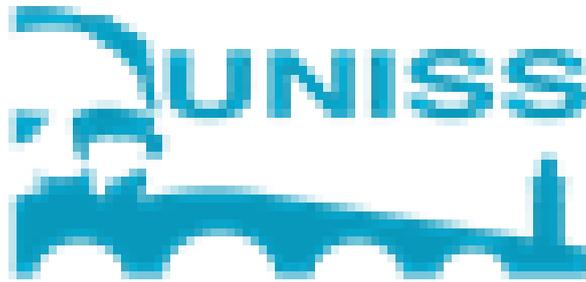


**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**



**FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS
CARRERA INGENIERIA INDUSTRIAL**

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Evaluación de la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe” de Trinidad.

**Autora: Claudia María Sánchez Castillo.
Tutor: Msc. Douglas Adolfo García Gómez.**

Sancti Spíritus, junio del 2018

Agradecimientos

A mis padres, por ser mi fuente de inspiración, por amarme y apoyarme en cada etapa de mi vida, por su espíritu de sacrificio y por ayudarme a ser quien soy.

A Lucy, por ser la segunda madre que la vida me regaló, por acogerme entre sus brazos y darme el amor que solo una madre siente hacia un hijo.

A mi hija, por ser el regalo más grande que he recibido nunca, y porque sin saberlo, me da la fuerza que necesito en los momentos difíciles.

A mi tutor por dedicarme su tiempo y brindarme su sabiduría y profesionalidad. Por confiar en mí y abrirme las puertas de su hogar. A su esposa e hijos por acogerme como una más de la familia.

A mis familiares y amigos que contribuyeron en algún momento de mi vida a desarrollarme profesionalmente y estimularme durante todos estos años de estudio.

Y a todos aquellos que estuvieron presentes o anónimos pero que cada página de este trabajo se hace cómplice de sus huellas.

Dedicatoria

A mis padres, mis ejemplos a seguir, que me han entregado su corazón sin pedir nada a cambio, quienes me han enseñado a ser sacrificada y luchar por las cosas que quiero.

A Lucy, quien en un día gris me tomó de la mano y nunca más me ha soltado; quien me entrega su cariño y apoyo incondicional.

A mi hija, quien con solo meses de nacida soportaba que me ausentara cada sábado para terminar la misión de convertirme en profesional.

A todas las personas que siempre confiaron en mí.

Resumen

El producto turístico juega un papel clave en el desarrollo económico de Cuba, en los últimos años los destinos aumentan, el interés del cliente crece hacia los valores naturales, endémicos, históricos, la cultura auténtica y vida social. Trinidad de Cuba uno de los polos más significativo del país no escapa de lo antes expuesto, como reacción directa existe un incremento de empresas emprendedoras destinadas a la actividad turística, convirtiendo a la ciudad prácticamente en un complejo integrado de la hostelería y la restauración. Motivo por el cual es objetivo de la presente investigación desarrollar un procedimiento para mejorar la orientación al mercado de empresas emprendedoras dedicadas al proceso de la restauración en la localidad, para contribuir a la eficiencia, eficacia y competitividad de la gestión. Los resultados tienen de referencia al “Bar-Restaurante Piratas del Caribe” y la efectividad comercial alcanzada en la instalación.

Summary

The tourist product plays a key role in the economic development of Cuba, in the recent years the destinations increase, the customer's interest grows towards natural, endemic, and historical values, the authentic culture and social life. Trinidad of Cuba one of the most significant poles of the country does not escape from the foregoing, as a direct reaction there is an increase of enterprising companies aimed at tourism, making the city practically an integrated hotel and catering complex. Reason why it is the objective of this research to develop a procedure to improve market orientation of entrepreneurial companies dedicated to the restoration process in the locality, to contribute to the efficiency, effectiveness and competitiveness of management. The results refer to the "Pirates of Caribbean Bar-Restaurant" and the commercial effectiveness achieved in the installation.

Palabras claves: orientación al mercado, rentabilidad comercial

Key words: market orientation, commercial profitability

Índice

Introducción.....	8
Capítulo I: Marco Teórico-Referencial de la Investigación.....	13
1.1. Introducción.....	13
1.2. Marketing. Definición.....	14
1.2.1. Evolución del concepto marketing.....	14
1.3. La orientación al mercado. Definición y medición.....	17
1.3.1. Definiciones, medición y dimensiones de la orientación al mercado.	19
1.3.2. La orientación al cliente y a la competencia.....	20
1.3.3. Procedimientos que existen para medir la orientación al mercado...	21
1.3.3.1. El modelo de Kotler (1977).....	22
1.3.3.2. El modelo de Conde Pérez (2003).....	23
1.4. Posicionamiento y la diferenciación, herramientas claves de la comercialización.....	25
1.4.1. Posicionamiento.....	25
1.4.2. Diferenciación.....	27
1.4.3. Servicios. Conceptualización.....	29
1.4.3.1. Características y clasificación de los servicios.....	29
1.5. Restauración como producto turístico y sus principales atributos....	30
1.6. Regulaciones que rigen el sector cuenta propia en Cuba, específicamente los servicios de restauración gastronómica.....	33
1.6.1 Actividades que se pueden ejercer por Trabajo por Cuenta Propia...	33
1.6.2. Reglamento para el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia.....	33
1.6.3 Modo de pagos a Trabajadores por Cuenta Propia.....	34
1.7. Desarrollo de la restauración en el sector cuenta propia en Trinidad...	34
1.8 Efectividad Comercial. Conceptualización, variables y métodos para evaluarla.....	36
1.8.1 Efectividad.....	36
Conclusiones parciales del capítulo.....	38
Capítulo II: Fundamentación del Procedimiento para Evaluar la Orientación al Mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”.....	39
2.1. Introducción.....	39
2.2. Caracterización del objeto de estudio.....	39

2.3. Procedimiento para evaluar la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”	41
2.3.1 Etapa I. Organización.....	41
2.3.1.1. Fase 1. Selección de los expertos.....	42
2.3.1.2. Fase 2. Selección y diseño de Herramientas.....	43
2.3.1.3 Fase 3. Determinación de puntos fuertes y débiles.....	46
2.3.1.4 Fase 4. Diseño del plan de investigación.....	48
2.3.1.4.1 Cálculo de la muestra.....	48
2.3.1.4.2 Aplicación de las herramientas.....	49
2.3.1.4.3 Recopilación de la Información.....	50
2.3.2. Etapa II: Planeación.....	51
2.3.2.1 Fase 1. Medición de la Orientación al Mercado.....	51
2.3.2.2 Fase 2. Procesamiento de la información.....	53
2.3.2.3 Fase 3. Elaboración de propuestas estratégicas.....	53
2.3.2.4 Fase 4. Implementación de propuestas estratégicas.....	54
2.3.3 Etapa III: Ejecución y control.....	55
2.3.3.1 Fase 1. Auditoría de Control.....	55
2.3.3.2 Fase 2: Establecimiento de los puntos control.....	57
2.4 Evaluación de la efectividad comercial.....	58
Conclusiones parciales del capítulo.....	59
Capítulo III: Implementación del Procedimiento Diseñado para Evaluar la Orientación al Mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”	60
3.1. Introducción.....	60
3.2. Implementación del procedimiento para evaluar la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”.....	60
3.2.1 Etapa I. Organización.....	60
3.2.1.1. Fase 1. Selección de los expertos.....	60
3.2.1.2. Fase 2. Selección y diseño de Herramientas.....	63
3.2.1.3 Fase 3. Determinación de puntos fuertes y débiles.....	64
3.2.1.4 Fase 4. Diseño del plan de investigación.....	66
3.2.1.4.1. Cálculo de la muestra.....	67
3.2.1.4.2. Recopilación de la Información.....	67
3.2.1.4.3. Aplicación de las herramientas.....	68

3.2.2. Etapa II: Planeación.....	68
3.2.2.1 Fase 1. Medición de la Orientación al Mercado.....	68
3.2.2.2. Fase 2. Procesamiento de la información.....	70
3.2.2.3. Fase 3. Elaboración de propuestas estratégicas.....	71
3.2.2.4 Fase 4. Implementación de propuestas estratégicas.....	74
3.2.3. Etapa III: Ejecución y control.....	74
3.2.3.1. Fase 1. Auditoría de Control.....	74
3.2.3.2. Fase 2: Establecimiento de los puntos control.....	75
3.3. Evaluación de la efectividad comercial.....	76
Conclusiones parciales del capítulo.....	78
Conclusiones.....	80
Recomendaciones.....	81
Referencias Bibliográficas.....	82
Anexos.....	88

Introducción

La presente investigación científica tiene como objetivo analizar los factores que determinan el grado de orientación al mercado desarrollado por entidades pertenecientes al servicio de restauración. Se pretende analizar el comportamiento que tiene la orientación al mercado específicamente en las empresas cubanas, con el objetivo de afrontar los retos que caracterizan a un sector que se encuentra en una etapa inicial en Cuba.

Los diferentes estudios sobre la orientación al mercado se han centrado en dos aspectos fundamentales: la definición del concepto orientación al mercado, y el análisis de su implantación en las organizaciones. Sin embargo aún quedan aspectos sobre los que profundizar, principalmente los relativos al necesario ajuste entre el entorno, la estrategia empresarial y la realidad operativa de la empresa.

En la orientación al mercado según la evolución de los enfoques organizacionales, se ve como la importancia dada al marketing y a la orientación al mercado se ha ido incrementando con el paso del tiempo. La literatura ha identificado distintos periodos o eras que marcan dicha evolución:

- Era de orientación a la producción (desde finales del s. XIX a 1930): sostiene que los consumidores quieren los productos que estén disponibles y que tengan un bajo coste. De esta forma, las empresas se centraron en la mejora de los procesos productivos. Dentro de esta era se incluirá la orientación al producto que sostiene que los consumidores optarán por los productos que ofrezcan una mejor calidad o unos mejores resultados.
- Era de la orientación a las ventas (entre 1930 y 1950): la oferta supera a la demanda, haciendo que el problema fundamental de las empresas sea la venta de los productos. La tarea fundamental de las empresas era estimular el interés de los clientes por los productos, de forma que pretendían cambiar su mentalidad para adaptarla a las características del producto, en lugar de adaptar su oferta a las necesidades del cliente.
- La orientación a la tecnología (dominante en la misma época entre 1930 y 1950): esta orientación la desarrollan las empresas que están atraídas por las nuevas tecnologías y dan poca importancia al mercado y a las necesidades de los clientes.
- Era de la orientación al marketing (entre 1950 y 1990): en este caso se sostiene que para alcanzar los objetivos de las organizaciones es necesario identificar las necesidades y deseos del público objetivo, de manera que se definan los atributos

del producto en función de lo identificado y que se satisfagan las necesidades y deseos del público objetivo de forma más efectiva que los competidores.

- Kotler et al. (2000): también recogen la orientación al marketing social que no basta con identificar las necesidades y deseos del público objetivo y satisfacerlas de forma más efectiva que los competidores, sino que además han de preservar o realzar el bienestar a largo plazo de los consumidores de la sociedad.
- Era de la orientación al mercado (entre 1990 - actualidad): algunos autores la consideran junto a la era de la orientación al marketing, sin embargo, la orientación al marketing tiene un enfoque más interno, mientras que la orientación al mercado se centra más en el consumidor y en los competidores.

Por tanto Llonch (1996b) define la orientación al mercado como un rasgo de la cultura organizativa que nace de la aplicación del concepto de marketing en la empresa.

En Cuba el concepto orientación al mercado, ha tomado gran importancia a raíz de la apertura del trabajo por cuenta propia. La necesidad de mejora en los servicios del nuevo sector de la restauración debido a la creciente competencia, ha hecho que tanto las empresas estatales como las particulares se enfoquen en brindar un servicio orientado al mercado, potenciando sus fortalezas, para lograr la calidad esperada en el servicio. En los cambios expuestos en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se enfatiza en la importancia del nuevo sector empresarial por cuenta propia para el desarrollo del país, ocupando una posición competitiva importante en el mercado, el mismo potenciará las formas actuales de producción y comercialización e incorporará nuevas modalidades de gestión. La integración de los diferentes servicios, opciones y la diversificación, contribuirán a mejorar la calidad de los servicios en Cuba.

Trinidad de Cuba constituye uno de los polos turísticos priorizados del país; es por tanto una de las ciudades que más ha desarrollado el servicio de restauración. Existe un aumento considerable de los negocios particulares y de la calidad en el servicio y el confort de los mismos. Cada vez son más los negocios que deciden encaminarse hacia el nuevo sector de la restauración, esto obliga a los nuevos empresarios a realizar un estudio específico de su entorno, para potencializar sus fortalezas y brindar un servicio único.

El “Bar-Restaurante Piratas del Caribe” es uno de los negocios emprendedores que pretende brindar un servicio 24hrs. Cuenta con una ambientación única en Trinidad, donde los clientes son transportados a las tabernas de los antiguos piratas. Además tanto la administración, como los empleados del “Bar-Restaurante Piratas del Caribe” tienen como

norma prioritaria el buen trato al cliente. La falta de experiencia en el ámbito empresarial y el desconocimiento de las técnicas de marketing por parte de la administración del local propicia que existan insuficiencias en el grado de orientación al mercado, motivadas por: la inexistencia de una base de datos que sea capaz de mostrar el comportamiento de los clientes, y de un sistema de información del mercado, además del desconocimiento de como orientar las empresas hacia el mercado. Todo lo anteriormente expuesto constituye la **situación problemática** identificada que fundamentó esta investigación.

Problema:

- ¿Cómo contribuir a mejorar la efectividad comercial del “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”?

Objetivo General:

- Desarrollar un procedimiento para la evaluación de la orientación al mercado en El “Bar-Restaurante Piratas del Caribe” para contribuir a mejorar la efectividad comercial de la entidad.

Objetivos Específicos:

1. Elaborar un Marco Teórico Referencial que aborde las temáticas de orientación al mercado, efectividad comercial.
2. Diseñar un procedimiento para la evaluación de la orientación al mercado en El “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”.
3. Implementar el procedimiento para la evaluación de la orientación al mercado en El “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”.
4. Evaluar la efectividad comercial una vez implementado el procedimiento bajo las nuevas condiciones imperantes en el objeto de estudio.

Hipótesis:

Si se implementa un procedimiento para la evaluación de la orientación al mercado en El “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”, se contribuirá a perfeccionar la efectividad comercial en la entidad.

Objeto de estudio teórico: la orientación al mercado.

Campo de acción: la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”, en Trinidad.

Argumentación de la importancia y viabilidad de la investigación.

Esta investigación resulta importante para el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”, por la necesidad de implementar un procedimiento para evaluar la orientación al mercado del

mismo. El procedimiento implementado otorga a los propietarios de la entidad la información necesaria para mejorar la toma de decisiones, disminuyendo los niveles de incertidumbre respecto al mercado y de esta forma conocer la satisfacción del cliente. Es necesario enfatizar también en la necesidad del país de reconocer la importancia del marketing en la proyección estratégica de las organizaciones y en el actual proceso de reorganizar los sistemas de dirección. La viabilidad de la investigación está basada en que la dirección del restaurante apoya el trabajo y está dispuesta a cooperar y participar en la investigación, pues está consciente de que se puede avanzar mucho más si se diseña un procedimiento para el fin dado y adecuado a las especificaciones del sector.

El **valor Teórico** consiste en un análisis minucioso que permite obtener nuevos conocimientos sobre la investigación realizada del estudio del mercado en la organización.

El **valor metodológico** se manifiesta en la integración de técnicas y herramientas a través de los pasos del procedimiento diseñado para evaluar la orientación al mercado del “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”.

El **valor práctico** se relaciona con la implementación del procedimiento que permita evaluar la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”.

El **valor social** a través de la implementación del procedimiento, se puede conocer los niveles de satisfacción de los clientes, con lo que se contribuye al cumplimiento de su función social.

Tipo de investigación:

- Correlacionar: al establecer la relación entre la orientación al mercado y efectividad comercial para lograr la satisfacción del cliente en el objeto de estudio.

En el transcurso de la investigación se utilizan diversidad de métodos teóricos y empíricos integrados a las diferentes etapas de trabajo

Los **métodos** que se utilizan están relacionados con el análisis y síntesis de información obtenida en la literatura; el histórico-lógico para estudiar antecedentes, causas, condiciones históricas en que surgió el problema y lo que se repite en el proceso de desarrollo del objeto; la inducción para llegar de lo particular a lo general, de los hechos a las causas; deducción para comparar las características del objeto estudiado con definiciones válidas y el sistémico-estructural para abordar las características y el carácter sistémico de los estudios de orientación al mercado.

En cuanto a las **técnicas** se utilizan el análisis de documentos escritos para transformar la información de la forma primaria a la necesaria para la investigación; consulta a expertos y

entrevista en profundidad para validar instrumentos; encuestas para conocer la satisfacción del cliente y de trabajo en grupo para implementar el procedimiento.

Resultados esperados:

1. Análisis de los procedimientos encontrados en la literatura revisada para desarrollar estudios de orientación al mercado.
2. Fomentar la importancia de los estudios de orientación al mercado para el proceso de la toma de decisiones en las organizaciones.
3. La implementación del procedimiento diseñado para la evaluación de la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”.
4. Aceptación por parte de los propietarios del “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”, del procedimiento para la evaluación de la orientación al mercado, como un instrumento de trabajo necesario para la consolidación de los resultados futuros.

El presente trabajo se estructura en tres capítulos como se muestra a continuación:

Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación. Este aborda aspectos teóricos sobre el marketing, la orientación al mercado, el proceso de restauración gastronómica, lo que constituye la base conceptual de los temas incluidos en capítulos posteriores.

Capítulo II: Fundamentación teórica del procedimiento para evaluar la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”. En el cual se propone el diseño del procedimiento y se realiza la descripción de cada paso del mismo.

Capítulo III: Implementación del procedimiento para evaluar la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”, además de una valoración de la efectividad comercial.

Capítulo I: Marco Teórico-Referencial de la Investigación

1.1. Introducción

Con la finalidad de elaborar el marco teórico – referencial de la investigación, se aborda la definición de marketing, la definición y la medición de la orientación al mercado y los procedimientos que existen para medirla. Seguidamente se analiza el posicionamiento y la diferenciación como herramientas fundamentales de la comercialización. Se analiza la restauración como producto turístico y sus principales atributos, así como la efectividad comercial, su concepto, las variables y los métodos para evaluarla.

(Ver **Figura 1.1**).

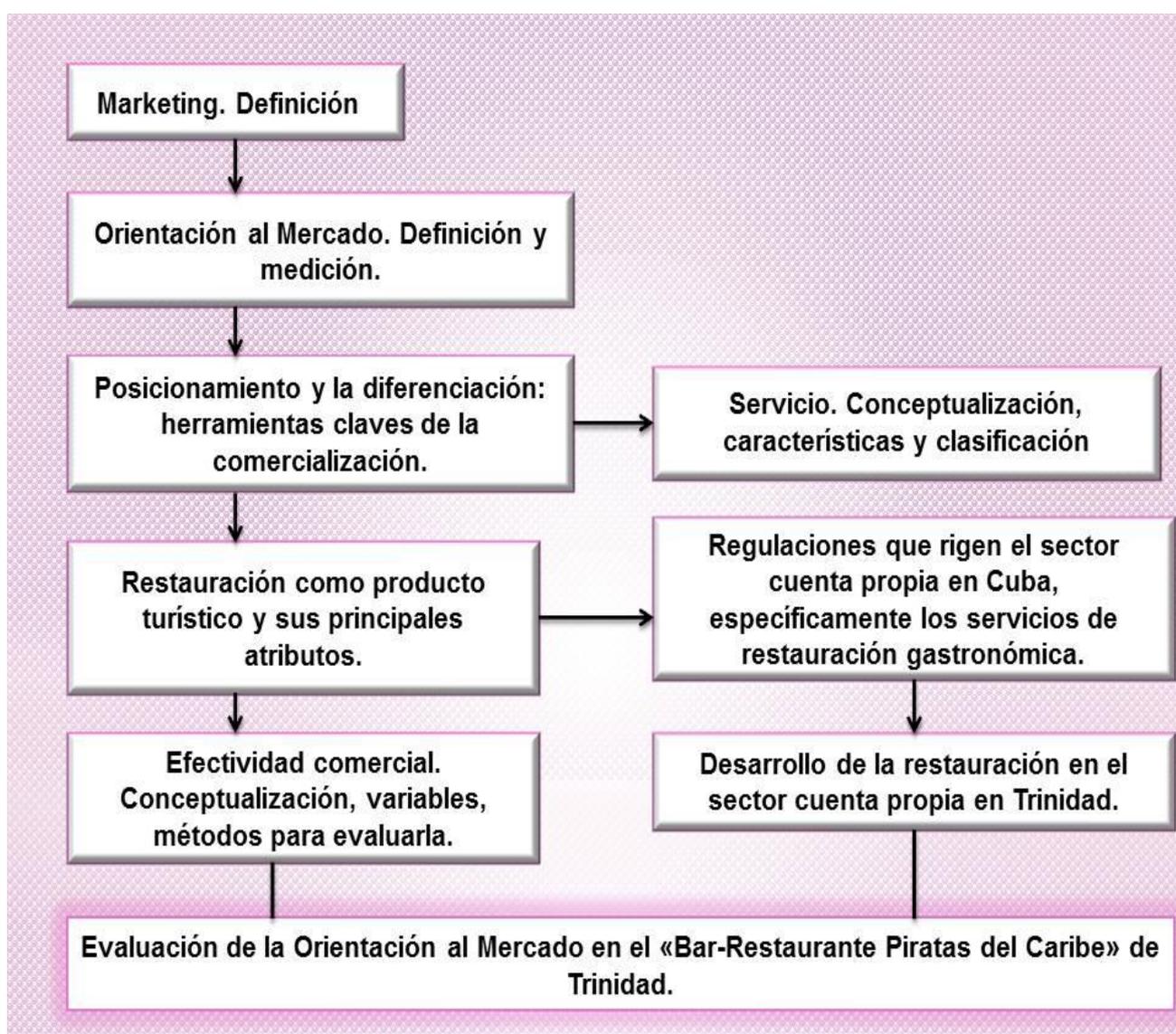


Figura 1.1 Estrategia seguida en la construcción del marco teórico – referencial

Fuente: elaboración propia

1.2. Marketing. Definición

En este apartado se han tratado de recoger los aspectos fundamentales de las distintas aportaciones realizadas por diferentes autores que definen el término marketing. Además se hace una reseña de la evolución del concepto marketing y sus enfoques.

En administración el término marketing tiene diferentes definiciones:

Para Philip Kotler (considerado por algunos el padre de la mercadotecnia moderna), es “el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”, mientras que para la American Marketing Association (AMA) el marketing se lo considera como "actividad, un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar, y el intercambio de ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general".

Fusionando las distintas aportaciones realizadas por la AMA, y Kotler (1996), se define el término **marketing** como “un proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos u otras entidades con valor para los otros”.

1.2.1. Evolución del concepto marketing

La utilización del marketing por parte del público empresarial no ha permanecido estable a lo largo de los años. De hecho, se aprecia que su protagonismo está creciendo durante las últimas décadas debido a la gran variedad de presiones ejercidas por el entorno. Si realizamos una revisión histórica sobre las distintas orientaciones organizativas adoptadas por la empresa a lo largo del siglo xx, se observa como la orientación al marketing surge como resultado de un proceso evolutivo. Concretamente, podemos identificar hasta cinco etapas históricas atendiendo a cómo ha ido evolucionando la forma de utilizar el marketing en la empresa y, por tanto, a cómo ha ido progresando su dirección (Kotler, 1996). Las tres primeras (orientación a la producción, al producto y a las ventas) se corresponden con un enfoque de marketing pasivo o transaccional. Por contra, las dos últimas etapas (orientación al marketing y de marketing social) forman parte del enfoque de marketing activo o relacional (Kotler, 1996).

1. Orientación a la producción: Desde este enfoque las empresas llevan a cabo sus actividades buscando maximizar la eficiencia productiva, ampliar la distribución y bajar los costes operativos. La premisa subyacente es que los consumidores están dispuestos a absorber toda la producción de la empresa con el único requisito de que sean fácilmente accesibles tanto en términos de espacio como de tiempo. Por tanto, el marketing en las empresas orientadas a la producción se entiende como un

marketing pasivo, ya que la idea subyacente es que los productos se venden por sí mismos. En este sentido, el protagonismo recae sobre el departamento de producción. Es decir, el marketing no es explotado como arma competitiva por este tipo de empresas, sin lugar a dudas porque la escasa competencia no lo hace necesario.

2. **Orientación al producto:** Desde este enfoque las empresas llevan a cabo su actividad centrándose en producir buenos productos y en mejorarlos continuamente, todo ello bajo la creencia de que los clientes comprarán los mejores productos, es decir, aquellos que ofrezcan la mayor calidad y den el mejor resultado. Se continúa con un enfoque de marketing pasivo, pues aunque se innova para mejorar los productos, no se tiene en cuenta cuáles son los deseos y las preferencias de la demanda a la que van dirigidos. Es más, la empresa cree que sabe lo que es bueno para el consumidor y considera que este comparte dicha convicción; es lo que se conoce como la «miopía del marketing». De nuevo, la escasa competencia no incita a las empresas a interesarse por las actividades de marketing.
3. **Orientación a la venta:** Desde este enfoque las empresas basan su actividad en la creencia, por una parte, de que los consumidores nunca comprarán suficiente si se deja la compra de su mano y, por otra, de que están dispuestos a conformarse con todo. La competitividad ha empezado a preocupar a las empresas, oferta y demanda se equilibran, motivo por el cual empiezan a centrarse en el desarrollo de actividades agresivas de venta y promoción más que en la fabricación de lo que va a ser vendido. Se trata de una visión táctica, de corto plazo, construida sobre la base de un marketing operativo que trata de maximizar el número de ventas puntuales.
4. **Orientación al marketing:** Desde este enfoque propiamente de marketing, las empresas empiezan a interesarse realmente por las necesidades y deseos de los consumidores, por satisfacerlos más eficiente y eficazmente, y con mayor valor añadido que la competencia. Este cambio tiene que ver con la evolución hacia un entorno dinámico, turbulento y cambiante, dominado por la intensificación de la competencia (la oferta supera ya a la demanda de los mercados) y el progreso tecnológico. Esta filosofía de dirección es la que hace surgir al marketing en toda su plenitud, diferenciándolo de lo que es la venta o la distribución. Por ello, la dirección debe intervenir antes de comenzar el ciclo de producción y no solamente al final. De esta manera, se puede integrar el marketing en cada etapa de las operaciones de la

organización. En este nuevo escenario se desarrolla un enfoque de marketing activo que adopta ya una perspectiva estratégica, de largo plazo, para fidelizar al cliente y asegurar la supervivencia de la empresa en un entorno cada vez más disputado. En este estadio de evolución cobran pleno sentido los conceptos de «orientación al mercado» y «marketing relacional». En líneas generales se destacan los siguientes cuatro ejes de actuación:

- Centrarse en el mercado: La empresa no lo puede ser todo para todo el mundo. Debe seleccionar aquel colectivo que sea capaz de atender mejor que la competencia.
 - Orientación al consumidor: Se debe tomar el punto de vista del consumidor para atraerlo, retenerlo, y satisfacerlo desde una perspectiva global.
 - Coordinación del marketing: Implica la coordinación de las funciones de marketing entre sí, con el resto de unidades de la empresa. El marketing impregna toda la organización.
 - Obtención de beneficios: Resulta la premisa básica para que la empresa alcance también sus objetivos. La diferencia está en la forma en que se logran estos beneficios, ahora en base a la satisfacción de las necesidades.
5. Orientación de marketing social: Desde este enfoque las empresas se interesan no solo por el consumidor individual, sino por la sociedad en su conjunto. Por tanto, se procede al estudio de las necesidades de todos los agentes del mercado (consumidores, clientes, proveedores, competidores, trabajadores y sociedad en general) buscando la creación, intensificación y mantenimiento de relaciones duraderas con ellos. La idea es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados seleccionados para satisfacerlos de mejor manera que la competencia sin perjudicar a la sociedad, es decir, respetándola. En este sentido, cobra relieve la preocupación por las repercusiones que el marketing tiene sobre la sociedad cobrando protagonismo variantes del marketing (además de las 4 Pes) como la política y la opinión pública, y se produce una ampliación del concepto de marketing que incluye subdisciplinas como: el marketing ecológico, marketing de minorías, marketing de relaciones, marketing integrado, marketing interno, marketing de responsabilidad social, etc.

En resumen, se ve como la concepción y aplicación del marketing en la empresa ha sufrido una reinterpretación sucesiva del concepto que ha abandonado la mentalidad de

hace décadas centrada en la producción y la venta (marketing pasivo o transaccional), para dar cabida a un enfoque más preocupado por la figura del consumidor, sus necesidades y deseos, con el objetivo último de mejorar las relaciones duraderas con estos y el resto de agentes del entorno (marketing activo o relacional).

1.3. La orientación al mercado. Definición y medición

En este apartado se recorrerán los diferentes enfoques y definiciones del concepto orientación al mercado, transitando por las aportaciones de los diferentes autores. Además se mostrarán algunos de los métodos que existen para medir la orientación al mercado.

Desde la aparición del concepto orientación al mercado, han ido surgiendo varios enfoques, entre los cuales se destacan dos perspectivas mayoritarias. Es válido señalar que las definiciones más influyentes han sido la de Kohli y Jaworski, y la de Narver y Slater, aunque veremos alguna otra siguiendo un orden cronológico.

Shapiro(1988), señala que una empresa está orientada al mercado si: la información sobre el mercado se distribuye por todas las áreas de la empresa, todas las áreas funcionales participan en la toma de decisiones estratégicas y tácticas, y dichas decisiones se toman de forma coordinada, y se ejecutan con un sentido de compromiso. Webster(1988) propone que una empresa está orientada al mercado si cumple los siguientes requisitos: los valores y creencias de la alta dirección defienden la orientación al cliente; la orientación al mercado y al cliente se integra en la planificación estratégica; se desarrollan programas de marketing fuertes; se crean medidas de resultados basadas en aspectos del mercado; y se formula de forma más amplia, de manera que recoge aspectos incluidos en las demás. Kohli y Jaworski(1990)(y posteriormente Jaworski y Kohli, 1993; y Kohli et al.,1993) definen la orientación al mercado como la generación de información por parte de toda la organización respecto a las necesidades de los clientes actuales y futuros, su diseminación a través de todos los departamentos, y la respuesta de toda la organización a ese conocimiento generado y difundido. Narver y Slater(1990)(y posteriormente Slater y Narver, 1994a)(1995) recogen que la orientación al mercado es la cultura organizacional que de forma más efectiva y eficiente da lugar a los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores y, como consecuencia, un resultado superior para la empresa. Sostienen que la orientación al mercado está formada por tres componentes comportamentales: orientación al cliente; orientación a la competencia; y coordinación interfuncional (además consideran que la empresa toma como referencia dos criterios de decisión: el largo plazo y la rentabilidad; sin embargo, estos criterios son finalmente desechados)

Posteriormente, Narver et al. (1998) añaden que el valor fundamental de la orientación al mercado es el compromiso de todos los miembros de la organización con la creación continua de un valor superior para el cliente. De esta forma, el principio fundamental de la orientación al mercado es que todos los miembros de la organización comprenden que pueden y deben contribuir de forma continua, con sus habilidades y conocimientos, a la creación de un valor superior para el cliente. Ruekert (1992) señala que una empresa orientada al mercado obtiene información sobre sus clientes y la emplea en la formulación de estrategias que buscan la satisfacción de sus necesidades de la forma más eficaz y eficiente. Deshpandé et al. (1993) definen la orientación al cliente(concepto que utilizan como sinónimo de orientación al mercado) como un conjunto de creencias que sitúan en un primer plano los intereses del cliente, aunque sin excluir los intereses de otros grupos como los propietarios, directivos y empleados; con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa a largo plazo. En un momento posterior, Deshpandé y Farley (1996; 1998a) definen la orientación al mercado como el conjunto de actividades interfuncionales dirigidas a la creación y la satisfacción de los clientes mediante la continua evaluación de sus necesidades.

Finalmente, Day (1994a) señala que la orientación al mercado se refiere a la habilidad superior para entender y satisfacer a los clientes. Las principales similitudes entre las definiciones pueden resumirse en las siguientes: todas tienen un enfoque externo con el cliente en el centro; además todas incluyen un componente de acción (excepto la definición de Deshpandé et al. (1993), aunque en posteriores referencias sí incluyen este componente); finalmente, en todas se sugiere que la orientación al mercado incluye algo más que la orientación al cliente (excepto en la definición de (Ruekert,1992))

Las diferencias fundamentales se deben al elemento en el que se centra cada definición: Shapiro (1988) se centra en el proceso de decisión; Kohli y Jaworski (1990) en las actividades de procesamiento de la información; Narver y Slater (1990) en la orientación de los miembros de la empresa; Ruekert (1992) en el proceso estratégico; Deshpandé et al. (1993) en la cultura empresarial como un conjunto de creencias; Day (1994) en las habilidades y capacidades de la empresa.

En los trabajos desarrollados a partir de 1994 se ha venido utilizando la definición de Kohli y Jaworski o la de Narver y Slater, aunque se producen algunas adaptaciones entre las que destacamos las recogidas en la tabla 1.1 referida en el anexo 1.

La autora de la presente investigación tomará como referentes las definiciones de orientación al mercado que ofrecen Narver y Slater (1990), y Kohli y Jaworski (1990), pues considera que los enfoques que proponen estas definiciones son los que más se ajustan a las necesidades del objeto de estudio.

1.3.1. Definiciones, medición y dimensiones de la orientación al mercado

La orientación al mercado aunque supone básicamente la aplicación del concepto de marketing junto con la existencia de otras condiciones, en su significado no es igual para todos los autores. Para unos, se reduce a que la formulación de la estrategia refleje las necesidades de los consumidores; y para otros, implica crear una cultura de marketing dentro de la organización (Lichtenthal y Wilson (1992); Narver y Slater (1990); Selnes, Jaworski y Kohli (1996); Sarabia (1999)).

Narver y Slater (1990) consideran que la orientación al mercado viene definida por tres componentes: **la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la integración y coordinación de funciones** y además, dos criterios de decisión: la perspectiva a largo plazo y el objetivo de beneficio. Este enfoque es consistente con el de Kohli y Jaworski (1990), ya que cada uno de estos componentes contiene generación y difusión de información.

Es preciso aclarar que la orientación al mercado y el marketing no son necesariamente conceptos equivalentes como explica Lytle (1994) y Siguaw (1998). La orientación al marketing implica un excesivo énfasis en las técnicas e instrumentos de marketing y un excesivo protagonismo de este departamento que opera aisladamente, olvidando el compromiso de los diferentes niveles de la estructura organizativa de la empresa para satisfacer las necesidades del cliente.

Este compromiso constituye el núcleo básico de la filosofía de marketing, por lo que la orientación al mercado que se define con carácter general como la puesta en marcha de esta filosofía, es un concepto más amplio que la actuación calificada como la simple orientación al marketing (Conde Pérez, 1999 /1/; Conde Pérez, 2003 /3/).

Fundamentalmente, han existido dos enfoques diferentes al respecto en la disciplina de marketing: la visión cultural de Narver y Slater (1990) y la visión basada en el procesamiento de información de Kohli y Jaworski (1990). En la Tabla 1.2 se presentan las definiciones, las dimensiones y la forma de medir la orientación al mercado que utilizan ambos grupos de autores. En los Anexos 2 y 3 se presenta una traducción de ambas escalas para hacer operativa dicha interpretación multidimensional.

Tabla 1.2. Definiciones, dimensiones y medición de la orientación al mercado utilizadas por los autores Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990)

	Narver y Slater (1990)	Kohli y Jaworski (1990)
Definición	Cultura organizacional que crea en la forma más eficiente y eficaz los comportamientos necesarios para la creación de valor superior	Implementación del concepto de marketing. Énfasis en las actividades relacionadas al procesamiento de información en relación a las necesidades de los clientes y del ambiente (mercado) que puede afectar a la organización.
Medición	Escala de tres dimensiones con 15 ítems en que se pide el grado de acuerdo con las afirmaciones con extremos de 1-en mínima medida y 7-en gran medida.	Escala de tres dimensiones con 20 ítems en que se pide el grado de acuerdo con las afirmaciones con extremos de la escala de 1-completamente en desacuerdo y 5-completamente de acuerdo
Dimensiones	Orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional.	Generación de inteligencia de mercado, diseminación de inteligencia y capacidad de respuesta.

Fuente: Olavarrieta, 2001

Se considera que la conceptualización de Narver y Slater (1990) es más consistente, ello lo justifican tres razones. Primero, la escala de Narver y Slater (1990) puede ser considerada como la más cercana representación del dominio cultural de la interpretación, por lo que desde el punto de vista teórico es más aceptable y es además más consistente con la literatura en el área (Slater and Narver 1995, Moorman 1995). La segunda razón se refiere a que la definición de Kohli y Jaworski (1990, 1993) presenta un problema conceptual importante ya que está basada en actividades de procesamiento de información. Sin embargo, las actividades de procesamiento de información de mercado o de sentir al mercado, se consideran como interpretaciones independientes y probablemente consecuencias de la orientación al mercado de las empresas

1.3.2. La orientación al cliente y a la competencia

La **orientación al cliente** plantea que la tarea principal de la empresa es determinar las percepciones, necesidades y deseos del mercado, satisfacerlo, a través, del diseño, la

comunicación, el precio y el servicio de ofertas competitivamente viables (Santesmases Mestre, 1993).

La **orientación a la competencia** implica que la empresa comprende con claridad cuáles son los puntos fuertes y débiles a corto plazo, el potencial y las estrategias posibles a largo plazo de los principales competidores actuales o potenciales. En la empresa orientada a la competencia la estrategia del marketing se apoya en un profundo análisis de los competidores (Santesmases Mestre, 1993).

Desde el punto de vista de una empresa, la competencia es cualquier otra empresa que ofrece productos similares o sustitutos a los mismos mercados. Ahora bien, desde la perspectiva del marketing interesa conocer, sobre todo, el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia de marketing y en los resultados de la propia empresa (Henderson, 1983).

Este punto facilita la orientación al mercado de la empresa, al permitir conocer mejor cómo la competencia desarrolla sus acciones para atraer a los clientes. El análisis de la competencia, y en especial la determinación de sus puntos fuertes y débiles, permitirá conocer también, al igual que el análisis del entorno, las amenazas y riesgos con los que puede enfrentarse la propia organización y las oportunidades de negocios (nuevos productos o mercados) que pueden presentarse (Smith, Andrews y Blevins, 1992).

Desconocer o ignorar la existencia de la competencia, es cancelar las opciones de una buena y posible posición comercial, es decir, es negar la posibilidad de ser diferentes a los demás y de establecer una relación fuerte y duradera con los segmentos del mercado que se atienden. Michael Porter (1980) ha propuesto la consideración de la competencia no sólo de las empresas que afectan en un mismo producto-mercado, sino también lo que denomina rivalidad ampliada, que está formada.

1.3.3. Procedimientos que existen para medir la orientación al mercado

En este apartado se destaca de forma resumida las principales características de algunos estudios que han desarrollado nuevos instrumentos de medida de orientación al mercado.

Se han desarrollado diferentes instrumentos para cuantificar el grado de adopción del concepto de marketing, cada uno con distintos planteamientos respecto al propio concepto de marketing. Sin embargo ; los instrumentos de medida de Kohli y Jaworski (MARKOR) y Narver y Slater (MKTOR) han sido los de mayor importancia dado su gran uso a lo largo de la literatura.

Para completar lo expuesto anteriormente, se han analizado un conjunto de estudios que han utilizado instrumentos de medida de la orientación al mercado alternativos o integradores. Se

realizó una breve revisión de los modelos más relevantes en el desarrollo de nuevas perspectivas. Sin embargo han existido modelos que han sido precursores de los estudios clásicos sobre orientación al mercado (tanto comportamental como cultural), como es el caso de Ames(1970), Kotler(1977), Lawton y Parasuraman(1980), Michaels(1982), Shapiro(1988), Conde Pérez(2003). En el Anexo 4 se muestran algunos de los modelos mencionados anteriormente.

La presente investigación tomará como guía para la medición de la orientación al mercado los estudios realizados por Kotler(1977) y Conde Pérez(2003)

1.3.3.1. El modelo de Kotler (1977)

El modelo de Kotler (1977) es uno de los que tienen mayor aceptación, y trata de determinar la efectividad del marketing de la empresa (el cuestionario propuesto puede verse en la tabla 1.3) y de establecer si la empresa está orientada al marketing o a las ventas. Como principal crítica de este modelo destaca la de Llonch (1996a) cuando señala que no es aplicable en la actualidad para evaluar el grado de orientación al mercado, ya que solo se centra en el marketing como función y pasa por alto su concepción como cultura organizativa.

Repasando este cuestionario se observa que trata de medir fundamentalmente la orientación al cliente y la eficacia de la organización; mientras que la orientación a la competencia y la integración y coordinación de funciones tienen menor importancia.

Tabla 1.3 Cuestionario de evaluación de la eficacia del marketing de Kotler (1977)

En cada una de las cuestiones se plantean tres respuestas de las que hay que elegir una.

Filosofía de cliente:

1-	Los directivos reconocen la importancia de diseñar una organización preparada para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.
2-	Se desarrollan diferentes ofertas y planes de marketing para los distintos segmentos del mercado.
3-	Los directivos adoptan un punto de vista de marketing amplio en la planificación de la empresa.

Integración de funciones de marketing:

4-	Existe una integración y control del conjunto de las actividades de marketing.
5-	La gestión del marketing se integra bien con la gestión de la investigación, la fabricación, la venta, la distribución física y las finanzas.
6-	Grado de organización del sistema de desarrollo de nuevos productos en la empresa.

Adecuación de la información de marketing:

7-	Momento en el que se realizó el último estudio de mercado sobre los clientes, las características de la compra, los canales de distribución o la competencia.
8-	Grado de conocimiento sobre el potencial de venta y la rentabilidad de los distintos segmentos del mercado, clientes, territorios, productos, canales u otras medidas.
9-	Grado de conocimiento de la relación coste/efectividad de las distintas actividades de marketing realizadas.

Orientación estratégica:

10-	Grado de formalización de los grados de marketing.
11-	Calidad de la actual estrategia de marketing.
12-	Grado de contingencia en las reflexiones y en la planificación de la empresa.

Eficacia en la gestión operativa:

13-	Valoración de la implantación de las decisiones adoptadas en la alta dirección, en los niveles inferiores.
14-	Valoración sobre la efectividad de la gestión de los recursos del marketing.
15-	Valoración sobre la capacidad de reacción rápida y efectiva ante las acciones de la competencia.

Fuente: Adaptado de Kotler (1977)

1.3.3.2. El modelo de Conde Pérez (2003)

El modelo propuesto por Conde Pérez (2003), esta dirigido hacia la orientacion al mercado en el sector hotelero. La presente investigación se enfocó en algunos indicadores que este modelo propone (ver Tabla 1.4).

Tabla1.4 Indicadores de la orientación al mercado propuestos por Conde Pérez (2003)

<p>Atributos</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>1) Compromiso con la clientela</p> <p>2) Creación de valor para el cliente</p> <p>3) Comprensión de las necesidades de los clientes</p> <p>4) Fijación de objetivos de satisfacción de la clientela</p> <p>5) Medición del grado de satisfacción de la clientela</p> <p>Orientación a la competencia</p> <p>6) Los vendedores intercambian información sobre la competencia</p> <p>7) El hotel responde de forma rápida a la competencia</p>

- 8) La gerencia discute las acciones de la competencia
- 9) Se fijan objetivos para conseguir ventajas competitivas
- 10) El hotel dispone de la información relativa a la competencia

Integración y coordinación de funciones

- 11) Todas las funciones tienen contacto con los clientes
- 12) Los departamentos comparten la información relevante
- 13) Integración funcional en la estrategia de la empresa
- 14) Todos los departamentos contribuyen a crear valor para los clientes

Fuente: Conde Pérez (2003)

Esta encuesta (Tabla 1.5) puede representar también una oportunidad para que quienes la respondan, reflexionen sobre el funcionamiento de su hotel, ayudándoles a:

- Identificar el grado de orientación al cliente.
- Identificar el grado de orientación a la competencia.
- La integración y coordinación de procesos.

Indique hasta qué punto piensa que su hotel cumple con los siguientes atributos.

Tabla 1.5 Cuestionario de evaluación de la orientación al mercado de Conde Pérez (2003)

Asígnale el número desde uno (1) muy en desacuerdo hasta 5 totalmente de acuerdo.

Atributos	1	2	3	4	5
1) Compromiso con la clientela					
2) Creación de valor para el cliente					
3) Comprensión de las necesidades de los clientes					
4) Fijación de objetivos de satisfacción de la clientela					
5) Medición del grado de satisfacción de la clientela					
6) Los vendedores intercambian información sobre la competencia					
7) El hotel responde de forma rápida a la competencia					
8) La gerencia discute las acciones de la competencia					
9) Se fijan objetivos para conseguir ventajas competitivas					
10) El hotel dispone de la información relativa a la competencia					
11) Todas las funciones tienen contacto con los clientes					
12) Los departamentos comparten la información relevante					
13) Integración funcional en la estrategia de la empresa					
14) Todos los departamentos contribuyen a crear valor para los clientes					

Fuente: Conde Pérez (2003)

1.4. Posicionamiento y la diferenciación, herramientas claves de la comercialización

En este apartado se abordaran los conceptos de posicionamiento y diferenciación. Se abordara también como definición de importancia para la presente investigación el concepto de servicio, así como sus características y clasificación.

1.4.1. Posicionamiento

El **posicionamiento** se refiere al lugar que ocupa un producto, según las percepciones de los clientes, con relación a otros (Santesmases Mestre, 1993).

Según Kotler (1996) el **posicionamiento** no es lo que se realiza con un producto, el posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas, es decir se posiciona el producto en la mente de las personas.

Las posibilidades de modificar la percepción que los clientes tienen respecto al producto pueden ir dirigida a modificar la imagen real o a modificar la imagen percibida. La imagen real se modifica alterando los atributos del producto de forma que se ajusten al objetivo previsto y la imagen percibida se modifica mediante un esfuerzo en comunicación comercial (Cruz Roche, 1992).

Según (Barrero, 2000) el lugar que un producto ocupa en el mercado es especialmente útil para orientar la estrategia de marketing y determinar las acciones necesarias a fin de mantener o corregir la actual posición.

Wind (1993) distingue seis tipos posibles de características para posicionar un producto: por las características del producto, por los beneficios o problemas que solucionan, por el uso u ocasiones de uso, por la clase de usuarios, en relación con otros productos y por disociación de la clase de producto.

El posicionamiento puede dividirse en tres componentes: atributos, beneficios y reclamos (Lautman, 1993). El posicionamiento es básico para tener éxito en esta era y es una herramienta fundamental del marketing estratégico competitivo.

A criterio de Díaz, I (2000) el objetivo del posicionamiento es la mente del cliente para garantizar su fidelidad y por ende las utilidades de la organización; esto se logra mediante una estrategia acertada y coherente con el resto de los elementos de la mezcla (producto, precio y distribución) y sustentada por una ventaja competitiva.

La mejor forma de encontrar una posición es encontrar la manera de apropiarse de una palabra en la mente del cliente, una palabra simple, sencilla, que el cliente potencial vincule a la oferta (Conde Pérez, 1999 /2/, 2002 /4/, 2003 /4/).

Según Ries y Trout (1981), el posicionamiento depende en gran medida de la capacidad de una organización de diferenciarse a sí misma de manera efectiva por encima de sus

competidores, al proporcionar un valor superior a sus clientes. Un valor entregado superior puede considerarse en términos del valor total ofrecido a un cliente menos el costo total al cliente.

El posicionamiento se ocupa de identificar, diseñar y comunicar una ventaja diferenciada que hace que los productos y servicios de la empresa se perciban como superiores y distintivos con respecto a los de los competidores en la mente de los clientes objetivos.

De este modo, el posicionamiento se ocupa de la diferenciación a fin de utilizarla para adaptar de manera ventajosa los servicios que brinda la instalación a un segmento de mercado. Se puede diferenciar sobre la base de criterios subjetivos que implican imagen y comunicación, o criterios objetivos que implican diferenciación en términos de otros elementos de la mezcla de la mercadotecnia, incluso productos, procesos, personal, servicio a clientes.

Tipos de posicionamiento en el mercado:

Existen siete tipos de posicionamiento en el mercado (Kotler, 1996). Estos son:

1. Posicionamiento basado en un atributo: Posicionamiento de las empresas determinado por atributos (tamaño, años de operación).
2. Posicionamiento basado en los beneficios: Posicionamiento del producto debido a los beneficios que ofrece.
3. Posicionamiento basado en un uso o aplicación: Posicionamiento según la aplicabilidad del producto o importancia de su uso.
4. Posicionamiento basado en el usuario: Según la necesidad del cliente, el producto adquiere su posicionamiento.
5. Posicionamiento frente a la competencia: El producto es mejor para el cliente que el de la competencia.
6. Posicionamiento basado en una categoría del producto: Posicionamiento en determinada categoría que maneja el producto.
7. Posicionamiento basado en la calidad o en el precio: El producto se percibe como el de mejor valor para el cliente.

Haciendo un breve análisis de lo anteriormente planteado en la bibliografía consultada, la autora de la presente investigación considera que el posicionamiento no es más que el lugar que un producto o servicio ocupa en la mente de los clientes potenciales, permitiendo que estos sean rápidamente identificados por el grado de diferenciación que estos poseen sobre los productos o servicios que brinda la competencia. El mismo se puede proporcionar a través de varios atributos (calidad, precio, beneficios, etc.).

1.4.2. Diferenciación

“La **diferenciación** en la oferta consiste en elaborar un conjunto de diferencias significativas en la oferta a fin de conseguir una distinción de las ofertas de la competencia”. Esta diferenciación está relacionada con dos conceptos. El primero es ofrecer nuevas presentaciones, o sea proporcionar a los consumidores productos actuales e innovadores que cautiven y llamen su atención. El segundo concepto es proporcionar valores añadidos a los consumidores; aumentar la expectativa que tiene el cliente acerca de un producto proporcionándole beneficios agregados que van incluidos con el producto que compra (Kotler, 1996).

Existen cinco formas de diferenciar la “maniobrabilidad” potencial de las empresas (Kotler, 1996):

1. Diferenciación por medio del producto: Se define como la variación de un bien en cuanto a posibilidades de diferenciación. Esta diferenciación está formada por los siguientes aspectos:
 - Versión del producto: Es el tamaño y forma del producto
 - Características adicionales: Son aspectos que complementan la función básica del producto.
 - Nivel de calidad: nivel de operación de las características primarias del producto.
 - Uniformidad: grado de similitud y cumplimiento de las especificaciones a la hora de realizar los productos
 - .Duración: Vida esperada de un producto bajo condiciones naturales o forzadas.
 - Fiabilidad: Medida de la probabilidad de que un producto falle dentro de un periodo específico de tiempo.
 - Reparabilidad: Medida de la facilidad con que se puede volver a poner en funcionamiento un producto.
 - Estilo: Nivel de que un producto se adapta al gusto y estética del comprador.
 - Diseño: Conjunto total de atributos que afectan a la imagen y a la función del producto a ojos de los consumidores
2. Diferenciación por medio de los servicios: Esta diferenciación se da principalmente cuando una empresa busca diferenciarse de las demás, pero no lo puede realizar por medio del producto; para ello , recurre a la diferenciación por medio de servicios,

la cual le da valor agregado a ese producto difícil de diferenciar respecto a los demás en el mercado. Se define también como un medio alternativo de diferenciación en las empresas. Esta diferenciación está conformada por:

- Facilidades en el encargo: Sencillez con que el cliente puede realizar un pedido en la empresa.
 - Entrega: Forma en que el producto se suministra al consumidor.
 - Instalación: Trabajo a realizar para conseguir que un producto sea operativo en la instalación prevista.
 - Formación del cliente: Entrenamiento de los empleados para atender con corrección y eficacia a los clientes.
 - Mantenimiento y reparaciones: Programa de la empresa que ayuda a los clientes a mantener el buen funcionamiento del producto adquirido.
3. Diferenciación por medio del personal: La diferenciación por medio del personal consiste principalmente en obtener ventaja competitiva disponiendo de un personal mejor preparado que la competencia. Algunas características de este tipo de personal capacitado son:
- Competencia: capacidad y conocimientos específicos
 - Cortesía: amables y respetuosos
 - Credibilidad : Se puede confiar plenamente en ellos
 - Capacidad de respuesta: Responden rápidamente y con seguridad a dudas de los clientes.
 - Comunicación: Comprenden a los clientes y se comunican con ellos con claridad.
4. Diferenciación por medio de los canales: Este tipo de diferenciación hace énfasis a la capacidad de las empresas de manejar canales de distribución totalmente diferentes pero a su vez efectivos comparados con los de la competencia.
5. Diferenciación por medio de la imagen: Esta diferenciación hace referencia a la manera como los cliente captan los mensajes dispuestos a través de imágenes y marcas en los productos. Es la manera como el público percibe a la empresa o a sus productos. Esta diferenciación está formada por los siguientes factores:
- Símbolos: Amplificación de la imagen con el fin de captar la atención del cliente.
 - Medios escritos y audiovisuales: Introducción de los símbolos en medios de publicidad, encargados de comunicarlo a un mercado objetivo.

- **Atmósfera:** Aprovechamiento del espacio físico en el que la empresa realiza sus productos o servicios.
- **Acontecimientos sociales:** Patrocinio de diversos acontecimientos en la comunidad para impulsar una empresa en el mercado. A través de este la empresa construye su propia imagen.

La autora de la presente investigación luego de analizar los conceptos de diferenciación encontrados en la bibliografía consultada, plantea que la diferenciación es la capacidad que tienen las empresas de distinguir sus productos o servicios, logrando que puedan ser reconocidos ante la competencia.

1.4.3. Servicios. Conceptualización

El servicio está constituido por un conjunto de actividades cuya finalidad es satisfacer las necesidades del cliente y cumplir con sus expectativas. El término servicio procede del latín *servitium*, que en su acepción original significó esclavitud; sin embargo, desde hace varios siglos equivale simplemente a la acción de servir (Espinosa, 2010).

Son varios los autores que a lo largo de los años, han dado una definición de lo que se entiende como servicio, entre los que se destacan: (Fuch, 1968; Kotler, 1984; Schoroeder, 1992; Juran 1993; citados en Pérez Cantillo y Rodríguez Hernández, 2008; Eigler y Langeard, 1989; citados en Araluce, 2001; Cantú, 2001; Lamb, Hair y McDaniel, 2002; citados en Thompson, 2006), así como el presentado por la NCISO:9000:2000 y la NC-ISO:9000:2005. El estudio y análisis de las definiciones dadas por los autores citados anteriormente (ver Anexo 5) permite a la autora, a su consideración entender el servicio como el conjunto de actividades tangibles e inseparables comprendidas en la interfaz entre el proveedor y el cliente, de forma tal que se añada valor al producto y se satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

Este estudio, a su vez, permite comprender mejor la naturaleza, clasificación y características propias de los servicios en la actualidad.

1.4.3.1. Características y clasificación de los servicios

Los servicios ostentan una serie de características que los hacen únicos y diferentes. Según (Lamb, Hair y McDaniel, 2002, citados en Thompson, 2006; Kotler et al., 2004; Cooper et al., 2007), estos se caracterizan por:

- **Intangibilidad:** los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse.

- Inseparabilidad: los servicios se producen, venden y consumen al mismo tiempo, su producción y consumo son actividades inseparables. Por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la prestación de servicios.
- Heterogeneidad o variabilidad: cada servicio depende de quién los presta, cuándo y dónde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega.
- Carácter Perecedero o imperdurabilidad: los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario.

A este grupo de características se puede agregar la siguiente, Errasti (2008):

- Ausencia de propiedad: los consumidores adquieren los derechos de uso del servicio, pero no la propiedad del soporte tangible de este.

Por otra parte, Errasti (2008) plantea que identificar y clasificar los servicios es más difícil que hacerlo con los bienes, al no existir criterios únicos, pues este es considerado el equivalente no material de un bien. Existen otros criterios de clasificación de los servicios, entre los que se destacan:

1. Según su naturaleza, sobresaliendo la clasificación dada por la (AMA, 1985), donde se unen a los servicios en 10 grupos. Cabe destacar que esta clasificación es puramente descriptiva e inconclusa, pues mezcla servicios puros con otros que tienen soportes tangibles (la hotelería o la restauración), lo que impide conocer a profundidad, el grado de tangibilidad o heterogeneidad de los servicios, ya que solo permite una pequeña aproximación a la actividad de los mismos.
2. Según el sector de actividad, se destaca la propuesta realizada por Browing y Singelmann (1978); citados en Grande Esteban, 1997), los cuales utilizan los criterios de destinos de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva.
3. Según su función, la clasificación más acertada y completa es la de Cuadrado y del Río (1993); citados en Grande Esteban, 1997), pues hace referencia al comportamiento del consumidor con relación a los productos, pues la misma se centra en las fases que sigue el consumidor durante el proceso de compra, la frecuencia de la misma, su importancia, así como el proceso de búsqueda de información que realiza el consumidor para tomar la decisión de compra.

1.5. Restauración como producto turístico y sus principales atributos

Desde la década de los años 70, se viene utilizando en España el término Restauración

para hacer referencia a lo relacionado al tema de alimentos, bebidas y establecimientos que brindan estos servicios.

El vocablo “restaurador” se utiliza para designar a la persona que restaura un objeto artístico y valioso. La naturaleza reconoce un alto valor al cuerpo humano, el cual de hecho se repara o restaura del desgaste y deterioro, diariamente mediante la alimentación (Flores, 1995). De lo anterior se deriva el significado de Restauración que se usa para este trabajo, como la acción de alimentación mediante la cual se restaura el gasto de energía del cuerpo, enmarcada de forma particular a restaurantes y al mundo del turismo y la hotelería.

Dicen que los primeros restauradores modernos aparecieron como consecuencia de que la Revolución Francesa provocara la caída de la aristocracia. Cerradas las grandes mansiones, algunos de los cocineros que elaboraban aquellos exquisitos platos para sus antiguos señores se vieron en la necesidad de buscar trabajo en los comedores «à la carte». De otros se tiene conocimiento de que se establecieron por su cuenta (Flores, 1995).

El término **restauración** (o gastronomía, como también se le conoce), se viene utilizando en los últimos tiempos para hacer referencia a todo aquello que se relaciona con el tema de comidas, bebidas y establecimientos dedicados a brindar servicio gastronómico (Cerra, 1993). Después de analizar las definiciones del término restauración presentadas por diferentes autores (Cerra, 1993; Flores Sentí et al, 1995; Cubanacán, 2004; Medina et al, 2008; citados en de León, 2011) se logró arribar a una conceptualización más exacta de dicho término, quedando definido como al acto de comer con el propósito de alimentarse, nutrirse y reponer –o restaurar- energías. Por su parte, las empresas de restauración son aquellas que ofrecen, al cliente, servicios de alimentación y/o bebidas.

Según Espinosa (2010) el producto restauración se compone de los siguientes elementos:

- Bienes materiales: constituidos por la comida en sí. Estos bienes están compuestos por el elemento principal de cada plato y por el acompañante. Su calidad depende de la materia prima empleada y del conjunto de procesos que tienen lugar en la actividad de restauración y que contribuyen a la calidad de la oferta.
- Atributos del producto: están determinados por los elementos que acompañan a la comida, los cuales pueden ser físicos (mobiliario, cubertería, vajilla, etc.) y de servicio (amabilidad del empleado, profesionalidad, etc.)

- Extensión del producto: formados por el conjunto de satisfacciones que presenta el cliente como resultado de la calidad de la oferta y el servicio recibido. Es el elemento que permite valorar de manera general como se siente el cliente en la instalación gastronómica.

La restauración como proceso está compuesta por una serie de subsistemas que aseguran su producción e inciden en su gestión, lo que trae como resultado, ofrecer un servicio eficiente capaz de satisfacer las necesidades de los clientes. Algunos de los subsistemas o subprocesos que conforman el proceso de restauración son: marketing, planificación estratégica, finanzas, calidad, recursos humanos, informática, compras y recepción, almacenamiento, servicio, distribución, producción y elaboración. (Espinosa, 2010) La acción de estos subsistemas de forma coordinada permite establecer estrategias competitivas, ofrecer una buena imagen del establecimiento, seleccionar ofertas atractivas y a la medida de los clientes, garantizar el suministro de bienes, disponer de tecnología apropiada, lograr una relación armónica entre clientes y personal de contacto, garantizar la satisfacción y motivación laboral de los empleados a través del estímulo ante la creatividad y modos de actuación de los mismos. Todo esto propicia un buen clima organizacional y el cumplimiento de los objetivos, políticas y estrategias de la entidad.

El negocio de restaurantes, bares, cafeterías y similares de estructura familiar va poco a poco remodelándose y adquiriendo un nuevo carácter, más empresarial, donde ya no se trata de garantizar un salario a la familia sino de una inversión de capital a la que hay que rentabilizar (Gallego 2, 2002). Existe hoy una diversidad sorprendente de instalaciones de restauración, desde la más elemental hasta la más sofisticada, acorde a la variedad de deseos y necesidades de la sociedad en su amplio conjunto.

Los restaurantes pudieran clasificarse según el tipo de servicios que prestan, la atmosfera, la especialidad culinaria que ofrecen, el tipo de propiedad (Gallego 2, 2002).

- Según el servicio: Pueden ser con el servicio en la mesa, servicio en la barra, la cafetería, tipo buffet, servicio en el carro y autoservicio o self-service.
- Por su atmósfera puede ser: Aquel que ofrece todo tipo de comidas, también llamado internacional, una cafetería, un merendero, un comedor, un centro nocturno con restaurante y con espectáculo.
- Por su especialización en la cocina: Restaurante de cocina internacional, restaurante típico de una región o país, grill, especializado en parrillas o barbacoas, comida de mar, puesto de comida rápida, vegetariano, restaurante de

hamburguesas y perro caliente, pizzería, fuente de soda, lonchería (donde vendan desde jugos, café, té y sándwiches o bocaditos hasta comida completa), un restaurante especializado (comida árabe, macrobiótica, pastas, ensaladas).

- Por el tipo de propiedad puede ser: Perteneciente a una cadena de restaurantes, franquicia, multiunitario, independiente.

1.6. Regulaciones que rigen el sector cuenta propia en Cuba, específicamente los servicios de restauración gastronómica

Este apartado mostrará las regulaciones que rigen la actividad cuenta propia en Cuba, específicamente la restauración. En Cuba el término restauración se utiliza frecuentemente en el sector hotelero, aunque esta actividad abarca todo lo relacionado a los servicios de alimentación y bebidas; en este apartado se mostrarán las regulaciones mostrando el término “restauración” como se conoce en Cuba “servicios de alimentación”.

1.6.1 Actividades que se pueden ejercer por Trabajo por Cuenta Propia (TCP)

El Decreto-Ley No.141 “Sobre el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia”, de 8 de septiembre de 1993, encarga al entonces Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, la determinación de las actividades que pueden realizarse por cuenta propia. Este Decreto-Ley muestra las actividades que se pueden ejercer como trabajo por cuenta propia, su denominación y el alcance de las mismas.

Así mismo se describe la actividad No.35, Actividad de Elaborador vendedor de alimentos y bebidas mediante servicio gastronómico en Restaurantes (Paladares), la descripción de su alcance: elabora y expende alimentos y bebidas alcohólicas o no, asociadas al servicio que presta en su domicilio o lugar arrendado, mediante el uso de mesas, sillas, banquetas, mesetas o similares hasta 50 capacidades. Puede satisfacer pedidos a domicilio. Puede comercializar tabacos y cigarrillos. Requiere licencia sanitaria. (Ver Anexo 6)

1.6.2. Reglamento para el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia

El Decreto-Ley No.141 “Sobre el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia”, de 8 de septiembre de 1993, en su Artículo 1 encarga al entonces Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, hoy Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la determinación de las actividades que pueden realizarse por cuenta propia, así como las regulaciones sobre quienes pueden ejercerlas, los requisitos para ello, el ordenamiento y control de dichas actividades, a cuyo amparo se dictó por quien resuelve la Resolución No.33 de 6 de septiembre de 2011, que aprueba el “Reglamento del Ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia”, que incluye el listado de actividades autorizadas para este servicio.

Artículo 3: Pueden ejercer el trabajo por cuenta propia los ciudadanos cubanos y extranjeros residentes permanentes en Cuba, mayores de 17 años que cumplan los requisitos establecidos para ellos en la ley. La autorización para el ejercicio es personal e intransferible.

Los recién graduados de obreros calificados y de las escuelas de oficio, que al momento de su egreso no han arribado a la edad laboral, pueden incorporarse al trabajo por cuenta propia con la autorización del Director de Trabajo Municipal, cumpliendo los procedimientos establecidos para estos casos.

El Anexo 7 muestra todo lo planteado en El Decreto-Ley No.141 “Sobre el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia”, de 8 de septiembre de 1993”.

1.6.3 Modo de pagos a Trabajadores por Cuenta Propia

Para establecer los modos de pago a los trabajadores por cuenta propia, la Resolución 12/2013 del Ministro Presidente del Banco Central de Cuba, plantea que todos los pagos de personas jurídicas cubanas a personas naturales se ejecutarán en CUP y que sólo se podrán ejecutar determinados pagos en CUC que el Ministerio de Economía establezca expresamente en la norma legal que regule dichos pagos.

Mediante la Resolución 898 de 8 de diciembre de 2011, se aprobó el pago en CUC a los trabajadores por cuenta propia que ejercen la actividad de servicio de paseo de coches coloniales en la ciudad de la Habana, siendo aconsejable su derogación, en tanto se incorpora esta disposición a la presente resolución. Esta resolución resuelve que las personas jurídicas cubanas podrán realizar pagos en CUC a las personas naturales que prestan servicios de alimentación, siempre que lo tengan aprobado en su presupuesto de ingresos y gastos en CUC. También se podrán realizar pagos en CUC a las personas naturales, en aquellos experimentos en los que se autorice por los niveles superiores correspondientes, a efectuar pagos en esta moneda. (Ver Anexo 8 Resolución No.32/2013).

1.7. Desarrollo de la restauración en el sector cuenta propia en Trinidad

Este apartado aborda el creciente desarrollo que ha tenido la restauración como producto turístico en el territorio de Trinidad de Cuba.

Como industria, el turismo ha venido adquiriendo una presencia creciente en la dinámica económica internacional y constituye uno de los principales renglones económicos y una de las actividades fundamentales generadoras de empleo e ingresos. Contribuye además al desarrollo de otros sectores de la economía debido a su efecto multiplicador. (De León, 2011)

En Cuba también se ha diversificado el turismo y actualmente se caracteriza por brindar una oferta variada que busca satisfacer las necesidades de la demanda.

Paralelo al creciente desarrollo del turismo y a la consiguiente diversificación de los servicios, ha continuado desarrollándose y adquiriendo una mayor importancia la actividad de restauración, relacionada con la preparación, elaboración y prestación de servicios gastronómicos (Medina et.al., 2008), por lo que constituye un producto de obligado consumo, que engloba una amplia gama de características, actividades y procedimientos por lo que se considera que la restauración se concibe como un proceso de desarrollo e innovación, el cual evoluciona constantemente y cuyos resultados definen la excelencia y la competitividad de las organizaciones, garantizando la fidelidad del cliente.

Trinidad de Cuba, como uno de los principales polos turísticos del país, aspira a ofrecer servicios competitivos en cuanto a la calidad e higiene en la restauración, por lo que el tema reviste gran importancia y se encuentra listado en las investigaciones priorizadas por las direcciones especializadas del Ministerio del Turismo (MINTUR, haciéndose obligatorio el cumplimiento de las Normas Cubanas referentes a la calidad e higiene de los alimentos, según dicta en resolución la Oficina Nacional de Normalización (ONN) (De León, 2011). Una vía segura para lograr la certificación de estos sistemas es adecuar todo su régimen de actividades de alimentos y bebidas a un procedimiento de gestión para el proceso de restauración, que posibilite alcanzar los niveles de seguridad requeridos, y el cumplimiento de los estándares establecidos para esta actividad que contribuya al mejoramiento de la satisfacción de los clientes.

Trinidad de Cuba cuenta actualmente con 96 restaurantes por cuenta propia, la capacidad máxima que la ley autoriza para dichas instalaciones es de 50 capacidades. La creciente competencia ha permitido que exista un desarrollo continuo en el servicio de restauración en la ciudad. Al día de hoy Trinidad de Cuba tiene instalaciones que entran dentro de las siguientes clasificaciones:

- Restaurantes temáticos: Normalmente se relaciona con el origen de la cocina: Cocina italiana, Cocina china, Cocina mexicana, Cocina japonesa, Cocina española, Cocina francesa, Cocina peruana, Cocina tailandesa, incluso entrarían restaurantes espectáculo, entre otros.
- Buffet o Self Service (Autoservicio): Surgido en los años 70 es una forma rápida y sencilla de servir a grandes grupos de personas en donde se escoge una gran variedad de platos cocinados.

- Comida rápida o Fast Food: Restaurantes informales donde se consume comida de ejecución y servicio rápido, normalmente simple o económico como pueden ser las hamburguesas, las pizzas incluso el pollo.
- Restaurantes de comida para llevar- Take Away: Son establecimientos que ofertan una variedad de platos, para que cliente elige la oferta y se confecciona un menú para llevárselo fuera del establecimiento. Dentro de los take away podemos encontrar establecimientos especializados en un determinado tipo de producto o en una cocina étnica determinada.

Dentro de los principales restaurantes por cuenta propia que hoy se encuentran operando en Trinidad de Cuba, podemos mencionar: La Nueva Era, Sol Ananda, 1514, San José y El Cubita.

1.8 Efectividad Comercial. Conceptualización, variables y métodos para evaluarla

En este apartado se destaca el concepto de efectividad y se muestran algunos métodos existentes para su evaluación.

Los modelos de evaluación de resultados que suelen aplicarse, generalmente han sido diseñados para la evaluación de la gestión en áreas de utilidad, o sea, las que cumplen funciones de administración de productos, atención de clientes y generación de ingresos. Pero, es frecuente no disponer de buenas herramientas con relación a las demás áreas de la empresa.

De allí surgieron los indicadores genéricamente llamados de efectividad y eficacia, los cuales, en su origen, se derivan de los procedimientos de medición de resultados empleados por el ejército de los Estados Unidos, utilizados con posterioridad exitosamente en las más diversas actividades económicas.

1.8.1 Efectividad

Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

De las anteriores definiciones se puede apreciar que los indicadores de efectividad y eficacia son susceptibles de ser utilizados para todo tipo de áreas de organización, independientemente del carácter de su actividad, es decir, sean labores comerciales, intelectuales, de producción, de control, etc.

En cualquier área de organización siempre será posible definir un resultado esperado (expresado como una meta, una cantidad, una variación, un porcentaje, etc.), un costo

estimado y un tiempo especificado para llevar a cabo la labor que se propone como meta o tarea. Pues bien, la combinación de estos elementos, es decir, el resultado, el costo y el tiempo, permiten medir objetivamente el grado de efectividad y eficacia de un área de organización, y hacer comparaciones entre áreas aún disímiles en el contenido de la labor. Existen diversos métodos para medir la efectividad comercial. La presente investigación muestra en la Tabla 1.6 el método que se emplea generalmente para el cálculo de la eficacia, la eficiencia y la efectividad.

Generalmente se emplean las siguientes fórmulas y calificaciones para realizar las evaluaciones:

Tabla 1.6 Fórmulas y calificaciones empleadas generalmente para realizar las evaluaciones de la eficacia, la eficiencia y la efectividad.

Eficacia		Eficiencia		Efectividad
$\frac{RA}{RE}$		$\frac{RA}{CA} * TA$ $\frac{RE}{CE} * TE$		$\frac{Puntaje\ eficiencia + Puntaje\ eficacia}{2}$ <hr/> <i>Máximo puntaje</i>
Rangos	Puntos	Rangos	Puntos	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0-20%	0	Muy eficiente >	5	
21-40%	1	1		
41-60%	2	Eficiente =	3	
61-80%	3	1		
81-90%	4	Ineficiente <	1	
>91%	5	< 1		

Fuente: Mejía (2011)

Donde R=Resultado, E=Esperado, C=Costo, A=Alcanzado, T=Tiempo

La aplicación de los índices de efectividad genera múltiples beneficios:

- Todas las áreas de la organización se verán en la necesidad de establecer metas para su labor, lo cual, por sí solo, constituye un gran valor en términos de fijación de objetivos, establecimiento de prioridades, asignación de recursos, medición de capacidades e integración de esfuerzos.

- Cada una de las áreas de organización deberá familiarizarse con estimaciones globales sobre el tiempo y los costos de su operación, elemento esencial para generar una racionalización sobre el uso de los recursos, expresado en los costos, y la necesidad de emplear adecuadamente el tiempo, expresado en el cumplimiento oportuno de lo requerido.
- Es posible establecer estos indicadores como parte de la medición del desempeño y de la evaluación de la gestión para cada uno de los indicadores y las causas que los generan (resultados, costo y tiempo), entre áreas con diferente vocación.
- No se escapa la posibilidad de emplear estos indicadores como elemento base para planes de estímulos económicos.
- La disciplina que genera el establecimiento de metas de efectividad y eficacia, produce como resultado un elevamiento continuo de la competitividad de la empresa, lo cual es, por sí mismo, un objetivo altamente deseable.

Conclusiones parciales del capítulo

1. En la literatura han existido dos enfoques en el análisis de la orientación al mercado, el primero se basa en una visión cultural, a través, de la orientación al cliente, a la competencia y la integración y coordinación de funciones, el segundo enfoque basado en el procesamiento de la información, al no existir en el caso de estudio un desarrollo de los sistemas de información de mercado; se propone medir la orientación al mercado a través del primer enfoque.
2. El análisis de la literatura revela la necesidad que tienen las instalaciones que ejercen el trabajo por cuenta propia de orientarse al mercado y diferenciarse; la oferta de un buen producto se concibe buscando como elemento clave, el logro de una demanda estable y equilibrada; a fin de garantizar un flujo continuo de clientes a lo largo de todo el año. Uno de los mecanismos más certeros para asegurar estos resultados es lograr la diversificación del producto.
3. Lograr que la orientación al mercado contribuya a alcanzar la efectividad comercial que precisan las instalaciones que se dedican a prestar servicios de restauración, necesita de la ejecución de decisiones estratégicas encaminadas a obtener un mejoramiento en la orientación al cliente, a la competencia y a la integración y coordinación de funciones, por lo que resulta necesario desarrollar procedimientos para la implementación de cada una de ellas, bajo las condiciones que impone el entorno empresarial actual y prospectivo.

Capítulo II: Fundamentación del Procedimiento para Evaluar la Orientación al Mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”

2.1. Introducción

El presente capítulo contribuye a la solución del problema científico de la investigación, planteado en la introducción del trabajo, donde el objetivo principal es fundamentar el procedimiento desarrollado para evaluar la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”, que contribuya a la efectividad comercial de la entidad. El procedimiento desarrollado se fundamenta en el análisis de los antecedentes consultados y la aplicación a las condiciones que presenta el país para la actividad por cuenta propia. Para la mejor comprensión, el capítulo se estructura de la siguiente forma: en sus inicios se procede a caracterizar el objeto de estudio, continuando con la fundamentación del procedimiento, detallando las herramientas y métodos a emplear en cada una de las fases y etapas del procedimiento general, incluyendo las conclusiones parciales.

2.2. Caracterización del objeto de estudio

En este apartado se recopilan las informaciones que provienen de la empresa y son necesarias para la ejecución del resto del procedimiento. Su objetivo principal es caracterizar e identificar la empresa.

El “Bar-Restaurante Piratas del Caribe” se encuentra ubicado en el centro sur de Cuba, específicamente en la ciudad de Trinidad, con dirección Simón Bolívar No.582 entre Rafael Arcis y Rita María Montelíer. Se describe como una instalación de pequeño formato destinada a brindar servicios de restauración. La unidad oferta servicios de comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas dentro y fuera del local, pues una de las posibilidades que brinda el restaurante es el servicio de comida para llevar. El “Bar-Restaurante Piratas del Caribe” se especializa en la elaboración de platos con productos derivados del mar: camarón, langosta, pescados. También oferta comida rápida que puede ser ordenada para llevar o ingerir dentro de la instalación: pizzas, espaguetis, sándwich, croquetas, hamburguesas, y tapas. La ambientación del local está inspirada en las antiguas tabernas piratas, mostrando la bandera y los aditamentos que los identificaban. La ambientación diseñada tiene como objetivo mostrar parte de la historia de Trinidad, pues como es sabido, la villa fue víctima de ataques de corsarios y piratas en los tiempos de la colonia. El Bar-Restaurante tiene capacidad para 34 comensales, cuenta con un total de 14 trabajadores de los cuales 10 son obreros directo al servicio y 4 administrativos. La

política administrativa del “Bar-Restaurante Piratas del Caribe” se compone por los siguientes cargos:

- Administrador
- Jefe de compra y abastecimiento
- Jefe contable financiero
- Obreros directo al servicio

La organización del trabajo se divide en dos turnos. El trabajo en cada turno se distribuye como se muestra en la tabla 2.1, y la tabla 2.2 muestra la plantilla del “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”.

Tabla 2.1 Organización de los trabajadores del “Bar-Restaurante Piratas del Caribe” por turno de trabajo

Cantidad de trabajadores	Lugar donde desempeñan su trabajo dentro del Restaurante	Función que desempeñan
1	Cocina	Cocinero
1	Cocina	Ayudante de cocina
1	Bar	Dependiente cantinero
2	Salón 1 y salón 2	Dependientes de salón

Fuente: elaboración propia

Tabla 2.2 Plantilla del “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”

	Total	Mujeres	Hombres
Directivos	2	-	2
Servicios	10	3	7
Administrativo	2	1	1
Total	14	4	10

Fuente: elaboración propia

Misión

“Ofrecer diferentes ofertas gastronómicas para el consumo nacional y extranjero, con un nivel de calidad que satisfaga las exigencias del cliente, con elevada eficiencia.”

Visión

“Convertirse en uno de los restaurantes de referencia en el territorio nacional y extranjero, contando con un personal cualificado que responda a los estándares actuales de calidad en el servicio internacional.”

2.3. Procedimiento para evaluar la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”

Una vez realizada la caracterización del objeto de estudio, en la figura 2.1 se muestra el procedimiento general diseñado para evaluar la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”. Este se compone de tres etapas, sustentadas por diez fases en total.

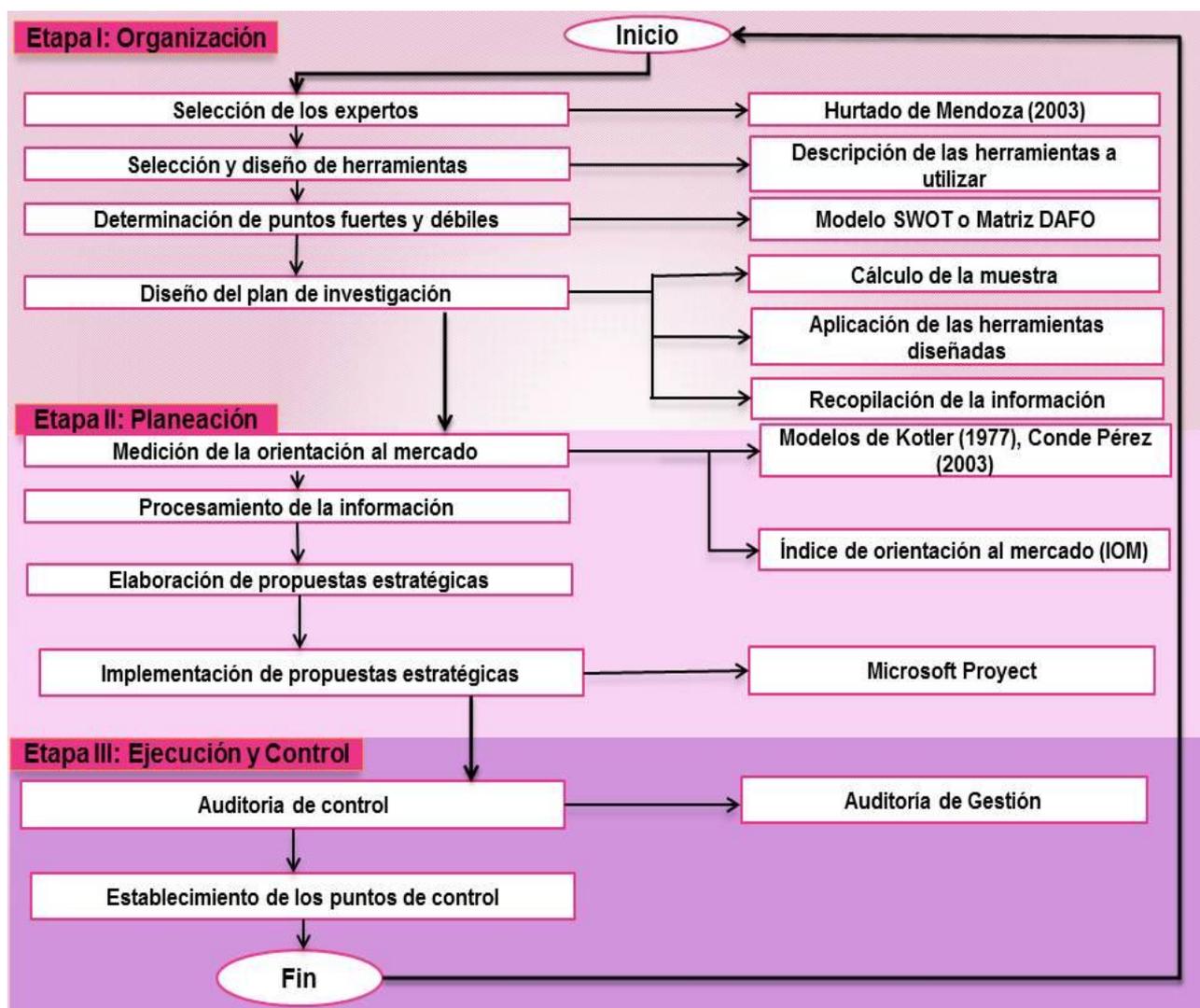


Figura 2.1: Procedimiento general para evaluar la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”. **Fuente:** elaboración propia.

2.3.1 Etapa I. Organización

Para desarrollar la primera etapa del procedimiento se toman en consideración las cuatro fases significativas del mismo, la selección de los expertos, la selección y diseño de herramientas, la determinación de los puntos fuertes y débiles del producto (DAFO), y el diseño del plan de investigación. La operacionalización de la misma se realiza como se describe a continuación:

2.3.1.1. Fase 1. Selección de los expertos

Esta fase se considera de vital importancia para la investigación, pues en la misma se seleccionan los expertos que intervendrán en el estudio. Estos expertos se utilizan en las diversas etapas de implementación del procedimiento contribuyendo a una mejor toma de decisiones.

Para la selección de los expertos, (Anexo 9) en la investigación se propone el procedimiento descrito por Hurtado de Mendoza (2003). La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y en ello interviene la calificación técnica, los conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar y la posibilidad de decisión entre otros.

2.3.1.2. Fase 2. Selección y diseño de Herramientas

En una investigación uno de los procesos más importante es el modo en que los especialistas recogen los datos para lograr los objetivos en el tiempo, con el personal y el presupuesto requerido, teniendo en cuenta diferentes criterios y principios en la elaboración de estos. Se pueden utilizar como instrumentos de investigación la revisión documental, la observación, lista de chequeo, el trabajo en grupo, la entrevista, la encuesta, elaborada con un enfoque participativo.

Dentro de las técnicas a emplear para la recogida de información las más utilizadas son:

1. La encuesta: es donde el investigador realiza un formulario, para obtener las respuestas que le proporciona un sujeto en torno a algunas cuestiones que se van planteando de manera organizada (Bernal, M, 2005)

La clasificación de las encuestas se basa en:

El campo que explora: demográficas, ocupacionales, de consumo, educativas, etc.

Las aptitudes hacia: la religión, el sexo, la política, la cultura, etc.

Ventajas que ofrece la encuesta:

- Permite establecer contacto directo entre el investigador y el encuestado, por los cuales se hacen algunas restricciones.
- Hace posible el registro de todas las respuestas.

En caso de que el encuestado no entienda las preguntas estas pueden ser replanteadas, también se puede proporcionar mejor información si es necesario.

Etapas para desarrollar la encuesta. Bernal, M (2005)

- Hay que definir la población a estudiar o universo de estudio.

- Determinar la unidad muestral que puede ser individuos, familias, empresas, entre otras.
- Delimitar o especificar el marco muestral, es decir, hay que escoger el censo o listado, de las unidades maestras disponibles, de personas que van a formar parte de la población o universo de estudio, y determinar el alcance geográfico del estudio y el tiempo o plazo temporal al que se refiere el comportamiento u opiniones analizadas.
- Seleccionar el método o procedimiento de muestreo, utilizando métodos probabilísticos y no probabilísticos.
- Determinar el tamaño de la muestra que tiene que ser representativa. Su tamaño va a venir condicionado por el procedimiento de muestreo que se ha escogido.
- Diseñar y preparar el cuestionario. En esta fase se determina el contenido y formato del mismo.

Fases de preparación de un cuestionario (Bernal, M, 2005)

- Se definen claramente cuáles son las informaciones deseadas.
- Se redactan una serie de preguntas, que promuevan respuestas que proporcionen la información deseada.
- Se ordenan las preguntas en una secuencia lógica, de manera que las palabras sencillas y no ambiguas signifiquen lo mismo para todos los participantes.
- Se hace un ensayo preliminar del cuestionario mediante una muestra experimental de entrevistados.
- Se examinan los resultados de la muestra experimental, tomando como criterios la facilidad con que se pueden tabular las informaciones reunidas y la calidad de las mismas.
- Se redacta de nuevo el cuestionario para introducir las modificaciones necesarias.
- Decidir el tipo de encuesta que se va a realizar.

Hay tres tipos de encuestas:

- Encuesta personal en base a cuestionarios
 - Encuesta por correo.
 - Encuesta telefónica
2. Observación: La observación es una descripción donde un investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento en el que está implicado uno o varios sujetos.

Tipos de Observación:

- Observación sistemática: Se dispone con precisión el hecho a observar, el lugar, la hora y se elabora una guía.
- Observación casual: Se efectúa esporádicamente, pero se tiene conciencia de lo que se observa.

Generalmente la observación requiere de un sujeto en cuyo caso el registro de información, es relativamente más sencillo, pero puede incluir a un grupo.

Ventajas que ofrece la observación:

- Permite registrar hechos reales, no opiniones como muchas de las técnicas descritas.
- Es la única técnica que hace posible el acopio de situaciones que no se pueden reproducir.

3. Reuniones de grupo

Las reuniones de grupo es la técnica mediante la cual un conjunto de personas dirigidas por el investigador, a veces divididas en subgrupos, se reúnen para analizar una cuestión o emitir una opinión respecto a algún asunto.

Tipos de reuniones:

- Reuniones de grupo: Un conjunto de sujetos estudian y discuten una cuestión agregándose a una agenda.
- Reunión tipo comilla: El grupo se divide en comillas (en subgrupos de tres a cinco personas), donde cada una de los cuales analiza por separado una cuestión, para abordar brevemente en cierta forma las condiciones generales.

Ventajas que ofrece:

- Permite obtener en poco tiempo mucha información.
- Proporciona un clima propicio que reduce las restricciones de los participantes.
- Compromete al grupo mucho más que otras técnicas con las decisiones que se toman.

4. Tormenta de ideas

La tormenta de ideas es donde un grupo de personas organizadas por el investigador, emiten libre y emotivamente sus puntos de vista sobre algún asunto o pregunta específica para generar un conjunto de formulaciones que en una segunda parte de la reunión se analizan con todos.

Ventajas que ofrece:

- Proporciona información abundante respecto a evidencias del problema y posibilidades de resolver.
- Posibilita la libre participación de todos los sujetos.
- Compromete al grupo con las propuestas formuladas

Hacer una prueba a los instrumentos permite conocer la factibilidad de los mismo en la recogida de la información necesaria, la cual al ser interpretada, le sirven al investigador para descubrir las nuevas oportunidades y reduzca los riesgos inherentes a toda decisión. (Benítez, M; Carbonell, A 2010). Entre los parámetros a evaluar se encuentran:

- Validez de contenido: Trata de conocer si la escala recoge los diferentes aspectos o dimensiones que se consideran básicos y fundamentales en relación al objeto de análisis. Generalmente este tipo de validez es constatada por juicio subjetivo de uno o varios investigadores.
- Confiabilidad: La confiabilidad trata de asegurar que el proceso de medida de un determinado objeto o elemento en el que se utiliza la escala esté libre de error aleatorio, o lo que es lo mismo, que el valor generado por la escala sea consistente y estable. Existen varios métodos para comprobar la fiabilidad de una escala, se propone para la investigación, el grado de fiabilidad exigido, por el alpha de Cronbach, el cual varía en función del tipo de estudio. Así, en los estudios exploratorios, se exige que este alcance un valor del 0.6, mientras que en el resto de los estudios se consideran a una escala fiable si el alpha de Cronbach se sitúa entre 0.8 y 0.9.
- Capacidad: Hace referencia a la capacidad de la escala para recoger cambios producidos en el individuo respecto al objeto de medida. Se pretende que la escala permita discriminar entre individuos que tienen actitudes distintas respecto al mismo objeto, aunque tales diferencias sean muy pequeñas. Dicha escala debe ser capaz, además, de captar variaciones en la actitud de un mismo individuo a través del tiempo. Si se quiere determinar diferencias sutiles entre las valoraciones de los diferentes individuos, se requiere de una escala con un número suficiente de ítems; la capacidad depende además de las alternativas de respuestas que se le ofrezca al individuo, un número pequeño de alternativas de respuesta no muestra fácilmente la posible variación de las actitudes del entrevistado.

Una vez descritos los métodos, la autora recomienda como instrumento, la utilización de la encuesta, la cual comparada con la observación directa y la investigación experimental,

rinden una gama más amplia de información y son efectivas para un mayor número de problemas. Para este instrumento se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra, con el fin de inferir conclusiones sobre la población.

2.3.1.3 Fase 3. Determinación de puntos fuertes y débiles

Para el desarrollo de la Fase 3 de la Primera Etapa del procedimiento, es necesario tener una correcta caracterización del objeto de estudio. Una vez realizado este análisis, se cuenta con todas las condiciones para efectuar el balance de las fuerzas con las que cuenta la empresa y continuar el trabajo mediante el análisis del Modelo SWOT o Matriz DAFO.

El Modelo SWOT o Matriz DAFO toma su nombre de las iniciales del nombre en inglés de los cuatro factores o elementos que se toman en consideración; es decir, Strengths (fortalezas), Weaknesses (debilidades), Opportunities (oportunidades) y Threats (problemas o amenazas). El nombre traducido es modelo o matriz DAFO o FODA como también se le conoce. De la combinación de los conceptos de oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad se obtienen cuatro estrategias básicas como se refleja en la Figura 2.2

1. Estrategias de Supervivencia: Son las que la empresa debe afrontar para corregir un punto débil presente y una amenaza que se dará en el tiempo.
2. Estrategias Adaptativas: Son los resultados de combinar una oportunidad de futuro, con una debilidad del presente.
3. Estrategias Defensivas: Son los resultados de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte del presente.
4. Estrategias Ofensivas: Resulta de la combinación de una fortaleza en el presente y una oportunidad en el futuro.

Con los resultados que se obtengan de la matriz DAFO se identifican:

- Problema Estratégico General. “Si las amenazas se materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades”. Utilizando la misma información pueden invertirse las dimensiones del análisis para establecer los lineamientos estratégicos que contribuyan a la definición de una “solución estratégica general”.
- Solución Estratégica General. “Utilizar plenamente las fortalezas sobre las oportunidades que se presentan para minimizar las amenazas y superar las debilidades”. Sólo después de reconocer los problemas o amenazas e identificar las oportunidades, así como despejados el problema estratégico general y la solución

estratégica general, se pueden fijar los objetivos o metas, aunque vale decir que hay autores que separan ambos conceptos.

<i>Matriz DAFO</i>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
PUNTOS FUERTES	Estrategias Ofensivas	Estrategias defensivas
PUNTOS DÉBILES	Estrategias de reorientación	Estrategias de supervivencia

Figura 2.2: Matriz DAFO. **Fuente:** Conde Pérez (2003)

Para la planificación estratégica se analizó el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas (Figura 2.3.) (Ver Anexo 10) que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. La rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
4. Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que

permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

2.3.1.4 Fase 4. Diseño del plan de investigación

Para el diseño del plan de investigación es necesario proporcionar un marco referencial sobre las diferentes informaciones que son de vital importancia en la investigación. Es importante tener en cuenta que para llevar a cabo una buena indagación, la información que se utilice debe ser de calidad excepcional, precisa, oportuna y relevante; para ello el investigador debe saber decantar la información que recibe, usar la mejor para tomar las decisiones acertadas.

Según (Malhotra, 2002) el “diseño de investigación es la estructuración o plano de ejecución que sirve para llevar a cabo el proyecto de investigación. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida”.

Esta es la fase donde además de hacer la proyección del estudio, también se determina la muestra a utilizar.

2.3.1.4.1 Cálculo de la muestra

Las muestras pueden ser probabilísticas y no probabilísticas.

- Aleatoria o de probabilidad: esto ocurre donde cada elemento de una población, de la cual la muestra ha sido extraída, tiene una probabilidad conocida (y no cero) de ser seleccionada.
- Cuota o no probabilidad: es un tipo de muestreo estratificado en el cual la selección de las unidades de muestreo, dentro del estrato especificado (edad, sexo, grupo socioeconómico), es realizada por entrevistadores sobre una base no elaborada al azar, controlada con alguna extensión de cuotas repartidas entre los diferentes estratos. Por tanto, ningún muestreo de no probabilidad está propenso a las inclinaciones.

Es de vital importancia describir las características de las personas, organizaciones y otras unidades de observación que formarán parte de la muestra. . La parte del conjunto que constituirá la muestra, su tamaño y la forma en que se seleccionará (con el uso de probabilidades o no) y la representatividad esperada es necesaria estudiarla. Además, si el muestreo a realizar va a ser aleatorio simple, estratificado, sistemático o de conglomerados, o una combinación de éstos en varias etapas.

Si la parte o muestra se va a subdividir en submuestras (grupos de comparación), se debe expresar si se selecciona con probabilidades o no, o si los grupos de comparación constituirán muestras de poblaciones. En ambos casos se debe expresar la homogeneidad esperada entre los mismos. Se debe plasmar el tamaño de la muestra o de los grupos a calcular con:

Para que tenga confiabilidad estadística la muestra ha de ser lo suficientemente grande como para representar de verdad al universo o población. Las ecuaciones que se utilizan para calcular el tamaño de muestra son las siguientes:

- Para universo finito:
$$n = \frac{pq}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{pq}{N}}$$
- Para universo infinito:
$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

n: Tamaño de muestra.

E: Error muestral (mínimo aceptado en el estudio).

p: Probabilidad de éxito para encontrar respuestas.

q: Probabilidad de fracaso para encontrar respuestas.

N: Tamaño de la población o universo.

Z: Grado de confiabilidad (95%).

2.3.1.4.2 Aplicación de las herramientas

Una vez confeccionado el instrumento para la recogida de la información y corregido después de haber sido probado en una muestra piloto, se pasa a la etapa del trabajo de campo, que no es más que la recogida de datos, importante en este momento es determinar las fuentes de información.

Otro aspecto significativo es una vez en correspondencia con el plan elaborado calcular la muestra, decidir dónde, quiénes y el tiempo para aplicar los instrumentos. Considerando las bases de datos de alimentación continua, lo cual es muy importante para asegurar que la

información que se recopile sea exactamente la necesaria, suficiente y que reúna todos los parámetros que debe cumplir para que sea útil.

2.3.1.4.4 Recopilación de la Información

Existen dos clases fundamentales de datos que pueden emplearse en una investigación y ambos son extremadamente valiosos: secundarios y primarios. (Bernal, M 2005).

1. Datos primarios: Es la información recabada la primera vez, única para esa investigación en particular y se recopila mediante uno o varios de éstos elementos:

- observación
- experimentación
- cuestionarios (el más popular).

Son hechos, cifras y otra información original que el investigador compila, para resolver el problema que lo preocupa, tanto interna como externa (estadísticas, publicaciones, entrevistas con expertos y entrevistas cualitativas).

2. Datos secundarios: También conocida como investigación documental, se refieren a la información existente, útil para la encuesta específica. Este tipo de datos está disponible:

- en forma interna dentro de la misma empresa, como registros de transacciones, informes de ventas, resultados de estudios de investigaciones, datos comerciales) y
- en forma externa (fuera de la empresa, como informes de gobierno, estadísticas oficiales entre otras.

La recopilación de datos es la fase más costosa y está más sujeta a error. También suelen presentarse diversos problemas que dificultan el proceso. Con el avance de la tecnología los métodos para obtener información han ido evolucionando cada vez más. En todos los casos la búsqueda de información debe ser sistemática y permanente (fuera de toda investigación específica) y debe ser llevada a cabo según el diseño de un SIM con bases de datos de alimentación continua, el cual es muy importante para asegurar que la información que se recopile sea exactamente la necesaria, suficiente y que reúna todos los parámetros que debe cumplir la información para que sea útil.

Además, en el marco de una investigación concreta puede plantearse la necesidad de alguna información específica, para lo cual debe siempre elaborarse un plan en el cual se define con precisión:

- Qué información específica se requiere.

- Dónde debe buscarse con el mayor detalle.
- En qué orden debe buscarse.
- Cómo asegurarse de que la información es fidedigna.

2.3.2. Etapa II: Planeación

Para desplegar la etapa de planeación del procedimiento, es necesario tener en cuenta, que la misma cuenta con cuatro fases significativas: la medición de la orientación al mercado, el procesamiento de la información, la elaboración de propuestas estratégicas, y la implementación de propuestas estratégicas. Cada una de las fases se describe a continuación:

2.3.2.1 Fase 1. Medición de la Orientación al Mercado

En la Fase 1 de la segunda Etapa del procedimiento diseñado, se han utilizado los indicadores que aparecen en los métodos de medición de la orientación al mercado propuestos por Kotler (1977) y Conde Pérez (2003). Estos métodos fueron mostrados anteriormente en el estudio bibliográfico de esta investigación. Se ha decidido hacer una fusión de ambos métodos pues son los que más se adecuan a las necesidades y características del “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”.

Para el desarrollo de esta fase, en correspondencia con lo planteado en la bibliografía por diferentes autores y considerando las condiciones del entorno se decide que las dimensiones para evaluar la orientación al mercado son: la orientación al cliente, a la competencia y la integración y coordinación de funciones propuestas por (Conde Pérez, 2003), y la eficacia en la gestión operativa propuesta por (Kotler, 1977) estas y su correspondiente sistema de indicadores se representan en la tabla 2.3 (ver Anexo 11)

En la segunda etapa, para la determinación de la importancia relativa de cada indicador se pueden utilizar métodos de cálculo subjetivos (Triángulo de Füller, Ordenación Simple, Asignación probabilística de Rietveld, AHP de Saaty, Tasación Simple, Comparaciones sucesivas, Asignación directa por ratios). Se han de seguir los siguientes pasos para determinar la importancia relativa de cada indicador:

1. Determinar la cantidad de expertos a emplear en la determinación de la importancia relativa de cada indicador y la selección de quienes serán.
2. Determinar la preferencia total de cada indicador para cada experto, es decir, determinar la cantidad de veces que el indicador analizado es preferido respecto a los restantes.

3. Determinar la importancia relativa que le otorga cada experto a cada indicador. Para ello se emplea la expresión 3.1.

$$II_{kj} = \frac{\sum_i P_{kji}}{\sum_j \sum_i P_{kji}} \quad \forall k, j \quad (3.1)$$

Donde:

II_{kj} : importancia relativa que le otorga el experto k al indicador j .

A partir de la importancia relativa II_{kj} : se realiza un ordenamiento descendente de los mismos, de forma que el indicador de mayor peso sea el primero y el de menor, el último.

Al aplicar el instrumento de medición de la orientación al mercado utilizado, los expertos otorgan una ponderación al comportamiento de cada uno de los indicadores que miden la orientación al mercado, los niveles de comportamiento oscilarán desde 1 (muy en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). Se determina la confiabilidad del instrumento, a través, del coeficiente ALFA-C

Para determinar la orientación al mercado, se introduce el índice de orientación al mercado (IOM), calculado por medio de la ecuación 3.2, validada en estudios anteriores, propuesta por Conde Pérez 2006, con la significación que en la presente investigación será calculada de forma integral y representada de forma vectorial que permite una mejor comprensión de su evolución por los directivos, influyendo de esta forma en la agilización de la toma de decisiones.

$$IOM = \frac{1}{I} \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^n (II_{ij} * CI_{ij}) \quad (3.2)$$

Donde:

II – importancia relativa del indicador

CI – comportamiento del indicador en el hotel

I - cantidad de dimensiones

n – cantidad de atributos

Para conocer el comportamiento de orientación al mercado a criterios de experto se determina una escala de 1 a 5 que permite valorar el índice de la orientación al mercado, para lograr una mejor visualización vectorial, se transfiere a una escala comparativa de 0 a 90 grados.

Índice de Orientación al mercado

Excelente: $80^0 < \text{IOM} \leq 90^0$, de 5 a 4

Buena: $50^0 < \text{IOM} \leq 80^0$, de 4 a 3.5

Regular: $30^0 < \text{IOM} \leq 50^0$, de 3.5 a 2

Mala: $\text{IOM} \leq 30^0$, por debajo de 2

2.3.2.2 Fase 2. Procesamiento de la información

Para una adecuada proyección de la presente fase es de vital importancia hacer una correcta aplicación de las herramientas diseñadas, lo cual permite que el procedimiento empleado para medir la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe” sea efectivo y garantice que el producto cumpla con las expectativas y necesidades de los clientes. Es el momento en el que el investigador tabula, desarrolla un análisis detallado de la información recopilada anteriormente. La metodología a seguir se describe a continuación.

2.3.2.3 Fase 3. Elaboración de propuestas estratégicas

Utilizando el grupo de expertos, los cuales se encargan de generar las alternativas de solución a cada problema seleccionado de las etapas anteriores se realiza la planificación y organización de posibles soluciones. Los planes de acción, como su nombre indica, son la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de las decisiones estratégicas definidas y aprobadas. Los planes de acción contienen las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo necesarios para materializarlas, así como dejan claramente definidos tanto el plazo en que deben cumplirse como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas. Para la elaboración del plan de acción, el grupo debe trabajar en plenaria, y bajo la dirección del facilitador, discutir todas las acciones que se deben realizar para poner en práctica las decisiones estratégicas, así como lograr unidad de criterios acerca de quiénes serán los responsables de cada tarea, cuándo se realizará y dónde.

En función de los puntos fuertes y débiles del producto y la caracterización del objeto de estudio, se proponen acciones encaminadas a: 1) aumentar el número de clientes, actuando de forma ofensiva si busca incrementar la cuota de mercado para mejorar la rentabilidad, o defensiva si lo que se busca es lograr una cuota de mercado crítica que le permita sobrevivir frente a amenazas competitivas, la conveniencia de aumentar la cuota de mercado depende de la tasa de crecimiento de los mercados; 2) mantener la cuota de mercado, estas acciones son para restaurantes que se encuentran en la etapa de madurez y que tiene grandes cuotas de mercados, los restaurantes establecidos tienen la ventaja de

mayor experiencia y, en consecuencias menores costos; 3) maximizar los beneficios a corto plazo dejando que la cuota de mercado disminuya, se recomienda a restaurantes que tienen pocas oportunidades en el mercado que aprovechar, su futuro es incierto y 4) retirarse, se surge a restaurantes cuya cuota de mercado es inferior a la cuota crítica. Las propuestas realizadas pueden ser reducidas mediante la utilización del método de expertos y diagramas de Pareto, concentrando los esfuerzos en las más vitales.

2.3.2.4 Fase 4. Implementación de propuestas estratégicas

La organización de los recursos humanos y materiales para el desarrollo del proceso de mejora de la orientación al mercado en el objeto de estudio son tareas a realizar por la administración con la finalidad de alcanzar las acciones estratégicas establecidas en la etapa de la planificación.

La ejecución de las decisiones estratégicas está sobre la base de la participación de los trabajadores. Con esta participación consciente se busca y se logran tres cuestiones: 1) implicar a todos en el proceso: no debía existir alguien en la organización que no conociera de qué se estaba hablando, todos debían hablar el mismo lenguaje; 2) lograr compromisos reales y conscientes de todos y cada miembro del colectivo debía conocer con exactitud cuál era su contribución al proceso y cómo su esfuerzo se combinaba con el del resto del colectivo para lograr los resultados con eficiencia y eficacia; 3) responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos: lo bueno o malo obtenido, era el producto de todos y no de la alta dirección de la entidad o de una parte de ella.

La base de todo el procedimiento consiste en involucrar a todos los trabajadores en la definición de todos los elementos del procedimiento. En este sentido se transita por los distintos niveles de implicación: a) se comparte información entre la gerencia y todos los trabajadores, b) se buscan ideas novedosas y creativas en los trabajadores, c) se trabaja en equipos permanentemente, y d) se toman decisiones compartidas con los trabajadores propias del proceso de proyección analizado, todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral.

A través de la integración y coordinación de funciones se trata de superar los conflictos de interés que pueden surgir entre los distintos puestos de trabajo, dado que el objetivo fundamental del restaurante orientado al mercado es la satisfacción de las necesidades de los clientes, este objetivo es el que debe servir de guía a cualquier componente de la organización en el caso que surjan situaciones de conflicto. El seguimiento a la puesta en

marcha de las propuestas realizadas puede ser por medio de la utilización del Microsoft Project como herramienta que permite darle seguimiento a cada etapa propuesta.

2.3.3 Etapa III: Ejecución y control

La presente etapa se establece para controlar el procedimiento propuesto, es importante que el procedimiento se controle en cada una de sus etapas, para determinar los principales problemas que se encuentran en su aplicación. Esta tercera etapa tiene como objetivo controlar el adecuado funcionamiento del sistema bajo las nuevas condiciones imperantes, la misma comprende las fases de: auditoría de control y establecimiento de los puntos control.

2.3.3.1 Fase 1. Auditoría de Control

Las auditorías de control son enfocadas a los Procesos de Gestión y sobre esta óptica se basa el contenido de este apartado.

Las Auditorías de Gestión y en especial las dedicadas a la Logísticas son una herramienta de gestión de dirección basadas en técnicas de manipulación, almacenamiento, transporte, procesos informacionales, protección, que utilizando una metodología científicamente argumentada permite detectar e interpretar las debilidades, insuficiencias, amenazas, que puedan estar presentes en las actividades propias de estas empresas, con la finalidad de minimizar los costos y por ende disminuir los riesgos que pueden aparecer en estos entornos. Las auditorías de gestión tienen como objetivo una continua revisión y valoración de los elementos que integran el sistema y de las operaciones que tienen lugar a fin de determinar si estos son conducidos de acuerdo con los objetivos de la dirección.

- ❖ Los objetivos específicos de las Auditorías Logísticas son:
 - Detectar los cambios en el Sistema Logístico proyectado o analizado para que puedan ser examinados.
 - Evaluar los cambios.
 - Proveer de datos significativos en función de los cuales tomar decisiones para actuar sobre los cambios.
- ❖ Dentro de las motivaciones más importantes que inciden en la realización de una auditoría de gestión se encuentran:
 - Asegurarse que los elementos integrantes del sistema funcionen como se proyectaron.
 - Detectar los cambios, determinar cómo y por qué llegaron a la práctica y el efecto que tienen en el sistema y recomendar las acciones correctivas.

- Evaluar la efectividad del sistema proyectado: formar juicio sobre las capacidades instaladas y demás elementos del sistema.

Las técnicas de control deben ser organizadas de modo que se pueda alcanzar el objetivo principal de una Auditoría. “La detección de cambios y de las desviaciones de los Procedimientos Proyectados”. Los cambios que la dirección busca conocer son aquellos que no son detectados rápidamente por inspecciones o por simples exámenes de observaciones. Los estudios de auditorías de gestión están relacionados fundamentalmente con el requerimiento de las operaciones en determinados procesos, para asegurarse que no se han producido cambios en las exigencias planteadas, sino que se mantienen tal y como fueron establecidos cuando se proyectaron.

A continuación se señalan los principales requerimientos que deben ser observados en una Auditoría de Gestión.

- ❖ Requerimientos de servicio. Este análisis debe comprender la valoración de un grupo de factores los cuales comprenden:
 - Tiempo de Respuesta o Ciclo de Servicio. Este factor es definido como el lapso de tiempo que transcurre desde que es recepcionada una orden del cliente hasta que los productos son entregados al mismo.
 - Completamiento de Órdenes. Este concepto se define como la fracción de la demanda del cliente que es satisfecha en correspondencia con el tiempo de respuesta.
- ❖ Requerimientos o Restricciones de Capacidad. La valoración que encierra este aspecto, es la de analizar las capacidades de circulación y suministro, al unísono con el dimensionado y demás factores que inciden en el uso efectivo de las capacidades.
- ❖ Requerimientos de transportación. El transporte como uno de los elementos fundamentales del sistema logístico requiere de un estricto control sobre su ejecución,
- ❖ Requerimiento de los Costos. El desarrollo de los costos es una parte crítica del sistema logístico que se diseña y es también el de mayor dificultad. Los costos en que incurren las facilidades logísticas tienen dos componentes: los Costos Discontinuos y los Costos Continuos.
- ❖ Requerimientos de Inventarios. Dentro de los elementos que deben tomarse en consideración en una Auditoría de gestión se encuentran los inventarios

Unido con esta clasificación y como un aspecto de mucho interés es recomendable a la hora de analizar y valorar estos elementos tomar en cuenta:

- ❖ Establecimientos de Radios Financieros relacionados con los inventarios con el objetivo de analizar su comportamiento en el tiempo, dentro los radios de mayor significación se encuentran:
 - La Rotación de Inventario (RI).
 - La Rentabilidad Económica (RE).

La documentación técnica señala que las auditorías Logísticas deben ser realizadas al menos una vez al año, motivado por la garantía de mantener el proceso bajo control, lo cual constituye una de las tareas más dificultosas en la operación del sistema. Las metodologías de diseño de los sistemas logísticos ponen especial énfasis, en las auditorías logísticas y autores como Roberson James F. Y House Robert G. Las colocan en un lugar muy significativo en sus análisis metodológicos.

2.3.3.2 Fase 2: Establecimiento de los puntos control

El desarrollo de la presente fase permitirá mantener el control del proceso de restauración una vez implementadas las estrategias definidas y determinar la desviación pertinente apoyada en la determinación de puntos críticos en los subprocesos que lo componen, para actuar de inmediato sobre ellas ajustando el proceso de forma continua y eficaz.

Una vez funcionando el sistema en las nuevas condiciones se deben obtener herramientas necesarias para el control sobre su marcha. Los puntos de control, variables de control y los indicadores son los requisitos idóneos para medir como es que actúan los procesos. Los puntos de control son actividades o estados dentro del proceso que permiten ejercer inspección o verificación para regular su ejecución.

La determinación de los puntos de control se realizó teniendo en cuenta los criterios propuestos por Juran los cuales son relacionados a continuación:

Criterios para determinar las estaciones o puntos de control:

1. Cambios de jurisdicción.
2. Antes del comienzo de operaciones irreversibles.
3. En las variables predominantes de un proceso (Las que determinan la calidad de salida de los procesos).
4. En las ventanas naturales para el control económico.
5. Después de la creación de una calidad crítica.

La variable es aquello que va a ser objeto de medición y que tiene que aportar evidencia del desempeño de los procesos en cada uno de los requisitos de seguimiento y medición.

Para cada uno de los subprocesos se establecen las variables que se van a medir. Las variables van a tener como expresión numérica cuantificable a los indicadores

Un indicador es un soporte de información que representa una magnitud de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de dediciones sobre los parámetros asociados.

Para logran establecer un buen sistema de indicadores se decidió seguir los siguientes pasos emitidos por Juran (1994):

1. Establecer los objetivos de la medición
2. Identificar factores críticos de éxito
3. Establecer indicadores teniendo en cuenta los factores críticos de éxito
4. Determinar para cada indicador:
 - Umbral de medición: Valor que se quiere lograr o mantener del indicador
 - Rango de gestión: Espacio comprendido entre los valores mínimos y máximos aceptables que el indicador pueda tomar
5. Diseñar la medición (fuente de información del indicador):
 - Frecuencia de medición
 - Forma de tabulación
 - Análisis y presentación de los resultados

Las desviaciones determinadas producto de las mediciones realizadas son consideradas como nuevos problemas que afectan el desempeño eficaz del proceso de restauración en el restaurante. Lo cual permitirá dar una medida del grado de efectividad del procedimiento propuesto.

2.4 Evaluación de la efectividad comercial

Para determinar la efectividad comercial los ingresos obtenidos, expresados en volumen o en unidades monetarias, son las medidas más directas de la respuesta comportamental. Sin embargo, al mismo tiempo que indispensable, un simple análisis de la evolución de los ingresos es insuficiente para apreciar el rendimiento real de un empresa, porque no hace referencia a la competencia. Un aumento en los ingresos puede ser debido a la mejora general del mercado y no tener relación con el rendimiento del servicio prestado. En algunos casos, este aumento puede ocultar un deterioro del posicionamiento del negocio, por ejemplo, cuando éste ha progresado menos rápido que los demás.

Para lograr una imagen más real de la efectividad comercial de la entidad se proponen el análisis de los indicadores de eficiencia y eficacia.

Para calcular la efectividad comercial por el método detallado en el apartado 1.8, Tabla 1.6 del capítulo anterior es necesario realizar primero el cálculo de la eficacia y la eficiencia.

La autora de la presente investigación recomienda el uso de las ecuaciones de este método para el cálculo de la efectividad comercial de la entidad objeto de estudio, por el fácil entendimiento del mismo.

Conclusiones parciales del capítulo

1. El diseño del procedimiento para evaluar la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”, permite implementar un proceso complejo de forma relativamente simple.
2. El procedimiento también contiene el indicador de la orientación al mercado que mide el grado en el restaurante de la orientación al cliente, a la competencia y la integración y coordinación de funciones, y la eficacia en la gestión operativa. Elementos que permiten elevar la efectividad comercial de la entidad
3. La implementación de los procedimientos desarrollados presupone cambios en las formas actuales de pensar y actuar, de ahí la importancia de la capacitación para diseminar la orientación al mercado y el enfoque participativo para tomar decisiones comerciales.

Capítulo III: Implementación del Procedimiento Diseñado para Evaluar la Orientación al Mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”

3.1. Introducción

El objetivo esencial del presente capítulo radica en la implementación del procedimiento elegido con el fin de evaluar la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”. Se considera apropiado orientar la comprobación práctica hacia el estudio del proceso en análisis. Con ello, se demuestra la viabilidad y validez del procedimiento diseñado para exponer los principales problemas que hay presentes en el proceso objeto de análisis y las soluciones que deben ser adoptadas en cada caso, para contribuir a la efectividad comercial de la entidad.

3.2. Implementación del procedimiento para evaluar la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”

Siguiendo cronológicamente las etapas a ejecutar para la implementación del procedimiento se procede a describir los resultados obtenidos para cada una de ellas resultados que inciden en la efectividad comercial de la entidad.

3.2.1 Etapa I. Organización

En esta etapa se conforma el estudio. A través de sus fases se obtendrán resultados importantes como: la selección los expertos, el plan de investigación a seguir para obtener resultados que permitan complementar el objetivo trazado en la investigación, la selección y diseño de las herramientas que se utilizarán, y la determinación de los puntos fuertes y débiles de la entidad.

3.2.1.1. Fase 1. Selección de los expertos

Para dar cumplimiento a la presente fase se realiza el proceso de selección del grupo de expertos, los cuales se consultan en cada una de las etapas del procedimiento que lo requiera.

Para la obtención y valoración de criterios se decide usar los encuentros presenciales y las consultas, además de la técnica de trabajo en grupo conocida como tormenta de ideas (Brainstorming) tomando una proporción estimada de error de los expertos de 0.01, un nivel de precisión de 0.1 y un valor de la constante K de 6.6564 para un 99 % de nivel de confianza. Al aplicar la expresión 3.1 se obtiene que:

$$n = \frac{0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564}{0.10^2} = 6.58 \approx 7$$

El siguiente paso corresponde a la valoración sobre el nivel de experiencia que poseen los expertos, evaluando los niveles de conocimientos que tienen sobre la materia. Para ello, se

realiza una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En la pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información (ver Tabla 3.1.) que tienen sobre el tema a estudiar.

Tabla 3.1. Grado de conocimiento o información de los expertos

Expertos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kc
1											x	1
2											x	1
3											x	1
4									X			0,8
5									X			0,8
6											x	1
7										x		0,9

Fuente: elaboración propia

En la (tabla 3.2) se determina el coeficiente de argumentación (Ka) donde el experto marca con una x cuál de las fuentes mostradas ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles altos (A), medio (M) y bajo (B).

Tabla 3.2. Nivel de Argumentación o fundamentación

Fuentes de argumentación	Expertos																					
	1			2			3			4			5			6			7			
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1. Análisis teóricos realizados	X			X			X			X			X			X					X	
2. Experiencia obtenida	X				X		X			X				X		X						X
3. Trabajos de autores nacionales.	X			X			X			X			X			X						X
4. Trabajos de autores extranjeros.		X			X			X			X	X				X						X
5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero		X			X			X			X	X				X						X
6. Intuición		X			X			X			X			X		X						X

Fuente: elaboración propia

A partir de estos valores reflejados por cada experto en la tabla se contrastan con los

valores de una tabla patrón y se calculan los valores de Ka. A continuación se muestran los resultados:

$$Ka_1 = 0.3+0.5+0.05+0.05+0.05+0.05 = 1$$

$$Ka_2 = 0.3+0.4+0.05+0.05+0.05+0.05 = 0.9$$

$$Ka_3 = 0.3+0.5+0.05+0.05+0.05+0.05 = 1$$

$$Ka_4 = 0.2+0.4+0.05+0.05+0.05+0.05 = 0.8$$

$$Ka_5 = 0.3+0.4+0.05+0.05+0.05+0.05 = 0.9$$

$$Ka_6 = 0.3+0.5+0.05+0.05+0.05+0.05 = 1$$

$$Ka_7 = 0.2+0.4+0.05+0.05+0.05+0.05 = 0.8$$

Una vez obtenidos los valores del coeficiente de conocimiento (Kc) y el coeficiente de argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del coeficiente de competencia (K) (Tabla 3.3). Finalmente es el coeficiente que determina en realidad que experto se toma en consideración para trabajar en la investigación.

Posteriormente, obtenidos los resultados, se valoran de la manera siguiente:

0,8 < K < 1,0 coeficiente de competencia alto

0,5 < K < 0,8 coeficiente de competencia medio

K < 0,5 coeficiente de competencia bajo

$$K = \frac{Kc + Ka}{2}$$

Tabla 3.3. Determinación de los valores del coeficiente de competencia de los expertos

VALORES DE K	VALORACIÓN DE RESULTADOS
$K_1 = (1+1)/2 = 1$	coeficiente de competencia alto
$K_2 = (0.9+0.9)/2 = 0.9$	coeficiente de competencia alto
$K_3 = (1+1)/2 = 1$	coeficiente de competencia alto
$K_4 = (0.8+0.8)/2 = 0.8$	coeficiente de competencia alto
$K_5 = (0.9+0.9)/2 = 0.9$	coeficiente de competencia alto
$K_6 = (0.9+1)/2 = 0.95$	coeficiente de competencia alto
$K_7 = (0.8+0.8)/2 = 0.8$	coeficiente de competencia alto

Fuente: elaboración propia

Una vez finalizado el proceso para la selección, el grupo de expertos queda conformado por:

(2 Profesores de la Universidad de Sancti Spiritus, 2 Administradores de restaurantes similares, 2 Trabajadores de la entidad, 1 Especialista trabajador de la ONAT).

Con la culminación de la presente fase, queda conformado el grupo de expertos que sustentan la toma de decisiones en caso necesario en todas las fases de la investigación.

3.2.1.2. Fase 2. Selección y diseño de Herramientas

Como fue recomendado en el capítulo anterior, se utiliza como instrumento la encuesta, referidas en el anexo 12 y anexo 13, debido a las características y fiabilidad que otorga para la recopilación de información. Esta herramienta se encuentra validada al ser aplicada previamente en una prueba piloto, mostrando resultados satisfactorios. No obstante se realizarán las pruebas pertinentemente necesarias al cuestionario diseñado para garantizar mayor eficacia en la investigación.

Validación del instrumento

Para estar seguros de la utilidad de una escala de medida, es necesario pasar al instrumento por tres niveles: validez, confiabilidad y capacidad.

Validez de contenido

Conociendo en qué consiste la validez de contenido y la dependencia del juicio subjetivo del investigador, se puede afirmar que el instrumento confeccionado es válido, teniendo en cuenta que la investigación realizada está cimentada sobre la base de una amplia y profunda revisión bibliográfica del tema objeto de estudio. Además, el instrumento de la investigación implicó un minucioso análisis de los resultados obtenidos con una técnica cualitativa de recopilación de información aplicada: entrevista a expertos (7) en las cuestiones a tratar.

Lo anteriormente expuesto conjuntamente con los resultados obtenidos, demuestran el grado en que el instrumento diseñado refleja un dominio específico del contenido que se mide.

Confiabilidad

Para comprobar la fiabilidad del instrumento que se propone, se calcularon los alpha correspondientes a diferentes criterios de dicho instrumento para evaluar el grado de consistencia de ellos. Es importante destacar que el alpha de Cronbach se aplicó para las escalas constituidas por varios ítems por ser más fiable (anexo 14). El coeficiente alpha de Cronbach arrojó resultados de 0.87 y 0.89 respectivamente que corrobora la confiabilidad de ambos.

Capacidad

Se puede considerar que el instrumento propuesto cuenta con un número suficiente de ítems para detectar las pequeñas diferencias entre las valoraciones de los individuos, él recoge todo aquello que puede influir a nuestro juicio.

Por otra parte existe capacidad, debido al amplio número de alternativas de respuesta (5), que se ofrecieron al individuo, para dar una puntuación a cada declaración de la escala

propuesta; esto permitió detectar las pequeñas variaciones en los cambios de actitud de cada individuo encuestado

Las herramientas son aplicadas de acuerdo al plan de investigación.

3.2.1.3 Fase 3. Determinación de puntos fuertes y débiles

Para la confección de la Matriz DAFO, se utilizó una técnica de trabajo en grupo denominada tormenta de ideas, con los expertos seleccionados anteriormente. Se precisó la situación de la empresa en relación con las Amenazas y Oportunidades, en el ámbito externo, y de las Fortalezas y Debilidades en el interno (figura 3.1).



Figura 3.1. Matriz DAFO del “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.4. Impactos de la Matriz DAFO

Matriz DAFO		Oportunidades			Amenazas				
		Ampliación de la cobertura del mercado.	Crecimiento a través de un desarrollo del mercado incorporando nuevos clientes.	Crecimiento y especialización del servicio.	Mayor operatividad de los competidores.	Marketing agresivo de la competencia.	Existencia de otros restaurantes que cuentan con productos certificados por su calidad.	Mejor orientación al mercado de los restaurantes que representan la competencia.	
Fortalezas	Implantación de una nueva estructura que garantice la organización de las ventas.		X		X	X		X	4
	Alta eficiencia y calidad en los servicios	X	X	X	X	X	X		6
	Alta capacidad de respuesta al cliente, en cuanto a los pedidos solicitados.	X	X	X		X	X	X	6
	Sólida estructura de Dirección, con gran espíritu de trabajo.	X		X	X			X	4
	Posición Geográfica favorable para el desarrollo del restaurante.	X	X	X	X		X	X	6
	Total del Cuadrante.	12			14				
Debilidades	Falta de una imagen corporativa consolidada.	X	X	X		X	X		5
	Actividad de orientación al mercado insuficiente.	X	X	X	X	X	X	X	7
	Poca experiencia por parte de la dirección en la aplicación de las técnicas de marketing.	X	X	X	X		X		5
	Inexistencia de una base de datos que muestre el comportamiento de los clientes.	X	X	X	X	X	X		6
	Falta de capacitación especializada en el proceso de ejecución de la venta.	X	X	X	X	X			5
	Total del Cuadrante.	15			13				
		9	9	9	8	7	7	5	

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar después del análisis de esta matriz, la organización se encuentra en una fase adaptativa por lo que se hace necesario minimizar las debilidades para poder aprovechar las oportunidades del entorno, esta posición varía según la estrategia de las empresas y la puede perder en un período corto de tiempo (táctico) en que tiene que aprovechar sus fortalezas y oportunidades para consolidarse en la posición. En este caso es siempre recomendable realizar estrategias adaptativas.

Problema Estratégico

Si en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe” continúan incidiendo las principales debilidades: insuficiente orientación al mercado y la no existencia de una base de datos que muestre el comportamiento de los clientes, no se podrá aprovechar el crecimiento intensivo a través de un desarrollo del mercado, incorporando nuevos clientes.

En correspondencia con el problema estratégico y de acuerdo con las cuestiones a tener en cuenta para su elaboración, la solución al problema estratégico quedó elaborada de la siguiente forma:

Solución al Problema Estratégico

Si se aprovecha que entre los puntos más fuertes del objeto de estudio están: la alta capacidad de respuesta al cliente en cuanto a los pedidos solicitados, alta eficiencia y calidad en el servicio, y una posición geográfica favorable para el desarrollo del restaurante, se podrá aprovechar la oportunidad que brinda el crecimiento intensivo a través de un desarrollo del mercado, incorporando nuevos clientes y el crecimiento y especialización del servicio. Además se podrán atenuar las amenazas que representan la mayor operatividad de los competidores, marketing agresivo de la competencia, y la existencia de otros restaurantes que cuentan con productos certificados por su calidad.

5 Fuerzas de Porter:

1. Competidores potenciales:

Restaurantes: La Nueva Era, Sol Ananda, 1514, San José y El Cubita.

2. Competencia:

Restaurantes: La Botija, Rintintín

3. Servicios Sustitutos: Existen restaurantes reconocidos a nivel internacional (“Restaurante Sol y son”) que puedan proporcionar competencia con un servicio sustituto: alojamiento.

4. Clientes: Para ser proactivos debemos estudiar las características de nuestros clientes y dar un paso adelante en cuanto a la calidad de los servicios y la concepción del cero- defecto. Debemos además aumentar el marketing electrónico como una fuente de ingreso directo no explotada muy bien hasta el momento.

5. Proveedor: Por las características de nuestro país, no se cuenta con un mercado mayorista que nos pueda surtir de mercancía, por tanto los proveedores son las tiendas recaudadoras de divisa y los agromercados del territorio.

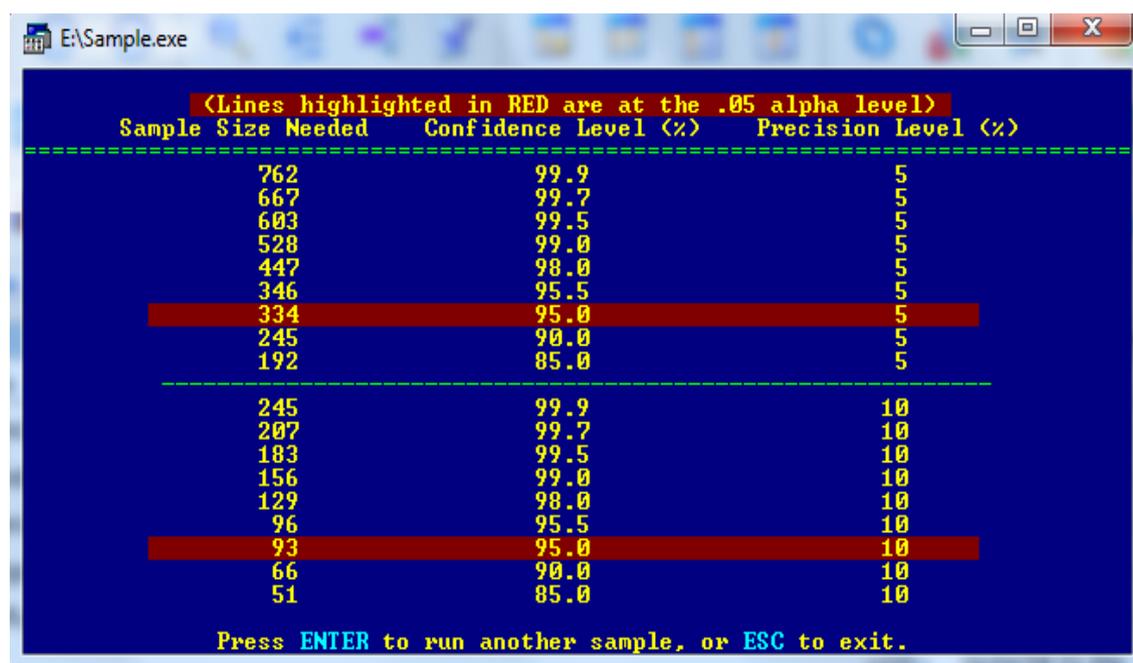
3.2.1.4 Fase 4. Diseño del plan de investigación

Luego de haberse definido el grupo de expertos necesarios para la puesta en marcha de la

investigación, y tener la determinación de los puntos fuertes y débiles del objeto de estudio, se debe determinar qué información se necesita, el cómo y dónde obtenerla.

3.2.1.4.1. Cálculo de la muestra

El “Bar-Restaurante Piratas del Caribe” tiene clientes naturales internos y externos, para el cálculo de la muestra que complemente los objetivos trazados en la investigación, se consideran varios factores, para el caso de los clientes naturales internos, el total de la población existente (14 trabajadores), para los clientes externos naturales se calcula una muestra probabilística aleatoria del total de los clientes que hayan hecho uso del servicio, al menos una vez, durante un periodo de tres meses, el anexo 15 muestra una tabla resumen con el promedio de clientes externos que hicieron uso del servicio del restaurante durante los meses de Enero, Febrero y Marzo. A continuación el cálculo para los clientes naturales externos, se realizó por medio del uso del Software Sample, el cual permite que la muestra sea calculada de forma sencilla, en la figura 3.2 se pueden observar los resultados obtenidos.



Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
762	99.9	5
667	99.7	5
603	99.5	5
528	99.0	5
447	98.0	5
346	95.5	5
334	95.0	5
245	90.0	5
192	85.0	5

245	99.9	10
207	99.7	10
183	99.5	10
156	99.0	10
129	98.0	10
96	95.5	10
93	95.0	10
66	90.0	10
51	85.0	10

Figura 3.2. Selección de la muestra del estudio. **Fuente:** elaboración propia

Se emplea el método de contacto personal, que facilitara la obtención de los resultados del cuestionario.

3.2.1.4.2. Recopilación de la Información

La recopilación de la información es la fase más costosa y más sujeta a error en un procedimiento.

En la figura 3.3 se muestra como queda conformado el plan de investigación.

Fuente de datos: primarios y secundarios

Método de investigación: revisión de documentos, reunión en grupo, entrevistas

Instrumentos de Investigación: cuestionarios

Plan de muestreo: muestra de **334** clientes naturales externos y 14 clientes naturales internos.

Método de contacto: personal

Figura 3.3. Plan de investigación. **Fuente:** elaboración propia

3.2.1.4.3. Aplicación de las herramientas

La herramienta a utilizar para la recogida de información ya se encuentra previamente analizada en la fase dos de la primera etapa del procedimiento, cuya interpretación le permite al investigador descubrir que la información recogida es válida para determinar los atributos que los clientes consideran más importantes para medir la orientación al mercado en el objeto de estudio.

Las fuentes de información utilizadas para la recogida de datos fueron 14 clientes internos y 334 clientes naturales externos, considerando el plan de investigación previamente elaborado y el procesamiento de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la Matriz DAFO.

3.2.2. Etapa II: Planeación

Para desplegar la etapa de planeación del procedimiento, se contemplaron las fases significativas de la misma. Los resultados obtenidos en cada una de estas fases se muestran a continuación:

3.2.2.1 Fase 1. Medición de la Orientación al Mercado

Para el cálculo de la importancia relativa del indicador se decide aplicar el método del Triángulo de Füller (ver Anexo 16).

En la tabla 3.5 se observan los resultados obtenidos.

Tabla 3.5 Cálculo de importancia relativa de los indicadores

Orientación al cliente						
Indicadores	I1	I2	I3	I4	I5	
P _e	0,3	0,1	0,3	0,2	0,1	
Orientación a la competencia						
P _e	0,1	0,4	0,1	0,3	0,1	
Integración y coordinación de funciones						
P _e	0,166	0,166	0,333	0,333		
Eficacia en la gestión operativa						
P _e	0,333	0,333	0,333			

Fuente: elaboración propia

Para determinar la valoración de los clientes a cada indicador se aplica el instrumento referido en el anexo 12, a todos los trabajadores de la entidad objeto de estudio, para un total de 14 clientes naturales internos; los resultados obtenidos se reflejan en la tabla 3.6. Determinadas las variables implícitas en la ecuación para el cálculo del IOM, se procede a su cálculo en correspondencia con la ecuación 3.2 y se obtiene:

$$IOM = \frac{1}{4}(3,8 + 2,2 + 2,495 + 3,33) = 2,95$$

En el anexo 17 se muestra una tabla resumen que refleja el cálculo realizado para el IOM.

Tabla 3.6 Comportamiento de las dimensiones de la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”

Atributos	1	2	3	4	5	Comportamiento de los indicadores
1) Compromiso con la clientela	10,22	16,6	15,36	28,3	29,52	5
2) Creación de valor para el cliente	17,8	15,3	28,36	17,8	20,74	3
3) Comprensión de las necesidades de los clientes	19,3	20,5	22,6	19	18,6	3
4) Fijación de objetivos de satisfacción de la clientela	20,3	22,5	24,5	26,3	6,4	4
5) Medición del grado de satisfacción de la clientela	22,3	23,5	26,5	15,3	12,4	3
6) Los vendedores intercambian información sobre la competencia	26,5	22,6	17,9	18,6	14,4	1
7) Respuesta rápida a la competencia	25,6	22,3	26,3	18,6	7,2	3
8) La gerencia discute las acciones de la competencia	20,2	25,3	26,3	25,6	2,6	3
9) Se fijan objetivos para conseguir ventajas competitivas	26,3	25,5	21,2	25,3	1,7	1
10) Se dispone de la información relativa a la competencia	22,2	23,6	25,6	21,2	7,4	3
11) Todas las funciones tienen contacto con los clientes	25,3	26,3	22,3	15,3	10,8	2
12) Se comparte la información relevante	23,3	22,5	25,3	23,3	5,6	3
13) Integración funcional en la	26,3	23,3	22	12,5	15,9	1

estrategia de la entidad						
14) Todos los procesos contribuyen a crear valor para los clientes	22,2	21,5	23,5	24,5	8,3	4
15) Valoración de la implantación de las decisiones adoptadas en la alta dirección, en los niveles inferiores.	24,5	18,4	22,0	15,6	19,5	1
16) Valoración sobre la efectividad de la gestión de los recursos del marketing.	10,5	20,0	19,6	22,6	27,3	5
17) Valoración sobre la capacidad de reacción rápida y efectiva ante las acciones de la competencia.	10,3	23,3	15,4	29,6	21,4	4

Fuente: elaboración propia

La representación vectorial del comportamiento del índice de orientación al mercado se muestra en la figura 3.4

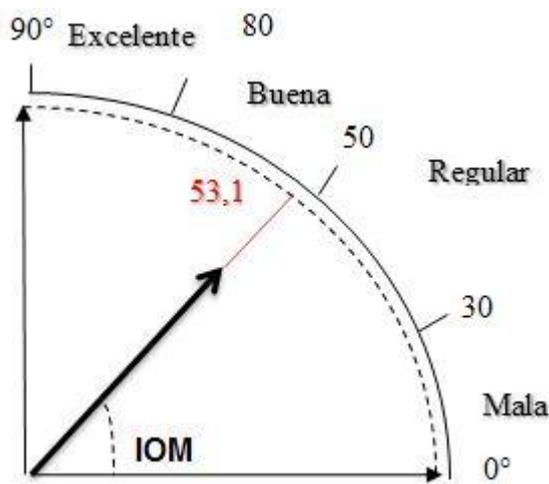


Figura 3.4 Representación vectorial de IOM para el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe.

Fuente: elaboración propia

3.2.2.2. Fase 2. Procesamiento de la información

Para la adecuada proyección de la presente fase es de vital importancia realizar un análisis detallado de la información recopilada anteriormente.

El IOM integral es de 2,95, presentando un comportamiento de bueno. Encontrando los puntos más débiles en: la no fijación de objetivos de satisfacción de la clientela, la gerencia no discute las acciones de la competencia, no existen objetivos para conseguir ventajas competitivas y no se comparte la información relevante.

Aplicando el instrumento de la efectividad del marketing, (Anexo 13), a la entidad objeto de estudio, se tiene como resultados a destacar, que la gerencia no desarrolla una visión

sistemática del marketing (suministradores, canales, competencia, clientes y el entorno), son insuficientes los estudios de mercado sobre los clientes y la competencia.

3.2.2.3. Fase 3. Elaboración de propuestas estratégicas

Para el desarrollo de esta fase, se confeccionó una lista con varias propuestas estratégicas, la cuales fueron sometidas a la valoración de los expertos, y luego se seleccionaron las de mayor importancia, mediante el principio de Pareto. Los resultados obtenidos en esta fase se muestran a continuación:

La tabla 3.7 muestra la lista confeccionada con las propuestas estratégicas para dar solución a los problemas que se presentan en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”, con sus códigos correspondientes para cada una de ellas. Esta lista pasará por un proceso de selección, para determinar cuáles de las estrategias propuestas son las más efectivas para aplicar en el objeto de estudio.

Tabla 3.7. Lista de propuestas estratégicas para dar solución a los problemas que presenta el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”

Código	Descripción
A	Lograr la diferenciación en calidad y precio del servicio, que permita un posicionamiento fuerte en el mercado.
B	Implementar un sistema de información para la generación continua de información de mercado como complemento a la toma de decisiones del tema.
C	Ampliar la capacitación de los trabajadores en cuanto a: cambio organizacional, idioma, y nuevas tendencias en el servicio de la restauración.
D	Estimular los intercambios de información entre los diferentes procesos de la entidad.
E	Elevar la promoción del restaurante mediante un sitio web propio. Confeccionar ofertas promocionales como brochurs, videos, sueltos y distribuirlos en punto clave del entorno.
F	Establecer un sistema de selección de proveedores que garantice el aseguramiento de los insumos vitales.
G	Establecer un sistema que permita conocer las estrategias de venta de los competidores.
H	Diseñar una imagen corporativa que permita la diferenciación del restaurante.
I	Aplicar la capacitación a los trabajadores en cuanto a técnicas de marketing.
J	Establecer un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente en relación con los atributos del servicio prestado.
K	Establecer un sistema que permita conocer la variabilidad de la demanda.
L	Destinar presupuesto a la promoción de los servicios que brinda el restaurante.

Fuente: elaboración propia

La lista de propuestas estratégicas es sometida a valoraciones de los expertos para determinar el nivel de importancia de cada una, la matriz de rango resultante se representa en el la tabla 3.8, donde para la confección de la misma se considera una escala de ponderación de 1 a 10 siendo 10 es más importante.

Tabla 3.8. Matriz de rango valoraciones de los expertos

Propuestas estratégicas	Expertos										
	1	2	3	4	5	6	7	$\sum A_{ij}$	τ	Δ	Δ^2
A	6	6	6	6	5	6	5	40	45.5	-5,5	30,25
B	6	5	7	6	7	7	7	45	45.5	-0,5	0,25
C	8	7	9	7	8	9	9	57	45.5	11,5	132,25
D	3	4	2	4	3	4	3	23	45.5	-22,5	506,25
E	7	7	7	7	7	7	7	49	45.5	3,5	12,25
F	4	5	7	7	7	8	5	43	45.5	-2,5	6,25
G	3	4	3	3	3	3	3	22	45.5	-23,5	552,25
H	1	2	2	1	2	3	1	12	45.5	-33,5	1122,25
I	3	2	2	3	2	3	3	18	45.5	-27,5	756,25
J	9	9	10	10	10	10	10	68	45.5	22,5	506,25
K	3	2	2	3	2	3	3	18	45.5	-27,5	756,25
L	1	2	2	2	2	2	2	13	45.5	-32,5	1056,25

Fuente: elaboración propia.

Seguidamente tomando como referencia los resultados de la evaluación de los expertos se determina la concordancia de los datos obtenidos, mediante el coeficiente de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum (\Delta^2)}{M^2(k^3 - k)} \quad W = \frac{12(5437)}{7^2(12^3 - 12)} = 0.77$$

Por tanto como $K=12$; $K \geq 7$ se toman los valores de chi-cuadrado

$$(x^2)_{calculada} \quad x^2 = M(k-1)W$$

$$x^2 = 7(12-1)0.77$$

$$x^2 = 77 * 0.65 = 59.74$$

$$(x^2)_{tabulada} \quad x^2(a, k-1)$$

$$x^2(0.01; 13-1) = 28.87$$

RC: $x^2 \geq x^2(a, k - 1)$; entonces se rechaza la hipótesis nula (H0).

(calculada \geq tabulada)

Por tanto el juicio de los expertos es consistente

Considerando los resultados obtenidos, sobre el nivel de importancia atribuido por los expertos a cada propuesta estratégica, se aplica el principio de Pareto para obtener las propuestas estratégicas de mayor significación en la mejora de la orientación al mercado del objeto de estudio. La figura 3.5, muestra la selección de las mismas.

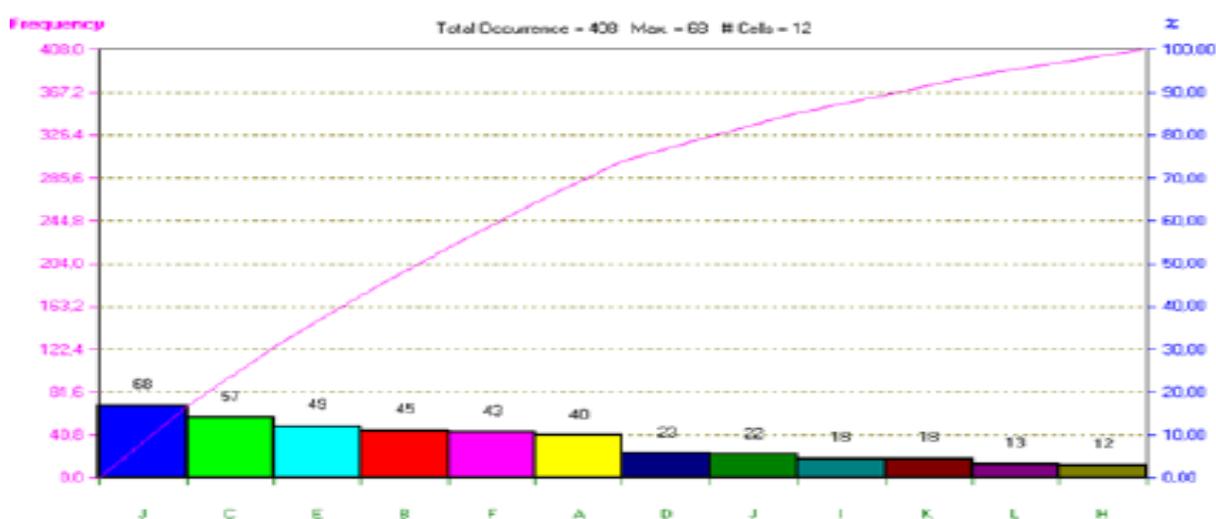


Figura 3.5. Selección de las propuestas estratégicas de mayor importancia para lograr una mejor orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”.

Fuente: elaboración propia.

Resultado del análisis quedan seleccionadas atendiendo al gráfico de Pareto las propuestas estratégicas referidas en la tabla 3.9.

Tabla 3.9. Selección de las propuestas estratégicas según la herramienta de Pareto

Código	Descripción
J	Establecer un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente en relación con los atributos del servicio prestado.
C	Ampliar la capacitación de los trabajadores en cuanto a: cambio organizacional, idioma, y nuevas tendencias en el servicio de la restauración.
E	Elevar la promoción del restaurante mediante un sitio web propio. Confeccionar ofertas promocionales como brochurs, videos, sueltos y distribuirlos en punto clave del entorno.
B	Implementar un sistema de información para la generación continua de

todos los elementos del sistema de forma tal que la estrategia no se vea afectada por la presencia de algún factor que pueda introducir variaciones.

En el caso específico que se evalúa, los factores de mayor incidencia son:

- Falta de insumos para la elaboración de alimentos.
- Inestabilidad de proveedores.
- Incumplimiento de las normas de prestación de servicio.
- Ética y profesionalidad de los trabajadores.
- Estado de la tecnología e inmobiliaria.
- Satisfacción del cliente.

Fuentes para la realización de la auditoría:

- Conteos físicos.
- Reporte de consumidores.
- Reporte de ingresos.
- Documentación primaria.
- Encuestas de satisfacción al cliente.

Las auditorías de control permiten tener conocimiento de los factores que más inciden negativa o positivamente en el funcionamiento del restaurante.

3.2.3.2. Fase 2: Establecimiento de los puntos control

Los puntos críticos determinados se deben evaluar a intervalos planificados, mediante los indicadores elegidos.

En la tabla 3.10 aparecen los puntos de control definidos para el proceso en estudio, se consideran los elementos más importantes. Se identifican 5 puntos a controlar de elevada importancia con un conjunto de variables y los respectivos indicadores. Los indicadores de cada variable pueden ser cuantitativos o cualitativos. Es necesario enfocar el control en cada una de estas variables, debido al nivel de importancia que tienen para el correcto funcionamiento del restaurante.

Tabla 3.10. Puntos críticos, variables de control y sus indicadores

Puntos de control	Variables	Indicadores
Identificación de la demanda	Demanda de mercancías	Consumo diario de inventario
	Balance de demanda	Consumo diario / inventario total
	Tiempo de consumo de mercancías	Cantidad de mercancías consumida / periodo de consumo

Selección de proveedor	Calidad mercancías	Cantidad de devoluciones por defecto total de pedidos
	Entrega de pedidos	Cantidad de pedidos entregados completos/ total de ordenes
	Eficacia de la contratación	Pautas incumplidas/ total de cláusulas del contrato
Limpieza y preparación del restaurante	Aprovechamiento de espacio	Valorar la calidad de la limpieza.
	Tiempo de limpieza	Tiempo de inicio – tiempo en que culmina la limpieza.
	Estado de merchandising	Valorar la organización y el diseño de la inmobiliaria.
Cocción de los alimentos	Tiempo de cocción de los alimentos	Tiempo de cocción de cada alimento.
	Preparación	Cantidad de productos y tiempo de cada elaboración
	Consumo energético en la preparación	Cantidad de KW consumidos durante el día.
	Presentación del plato (monta del plato)	Valorar positiva o negativamente la forma en que las elaboraciones llegan presentadas para que el cliente las disfrute.
Ejecución del servicio	Tiempo de Atención a comensales	Tiempo de entrega del pedido - Tiempo en que se realiza un pedido
	Ética profesional y vestuario de los dependientes	Valorar el uso del uniforme por los trabajadores y el modo de trato con los clientes.
	Uso adecuado de las técnicas de servicio.	Valorar los conocimientos de los trabajadores en las técnicas de servicio.

Fuente: elaboración propia

El control se realizará, a través, de chequeos bimensuales y por medio de una auditoría comercial a finales de año. La retroalimentación será constante a partir de la aplicación de encuestas, entrevistas, observaciones, contactos con los clientes y visitas a clientes potenciales.

3.3. Evaluación de la efectividad comercial

Para la evaluación de la efectividad comercial en el restaurante, se utilizaron las fórmulas presentadas en el Capítulo I de la presente investigación. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

La tabla 3.11 muestra el comportamiento de las ventas durante el primer trimestre del presente año. El anexo 18 refiere una tabla resumen que muestra los niveles de ventas diarios para analizar el comportamiento de las ventas del restaurante durante los tres meses seleccionados.

Tabla 3.11. Comportamiento de las ventas del “Bar-Restaurante Piratas del Caribe” durante los meses de Enero, Febrero y Marzo del 2018.

Meses	Niveles de ventas en CUC
Enero	5104,25
Febrero	4793,25
Marzo	4779,50
Total de ventas en un periodo de tres meses	14677

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados mostrados y analizando que el restaurante tenía propuesto un plan de ventas de 20000.00cuc para el periodo señalado, se procede a calcular la eficacia de las ventas:

$RA/RE=14677/20000=0.73385$, lo que representa un 73.385% de eficacia, para un puntaje de 3.

El siguiente paso para calcular la efectividad comercial, es calcular la eficiencia. Para el cálculo de la eficiencia es necesario tener en cuenta las variables de: costos esperados (CE) y costos alcanzados (CA) del servicio, los resultados esperados (RE) y resultados alcanzados (RA) y los tiempos alcanzados (TA) y tiempos esperados (TE). La tabla 3.12 muestra los valores obtenidos para cada una de esas variables.

Tabla 3.12 Valores de las variables (CE), (CA), (RE), (RA), (TA) y (TE)

Valores esperados	Valores alcanzados
CE= 6000cuc	CA= 7110cuc
RE= 20000cuc	RA= 14677cuc
TE= 77 días	TA= 92 días

Fuente: elaboración propia

Con los datos mostrados en la tabla, se obtiene que:

Con los datos mostrados en la tabla, se obtiene que:

$$\frac{(RA/CA*TA)}{(RE/CE*TE)} = \frac{(14677/7110*92)}{(20000/6000*77)} = 0,7339, \text{ como: } 0,7339 < 1 \text{ se define que la eficacia es}$$

ineficiente, con un puntaje de 1.

Luego de obtener estos resultados, se procede a calcular la efectividad comercial:

$$\frac{(\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia})/2}{\text{Máximo puntaje}} = \frac{((3+1)/2)/5}{5} = 0,4 \text{ lo que representa un } 40\%.$$

Máximo puntaje

Una vez realizado el cálculo de la efectividad comercial, se refiere en la figura 3.7 un gráfico comparando el resultado con los alcanzados en el último trimestre del año 2017.

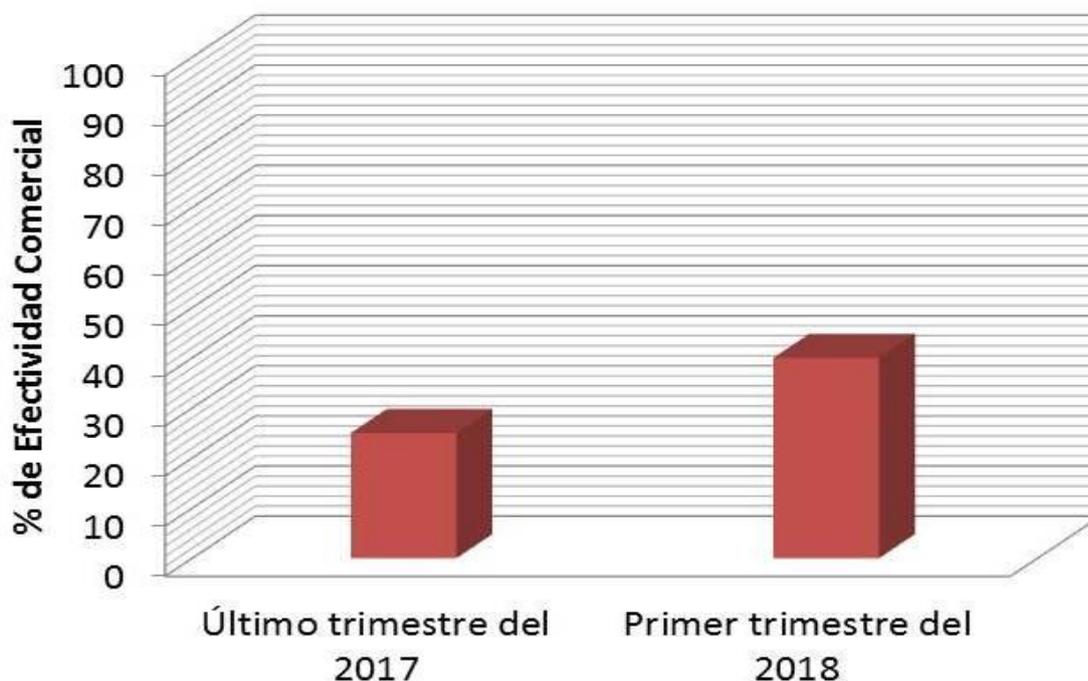


Figura 3.7. Resultados de la Efectividad en el último trimestre del 2017 y el primer trimestre del 2018. **Fuente:** elaboración propia

Una efectividad comercial del 40%, significa que aún es poco eficiente, pero comparada con la obtenida en el último trimestre del 2017 (25%), se observa un resultado favorable. Es recomendable continuar aplicando todas las propuestas para solucionar la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”, para elevar así la efectividad comercial. El buen uso de la variable independiente de la presente investigación (la orientación al mercado), modificará el resultado de la variable dependiente (la efectividad comercial), permitiendo que al mejorar una, la otra obtenga los valores esperados.

Conclusiones parciales del capítulo

1. La implantación del procedimiento para mejorar la orientación al mercado en el objeto de estudio, mejora la efectividad comercial del mismo, por consiguiente se hace notable la necesidad de las estrategias propuestas para alcanzar las expectativas crecientes de los clientes y el mercado.
2. Como resultado de la evaluación de la orientación al mercado en el objeto de estudio se tiene el mejoramiento continuo del proceso de restauración, garantizando el posicionamiento en el mercado, necesidad imperante para el restaurante.

3. La visualización del IOM en forma vectorial, permite a los directivos comprender de forma rápida la evolución de la variable en la organización, facilitando el proceso de toma de decisiones sobre el tema investigado.

Conclusiones

1. La bibliografía consultada permitió confeccionar el marco teórico referencial y considerar aspectos relacionados con estudios de orientación al mercado y efectividad comercial, contribuyendo al diseño de un procedimiento que solucione la problemática de la investigación.
2. Se diseña un procedimiento para la evaluación de la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”, que se ajusta a las características del objeto de estudio, constituido por 3 etapas y 10 fases.
3. Se corrobora la hipótesis al implementar el procedimiento diseñado para evaluar la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”, que permite perfeccionar la efectividad comercial de la entidad.
4. Se logra evaluar la efectividad comercial una vez implementado el procedimiento bajo las nuevas condiciones imperantes en el objeto de estudio, demostrando que se obtienen resultados satisfactorios para la entidad.

Recomendaciones

1. Continuar la divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en el trabajo de investigación a través de publicaciones científicas y eventos científicos nacionales e internacionales, así como de actividades de capacitación sobre estas temáticas.
2. Hacer extensiva al resto de las entidades del mismo tipo, el procedimiento diseñado así como al empresariado cubano en sentido general, para con ello incentivar a una mejor toma de decisiones en las organizaciones.
3. Ampliar el plan de capacitación del personal en el resto de las empresas preferentemente del sector cuenta propia.
4. Continuar implementando el procedimiento diseñado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe” con otros objetivos como estudios sobre la imagen de la entidad.

Referencias Bibliográficas

1. Álvarez, L.I.; Vázquez, R. y Santos, M.L. (1999): "Resultados de la Orientación al Mercado: Evidencias Empíricas de las Organizaciones No Lucrativas". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 5 (3), pp. 19-40.
2. Ames, B.C. (1970): "Trapping vs. Substance in industrial marketing". Harvard Business Review.Vol 48, no 4, pp.93-102.
3. Araluce, M. (2001): Empresas de restauración alimentaria. Editorial Díaz de Santos, Madrid, España. pp. 28-41.
4. Barriro, C. (2000): Nivel de Servicio y Retención de Clientes: El Caso de la Banca en España, Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, Vol. 3, n.º 1, Marzo, pp. 9-36.
5. Benítez Sánchez, Marlene; Carbonell Duménigo, Alejandro. (2010). Tesis Diseño de un procedimiento para realizar estudios de mercado en las organizaciones. Implementación en la Empresa Cárnica Sancti Spíritus.
6. Bernal, M (2005) Tesis: Implementar un procedimiento para desarrollar estudios de mercado en la provincia.
7. Cerra, J. (1993): Cursos de Servicios Hoteleros 5. Gastronomía Internacional. Editorial Paraninfo. Madrid, España. pp.11.
8. Conde Pérez, E. (1999 /1/) "Valoración de la orientación al mercado en hoteles del centro del país". Revista electrónica INFOCIENCIA.
9. Conde Pérez, E. (1999 /2/) "El posicionamiento y la diferenciación". Revista electrónica INFOCIENCIA.
10. Conde Pérez, E. (2002 /4/) "Satisfacción del Cliente". Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas. Número 46, Julio-Agosto, España pp. 15-19.
11. Conde Pérez, E. (2003 /3/). "Procedimiento para mejorar la orientación al mercado en hoteles".Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Número 53, Septiembre-October, España. pp.10-16.
12. Conde Pérez, E. (2003 /4/). "El posicionamiento y la diferenciación. Herramientas claves de la competitividad en hoteles". Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Número 53, Septiembre-October, España. pp.28-35.
13. Conde Pérez, E. et al. (2003 /5/). "Procedimiento para mejorar la orientación al mercado en hoteles".Revista Investigación y Marketing. España.

14. Cooper, C. et al. (2007): El Turismo. Teoría y Práctica. Editorial Síntesis, Madrid, España. pp. 674-678.
15. Cruz Roche, Ignacio, e Ignacio Redondo Bellón (1992): "La influencia de la estructura familiar en el consumo y el equipamiento del hogar español". Revista Española de Investigación de Marketing, págs. 7- 29.
16. Cruz Trujillo, A. (2007): Gestión de la inocuidad en la restauración gastronómica. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. Ediciones Balcón, La Habana, Cuba.
17. Cubanacán (2004): Manual Alimentos y Bebidas del Grupo Cubanacán. Dirección de explotación del Grupo Cubanacán, La Habana, Cuba.
18. Day, G.S. (1994a): "The capabilities of Market-driven organizations". Journal of marketing. Vol.58, no 4, pp.37-52.
19. De León, Y. (2011): Procedimiento para la Gestión de la Calidad en el Proceso de Restauración. Aplicación en el Hotel Villa la Granjita. Tesis de Maestría, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba. pp. 138. 10-13, 23-27.
20. Deshpandé, R. y Farley, J.U. (1996): Understanding Market Orientation: A prospectively designed meta-analysis of three Market Orientation scales. Report 96-125, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
21. Deshpandé, R. y Farley, J.U. (1998a): "Measuring Market Orientation: Generalization and synthesis". Journal Market Focused Management. Vol.2, no 3, pp.213-232.
22. Deshpandé, R. y Farley, J.U. y Webster, F.E. (1993): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis". Journal of Marketing. Vol.57, no 1, pp.23-37.
23. Díaz, I (2000). Marketing social: un marketing con causa., Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas, Número 7 pp. 23-25.
24. EAEHT, EHH Comodoro, Escuela Sergio Pérez, & UH (1995): Módulo de asignaturas complementarias y cocina cubana. Literatura especializada. La Habana, Cuba.
25. Espinosa, JM. (2010): Gestión de la restauración, Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 215 pp. 3-11, 192-198.
26. Errasti Arrebato, E. (2008): Gestión de la Calidad en la Hotelería. Especialidad de postgrado en gestión hotelera. Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo, Matanzas, Cuba.

27. Flores Sentí, A. et al. (1995): *Gestión de Calidad en la Restauración*. Tomo 1. A.S.B.L. EUROQUALIFICATION – INEM. Edición Empresa ZIG – ZAG. España. pp.49-50.
28. Gallego, JF. (2002): *Gestión de hoteles: Una nueva visión*, Editorial Paraninfo International Thomson, Madrid, España.
29. Grande Esteban, Ildfonso, y Elena Abascal Fernández (1997): “Fundamentos y técnicas de investigación comercial”. 3ra ed. Esic Editorial, Madrid.
30. Henderson, Joseph (1983): “Multivariate Data Analysis”, 5ta ed., Prentice- Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
31. Hurtado de Mendoza F, S. (2003): *Criterio de Experto*. Su procesamiento a través del método Delphi [en línea]. [Cuba]: Disponible en: www.monografia.com
32. Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993): “Market orientation: Antecedent and consequences”. *Journal of Marketing*. Vol. 54, no 2, pp.1-18.
33. Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp.1-18.
34. Kohli, A.K.; Jaworski, B.J. y Kumar, A. (1993): Markor: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, n.º 4, November, pp. 467-477.
35. Kotler, P. (1977): “From sales obsession to marketing effectiveness”. *Harvard Business Review*. Vol.55, no 6. Pp.67-75.
36. Kotler P. (1996): “*Mercadotecnia*”. Edición Prentice Hall. México D.F.
37. Kotler, P. et al. (2004): *Marketing para Turismo*. Pearson Educación. Madrid, España. pp.24-26.
38. Lautman, David (1993): “El Comportamiento del Consumidor: concepto y aplicaciones”. 4ta edición. McGraw Hill. Pág 834.
39. Lawton, L. y Parasuraman, A. (1980): “The impact of the marketing concept on new product planning”. *Journal of Marketing*. Vol.44, no1, pp. 19-25.
40. Lichtenthal, J.D. y Wilson, D.T. (1992): “Becoming market oriented”. *Journal of Business Research*. Vol.24, no 3, pp.191-207.
41. Lytle, R. (1994): *Service Orientation, Market Orientation, and Performance: An Organizational Culture Perspective*, *Tesis Doctoral*. Arizona State University, U.M.I.
42. Llonch Andreu, J. (1996): “¿Cómo medir el grado de orientación de la empresa al mercado? *Esic-Market*. Julio-septiembre, pp.59-79.
43. Llonch Andreu, J. y Wali. O, S. (1996): Efectos de la Orientación al Mercado en los Resultados de la Empresa, *ESIC-Market*, Enero-marzo, pp. 3-39.

44. López Ceballos (2014, abril). El trabajo por cuenta propia en Sancti Spíritus con sus pros y sus contras. [En línea]. Disponible en www.trabajadores.cu/ 1ro mayo-2016-en-imágenes/
45. Malhotra Narres, K., (2002). Investigaciones de Mercados. Un enfoque práctico, 2da ed., Prentice- Hall Hispanoamericana, México.
46. Medina, N. et al. (2008): Gestión de Alimentos y Bebidas. Curso de Especialidad de Posgrado: Gestión Hotelera. Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo.
47. Mejía, C. (2011): "Indicadores de efectividad y eficacia". Documentos Planning. Publicación periódica coleccionable.
48. Michael Porter (1998): Competitive Strategy, Competitive Advantage, the Competitive Advantage of Nations.
49. Michael E. Porter (1991): "La ventaja competitiva de las naciones". Plaza and James Editores. Barcelona.
50. Michael E. Porter (1980): "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors".
51. Michaels, E.G. (1982): "Marketing muscle". Business Horizons. Vol.25, no 3, pp.63-74.
52. Mintur (2001). Folleto "Desarrollo del producto turístico cubano".
53. Moorman, Christine (1995), "Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes," Journal of Marketing Research, 32 (August), 318-335.
54. Moreno López Lorenza (2006): "Orientación al Mercado y Estrategia Empresarial en la Industria de Productos alimenticios y Bebidas". Tesis de Doctorado. Universidad de Granada. Editorial de la Universidad de Granada.
55. Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". Journal of Marketing, 54 (4), pp. 20-35.
56. Narver, J.C. y Slater, S.F. (1998): "Additional thoughts on the measurement of market orientation: A comment on Deshpandé and Farley". Journal of Market focused Management. Vol.2, no 3, pp. 233-236.
57. Narver, J.C., Slater, S.F. y Tietje, B. (1998): "Creating a market orientation". Journal of Market Focused Management. Vol.2, no 3, pp. 241-255.
58. NC-ISO: 9000: 2000. (2000): Sistemas de gestión de la calidad. Principios fundamentales y vocabulario. ISO/TC 176/.

59. NC-ISO: 9000: 2005. (2005): Sistema de gestión de calidad. Conceptos. Oficina Nacional de Normalización (ONN). Ministerio del turismo. Ciudad de La Habana. Cuba.
60. NC-ISO 22000: 2005. (2005): Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria. Oficina Nacional de Normalización (ONN). Ministerio del Turismo. Ciudad de La Habana. Cuba.
61. Olavarrieta Sergio (2001): "La orientación al mercado en una nación en desarrollo. Un estudio de validación en Empresas Chilenas.
62. Picayo, L y Martínez, F (1990). Ingeniería de los servicios para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles. Ediciones Mc. Graw Hill. México D.F.
63. Porter, M. (1986) Estrategia competitiva. Editorial CECSA. México.
64. Resolución No.32/2013 "Sobre el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia": Formas de pago a los trabajadores por cuenta propia.
65. Resolución No.41/2013 "Sobre el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia": Reglamento del ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia. Capítulo I Generalidades.
66. Resolución No.42/2013 "Sobre el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia".
67. Ries A, Trout, J. (1981): "Marketing de servicios". Ediciones Anaya Multimedia- Esic Editorial, Madrid.
68. Ruekert, R.W. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational strategy perspective". International Journal of Research in Marketing. Vol.9, no 3, pp.225-245.
69. Santesmases Mestre, Miguel (1993): "Marketing: conceptos y estrategias", 4ta ed. Ediciones Pirámide S.A.
70. Sarabia Sánchez, F.J. (Coordinador) (1999): Metodología para la investigación marketing y dirección de empresas. Ediciones Pirámide S.A
71. Selnes, F.; Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1996): Market Orientation in United States and Scandinavian Companies. A Cross-Cultural Study, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 12, n.º 2, pp. 139-157.
72. Shapiro, B.P. (1988): "What the hell is market oriented?" Harvard Business Review. Vol.66, no 3, pp.119-125. (Publicado en 1989 bajo el título: "Ahora toda la empresa interviene en la estartegia de marketing". Harvard Deusto Business Review.no 39, tercer trimestre, pp.3-10)
73. Siguaw, J.A; Simpson, P.M. y Baker, T.L. (1998): "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship. The distribution perspective". Journal of Marketing. Vol.62, no 3, pp.99-111.

74. Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994a): "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?" *Journal of Marketing*. Vol.58, no 1, pp.46-55.
75. Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995): "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*. Vol. 59, no 3, pp.63-74.
76. Smith B, Andrews y Blevins *Marketing Ethics* (1992): "International Thomson Business Press". Londres.
77. Thompson, I. (2006): *Características de los Servicios*. [En línea]. Disponible en:<http://es.geocities.com/intersoft97/labrador/caribbean/CARACTERISTICASD ELOSSERVICIOS.pdf> [Accesado el día 16 de enero de 2013].
78. Webster, F.E. (1988): "The rediscovery of the marketing concept". *Business Horizons*. Vol.31, no 3, pp. 29-39.
79. Wind, Michel, *Market Segmentation* (1993): "Conceptual and Methodological". Foundations, Kluwer Academic Publishers, Boston, Mass.

Anexos

Anexo 1: Tabla 1.1 Algunas adaptaciones existentes sobre la definición de orientación al mercado.

Autores	Definición propuesta
BARREIRO y CALVO (1994, p.520)	Preocupación de la organización por disponer de información sobre los consumidores y la competencia, y la transmisión de la información a los diferentes niveles decisionales de la estructura organizativa.
CADOGAN y DIAMANTOPOULOS (1995, p.49)	Tratan de unir los dos conceptos dominantes sobre la orientación al mercado. En esta perspectiva integradora, la orientación al cliente y la orientación al competidor reflejan el centro de atención del comportamiento asociado con la generación, diseminación y respuesta al conocimiento del mercado. A su vez, la forma en la que se desarrolla todo lo anterior se refleja en los mecanismos de coordinación que guían todo el proceso.
PELHAM y WILSON (1996, p.32)	Consideran que la orientación al mercado está integrada por tres elementos: (1) el conocimiento de las necesidades de los clientes; (2) su satisfacción (creación de valor); y (3) la orientación a la competencia.
TRESPALACIOS <i>et al.</i> (1997, p.428)	Atender las necesidades y deseos de los clientes de forma eficiente, lo que supone una mayor comprensión del ambiente de los mercados, y generar medios de información que permitan anticipar necesidades futuras, cambios competitivos o innovaciones tecnológicas.
LADO <i>et al.</i> (1998b, p.101)	Una estrategia competitiva mediante la cual la empresa conoce y sigue la evolución del mercado.
DOBNI y LUFFMAN (2000a, p.506)	La orientación al mercado es una cultura que consta de un número de variables comportamentales, y que manifiesta la orientación estratégica y facilita la implementación de la estrategia en una organización.
GRAY y HOOLEY(2002, p. 981)	La orientación al mercado es la implementación de la cultura o filosofía empresarial que alienta los comportamientos dirigidos a la recogida, diseminación y respuesta a la información sobre los clientes, competidores y el entorno en general para conseguir un incremento de valor para los clientes y otros grupos de interés
MAZAIRA <i>et al.</i> (2005, p.183)	La orientación al mercado como una cultura empresarial específica que tiene por objetivo la satisfacción de las necesidades del consumidor a través de la generación de un valor superior al mismo.

Fuente: Adaptado Moreno (2006)

Anexo 2: Escala de medición de la orientación al mercado de Narver y Slater (1990)

Escala de valoración de 1 a 7

Orientación al cliente ($\alpha_1=0.8547$; $\alpha_2=0.8675$)

1-	Compromiso con los clientes.
2-	Creación de valor para el cliente.
3-	Comprensión de las necesidades del cliente.
4-	Fijar objetivos de satisfacción del cliente.
5-	Medida de la satisfacción del cliente.
6-	Servicio posventa.

Orientación a la competencia ($\alpha_1=0.7164$; $\alpha_2=0.7271$)

7-	Los vendedores comparten información sobre la competencia.
8-	Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores.
9-	La alta dirección discute las estrategias de los competidores.
10-	Los objetivos pretenden conseguir ventajas competitivas.

Coordinación interfuncional ($\alpha_1=0.7112$; $\alpha_2=0.7348$)

11-	Todas las funciones tienen contactos con los clientes.
12-	La información es compartida por todas las funciones.
13-	Existe una integración funcional para la formulación de la estrategia.
14-	Todas las funciones contribuyen a crear valor.
15-	Los recursos son compartidos por toda la organización.

Enfoque a largo plazo ($\alpha_1=0.4775$; $\alpha_2=0.4080$)

16-	Los beneficios cuatrimestrales son objetivos primarios.
17-	Se busca un plazo de recuperación rápido.
18-	El margen debe ser positivo a largo plazo.

Orientación al beneficio ($\alpha_1=0.1398$; $\alpha_2=0.0038$)

19-	Los beneficios de la gestión se miden para cada mercado.
20-	La alta dirección pone énfasis en los resultados del mercado.
21-	Todos los productos deben aportar beneficios.

Fuente: adaptado de Narver y Slater (1990)

Anexo 3: Escala de medición de la orientación al mercado de Kohli y Jaworski (1993)

Escala de valoración de 1 a 5

Generación de información de mercado ($\alpha=0.71$)

1-	En esta unidad de negocio nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para saber qué productos y servicios necesitarán en el futuro.
2-	(***) Los miembros de los departamentos de producción interactúan directamente con los clientes para saber mejor como servirles.
3-	En esta unidad de negocio hacemos investigaciones de mercado.
4-	(R) Somos lentos para detectar los cambios en las preferencias de nuestros clientes.
5-	Preguntamos, al menos una vez al año a nuestros clientes cómo es apreciada la calidad de nuestros productos y servicios.
6-	(**) (***) Con frecuencia hablamos o investigamos a quienes pueden influir en las compras de los clientes finales (como vendedores, distribuidores,...).
7-	(***) Recogemos información sobre la industria informalmente (en comidas con amigos de la industria, hablando con compañeros de intercambio, etc.)
8-	(***) En nuestra unidad de negocio, la información sobre nuestros competidores es generada independientemente por varios departamentos.
9-	(**) (R) Somos lentos para detectar los cambios en nuestro sector (competencia, tecnología, regulaciones, etc.).
10-	(**) Periódicamente revisamos que efectos tienen sobre nuestros clientes los cambios del entorno (por ejemplo la investigación)

Diseminación de la información de mercado ($\alpha=0.82$)

1-	(*) (**) (***) Muchas de las conversaciones informales de esta unidad de negocio se refieren a las tácticas y estrategias de nuestros competidores.
2-	(**) Tenemos reuniones interdepartamentales para debatir sobre las tendencias del mercado.
3-	El personal de marketing emplea su tiempo en debatir con otras áreas funcionales sobre las necesidades futuras de los clientes.
4-	(**) (***) Nuestra unidad de negocio hace circular periódicamente documentos para proporcionar información sobre nuestros clientes (informes, cartas,...).
5-	(**) Los hechos que afectan a los principales clientes son rápidamente conocidos por toda la unidad de negocio.
6-	Los datos relativos a la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente por todos los niveles de la unidad de negocio.
7-	(***) (R) Hay una escasa comunicación entre el departamento de marketing y el de fabricación en relación con el desarrollo de los mercados.
8-	(**) (R) Cuando algún departamento encuentra algo importante sobre los competidores es lento a la hora de alertar a los otros departamentos.

Diseño de la respuesta ($\alpha=0.78$)

1-	(R) Decidimos cómo se debe responder en cada caso a los cambios de precios de nuestros competidores.
2-	(***) Los principios de segmentación de mercados son los que rigen el desarrollo de nuevos productos en esta unidad de negocio.

3-	(R) Por un motivo u otro tendemos a ignorar los cambios que se producen en las necesidades de nuestros clientes sobre productos y servicios.
4-	Revisamos periódicamente el desarrollo de nuestros productos para comprobar que se corresponden con los deseos de nuestros clientes.
5-	(***) (R) Nuestro plan de negocio se rige más por los avances técnicos que por la investigación de mercados.
6-	De forma periódica algunos departamentos elaboran de forma conjunta planes de respuesta a los cambios del entorno.
7-	(**) (***) (R) Las líneas de productos que vendemos dependen más de las políticas internas que de las necesidades del mercado.

Implementación de la respuesta ($\alpha=0.82$)

1-	Respondemos rápidamente a los ataques de los competidores más importantes.
2-	(**) Las actividades de los distintos departamentos están bien coordinadas.
3-	(**) (R) Las quejas de los clientes no son atendidas por esta unidad de negocio.
4-	(**) (R) Aunque tengamos un gran plan de marketing es probable que no lo seamos capaces de implementarlo a tiempo.
5-	(**) (***) Respondemos rápidamente a los cambios importantes en la estructura de precios de nuestros competidores.
6-	(**) Cuando descubrimos que nuestros clientes están insatisfechos con la calidad nuestros servicios tomamos medidas correctivas inmediatamente.
7-	(**) (***) Cuando se detecta que los clientes desean modificaciones en un producto o servicio, los departamentos implicados orientan sus esfuerzos en este sentido.

(R) Indica codificación inversa

(*) Indica ítems eliminados de la escala original en Jaworski y Kohli (1993). (**) Indica ítems eliminados de la escala original en Kohli et al. (1993). (***) Indica ítems no considerados en la escala recogida en Selnes et al. (1996, p.154).

Fuente: adaptado Jaworski y Kohli (1993)

Anexo 4: Algunos modelos que existen para medir la orientación al mercado

El modelo de Ames (1970)

Estas cuestiones son una prueba de los esfuerzos de marketing de su compañía.

1-	Podría describir tres objetivos estratégicos que hayan sido evaluados y considerados para cada uno de sus productos y mercados.
2-	Podría describir actividades específicas dirigidas a los competidores nacionales e internacionales desarrolladas por su departamento de marketing en los últimos tres años.
3-	Podría señalar modificaciones en las características de sus productos/servicios como consecuencia de la identificación de cambios en las necesidades de los clientes.
4-	Hay un intercambio de ideas entre los departamentos de marketing, producción y finanzas para el desarrollo y ejecución de la estrategia de la empresa. La alta dirección participa en este proceso.
5-	Existe un canal de comunicación que garantice la consideración de la opinión de quienes están en contacto con los clientes, a la hora de identificar nuevos productos y oportunidades.
6-	Tiene clara la contribución al beneficio de cada uno de sus productos, según clientes y canales de venta.
7-	Se ha planteado la posibilidad de prescindir de alguno de sus productos o clientes debido a su baja rentabilidad.
8-	Ha realizado un análisis en profundidad de sus competidores y de sus puntos fuertes y débiles.
9-	La organización dispone de un departamento de marketing y de un sistema de planificación y control diseñado en función del mercado.
10-	Podría afirmar que cuatro de cada cinco directivos de marketing son candidatos para ocupar puestos de alta dirección.

Fuente: adaptado de Ames (1970)

El modelo de Lawton y Parasuraman (1980)

Escala de valoración de 1 a 7 para los tres primeros ítems y de 1 a 5 para el último ítem.

1-	El conocimiento del comportamiento y de las necesidades de nuestros clientes son los elementos centrales de todas las actividades de marketing de la empresa.
2-	Grado en el que las distintas actividades y esfuerzos de los distintos departamentos

	dentro de la empresa están coordinados para garantizar la satisfacción de los usuarios de los productos.
3-	Frecuencia con la que colaboran los directivos de marketing en las decisiones adoptadas por la alta dirección de la empresa.
4-	Porcentaje de gerentes de la alta dirección que tiene experiencia o conocimiento en el ámbito del marketing.

Fuente: adaptado de Lawton y Parasuraman (1980)

Modelo de Michaels (1982)

Con esta prueba se consigue una autoevaluación rápida sobre la capacidad de marketing de una empresa. Escala dicotómica: SI/NO.

1-	La empresa desarrolla una segmentación cuidadosa de sus mercados.
2-	Se miden de forma rutinaria la rentabilidad de los productos y servicios clave en uno de los segmentos del mercado.
3-	Se utiliza la investigación de mercados para abordar las necesidades, preferencias y hábitos de compra de los clientes de cada segmento.
4-	Se han identificado los principales factores de compra de cada segmento, y en qué posición se encuentra la empresa respecto a los competidores.
5-	Se evalúan la influencia de las condiciones del entorno (demografía, competencia, estilos de vida, gobierno,...).
6-	La empresa prepara y utiliza un plan de marketing anual.
7-	La empresa comprende y practica el concepto de "inversión de marketing".
8-	La responsabilidad sobre la línea de productos se establece en los niveles inferiores de gestión.
9-	Dentro de la organización se comprende y utiliza el concepto de marketing.
10-	Alguno de los ejecutivos de la alta dirección procede del marketing.

Entre 9 y 10 respuestas afirmativas: gran capacidad de marketing

De 6 a 8 respuestas afirmativas: posición intermedia

Menos de 6 respuestas afirmativas: la alta vulnerabilidad ante las actividades de marketing de la competencia.

Fuente: adaptado de Michaels (1982)

Anexo 5. Definiciones de Servicio.

#	Año	Autores	Definiciones
1	2001	Cantú	"El servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realizan mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad."
2	2002	Richard L. Sandhusen	Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo".
3	2002	Lamb, Hair y McDaniel	"Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente".
4	2004	Stanton, Etzel y Walker	Definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades". (Esta propuesta de definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, lo cual no significa subestimar su importancia)
5	2004	Kotler, Bloom y Hayes	"Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico. (En este sentido cabe señalar que muchos servicios son intangibles porque no incluyen casi ningún elemento físico; sin embargo, existen servicios que poseen componentes físicos, como las comidas rápidas, y por eso dejan de ser intangibles).
6	2006	American Marketing Association (A.M.A.)	Los servicios son: "productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título
7	2006	Thompson	"Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes".

Fuente: Thompson (2006)

Anexo 6: Resolución No.42/2013

RESOLUCIÓN No. 42/ 2013

POR CUANTO: El Decreto-Ley No. 141 “Sobre el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia”, de 8 de septiembre de 1993, encarga al entonces Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, la determinación de las actividades que pueden realizarse por cuenta propia.

POR CUANTO: La Resolución No. 41 de 22 de agosto de 2013, dictada por quien resuelve, establece el Reglamento del Ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia y deroga la Resolución No. 33, del 6 de septiembre de 2011 que incluía el listado de estas actividades, siendo necesario disponer la denominación de las actividades que se pueden ejercer como trabajo por cuenta propia, su alcance y las entidades que autorizan su ejercicio.

POR CUANTO: En correspondencia con lo expuesto en el apartado precedente, resulta conveniente derogar la Resolución No. 84 de 27 de mayo de 2009 de la que suscribe, que autorizó el otorgamiento de licencia para el ejercicio del trabajo por cuenta propia en la actividad de Elaborador Vendedor de Alimentos y Bebidas Alcohólicas con Servicios Gastronómicos con características especiales, a los administradores de Negocios de Participación Familiar, ubicados en el Barrio Chino. POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me están conferidas en el Apartado Tercero numeral 4, del Acuerdo No. 2817 de 25 de noviembre de 1994, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros,

Resuelvo:

PRIMERO: Las actividades que se pueden ejercer como trabajo por cuenta propia, su denominación y alcance aparecen consignadas en el Anexo que es parte integrante de esta Resolución.

SEGUNDO: Las actividades a ejercer por cuenta propia son autorizadas por las direcciones de Trabajo municipales, la Unidad Estatal de Tráfico del Ministerio del Transporte, las direcciones municipales de la Vivienda, las empresas de Seguros Nacionales (ESEN) y de Seguros Internacionales (ESI-CUBA) ambas del Ministerio de Finanzas y Precios, el Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de La Habana, la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana y el Grupo Empresarial PALCO, en correspondencia con su esfera de competencia.

TERCERO: Las autorizaciones para el ejercicio de las actividades de Chapistero, Elaborador vendedor de artículos de mármol, Fundidor, Herrero, Oxicortador, Productor vendedor de artículos de aluminio, Productor vendedor de artículos de fundición no ferrosa

y Pulidor de pisos comienzan a otorgarse a partir de la entrada en vigor de la presente Resolución.

CUARTO: Los trabajadores que se encuentran autorizados a ejercer la actividad de “Elaborador vendedor de jabón, betún, tintas y otros similares” pueden continuar realizándola, pero se mantiene suspendido el otorgamiento de nuevas autorizaciones en esa actividad, para la que no existe aseguramiento de materias primas en la red comercial.

QUINTO: Las actividades: “Vendedor mayorista de productos agropecuarios” y “Vendedor minorista de productos agropecuarios” son autorizadas en Mayabeque, Artemisa y La Habana y las restantes provincias, en la medida que se implemente el Sistema de Comercialización de productos Agropecuarios.

SEXTO: Las actividades de “Agente postal” y “Agente de telecomunicaciones” son autorizadas, en la medida que se implementen los sistemas de gestión aprobados a las empresas de Correos de Cuba y de Telecomunicaciones de Cuba.

SÉPTIMO: Se deroga la Resolución No. 84 de 27 de mayo de 2009 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social, sobre los servicios gastronómicos en el Barrio Chino.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República.

ARCHÍVESE el original en el protocolo de la Dirección Jurídica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Dada en La Habana, a los 22 días del mes de agosto de 2013.

Anexo 7: Resolución No.41/2013

RESOLUCIÓN No. 41/ 2013

POR CUANTO: El Decreto Ley No.141 “Sobre el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia”, de 8 de septiembre de 1993, en su Artículo 1 encarga al entonces Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, hoy Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la determinación de las actividades que pueden realizarse por cuenta propia, así como las regulaciones sobre quienes pueden ejercerlas, los requisitos para ello, el ordenamiento y control de dichas actividades, a cuyo amparo se dictó por quien resuelve la Resolución No. 33 de 6 de septiembre de 2011, que aprueba el “Reglamento del Ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia”, que incluye el listado de actividades autorizadas para ese ejercicio.

POR CUANTO: La experiencia derivada de su aplicación, la necesidad de adicionar nuevas actividades, eliminar limitaciones en el otorgamiento de autorizaciones para el ejercicio de determinadas actividades, definir el alcance de cada una, así como precisar aspectos sobre su ordenamiento y control, aconsejan derogar la mencionada Resolución, y establecer en regulaciones independientes, el procedimiento para el ejercicio del trabajo por cuenta propia y la relación de actividades autorizadas, su alcance y las entidades que autorizan su ejercicio.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me están conferidas en el Apartado Tercero, numeral 4, del Acuerdo No. 2817 de 25 de noviembre de 1994 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, resuelvo dictar el siguiente:

REGLAMENTO DEL EJERCICIO DEL TRABAJO POR CUENTA PROPIA

CAPÍTULO I GENERALIDADES

ARTÍCULO 1: El presente Reglamento establece las disposiciones que regulan el ejercicio del trabajo por cuenta propia, su ordenamiento y control.

ARTÍCULO 2: Las entidades encargadas de otorgar las autorizaciones para el ejercicio de las actividades del trabajo por cuenta propia, en lo adelante entidades facultadas, se determinan por resolución de este Ministerio.

Asimismo, las suspensiones temporales, las bajas, el registro de las actividades y la aprobación e inscripción de la contratación por el titular, de servicios de trabajadores, se emiten por las referidas entidades facultadas, de acuerdo con el procedimiento establecido por los jefes de los órganos, organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales, a los que se subordinan, así como por el Presidente del Consejo de Administración Provincial de La Habana, en el ámbito de sus respectivas competencias.

ARTÍCULO 3: Pueden ejercer el trabajo por cuenta propia los ciudadanos cubanos y extranjeros residentes permanentes en Cuba, mayores de 17 años que cumplan los requisitos establecidos para ello en la ley. La autorización para el ejercicio es personal e intransferible.

Los recién graduados de obreros calificados y de las escuelas de oficio, que al momento de su egreso no han arribado a la edad laboral, pueden incorporarse al trabajo por cuenta propia con la autorización del Director de Trabajo Municipal, cumpliendo los procedimientos establecidos para estos casos.

Los trabajadores por cuenta propia pueden ser autorizados a ejercer más de una actividad, siempre que cumplan lo establecido en la legislación.

ARTÍCULO 4: Los trabajadores por cuenta propia están obligados a:

- a) cumplir la legislación vigente y las disposiciones de los organismos y órganos facultados;
- b) cumplir con las obligaciones tributarias establecidas;
- c) realizar la actividad o las actividades para las cuales están autorizados;
- d) ejercer cotidianamente la actividad con los trabajadores contratados, excepto en las actividades de transporte. Pueden ausentarse para resolver problemas propios de la actividad o personales.
- e) utilizar en el ejercicio del trabajo, materias primas, materiales y equipos de procedencia lícita;
- f) responsabilizarse con la calidad de la producción que realizan y los servicios que prestan;
- g) mantener, en los lugares donde ejerzan la actividad, el cumplimiento de las normas sobre el ornato público, la seguridad en el trabajo, la higiene comunal, sanitaria y la preservación del medio ambiente;
- h) mostrar a la autoridad competente la autorización que los acredite para ejercer la actividad, su inscripción en el Registro de Contribuyentes, así como cualquier otro documento que se establezca por los órganos del Estado y el Gobierno, organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales, siempre que se encuentren en la elaboración, prestación del servicio, comercialización de las producciones o realicen gestiones de suministro u otras asociadas al ejercicio del trabajo por cuenta propia; y
- i) brindar la información sobre el ejercicio de sus actividades, a las autoridades facultadas para ello y facilitar, durante el desarrollo de su trabajo, que se realicen las verificaciones y los controles que se requieran.

Continuación Anexo 7...

ARTÍCULO 5: Los trabajadores por cuenta propia pueden solicitar y recibir la asesoría de las autoridades competentes, la información que requieran para el ejercicio de su trabajo y las explicaciones sobre las inspecciones que se les realizan.

ARTÍCULO 6: Los trabajadores por cuenta propia están autorizados a contratar trabajadores. Las personas para ejercer la actividad de “trabajador contratado” están obligadas a inscribirse, a partir de una solicitud escrita de parte del trabajador con el que laboran. En la autorización que se emite consta el nombre del que los contrata.

Los creadores y artistas pueden contratar trabajadores que se inscriben en las direcciones de Trabajo municipales a solicitud de los primeros.

ARTÍCULO 7: Los trabajadores por cuenta propia pueden comercializar sus productos y servicios a entidades estatales, dentro de los límites financieros que éstas tengan establecidos, debiendo extenderles un escrito (factura) donde se acredite la actividad realizada y la cuantía cobrada.

ARTÍCULO 8: Los trabajadores por cuenta propia ejercen la actividad para la que han sido autorizados en:

- a) su domicilio u otro local o espacio arrendado, con observancia de las normas establecidas por el Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular;
- b) áreas comunes habilitadas al efecto y los itinerarios definidos, en las actividades que lo requieran, con la autorización del Consejo de la Administración Municipal o Provincial del Poder Popular, según corresponda;
- c) el domicilio del usuario, en las actividades que debido a su naturaleza deben realizarse en éste.

ARTÍCULO 9: La autorización para ejercer el trabajo por cuenta propia, se obtiene a partir de la solicitud del interesado presentada a las entidades facultadas y corresponde a éstas la aprobación o no, de acuerdo con lo establecido en el presente Reglamento y las regulaciones específicas.

ARTÍCULO 10: Los trabajadores por cuenta propia ejercen la actividad una vez recibida la autorización y realizada la afiliación al régimen especial de la seguridad social, cuando corresponda y la inscripción como contribuyentes en la Oficina Nacional de Administración Tributaria de su municipio, conforme establecen los ministerios de Trabajo y Seguridad Social y de Finanzas y Precios.

ARTÍCULO 11: Los trabajadores por cuenta propia que se encuentren impedidos de ejercer su actividad por certificados médicos, debidamente avalados por la autoridad

Continuación Anexo 7...

facultada, que concedan hasta seis meses de inhabilitación para el trabajo o por movilizaciones militares, pueden solicitar por escrito, a la entidad que autorizó el ejercicio de la actividad, el otorgamiento de una suspensión temporal de su realización.

En el caso de la licencia de maternidad, se otorga suspensión temporal por el período comprendido como licencia prenatal y postnatal, la que puede extenderse a solicitud de la trabajadora hasta que el niño arribe al primer año de vida.

ARTÍCULO 12: La suspensión temporal es concedida previo análisis por la entidad que autorizó el ejercicio de la actividad, de las causas que sustentan la solicitud. Al vencimiento del período sin que se produzca la reincorporación a la actividad, se realiza un nuevo análisis y puede disponerse la baja como trabajador por cuenta propia.

La entidad está en la obligación de retener temporalmente los documentos que autorizan el ejercicio del trabajo por cuenta propia, durante el período concedido en la suspensión temporal e informar en un plazo que no exceda las 72 horas a la filial municipal del Instituto Nacional de Seguridad Social (INASS) y a la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) del municipio correspondiente para que actúen en consecuencia.

Cuando el trabajador por cuenta propia tenga una suspensión temporal, los trabajadores contratados no pueden realizar la actividad.

ARTÍCULO 13: Los jefes de las entidades facultadas pueden disponer la baja de un trabajador por cuenta propia por las causas siguientes:

- a) violaciones o incumplimientos de la legislación vigente, a solicitud de los funcionarios que atienden el trabajo por cuenta propia en las direcciones de Trabajo municipales;
- b) incumplimiento de sus obligaciones, a solicitud de la Oficina Nacional de Administración Tributaria;
- c) solicitud expresa del trabajador;
- d) de oficio o por solicitud del familiar por fallecimiento;
- e) notificación del retiro de la autorización, a solicitud de los órganos de inspección en el caso de violación de la legislación;
- f) excepcionalmente, a solicitud del Banco, por incumplimiento reiterado del pago de los créditos otorgados;
- g) vencimiento del término de la suspensión temporal, sin que se produzca la reincorporación a la actividad.

Continuación Anexo 7...

En los casos a que se refieren los incisos a), b), e) y f) el escrito fundamentado por el que se dispone la baja, debe expresar las infracciones u otras violaciones de la legislación vigente que la motivan.

ARTÍCULO 14: Los jefes de las entidades facultadas, al retirar la autorización para el ejercicio del trabajo por cuenta propia, lo comunican a la filial municipal del Instituto Nacional de Seguridad Social (INASS), a la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) del municipio y a los órganos de inspección correspondientes en un término no mayor de 72 horas, para que actúen en consecuencia.

ARTÍCULO 15: Las entidades facultadas mantienen actualizado el control de las personas autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia y la información sobre cada una de éstas; evalúan con los órganos de inspección los resultados de la fiscalización del trabajo por cuenta propia, proponen al Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular, las medidas que correspondan e informan mensualmente al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

CAPÍTULO II

TRABAJADORES POR CUENTA PROPIA INSCRITOS POR LAS DIRECCIONES DE TRABAJO

ARTÍCULO 16: La autorización para ejercer el trabajo por cuenta propia, se obtiene a partir de la solicitud del interesado al Director de Trabajo de su municipio de residencia y corresponde a éste la aprobación o no, de acuerdo con lo establecido en el presente Reglamento.

La persona interesada, acude a la Dirección de Trabajo Municipal y presenta al funcionario designado a ese efecto, los documentos siguientes:

- a) carné de identidad;
- b) dos fotos 1x1;
- c) documentos adicionales que se exigen para algunas actividades;
- d) certificación emitida por la entidad laboral sobre sus deudas bancarias.

ARTÍCULO 17: Una vez recibida la documentación, se confecciona el modelo "Solicitud para ejercer el Trabajo por Cuenta Propia", en original y copia, se elabora y se firma por el Director de

Trabajo Municipal el documento de autorización, en un plazo no mayor a 5 días hábiles, a partir de la recepción de la solicitud. Los modelos que complementan la tramitación,

Continuación Anexo 7...

autorización y control del trabajador por cuenta propia, aparecen en el Anexo de este Reglamento.

ARTÍCULO 18: En el momento de la entrega de la autorización a la persona, para el ejercicio del trabajo por cuenta propia por el funcionario encargado en la Dirección de Trabajo Municipal, éste realiza su afiliación al régimen especial de seguridad social, si corresponde.

ARTÍCULO 19: Los solicitantes, al recibir la autorización del Director de Trabajo Municipal están obligados a inscribirse en el Registro de Contribuyentes de la Oficina Nacional de Administración Tributaria correspondiente, cumplimentando los términos y condiciones establecidos en la legislación tributaria.

ARTÍCULO 20: En caso de deterioro o extravío del documento acreditativo, el trabajador por cuenta propia realiza la solicitud a la Dirección de Trabajo Municipal para que le sea confeccionado un duplicado de este, acompañada de sellos del timbre de acuerdo con lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios.

DISPOSICIONES ESPECIALES

PRIMERA: Los presidentes de los consejos de la Administración provinciales, a propuesta u oído el parecer de los consejos de la Administración municipales, ambos del Poder Popular, están facultados para limitar el otorgamiento de autorizaciones en determinada actividad.

SEGUNDA: Cuando la legislación o disposiciones vigentes hagan referencia a la Resolución No 33 de 6 de septiembre de 2011 de la que suscribe, se consideran referidas a la presente Resolución, que la sustituye.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

ÚNICA: Se ratifica la continuidad en el ejercicio por cuenta propia de los profesionales universitarios o técnicos, graduados con anterioridad al año 1964, que lo han desarrollado ininterrumpidamente y se encuentran inscriptos en el Registro de Contribuyentes.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA: Los ministerios de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior, así como las máximas autoridades de dirección de las organizaciones políticas, sociales y de masas, de acuerdo con sus particularidades, dictan las disposiciones que se requieran para la aplicación del presente Reglamento con respecto a los trabajadores de sus respectivos sistemas y las informan al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Continuación Anexo 7...

SEGUNDA: Las actividades que se pueden ejercer como trabajo por cuenta propia, su alcance y las entidades que autorizan su ejercicio, aparecen consignadas en Resolución dictada al efecto por este Ministerio.

TERCERA: Se deroga la Resolución No. 33 del 6 de septiembre de 2011 de la Ministra de Trabajo y Seguridad Social.

CUARTA: El presente Reglamento entra en vigor a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República.

ARCHÍVESE el original en el protocolo de la Dirección Jurídica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Dada en La Habana, a los 22 días del mes de agosto de 2013.

ANEXO CONTROL EN LAS DIRECCIONES DE TRABAJO

- 1- A cada trabajador por cuenta propia se le confecciona un Expediente que contiene:
 - Modelo “Solicitud y Registro del ejercicio del trabajo por cuenta propia”.
 - Documentos de las entidades facultadas solicitando el retiro de la autorización, cuando corresponda.
 - Resolución del Director de Trabajo municipal, suprimiendo la autorización por violación de la ley, cuando corresponda.
 - Otros documentos que haya presentado de acuerdo a lo establecido en el presente Reglamento.
 - Constancia de la baja cuando corresponda.

- 2- Evaluación de los resultados de las fiscalizaciones al trabajo por cuenta propia, realizada por los órganos de inspección de los consejos de la Administración del Poder Popular y órganos y organismos estatales.

- 3- Conciliaciones con las filiales del Instituto Nacional de Seguridad Social (INASS) y la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) en los territorios.

Continuacion Anexo 7...

MODELO PARA TRAMITAR LA AUTORIZACIÓN PARA EL EJERCICIO DE TRABAJO POR CUENTA PROPIA DE LAS ACTIVIDADES CONTROLADAS POR LAS DIRECCIONES DE TRABAJO MUNICIPALES

Provincia: _____ Municipio: _____

1- DATOS PERSONALES

No. de solicitud: _____
Nombres _____ Primer Apellido _____ Segundo Apellido _____
No. de identidad permanente _____ Nacionalidad: _____ País _____
Dirección particular: _____
Consejo Popular _____
Teléfono _____ Escolaridad _____
Procedencia:
Disponible ___ Trabajador ___ Jubilado ___ Ama de Casa ___ Desvinculado ___ Estudiante ___
Otras (especificar) _____

2- SOLICITUD

Actividad para la que se solicita autorización: _____
Resultados de la Comprobación (para los casos que proceda)

3- AUTORIZACIÓN

Autorizado Sí ___ No ___
Observaciones: _____
Requiere inscribirse en el Régimen Especial de Seguridad Social de los trabajadores por cuenta propia:
Sí ___ No ___
Causa por la que no se inscribe: _____

Firma del solicitante: _____
Nombre del Director de Trabajo Municipal: _____
Firma: _____ Fecha: _____

MODELO DE AUTORIZACIÓN PARA EJERCER EL TRABAJO POR CUENTA PROPIA

FRENTE



AUTORIZACIÓN PARA EJERCER EL TRABAJO POR CUENTA PROPIA

Provincia _____ Municipio _____ Consejo Popular _____
Nombres _____ y _____ apellidos

No. de identidad permanente _____
Dirección particular: _____
Actividad autorizada: _____

Fecha de expedición _____ Cuño DTM _____ Director de Trabajo Municipal _____

DORSO

Se encuentra afiliado al régimen especial de Seguridad Social Sí ___ No ___
Fecha de afiliación _____
Titular ___ Trabajador contratado ___
Nombre del Titular que lo contrata _____
Actividad que ejerce el titular _____

Anexo 8: Resolución No.32/2013



República de Cuba
Ministerio de Economía y Planificación
El Ministro

RESOLUCION No. 32 /2013

POR CUANTO: En la Resolución 12/2013 del Ministro Presidente del Banco Central de Cuba, se establece que todos los pagos de personas jurídicas cubanas a personas naturales se ejecutarán en CUP y que sólo se podrán ejecutar determinados pagos en CUC que el Ministerio de Economía establezca expresamente en la norma legal que regule dichos pagos.

POR CUANTO: Mediante Resolución 898 de 8 de diciembre de 2011 del que resuelve, se aprobó el pago en CUC a los trabajadores por cuenta propia que ejercen la actividad de servicio de paseo de coches coloniales en la ciudad de la Habana, siendo aconsejable su derogación, en tanto se incorpore esta disposición a la presente resolución.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me han sido conferidas, en el Apartado Tercero, inciso 4 del Acuerdo No. 2817, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 25 de noviembre de 1994,

RESUELVO:

PRIMERO: Las personas jurídicas cubanas podrán realizar pagos en CUC a las personas naturales que prestan servicios de alimentación, siempre que lo tengan aprobado en su presupuesto de ingresos y gastos en CUC.

SEGUNDO: También se podrán realizar pagos en CUC a las personas naturales, en aquellos experimentos en los que se autorice por los niveles superiores correspondientes, a efectuar pagos en esta moneda.

TERCERO: Las unidades presupuestadas podrán además, realizar pagos en CUC a personas naturales por la prestación de otros servicios, siempre que lo tengan aprobado en su presupuesto de ingresos y gastos en CUC de cada año, de acuerdo con el plan.

CUARTO: Los pagos en CUC que se mencionan en los apartados precedentes, serán instrumentados para sus sistemas o entidades mediante

Continuación Anexo 8...



República de Cuba
Ministerio de Economía y Planificación
El Ministro

normativas por cada Ministro, Presidente de Consejo de Administración Provincial, Jefe de la Entidad nacional, Jefe de la Organización Superior de Dirección según el nivel de subordinación de la entidad, u órgano de relación en los casos correspondientes.

QUINTO: Las personas jurídicas del sistema del turismo podrán efectuar pagos en CUC a personas naturales por la prestación de servicios, sólo en aquellos servicios en los que el MINTUR como organismo rector de la actividad turística, defina.

SEXTO: En el resto de los servicios no autorizados a pagar en CUC, así como para la contratación de productos (incluidas las ventas directas de productos agropecuarios) las personas jurídicas del sistema del turismo pueden ejecutar pagos en CUP a personas naturales, empleando el mismo sistema establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios para las ventas directas de los productores agropecuarios a las entidades del sector turístico.

La fuente mediante la cual se financia la diferencia entre el convertidor y la compra del CUP, provendrá de los fondos aprobados en el Presupuesto del Estado para el año 2013 con destino a las ventas directas de los productores agropecuarios al turismo. El Ministerio del Turismo deberá definir los recursos en CUP que se requerirán para estas contrataciones cada año.

SÉPTIMO: Se deroga la resolución 898 de 8 de diciembre de 2011 del que resuelve.

ARCHÍVESE el original debidamente firmado en la Dirección Jurídica de este Ministerio.

Publiquese en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

DADA, en La Habana, a 7 de febrero de 2013.

[Firma]
del de se original que tiene
de la Dirección Jurídica del
Ministerio de Economía y Planificación.

[Firma]
DEL YZQUIERDO RODRIGUEZ
MINISTRO

Anexo 9. Método para el cálculo y selección de los expertos

El número de expertos **M** se determina empleando un método probabilístico y asumiendo una ley de probabilidad binomial

$$M = \frac{p * (1 - p) * k}{i^2}$$

p: máximo error que se tolera en el juicio de los expertos

I: nivel de precisión a utilizar, recomiende entre 0.1 y 0.5

K: constante que cambia según el nivel de confianza

1- α	K
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

Se plantea que el número de expertos debe variar entre 7 y 15. Se comprobará a continuación:

Si se considera:

$$p = 0.01 \quad 1 - \alpha = 0.99 \quad i = 0.10 \quad k = 6.6564 \quad M = 7$$

Si se considera:

$$p = 0.06 \quad 1 - \alpha = 0.90 \quad i = 0.10 \quad k = 2.6896 \quad M = 15$$

Luego se realiza un proceso de selección de los expertos, en la investigación se propone el procedimiento descrito por Hurtado de Mendoza (2003). La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y en ello interviene la calificación técnica, los conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar y la posibilidad de decisión entre otros.

Pasos para la selección de los expertos:

1. Confeccionar un listado inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia que poseen, evaluando de esta forma los niveles de conocimientos que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En la pregunta se les pide que marquen con una (X), en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información (Tabla 1) que tienen sobre el tema a estudiar.

Tabla 1. Grado de conocimiento o información (Kc) de los expertos

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										

Fuente: Hurtado de Mendoza (2003).

A partir de aquí se calcula fácilmente el coeficiente de conocimiento o información (Kc), a través de la siguiente fórmula:

$$Kc = n(0,1)$$

Donde:

Kc: Coeficiente de conocimiento o información

n: Rango seleccionado por el experto

3. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación (Tabla 2) del tema a estudiar.

Tabla 2. Nivel de Argumentación o fundamentación (Ka)

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Fuente: Hurtado de Mendoza (2003)

4. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. A partir de estos valores reflejados por cada experto en la tabla se contrastan con los valores de una tabla patrón (Tabla 3).

Tabla 3. Nivel de argumentación o fundamentación (tabla patrón).

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Fuente: Hurtado de Mendoza (2003)

5. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el coeficiente de argumentación (Ka) de cada experto:

$$Ka = a n_i = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6)$$

Donde:

Ka: Coeficiente de Argumentación

n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación i (1 hasta 6)

6. Una vez obtenido los valores del coeficiente de conocimiento (K_c) y el coeficiente de argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del coeficiente de competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula de la siguiente forma:

$$K = 0,5 (K_c + K_a)$$

Donde:

K: Coeficiente de competencia

Kc: Coeficiente de conocimiento

Ka: Coeficiente de argumentación

7. Posteriormente obtenido los resultados se valoran de la manera siguiente:

0,8 < K < 1,0 Coeficiente de competencia Alto

0,5 < K < 0,8 Coeficiente de competencia Medio

K < 0,5 Coeficiente de competencia Bajo

Se debe utilizar para consultar a expertos de competencia alta, no obstante puede valorarse la utilización de expertos de competencia media, en caso de que el coeficiente de competencia promedio de todos los posibles expertos sea alto, pero nunca se utilizará expertos de competencia baja.

Anexo 10. Representación gráfica de las Cinco Fuerzas de Porter

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial

Porter 1980

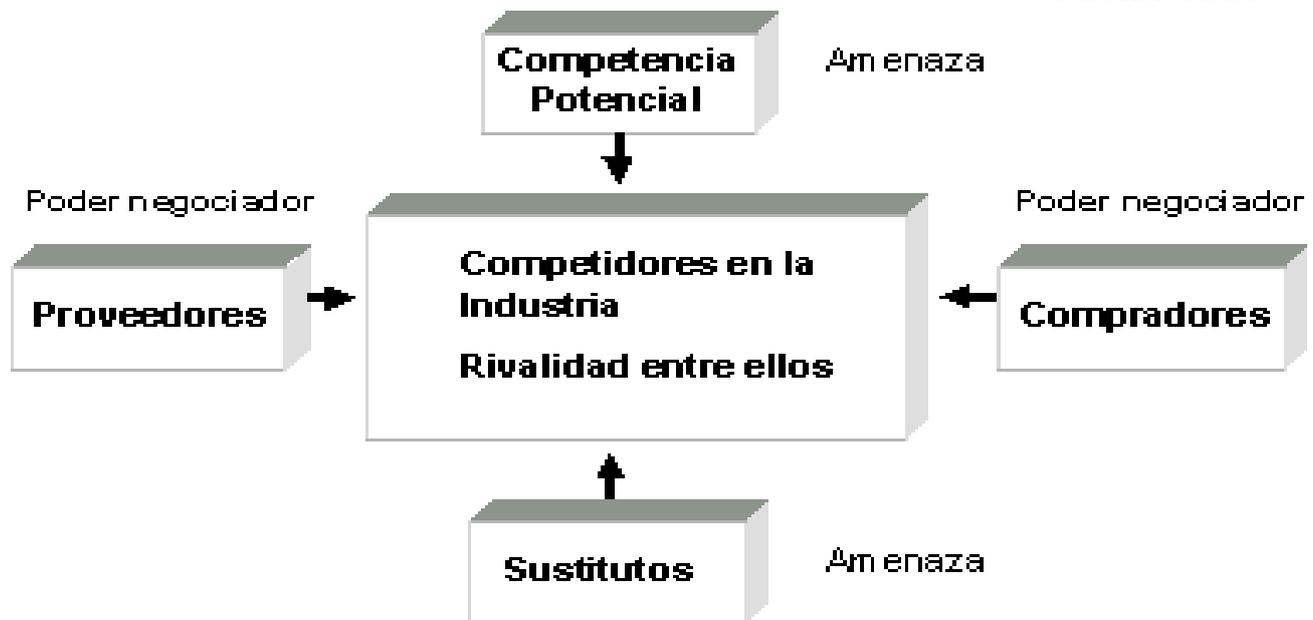


Figura 2.3: Representación gráfica de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Stoner, J. (1988).

Anexo 11: Dimensiones y sistema de indicadores propuesto para evaluar la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”

Tabla 2.3. Dimensiones y sistema de indicadores propuesto para evaluar la orientación al mercado en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”

Atributos
Orientación al cliente
1) Compromiso con la clientela
2) Creación de valor para el cliente
3) Comprensión de las necesidades de los clientes
4) Fijación de objetivos de satisfacción de la clientela
5) Medición del grado de satisfacción de la clientela
Orientación a la competencia
6) Los vendedores intercambian información sobre la competencia
7) Respuesta rápida a la competencia
8) La gerencia discute las acciones de la competencia
9) Se fijan objetivos para conseguir ventajas competitivas
10) Se dispone de la información relativa a la competencia
Integración y coordinación de funciones
11) Todas las funciones tienen contacto con los clientes
12) Se comparte la información relevante
13) Integración funcional en la estrategia de la entidad
14) Todos los procesos contribuyen a crear valor para los clientes
Eficacia en la gestión operativa
15) Valoración de la implantación de las decisiones adoptadas en la alta dirección, en los niveles inferiores.
16) Valoración sobre la efectividad de la gestión de los recursos del marketing
17) Valoración sobre la capacidad de reacción rápida y efectiva ante las acciones de la competencia.

Fuente: elaboración propia

Anexo 12: Instrumento para medir el grado de orientación al mercado

La alta dirección del “Bar-Restaurante Piratas del Caribe” se encuentra realizando una investigación sobre los factores que miden la orientación al mercado en el restaurante. Esta encuesta puede representar también una oportunidad para quienes respondan para ayudar a la dirección del restaurante a:

- Identificar el grado de orientación al cliente
- Identificar el grado de orientación a la competencia.
- La integración y coordinación de funciones.
- La eficacia en la gestión operativa.

Indique hasta qué punto piensa usted que el restaurante cumple con los siguientes atributos. Asígnele el número desde uno (1) muy en desacuerdo hasta 5 totalmente de acuerdo.

Atributos	1	2	3	4	5
1) Compromiso con la clientela					
2) Creación de valor para el cliente					
3) Comprensión de las necesidades de los clientes					
4) Fijación de objetivos de satisfacción de la clientela					
5) Medición del grado de satisfacción de la clientela					
6) Los vendedores intercambian información sobre la competencia					
7) Respuesta rápida a la competencia					
8) La gerencia discute las acciones de la competencia					
9) Se fijan objetivos para conseguir ventajas competitivas					
10) Se dispone de la información relativa a la competencia					
11) Todas las funciones tienen contacto con los clientes					
12) Se comparte la información relevante					
13) Integración funcional en la estrategia de la entidad					
14) Todos los procesos contribuyen a crear valor para los clientes					
15) Valoración de la implantación de las decisiones adoptadas en la alta dirección, en los niveles inferiores.					
16) Valoración sobre la efectividad de la gestión de los recursos del marketing.					
17) Valoración sobre la capacidad de reacción rápida y efectiva ante las acciones de la competencia.					

Fuente: elaboración propia

Anexo 13. Instrumento para valorar la efectividad del marketing para el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”

Indique hasta qué punto piensa usted que el restaurante cumple con los siguientes atributos. Asígnele el número desde uno (1) muy en desacuerdo hasta 5 totalmente de acuerdo. **Fuente:** elaboración propia.

Filosofía marketing	1	2	3	4	5
La gerencia reconoce la importancia de enfocar el servicio en correspondencia con las necesidades del mercado					
La gerencia desarrolla diferentes ofertas y planes de marketing para los diferentes segmentos del mercado.					
La gerencia desarrolla una visión sistemática del marketing (suministradores, canales, competencia, clientes, entorno) en la planificación de sus negocios.					
Organización integrada del marketing					
Entre las principales funciones del marketing existe un alto nivel de integración y control.					
Existe integración entre los diferentes procesos.					
Organización del proceso de creación de nuevos productos.					
Información adecuada de marketing					
Realización de estudios de marketing sobre clientes, influencias de compra, canales y competencia.					
Conocimiento de la gerencia sobre el potencial de ventas y rentabilidad de los diferentes segmentos de mercados, clientes, territorios, productos y canales					
Esfuerzo realizado para medir la efectividad de los diferentes gastos de marketing.					
Orientación estratégica					
Esfuerzo de la planificación formal de marketing.					
Calidad de la estrategia actual de marketing.					
Nivel de la planificación y pensamiento contingente.					
Eficacia Operativa					
Comunicación del pensamiento de marketing de la gerencia a los niveles inferiores.					
La gerencia utiliza de forma efectiva los recursos de marketing.					
La gerencia muestra una buena capacidad para reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios puntuales en el entorno.					

Anexo 14. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos por medio de la determinación del alpha de Cronbach

Coeficiente alpha de Cronbach cuestionario para la evaluación de la orientación al mercado.

Atributos por dimensiones	Criterios	Alpha de Cronbach Estandarizada.
1	Orientación al cliente	.9012
2	Orientación a la competencia	.8333
3	Integración y coordinación de funciones	.8562
4	Eficacia en la gestión operativa	.8956
Resumen		.8715

Coeficiente alpha de Cronbach cuestionario instrumento para valorar la efectividad de marketing.

Preguntas del Cuestionario	Criterios	Alpha de Cronbach Estandarizada.
1	Filosofía de marketing	.8153
2	Organización integrad de marketing	.8556
3	Información adecuada del marketing	.9561
4	Orientación estratégica	.8956
5	Eficacia operativa	.9523
Resumen		.8949

Fuente: elaboración propia

Anexo 15: Tabla resumen de la cantidad promedio de clientes que hicieron uso del servicio al menos una vez en los meses de Enero a Marzo del 2018.

Meses	Cantidad de clientes
Enero	3594
Febrero	2578
Marzo	1553
Población promedio	2575

La población promedio (2575) fue la utilizada para calcular la muestra.

Fuente: elaboración propia

Anexo 16: Cálculo del peso específico de los indicadores mediante el Triángulo de Füller

Dimensión 1: Orientación al cliente

Indicadores	Código
Compromiso con la clientela	I1
Creación de valor para el cliente	I2
Comprensión de las necesidades de los clientes	I3
Fijación de objetivos de satisfacción de la clientela	I4
Medición del grado de satisfacción de la clientela	I5

Dimensión 2: Orientación a la competencia

Indicadores	Código
Los vendedores intercambian información sobre la competencia	I6
Respuesta rápida a la competencia	I7
La gerencia discute las acciones de la competencia	I8
Se fijan objetivos para conseguir ventajas competitivas	I9
Se dispone de la información relativa a la competencia	I10

Dimensión 3: Integración y coordinación de funciones

Indicadores	Código
Todas las funciones tienen contacto con los clientes	I11
Se comparte la información relevante	I12
Integración funcional en la estrategia de la entidad	I13
Todos los procesos contribuyen a crear valor para los clientes	I14

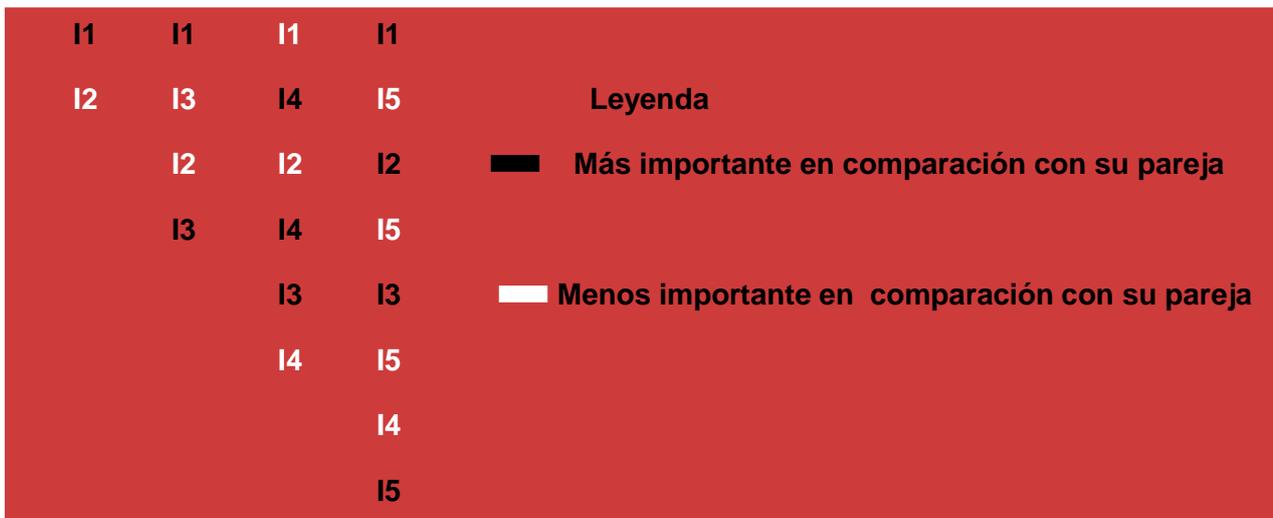
Dimensión 4: Eficacia en la gestión operativa

Indicadores	Código
Valoración de la implantación de las decisiones adoptadas en la alta dirección, en los niveles inferiores.	I15
Valoración sobre la efectividad de la gestión de los recursos del marketing	I16
Valoración sobre la capacidad de reacción rápida y efectiva ante las acciones de la competencia.	I17

Fuente: elaboración propia

A estos indicadores se les calculó su peso específico mediante el Triángulo de Füller:

Dimensión 1: Orientación al cliente

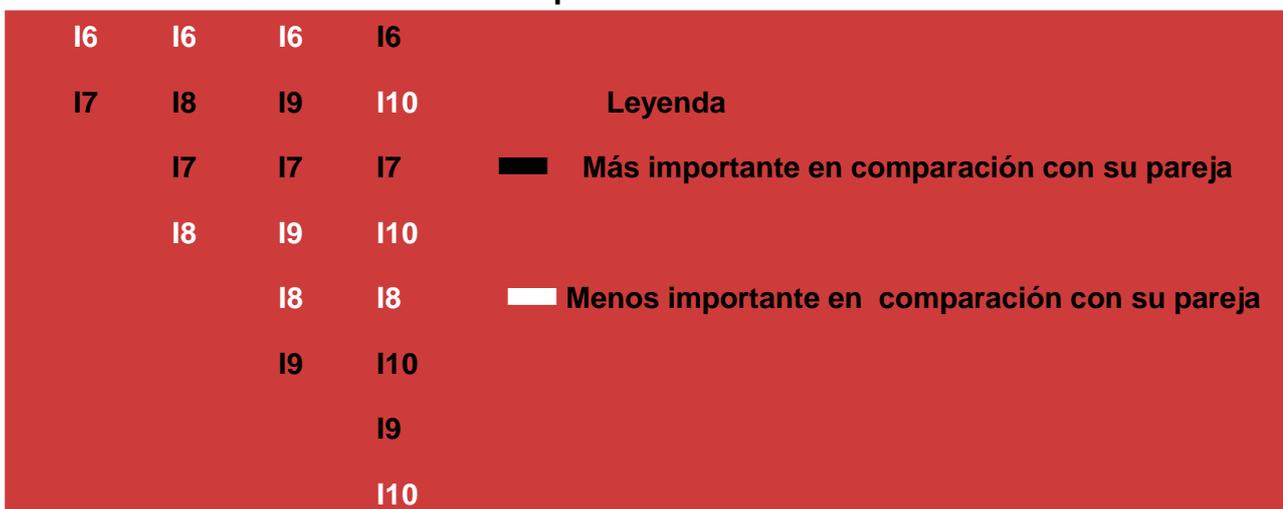


Fuente: elaboración propia

Código	Frecuencia	Peso específico
I1	3	3/10= 0.3
I2	1	1/10= 0.1
I3	3	3/10= 0.3
I4	2	2/10= 0.2
I5	1	1/10= 0.1
	$\Sigma = 10$	

Fuente: elaboración propia

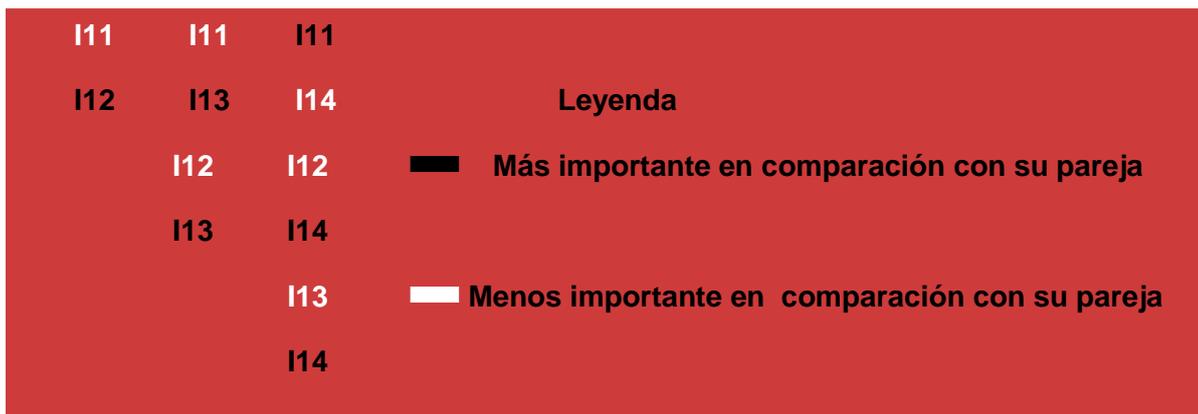
Dimensión 2: Orientación a la competencia



Fuente: elaboración propia

Código	Frecuencia	Peso específico
I6	1	1/10= 0.1
I7	4	4/10= 0.4
I8	1	1/10= 0.1
I9	3	3/10= 0.3
I10	1	1/10= 0.1
	$\Sigma = 10$	

Dimensión 3: Integración y coordinación de funciones

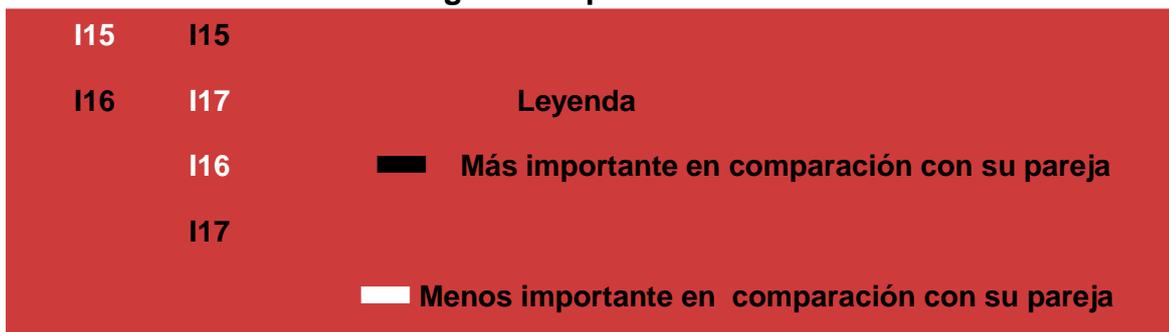


Fuente: elaboración propia

Código	Frecuencia	Peso específico
I11	1	1/6= 0.166
I12	1	1/6= 0.166
I13	2	2/6= 0.333
I14	2	2/6= 0.333
	$\Sigma = 6$	

Fuente: elaboración propia

Dimensión 4: Eficacia en la gestión operativa



Fuente: elaboración propia

Código	Frecuencia	Peso específico
I15	1	1/3= 0.333
I16	1	1/3= 0.333
I17	1	1/3= 0.333
	$\Sigma = 3$	

Fuente: elaboración propia

Anexo 17: Tabla resume del cálculo del IOM

Dimensión I						IOM
Pe	0.3	0.1	0.3	0.2	0.1	3.8
Ci	5	3	3	4	3	
Dimensión II						
Pe	0.1	0.4	0.1	0.3	0.1	2.2
Ci	1	3	3	1	3	
Dimensión III						
Pe	0.166	0.166	0.333	0.333		2.495
Ci	2	3	1	4		
Dimensión IV						
Pe	0.333	0.333	0.333			3.33
Ci	1	5	4			
		IOM =	2.95		n=	4

Fuente: elaboración propia

Anexo 18: Tabla resumen del comportamiento de las ventas en el “Bar-Restaurante Piratas del Caribe”. Primer Trimestre 2018.

Días	Enero	Febrero	Marzo	
1	208,75	185	200	
2	310	90	100,75	
3	276	100	159	
4	234	200	240,5	
5	174	150,75	109	
6	305	299	132	
7	159	354	215	
8	100	189	193	
9	168	89,5	158	
10	204	150	200,25	
11	180,5	253,5	98	
12	130	125	100	
13	210	255	179	
14	200,75	267	287,5	
15	185	165	145	
16	300	189	265	
17	234	213	187	
18	125	165	165	
19	250	263,25	243	
20	250	300	123,5	
21	141	250,5	300	
22	98,5	200	100	
23	120	189	90	
24	240,75	150,75	150	
25	100		189	
26	200		200	
27			250	
Total de ventas mensuales	5104,25	4793,25	4779,5	
Total de ventas en tres meses	14677			

Fuente: elaboración propia