



**Universidad de Cienfuegos**  
**Sede “Carlos Rafael Rodríguez”**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

## **TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título:** Diseño de una estrategia comercial para la Empresa  
Municipal Gastronómica de Cienfuegos.

**Autora:** Geisy Liset Gómez Pérez

**Tutor:** MSc. Katia Rivero Alonso

“Año 59 de la revolución”

# *Dedicatoria*

*A mí querido esposo José Orlando que me ha demostrado tanto amor cuando en realidad lo necesitaba, este logro es tuyo mi vida.*

*A mis abuelos, que siempre están presentes en todo momento de mi vida y la razón por la cual hoy me encuentro aquí.*

*A mis padres y a mis hermanos que estuvieron conmigo desde el principio de mis estudios, por su sacrificio y apoyo incondicional.*

*A todos los quiero mucho.*

# *Agradecimientos*

*A mi esposo, por la paciencia que me ha tenido, y su apoyo incondicional.*

*A mis queridos abuelos, por la confianza que depositaron en mí, por su amor, cariño, y dedicación; sin su apoyo no hubiese llegado hasta aquí.*

*A mis padres,*

*A mi tutora, por dedicar parte de su precioso tiempo a la realización de esta investigación; por el apoyo, los conocimientos y consejos brindados*

*Gracias Profe.*

*A mi amiga, por su gran apoyo durante este largo periodo, ayudándome en todo momento a la confección de mi tesis.*

*Al personal de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos, que me proporcionó toda la información necesaria para esta investigación.*

*A todos los profesores que contribuyeron a mi formación profesional, brindándome sus conocimientos de la mejor forma posible.*

*Para Todos*

*Muchas Gracias*

*Pensamiento*

*"La clave del éxito depende solo de lo que podemos  
hacer de la mejor manera posible."*

*H. W. Longfellow.*

*Resumen*

## **RESUMEN**

La Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos, posee una variedad de servicios lo que constituye una de las razones por las cuales la entidad es valorada en el campo de su actividad, sin embargo, no cuenta con una estrategia comercial definida, por lo que la demanda de sus servicios y los resultados económico-financieros, no son los esperados.

Esta investigación presenta a partir de un análisis bibliográfico, un marco teórico referencial que permita un acercamiento a los aspectos más importantes de la estrategia comercial en Cuba y el mundo. Además adapta el procedimiento diseñado por Espinosa (2013) basado en la metodología del Plan de Marketing, que contiene entre sus etapas: análisis de la situación externa e interna; análisis estratégico con resolución de las matrices DAFO y RMG; definición de objetivos y selección de estrategias para el diseño de la estrategia comercial de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos.

Se realizó el diagnóstico externo e interno del centro, empleando otras técnicas como: análisis de contenido, entrevistas, tormenta de ideas, revisión de documentos, encuestas y método Delphi para evaluación de alternativas.

Como resultados principales se trazaron los objetivos comerciales y se diseñó una estrategia de mercado en respuesta al problema estratégico identificado y a la posición competitiva de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos. La nueva estrategia define el posicionamiento de la entidad, la diferenciación, así como la mezcla de las principales variables de marketing para una empresa de servicios.

# *Summary*

## **SUMMARY**

The Enterprise Municipal Gastronomic of Cienfuegos has a diverse portfolio of products and services which constitutes one of the reasons the entity is value in the field of its activity; however, it does not have a business strategy clearly defined. Reason why, the demand of its products and services, and the economic-financial results are not the expected ones.

This research presents a bibliographic analysis and a theoretical framework that allow us to know the most important aspects of business strategy in Cuba and the world. Besides, It adjusts the procedure design by Espinosa (2013) based on the methodology of Marketing Plan, which has among its stages: analysis of external and internal situation, strategic analysis with solution of SWOT and RMG matrixes; it defines objectives and selects the strategies for designing the business strategy of The Enterprise Municipal Gastronomic of Cienfuegos.

It was carried out the external and internal diagnosis of the entity, using others techniques such as: content analysis, interviews, brainstorming, documents checking, surveys, and Delphi's method for alternatives assessment.

As main results business objectives and marketing strategy were designed as answer of the strategic problem identify and to the competitive position of The Enterprise Municipal Gastronomic of Cienfuegos. The new strategy defines the position and differentiation of the entity, as well as the mixture of the main variable of marketing for a service company.

# *Índice*

## ÍNDICE

*Resumen*

*Summary*

*Índice*

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco teórico y referencial de la investigación.....	5
1.1 Introducción al capítulo.....	5
1.2 La dirección estratégica.....	6
1.2.1 Conceptos y Evolución de la dirección estratégica .....	6
1.2.2 Componentes de la dirección estratégica.....	11
1.3 La estrategia empresarial.....	14
1.3.1 Niveles de la estrategia empresarial.....	16
1.4 La estrategia comercial. Conceptos.....	18
1.4.1 Plan de Marketing. Conceptos.....	21
1.5 Estrategia comercial en Cuba.....	23
1.6 Conclusiones parciales.....	26
Capítulo II. Procedimiento para el diseño de la estrategia comercial de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos.....	28
2.1 Introducción al Capítulo.....	28
2.2 Caracterización de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos .....	28
2.3 Procedimientos para la elaboración de un Plan de Marketing.....	32
2.4 Procedimiento para una estrategia comercial.....	37
2.4.1 Etapa 1. Diagnóstico de la situación actual.....	37
Fase 1.1 Análisis externo.....	37
Paso 1.1.1 Análisis del macroentorno.....	37

Paso 1.1.2 Análisis del microentorno.....	38
Fase 1.2 Análisis interno.....	39
Paso 1.2.1 Análisis económico-comercial.....	39
Paso 1.2.2 Análisis de los servicios.....	40
Paso 1.2.3 Estudio del Índice de Satisfacción del Cliente (ISC).....	40
Paso 1.2.4 Composición del mercado.....	42
Paso 1.2.5 Análisis organizacional.....	42
Fase 1.3 Análisis estratégico. Determinación de la posición de la empresa.....	43
Paso 1.3.1 Aplicación de la matriz DAFO.....	43
Paso 1.3.2 Aplicación de la matriz RMG.....	46
2.4.2 Etapa 2. Definición de los objetivos.....	49
2.4.3 Etapa 3. Diseño de estrategias.....	49
2.5 Conclusiones parciales.....	51
Capítulo III. Estrategia comercial para la Empresa Municipal Gastronómica .....	53
3.1 Introducción al Capítulo.....	53
3.2 Etapa 1. Diagnóstico de la situación actual.....	53
Fase 1.1 Análisis externo.....	54
Paso 1.1.1 Análisis del macroentorno.....	54
Paso 1.1.2 Análisis del Microentorno. Las cinco fuerzas de la competencia.....	56
Fase 1.2 Análisis interno.....	60
Paso 1.2.1 Análisis económico-comercial de la Empresa Municipal Gastronómica Año 2016 .....	61
Paso 1.2.2 Análisis de los servicios.....	62
Paso 1.2.3 Estudio del índice de satisfacción de los clientes.....	63
Paso 1.2.4 Composición del mercado que cubre la Empresa Municipal Gastronómica Año 2016.....	66

Paso 1.2.5 Análisis organizacional.....	68
Fase 1.3 Análisis estratégico.....	69
Paso 1.3.1 Elaboración de la matriz DAFO.....	69
Paso 1.3.2 Elaboración de la matriz RGM.....	72
3.3 Etapa 2. Definición de los objetivos.....	73
3.3.1 Objetivos específicos.....	74
3.4 Etapa 3. Propuesta de estrategias.....	74
3.5 Conclusiones Parciales.....	76
Conclusiones.....	78
Recomendaciones.....	80
Referencias.....	82

*Anexos*

# *Introducción*

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente se observan en la economía y la sociedad transformaciones sin precedentes que inciden directamente en los sistemas de dirección del sector empresarial. Estas transformaciones están marcadas por la crisis económica internacional lo que ha traído consigo un aumento en las tasas de desempleo, reducciones de presupuesto, fuga de capitales, entre otros fenómenos. Se acentúa también el proceso de globalización, se incrementa la competencia, los cambios son cada vez más rápidos y más complejos, marcados fundamentalmente por el apresurado desarrollo de la ciencia y la tecnología y sus impactos en la sociedad. Otro elemento a resaltar, es el creciente deterioro del medio ambiente y la amenaza que esto representa para la vida en general.

Los modelos de gestión imperantes en muchas organizaciones fueron concebidos para dar respuesta a un entorno mucho más sencillo y estable que el que se presenta hoy, y por tanto, las organizaciones están forzadas a implementar y desarrollar sistemas de gestión que le permitan dar respuesta a las exigencias actuales y futuras del entorno que las rodean. En este contexto las organizaciones se encuentran ante la necesidad de cambiar sus métodos de gestión, teniendo en cuenta, que el centro de atención de las empresas son sus clientes, con sus necesidades y deseos, lo que requiere del empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las condiciones actuales y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas.

En Cuba, la realidad actual exige un reordenamiento de toda la sociedad, donde la economía desempeña un papel fundamental dentro del cambio que se pretende. La máxima dirección del país mediante la aplicación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución exige a las empresas estatales una reflexión en cuanto al análisis de los balances financieros, al capital de trabajo, a los resultados en auditorías, para evitar ser sometidos a un proceso de liquidación y se enfoquen en lograr la eficiencia y eficacia que demanda la sociedad actual (PCC, 2011. p.12).

Debe destacarse que la planificación comercial es un proceso, que exige de los directivos la aplicación de la metodología adecuada que le permita analizar sistemáticamente la relación de su organización con el entorno y sus clientes; la reflexión sobre los resultados que se pueden esperar de la aplicación alternativa de diferentes medios de acción, adecuadamente combinados al efecto.

Teniendo en cuenta las condiciones y características actuales del entorno en el que se mueve la economía cubana se ha hecho necesario la utilización de variadas técnicas que permitan lograr ventajas competitivas. La gestión comercial ha ido adquiriendo mayor importancia en las empresas, sin embargo los directivos no cuentan con una metodología que les facilite mejorar la dirección comercial frente a entornos cada vez más cambiantes y turbulentos.

La Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos subordinada al Grupo Empresarial de Comercio Cienfuegos (GECC), creada en Junio de 1999, se distingue por brindar servicios Gastronómicos, de Alojamiento y Recreación Asociada, Alquiler de locales y producir en los Centros de Elaboración productos alimenticios con destino a la red Gastronómica y comercializar de forma mayorista los excedentes.

Desde sus inicios la empresa siempre ha tenido como objetivo fundamental brindar un Servicio Gastronómico de Calidad y Excelencia, con el fin de satisfacer las necesidades crecientes de la población, elevando el nivel de ofertas que contribuya al saneamiento de las finanzas internas y permita un incremento de la utilidad para desarrollar nuevas inversiones, y de esta forma lograr un mejor servicio al cliente. Los incumplimientos en algunos indicadores se presentan indistintamente en diferentes períodos, sin conocer exactamente las variables de marketing que más incidencia tienen en el comportamiento que se describe. No se ha definido una Estrategia Comercial, lo que trae como consecuencia que los resultados económico-financieros, no siempre son los esperados considerándose que los planes no responden a un análisis casuístico.

A esto se une un conjunto de razones que justifican la realización de una investigación que parta del estudio de la situación actual hasta llegar al diseño posterior de una estrategia comercial en dependencia de los resultados del diagnóstico, como son:

- No se ha realizado un análisis interno ni externo de la entidad
- No se han valorado los puntos fuertes y débiles.
- No existen antecedentes de estudios de mercado
- No existen antecedentes de estudios de satisfacción del cliente
- Existe un alto número de quejas por parte de los clientes
- Existe una inestabilidad en el cumplimiento del Plan económico

A partir de este punto se plantea el **Problema Científico** de la presente investigación a través de la siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar la gestión comercial de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos?

Para darle solución se establece como **Objetivo General**:

Diseñar una estrategia comercial que contribuya a mejorar esta actividad de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos.

Como **Objetivos Específicos** se proponen los siguientes:

1. Argumentar teóricamente la necesidad de establecer una estrategia comercial para elevar la competitividad de la empresa cubana actual.
2. Describir el procedimiento para el diseño de la estrategia comercial de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos basado en la metodología de elaboración del plan de marketing.
3. Aplicar el procedimiento propuesto para el diseño de la estrategia comercial para la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos.

La presente investigación está compuesta por tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos. Los tres capítulos se distribuyen de la forma siguiente:

**Capítulo I: Marco teórico y referencial de la investigación.** Se desarrolla el marco teórico referencial partiendo de conceptos generales relacionados con la gestión estratégica y comercial, así como las fases que integran un Plan de Marketing.

**Capítulo II: Procedimiento para el diseño de la estrategia comercial de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos.** Se realiza una caracterización de la empresa, y se describe el procedimiento seleccionado para el diseño de la estrategia comercial, las técnicas y herramientas a utilizar.

**Capítulo III: Estrategia comercial de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos.** Se aplica el procedimiento descrito en capítulo anterior, se hace el análisis y se propone las estrategias con una mezcla de marketing.

# *Capítulo I*

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Introducción al capítulo

El análisis bibliográfico es imprescindible en toda investigación, pues brinda la posibilidad de mostrar en forma organizada las ideas básicas sobre temas específicos, obtenidos a partir de la literatura consultada, logrando conformar un marco teórico referencial y una mejor proyección hacia los objetivos de la investigación.

El procedimiento de trabajo a seguir para la realización de dicho estudio se muestra a través del hilo conductor en la figura I.1

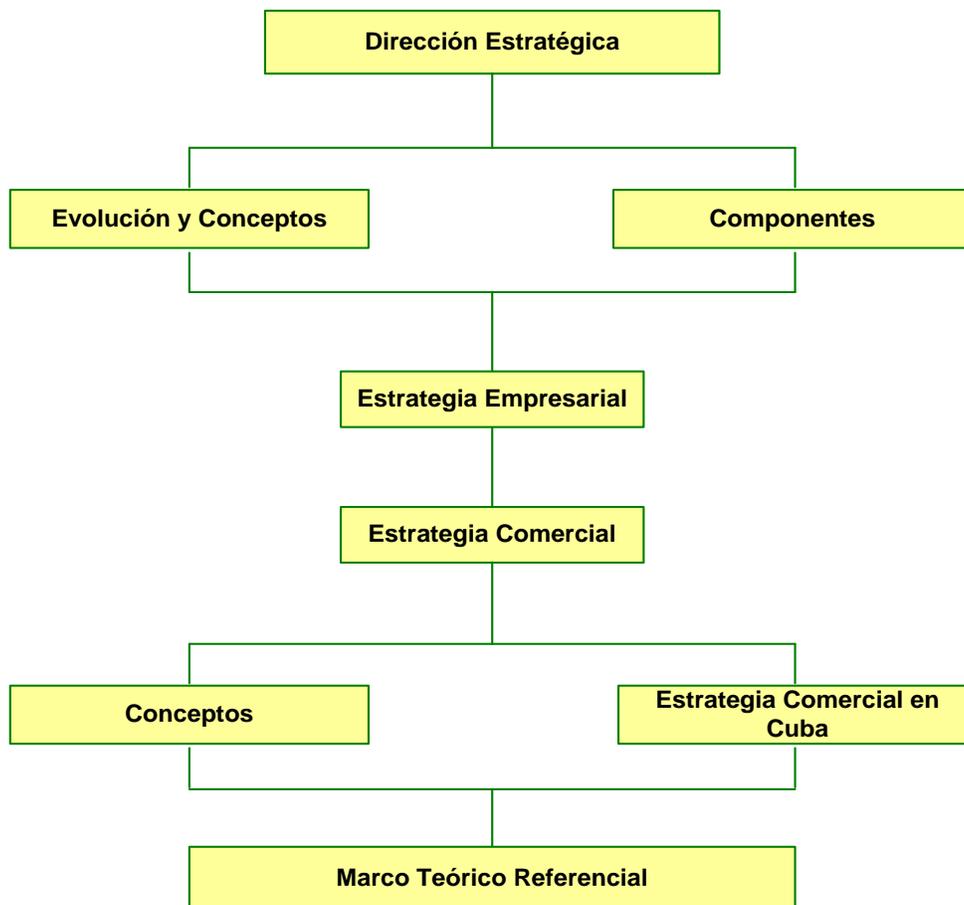


Figura I.1 Hilo conductor del marco teórico y referencial de la investigación

Fuente: Elaboración Propia

## **1.2 La Dirección Estratégica.**

### **1.2.1 Conceptos y evolución de la Dirección Estratégica.**

Antes de hacer el análisis del concepto de dirección estratégica, resulta conveniente definir exactamente cada uno de los términos: dirección y estrategia, ya que frecuentemente se tienden a utilizar estos indistintamente.

Se entiende por dirección el proceso de guía y constante adaptación de una organización, mediante un preciso esquema lógico de acción, para la consecución en el máximo grado y con la máxima eficiencia de los objetivos de dicha organización (Zerilli, 1985).

El término dirección hace más referencia al aspecto dinámico de la organización, al modo de movilizar, coordinar (e improvisar en las circunstancias no previstas) los diferentes tipos de elementos (recursos) con vista a la consecución de los objetivos que se estimen convenientes, incluyendo la periódica o puntual revisión de la organización para este cometido.

De modo que el sistema de dirección intenta armonizar la organización informal (cultura) con la formal (estructura u organización formal), lo cual se consigue con la doble vertiente que, se supone, debe poseer un buen director: la autoridad (en virtud del puesto que ocupa en el organigrama formal de la empresa) y el liderazgo, relacionado con su capacidad de influencia informal ligados a la cultura (Grandío, 1996).

En sus inicios, la dirección de una organización fue fundamentalmente más una cuestión operativa, después una táctica, para convertirse, hoy día, en una estrategia. El vocablo Estrategia de origen griego, proviene de estrategia, se conoce como estrategos o el arte del general en la guerra, es procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). Se introdujo en el campo académico por Von Newman y Morgerstern en 1944, con la teoría de los juegos (Ronda, 2002).

Las grandes empresas comenzaron a prever y organizar de forma más sistemática el crecimiento y la diversificación de sus actividades después de la Segunda Guerra Mundial y solo a comienzo de la década del 60 del siglo XIX empezó el desarrollo de la planificación de las mismas. Esta planificación, o como se le conoció luego planificación estratégica, se introduce en el campo de la teoría de la dirección en el año 1962 como la determinación

conjunta de los objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas (Chandler, 1962).

La estrategia "... es un modelo de decisión que revela la misión y los objetivos de la organización, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos (...)" (Menguzzato & Renau, 1995).

Según Acerenza la estrategia "es el modelo de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos, fines o metas, que genera las normas de actuación y los planes para lograr los objetivos, y que determina la variedad de negocios a los que se dedicará, el tipo de organización económica o humana que es o trata de ser, y el carácter de la contribución económica y no económica que pretende hacer para sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general (2003 pág. 6).

Sobre la estrategia Ojeda plantea que es un modelo de cambio mediante la ideación del conjunto de pasos, acciones y vías que en un sistema posibilitan el tránsito del estado actual al futuro requerido y deseado"(2009 pág. 32).

La estrategia es "el comportamiento o la política que asume la organización para alcanzar las metas que se ha trazado, una vez que ha analizado el entorno e identificado sus propias competencias"(Espinosa, 2013).

Morgan expone que la estrategia es "una guía de actividades que debe asumir la organización con el fin de planificar el futuro deseado, esta, a su vez, debe ser capaz de ser flexible y evolucionar de acuerdo a la dinámica del entorno" (2016 pág. 11).

Teniendo en cuenta que el concepto de estrategia comprende el propósito global de una empresa u organización, no resulta extraño que existan tantos puntos de vista diferentes. Todas las dimensiones enunciadas anteriormente son significativas y pertinentes, y contribuyen a su mejor comprensión, aunque una de las definiciones más completas de este concepto se define como un modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad (Andrews, 1980).

Varios autores observan en la planeación estratégica un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También como un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. En su proyección hacia el futuro la planificación estratégica enfatiza en el diagnóstico del entorno sin dejar de atender como corresponde, con rigor, la evaluación hacia dentro de la organización.

Según Acle la planeación estratégica es "... un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances"(1993 pág. 14).

La planificación estratégica tiene un concepto diferente a la gestión estratégica, siendo esta última "la acción y efecto de administrar hábilmente un negocio" (Betancourt, 2002).

En su análisis de la evolución de las estrategias organizacionales, las agrupa en cuatro paradigmas partiendo de aquella filosofía de confiar en que todo saldrá bien, que lo malo no va a ocurrir, modelo que en la actualidad no tiene sentido. Continúa su análisis con la Planificación Presupuestaria, donde ya las empresas planifican sus gastos aunque no siempre se gasta en lo que se debería. Le sigue la Planificación Estratégica, donde se realiza el análisis del entorno y se concentra el interés en áreas determinadas de una organización; se establecen estrategias adecuadas para enfrentar los retos a corto, mediano y largo plazo; se realizan planes para el futuro pero muchas veces estos planes no se cumplen.

Es en este punto en que el autor propone un cuarto paradigma denominado Gestión Estratégica que involucra a todas las áreas de la organización en el cumplimiento de los objetivos, considera que las estrategias pueden ser anticipativas y adaptativas. Estas últimas sirven para adaptarse a los cambios del entorno pero las anticipativas promueven el cambio y hacen que la

competencia tenga que cambiar al ritmo que le impone la organización, la cual se convierte en empresa proactiva.

En una definición más completa del término gestión estratégica plantea que es “la acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo” (Betancourt, 2002).

“La planificación estratégica es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste variable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y productos de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios”...“Los objetivos indican hacia donde se quiere dirigir el negocio y la estrategia define cómo llegar hasta allí” (Kotler, s. f).

Sin embargo, volviendo al hecho de que a veces la acción llega en realidad antes que la planeación, no siempre se pone de manifiesto la secuencia lógica de planear y luego actuar. Es por ello que algunos autores prefieren usar el término de creación de estrategias en lugar de planeación estratégica; se ratifica que a las estrategias debe permitírseles evolucionar en respuesta a los cambios del entorno, y los planes tienen que ser modificados en consecuencia. Las estrategias deben ser flexibles; todos los trabajadores deben sentirse motivados no solo para llevar a cabo las estrategias, sino para reaccionar ante ellas, para que las inicien, y para que se adapten a las nuevas circunstancias.

La creación de las estrategias debe estar a cargo de un equipo y no de una sola persona. La verdadera naturaleza del equipo estimula la evolución de la estrategia, cuando se complementan varios estilos, experiencias, puntos de vista. En el curso de su trabajo descubren necesidades del cliente, plantean acciones para cubrir esas necesidades y a medida que las mismas tienen éxito, fluyen las estrategias basadas en las realidades de las expectativas del cliente y en las condiciones del entorno del mercado. Por ello es importante adiestrar a todo el equipo en las estrategias formales que persigue una organización. Mientras más personas dentro de la empresa se vean como estrategas, mayor será la probabilidad de éxito.

Según Loredó & Palacios “...La planificación estratégica no es por sí misma una varita mágica que sea capaz de solucionar de igual forma todos los problemas de las empresas (...); existen

otros análisis que se precisan hacer (...). La planificación estratégica constituye una respuesta sólo parcial a la necesidad de establecer y encauzar el rumbo de las organizaciones. Sus limitaciones básicas estuvieron en obviar variantes de alta relevancia (ejemplo: las socioculturales) y poner el énfasis en formular la estrategia, sin atender factores y condiciones organizacionales determinantes para su puesta en práctica, tales como resistencia al cambio y manejo de conflictos, implicación de los empleados y aspectos motivacionales, la cultura organizacional y el liderazgo predominante, entre otros aspectos”(2003 pág. 3).

Sobre la dirección estratégica Muñiz expresa que es “el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa”(2010 pág. 11).

La dirección estratégica incluye la definición de la misión de la empresa, el análisis del entorno, el planteamiento de los objetivos de la organización y el diseño de las estrategias apropiadas para encaminar la empresa a la obtención de utilidades. A esta fase inicial se le llama planificación estratégica. Una segunda fase la constituyen su implementación y control (González, 2008).

Menguzzato & Renau señalan que la dirección estratégica se basa en la actitud estratégica, que implica una actitud extrovertida, voluntarista, anticipadora, crítica y abierta al cambio, y que centra la preocupación de los directivos, no solo en la eficiencia, sino también en la eficacia. Es un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, mediante el uso de la estrategia para guiar sus acciones pero con la integración de las opciones de preparación y asignación de recursos. Es un proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social (1995 pág. 17).

El proceso de dirección estratégica tiene un carácter social donde la formulación, la implementación y el control de un conjunto de categorías, herramientas y pasos se desarrollan con una perspectiva holística que permite la integración consciente del entorno con la organización coadyuvando al logro de metas superiores” (González & Cabrera, 2012).

Tal como se evidencia en la literatura consultada, se utilizan los términos de estrategia, planeación estratégica, y dirección estratégica con propósitos similares a pesar de que algunos

autores prefieren marcar la diferencia. Se destacan varias características comunes: dinámica, evoluciona con los cambios del entorno, controla y planifica recursos de la organización, es consecuente con los objetivos de la empresa, define un comportamiento ante la competencia, es participativa y su propósito es la obtención de beneficios de la organización.

A partir de la incorporación misma de la estrategia en el ámbito empresarial, también apareció el concepto de planificación estratégica que ya se ha definido y que supuso un paso muy importante para el surgimiento de la dirección estratégica.

La planificación estratégica ha potenciado el desarrollo de estrategias en relación y frente al entorno, y básicamente de estrategias competitivas, es decir, que permiten a la empresa mantener y mejorar de forma duradera su posición frente a los competidores. Podríamos afirmar que se ha pasado de un extremo a otro, en ausencia de una preocupación suficiente por el entorno, cuando éste se vuelve turbulento, surge la necesidad de un planteamiento más adecuado y que da lugar a la llamada actitud estratégica. Sin embargo, esta nueva actitud, plasmada en la planificación estratégica, se excedió en cuanto a la importancia relativa del entorno, pues no se trataba de sustituir el ámbito interno de la empresa, como centro de atención, por el entorno, sino que se trataba de complementar y de ampliar el objeto de la atención de la dirección.

Hoy en día, la Dirección estratégica abarca una mayor cantidad de factores internos tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización y factores externos tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales y la evolución de la tecnología.

Por tanto, la dirección estratégica aparece con el objetivo de abarcar la totalidad del problema estratégico, y se configura como un sistema, en el que tan importante como la formulación es la implantación de la estrategia. En consecuencia, el nuevo sistema de dirección representa un proceso menos estructurado, de naturaleza flexible y oportunista, por lo tanto, más creativo.

### **1.2.2 Componentes de la Dirección Estratégica**

Dentro de la dirección estratégica se encuentran tres componentes básicos e interrelacionados: el análisis, la planificación, y la implantación y control de la estrategia (Bueno, 1993).

Análisis Estratégico (definición de objetivos estratégicos): Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio y establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización. Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser (Moya, 2010).

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de los directivos a todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.

La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones.

La política de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades.

El estudio de estos elementos contribuye al análisis estratégico como proceso para determinar las fortalezas y debilidades de la organización así como las amenazas y oportunidades que presenta el entorno de tal forma que esta se enfoque más a los planteamientos futuros que a los actuales.

Planificación estratégica: Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa, se puede definir como un proceso para identificar, de manera sistemática, las oportunidades y amenazas que se ubican en el futuro y de esa manera poder explotar las primeras y evitar las segundas (González, 2008).

El proceso de planificación requiere, de manera incondicional, del análisis de situación que engloba tanto el nivel externo como el nivel interno. El primero incluye un análisis del mercado,

de la competencia, del sector y del entorno. El segundo hace referencia al análisis de los agentes implicados. A partir del análisis externo se identifican las oportunidades y amenazas, mientras que el interno permite definir los puntos fuertes y débiles. Una forma habitual de presentar el análisis es mediante la técnica DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Implementación y Control estratégica: Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad y controlar la eficacia de la misma para conseguir los objetivos de la organización (Bueno, 1993).

Si bien la estrategia es formulada por un número determinado de personas, aunque exista representación de todos los niveles, la implantación implica a todas las personas que forman parte de la organización y por tanto las tareas a desarrollar será por parte de estas en cada puesto o cargo que ocupe, debiéndose significar el papel que juega el liderazgo en este proceso.

En la medida que se implanta deben determinarse los indicadores de desempeño para medir los esfuerzos. Estos criterios, por supuesto se derivan de los objetivos trazados, así como del programa de acción.

En esta etapa es necesario establecer los sistemas de información y los procedimientos para asegurar que la información sea emitida correctamente, por la persona adecuada y en el momento oportuno. Debe señalarse que para ejercer el control es preciso que la organización realice sistemáticamente un proceso de retroalimentación que le permita estar al tanto de su situación, tanto en el orden externo, como en el interno ya que esto le permitirá estar preparada para reaccionar ante los cambios que puedan ocurrir y que impliquen una reformulación de los objetivos y estrategias trazados.

Otro aspecto a tener en cuenta es que, lo más importante dentro del modelo propuesto no es ninguno de los elementos constituyentes por separado sino la coherencia interna de todos sus procesos. Una vez que se ha elaborado, la organización debe repasarlo y reflexionar si hay un alineamiento verdadero entre los clientes a los que se dirigen, las características del producto, su precio, el modo en que se va a dar a conocer y cómo va a ser distribuido. De ser debidamente elaborado y aprobado este plan, debe convertirse en el instrumento que regulador de la estrategia empresarial.

### 1.3 La Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial detalla los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico en el que actúa.

Sobre el concepto de estrategia, no existe ninguna definición universalmente aceptada, el término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores. Ha ido avanzando a medida que ha evolucionado el entorno en que se desenvuelven las organizaciones.

Diversos autores definen estrategia como un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción para lograr objetivos, otros como un conjunto de acciones organizadas para orientar la institución hacia el logro de un objetivo determinado, mientras que otros la definen como conjunto de objetivos y políticas de la institución.

Ernesto Guevara señaló que la estrategia es el análisis de los objetivos por lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos; y añadía que la táctica es el modo práctico de llevar a cabo los grandes objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia, más variable y flexible que los objetivos finales, adoptando los medios a cada momento (1959, pág. 16).

Según Mintzberg el reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar este difícil concepto. A continuación se presentan algunas definiciones y consideraciones de estrategia denominadas por este autor como las cinco "p" (1993 pág. 24).

**Estrategia como plan:** Para casi todos a los que se le pregunté, la estrategia es un plan, una especie de curso de acción consciente determinado, una guía para abordar una situación específica orientada a lograr objetivos establecidos. La estrategia como plan aborda el aspecto fundamental de la percepción, es decir, como se conciben las intenciones en el cerebro humano y que significan en realidad las mismas. Las estrategias tienen dos aspectos esenciales se elaboran antes las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

**Estrategia como pauta de acción:** En este caso se utiliza una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. Una organización puede amenazar con ampliar la capacidad de sus

plantas para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia es la amenaza no la expansión. La estrategia nos lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas, los artificios y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas.

Estrategia como patrón: No es suficiente definir una estrategia como plan, es necesario definir el comportamiento que deseamos que se produzca. Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea, que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización. Como patrón la estrategia permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en curso de acción predeterminados, también introduce la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización.

Estrategia como posición: En particular es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos suelen llamar “medio ambiente o entorno.” De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o acoplamiento entre la organización y el medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y externo. La estrategia nos incita como posición a considerar las organizaciones en su entorno competitivo, como se encuentran sus posiciones y como las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia.

Estrategia como perspectiva: Su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de participar en la percepción del mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella. Como perspectiva la estrategia plantea cuestionamiento con relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo.

El análisis de diferentes definiciones permite insistir en las características comunes que reflejan estos conceptos.

Características principales de las definiciones de estrategia.

1. La mayoría de las definiciones apuntan a que la estrategia permite orientar las decisiones que determinan los recursos y las principales acciones para lograr el objetivo propuesto y por tanto la efectividad del funcionamiento de la organización.

2. La estrategia debe entenderse como un fenómeno objetivo, las condiciones surgen quieran o no sus participantes, sean advertidas o no de sus alcances o influencia.
3. La estrategia tiene un carácter dinámico dado que lo favorable de hoy mañana puede convertirse en amenaza.
4. Lo que maneja la estrategia son posibilidades que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades.

En consecuencia con lo anteriormente planteado se asume en esta investigación el concepto de Mintzberg de estrategia como plan.

Es decir, la estrategia empresarial se propone explicitar o detallar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de organización, y asimismo, fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo temporal.

### **1.3.1 Niveles de la Estrategia Empresarial**

La jerarquización por niveles de la estrategia responde a las necesidades prácticas de mejorar la dirección frente a entornos cada vez más cambiantes y turbulentos. Así podemos distinguir tres niveles posibles de estrategia empresarial: corporativo, unidad de acción estratégica y funcionales.

- Nivel corporativo: se toman las decisiones relacionadas con:
  - ✓ La definición del ámbito de actuación de la organización e impacto a lograr.
  - ✓ La selección de los negocios que piensa poseer y en los que competirá, sus entradas y salidas, ampliación, compra y venta.
  - ✓ La asignación de recursos entre estos negocios
  - ✓ Definición de la Visión de la organización.
  - ✓ Patrones de desempeño mínimo. Designación y remoción de la alta dirección de las unidades estratégicas de negocio.

- ✓ Objetivos de la organización.
- Nivel de las unidades de acción estratégicas: se toman las decisiones de "cómo competir en un mercado concreto", dando origen a la estrategia de negocio o estrategia competitiva, elaborada de manera relativamente independiente para cada uno de los negocios en que está subdividida la organización, con su propia misión y objetivos, pero dirigidas al logro de los objetivos corporativos.

El objetivo primario de una estrategia comercial es el despliegue efectivo y coordinado de los recursos y acciones funcionales dentro de un producto - mercado específico, los que se constituyen en el área donde en definitiva se compulsa el éxito o fracaso de cualquier estrategia. Este es el contexto donde se desarrollan las estrategias comerciales de las organizaciones.

- Estrategia funcional. Se trata, básicamente, de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, de cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Los componentes claves son el segundo y el cuarto (las capacidades distintivas y la sinergia), este último correspondiendo al efecto sinérgico que se deriva de la coordinación e integración correcta de las distintas políticas y acciones que se diseñen dentro de cada área funcional. La estrategia funcional debe contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa.

Las estrategias funcionales son las más desarrolladas en la actualidad a nivel de las empresas, pudiéndose distinguir cinco grandes tipos:

- ✓ Estrategia comercial también llamada de mercado o de marketing. Puede ser diseñada a partir de las variables esenciales del marketing: productos, precios, distribución, promoción-publicidad.
- ✓ Estrategia de producción. Abarca básicamente, el diseño del producto, el diseño del sistema de producción y la localización en planta.
- ✓ Estrategia de financiación. Estudia la selección de proyectos de inversión, la determinación de la estructura financiera y la política de dividendos.

- ✓ Estrategia de investigación y desarrollo. La innovación tecnológica ha pasado a ser un factor estratégico clave. Su misión es la de la investigación aplicada y el posterior desarrollo de una aplicación, de una innovación a un proceso o producto existente o nuevo.
- ✓ Estrategia de recursos humanos. El factor humano siempre ha sido esencial en la empresa aunque se ha considerado y estudiado de diferentes formas. Puede ser un factor productivo más, cuya recompensa y comportamiento viene condicionado por su nivel de remuneración o puede estudiarse como el principal componente de la empresa.

La estrategia funcional abarca las funciones de selección, valoración, compensación, formación, etc., para movilizar todos los recursos humanos en torno a los objetivos de la empresa y las estrategias que han de permitir lograrlos.

#### **1.4 La Estrategia Comercial. Conceptos.**

La estrategia comercial, se define como la línea de acción que se lleva a cabo para lograr determinados objetivos relacionados con el marketing como pueden ser: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc. (Espinosa, 2013).

A su vez el marketing se puede definir como “el proceso social, orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades” (Lambin, s. f.). Es un término que procede del inglés pero se utiliza ampliamente en el idioma español, aunque algunos lo traducen como mercadeo. Tiene dos dimensiones: el marketing operacional y el marketing estratégico, siendo el primero “una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo” (Lambin, s. f.).

Es decir, que se refiere a la gestión comercial para alcanzar una cifra de ventas, apoyada en medios tácticos. Por su parte, el marketing estratégico se centra en las necesidades del cliente, quien no busca un producto como tal sino el servicio que el producto es susceptible de ofrecerle. “La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar” (Lambin, s. f.).

La estrategia de marketing comprende los principios generales a través de los cuales la dirección de marketing espera alcanzar sus objetivos de marketing y de negocio en un mercado concreto. Supone decisiones básicas sobre la inversión de marketing, el marketing mix y la distribución del gasto de marketing, siendo el marketing mix el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación con su público objetivo (Kotler, s. f.).

Otros autores identifican la estrategia comercial con el propio marketing mix o Mezcla del Marketing, también conocido como 4 Ps. Esta mezcla viene de combinar estrategias enfocadas en el producto, precio, plaza o distribución y promoción, aunque hay quienes hablan de 7 Ps, agregando personas (people), proceso y evidencia física (physical evidence). Las personas intervienen decisivamente en la definición de las estrategias de su empresa, por lo que es importante articular la estrategia de negocio con las habilidades relacionales y directivas del personal, involucrando tanto a jefes como a subordinados (Jofré, 2002).

En lo referente a la formulación de las estrategias para el futuro basadas en el comportamiento pasado, se propone un modelo que consta de cinco procesos para la diseño de una estrategia comercial que permita a la organización construir el futuro deseado. Estos son: proceso declarativo, proceso analítico, proceso de ejecución, proceso de control y compromisos, y proceso de compensación (Mintzberg, 1987).

“El propósito de las estrategias de mercado es el de brindar a la empresa u organización una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado; por ello, son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios” (Thompson, 2006).

Durante la etapa de planeación, específicamente durante la selección y elaboración de las estrategias comerciales, es necesario hacer un análisis de la empresa, su mezcla de marketing, el mercado meta en el que realizará la oferta y las características de la competencia con el objetivo de elegir la o las estrategias más adecuadas.

Es indispensable partir de un estudio del entorno de la empresa, tanto externo como interno, antes de tomar una decisión acerca de las estrategias de mercado que se van a implementar. Las empresas pueden enfocarse al mercado de cinco formas diferentes entre las que se encuentran: enfoque de producción, enfoque producto, enfoque ventas, enfoque de marketing y enfoque de marketing social.

Mientras que los enfoques de producción, producto y ventas están centrados en la disponibilidad y precios; calidad; y promoción respectivamente, con el objetivo de aumentar las ventas sin tener mucho en cuenta las necesidades del cliente, el enfoque marketing por el contrario, se centra en las necesidades del consumidor. “El enfoque de marketing sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los satisfactores deseados de una forma más efectiva que la competencia” (Kotler, s. f.).

El marketing social por su parte, valora además los beneficios a largo plazo que reciben el consumidor y la sociedad. Este último enfoque resalta la necesidad de equiparar los beneficios de la empresa, la satisfacción del cliente y el interés de la sociedad, a la hora de establecer las políticas de marketing (Kotler, s. f.).

Este enfoque se valora como la dedicación de recursos a las actividades de asistencia y protección social, generando beneficios a medio y largo plazo para la empresa y su entorno, de forma tal que en un análisis externo, la vinculación con una causa social repercute de forma positiva en la imagen de la organización y apoya las estrategias de marketing contribuyendo a la promoción de sus productos y a la fidelización de sus clientes. En un ámbito interno, se obtienen importantes beneficios en el plano de la gestión de recursos humanos, el fortalecimiento de las relaciones laborales y la motivación de los trabajadores (Muñiz, 2010).

Precisamente el marketing interno está relacionado con la motivación y entrenamiento del personal de la empresa para dar un servicio de calidad a los clientes. Precede al marketing externo, que por su parte tiene como objetivo conocer y comprender las necesidades del cliente de manera tal que el producto o servicio que brinde la empresa se ajuste perfectamente a estas necesidades.

La gestión de marketing incluye una identificación de las necesidades tanto internas como externas de la organización. Una empresa puede sentir la necesidad de mejorar su gestión de marketing por alguna de las siguientes razones: decrecimientos de ventas, crecimiento lento, cambiantes modelos de comportamiento de compra, competencia creciente. Esto refuerza el hecho de que, partiendo de un análisis tanto interno como externo, y en dependencia de la posición en que se encuentra una empresa, puede decidir mantener su estrategia o cambiarla con el objetivo de mejorar sus resultados económicos.

Este proceso se vuelve cíclico ya que la estrategia se debe evaluar y modificar si fuese necesario, volviendo al punto inicial para analizar qué condiciones cambiaron, o por qué la estrategia seleccionada no condujo a los resultados esperados (Kotler, s. f.).

#### **1.4.1 Plan de Marketing. Conceptos.**

Un plan estratégico es "... el proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales" (Acle, 1993); es por ello que para su realización se debe de realizar un proceso de investigación para detectar las necesidades del mercado.

"El Plan de Marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva". Lo define como un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto (Muñiz, 2010).

Es común hallar en la literatura el uso de los términos estrategia comercial y Plan de Marketing para referirse al propio marketing mix. Son siete las variables controlables de un Plan de Marketing, específicamente para empresas de servicios.

Además de las cuatro que conforman la mezcla tradicional, producto, precio, distribución y promoción, incluyen gente, para referirse a todo el personal que está involucrado de forma directa o indirecta en el servicio; proceso, para los procedimientos, mecanismos y flujo de actividades implicadas en el servicio; y la evidencia física para referirse a la capacidad y el entorno en los cuales se entrega el servicio, aquello que hace tangible la entrega del servicio intangible, lo que da forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Algunos de estos elementos lo constituyen las instalaciones, accesorios, disposición, colores y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc. (Hernández, s. f.).

La influencia que ejerce el entorno en las organizaciones obliga a las empresas a incluir en su Plan de Marketing un análisis de la situación económica, político-legal, socio-cultural y

tecnológico en que se encuentra, y la rapidez con que dicho entorno cambia, les exige una actualización periódica de su plan estratégico.

El Plan de Marketing es un documento escrito que, partiendo de un análisis detallado de la situación de la empresa, identifica los objetivos o metas y define las estrategias para alcanzarlos, incluyendo un plan de acciones y un desglose de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Generalmente se hace para un año aunque pueden existir planes para mediano o largo plazo. En cualquier caso se deben establecer los mecanismos de control de su ejecución.

Las preguntas básicas que contesta un Plan de Marketing son:

- ✓ ¿Dónde estamos?
- ✓ ¿Dónde queremos estar?
- ✓ ¿Cómo vamos a lograrlo?

La primera de estas interrogantes refleja la situación actual de la empresa. Para contestarla se ha de partir de un análisis de la situación externa e interna de la organización y su interacción con el entorno, de donde se deducen las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar a la empresa, así como las fortalezas y debilidades con que cuenta para hacerles frente.

La segunda pregunta se contesta al fijar las metas que se traza la organización. La definición de los objetivos identificará el punto donde la empresa se quiere encontrar en un período determinado. Para lograrlo, deberá definir su estrategia comercial, desglosada en un plan de acciones concretas, incluyendo los recursos que van a invertir y los procedimientos para la ejecución y el control de dichas acciones, dando respuesta a la tercera interrogante.

El hecho de elaborar un buen Plan de Marketing no significa el éxito de la empresa. La etapa de ejecución es muy importante, vinculando a todas las áreas de la organización. El control tiene como objetivo asegurar el cumplimiento del plan midiendo los resultados de las acciones realizadas, diagnosticando el cumplimiento de los objetivos y tomando las medidas correctoras en caso necesario (Espinosa, 2013).

## **1.5 Estrategia Comercial en Cuba**

En sentido general la dirección estratégica es ampliamente utilizada en el mundo entero. Prácticamente constituye un modelo para la dirección y gestión empresarial. Cuba no ha estado ajena a la aplicación de modernas técnicas de dirección.

En las primeras tres décadas del período revolucionario, la utilización del marketing en Cuba tenía un uso limitado a unas pocas empresas vinculadas al sector exportable que comercializaban con países capitalistas. Después de la caída del campo socialista se evidencia la necesidad de identificar nuevas oportunidades de mercado, y asegurar con la calidad y oportunidad de las ofertas, un crecimiento en los nuevos mercados con la mayor eficiencia posible (Díaz, Hernández, & Barreiro, 2005).

Sin embargo, “la utilización exitosa del marketing tiene que transitar por un cambio en la cultura gerencial del país” (Díaz et al., 2005). Lo que se traduce en la necesidad de partir de una estrategia clara y precisa como premisa básica, para trabajar con alternativas de marketing que permitan obtener mejores resultados con el mínimo de recursos. El empleo del marketing puede contribuir a la inserción exitosa de la economía cubana en el entorno, y al logro de las fuentes de financiamiento necesarias. De esta manera se darían pasos en la economía interna a fin de perfeccionar la producción y los servicios con una mejor orientación hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de la población.

Desde el punto de vista empresarial, el marketing constituye una importantísima herramienta en las condiciones del Socialismo para lograr dos fines importantes: la eficiencia requerida en la producción y servicios, con su consecuente impacto en el racional empleo de los recursos y por otra parte, en la creciente satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de la población, lo que constituye la Ley Fundamental de nuestro modo de producción (Díaz et al., 2005).

La aplicación del perfeccionamiento empresarial en la economía civil llega a finales de la década del 90, luego de la experiencia iniciada en las Fuerzas Armadas Revolucionarias. Aunque ha sido un proceso de grandes cambios para la economía cubana, se han obtenido resultados favorables, los que se ven reflejados en el crecimiento de las ventas, la utilidad y la productividad en las empresas que lo aplican. El salario medio de los trabajadores de empresas perfeccionadas ha aumentado, se trabaja por la calidad y no por la cantidad (Espinosa, 2013).

La Resolución Económica aprobada en el V Congreso del PCC expresa que el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las características de la sociedad cubana y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de la información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad en el país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos (Espinosa, 2013).

Sin embargo, más allá de los objetivos planteados en dicha resolución, fue necesario reorientar algunas políticas para enfrentar problemas complejos derivados del entorno internacional así como otros surgidos en el país; por lo que se establece un proyecto con una serie de lineamientos económicos que se presenta y aprueba en el VI Congreso del PCC, cuya finalidad es actualizar el modelo económico cubano, garantizando la continuidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población (Partido Comunista de Cuba, 2011).

Los Lineamientos de la Política Económica y Social resaltan que la planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, considerando la necesidad de medir la efectividad con la que las organizaciones se relacionan con sus mercados, ya sean internos como externos, y dejando claro el papel del marketing en las organizaciones cubanas.

Se presentan lineamientos relacionados con la necesidad de estudiar el mercado (01, 09, 76, 81, 82, 83, 86, 91, 191, 194, 195, 210, 212, 214, 217, 221, 237, 259), con la calidad de los productos y servicios (10, 31, 64, 70, 83, 85, 120, 122, 128, 132, 142, 145, 146, 155, 182, 183, 191, 214, 224, 233, 234, 269, 282, 283, 285, 296, 302), con la satisfacción de los clientes (141, 154, 163, 167, 170, 208, 261, 268), con la competitividad de las empresas cubanas (129, 135, 257, 281, 305), así como con la necesidad de sistemas de medición eficientes basados en el control financiero (05, 07, 08, 11, 12, 34, 65, 119, 179, 203, 218, 253, 312) (Partido Comunista de Cuba, 2011).

En el capítulo XVIII del Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba se establece el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal y define el Sistema de Mercadotecnia de una empresa perfeccionada (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba, 2007). En su artículo 645

plantea: En el socialismo la mercadotecnia no tiene el enfoque mercantilista que le ha dado el capitalismo. Las empresas estatales socialistas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión utilizan la mercadotecnia como una herramienta que permite estudiar, conocer y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus clientes, teniendo como precepto básico que las necesidades de la sociedad y del país son prioritarias con respecto a cualquier interés empresarial(Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba, 2007).

En este enfoque, el concepto de satisfacción del cliente encontrado en los autores capitalistas, tiene un sentido más amplio, que incluye a la sociedad como beneficiaria del producto o servicio que se comercializa por la empresa productora. Pero igualmente considera que en el conocimiento de las necesidades de los clientes, en este nuevo sentido, aparecen las oportunidades de negocio de la empresa socialista(Espinosa, 2013).

La empresa estatal cubana tiene que estudiar e identificar su mercado, diseñar ofertas acorde a las expectativas de la sociedad y los clientes que constituyen su público objetivo, garantizar que sus productos y servicios sean reconocidos en el mercado, planear y ejecutar acciones de promoción, así como conocer la opinión de sus clientes y dar seguimiento a sus quejas (Espinosa, 2013).

## 1.6 Conclusiones parciales

1. La Dirección Estratégica conduce a la organización al logro de sus objetivos y al cumplimiento de su misión, motivando a sus trabajadores en la obtención de resultados favorables para su empresa.
2. La estrategia empresarial detalla los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa.
3. La Estrategia Comercial es la línea de acción para lograr determinados objetivos como son: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc.
4. El Plan de Marketing es el documento que refleja los objetivos de la empresa y define las estrategias para alcanzarlos, así como las acciones concretas y los recursos necesarios que tendrá que invertir para lograrlo.

# *Capítulo II*

## **CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL GASTRONÓMICA DE CIENFUEGOS.**

### **2.1 Introducción al Capítulo**

En el presente capítulo se hace una caracterización de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos, entidad objeto de estudio de la presente investigación, se selecciona el procedimiento metodológico más adecuado y se describe el mismo para el diseño de la estrategia comercial de dicha empresa, desglosando cada una de las etapas que lo conforman. En él se abordan las técnicas y herramientas a utilizar en el desarrollo de la investigación.

### **2.2 Caracterización de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos**

La Empresa Municipal de Gastronomía Cienfuegos, subordinada al Grupo Empresarial de Comercio Cienfuegos perteneciente al Ministerio del Comercio Interior, está situada en Avenida 42 entre 75 y 77 # 7501, Consejo Popular “La Juanita” Municipio Cienfuegos, Provincia Cienfuegos, Cuba.

#### **Objeto social**

1. Brindar servicios Gastronómicos.
  - **Actividades secundarias derivadas del objeto social:**
2. Brindar Servicios de Alojamiento y Recreación Asociada
3. Brindar servicios de Alquiler de locales.
4. Producción en los Centros de Elaboración productos alimenticios con destino a la red Gastronómica y comercializar de forma mayorista los excedentes.

Su **Misión** ha sido definida como:

La misión de la Empresa es Brindar un Servicio Gastronómico de Calidad y Excelencia con el fin de satisfacer las necesidades crecientes de la población elevando el nivel de 20 ofertas como mínimo en las unidades contribuyendo al saneamiento de las finanzas internas y permitiendo un incremento de la utilidad para desarrollar nuevas inversiones, garantizando un mejor servicio al cliente.

Nuestro colectivo se inserta en los programas de la revolución y en la batalla de ideas con tareas a todas las instancias destacándose la seriedad y calidad en los servicios.

El ejemplo de nuestros colectivos laborales nos caracteriza como un baluarte indestructible de la Revolución Socialista.

Su **Visión** es la siguiente:

La Empresa Municipal Gastronómica con la ampliación de sus capacidades, en el servicio, sus Unidades Especializadas, con un equipo de control y trabajo altamente capacitado, la asimilación de técnicas en la gastronomía, el desarrollo del diseño y la calificación e idoneidad de los trabajadores y cuadros de dirección, lograr alta calidad y competitividad de los bienes de consumo que oferta, lo que unido a eficaces estrategias de comercialización le han permitido alcanzar el liderazgo en el mercado interno, haciendo valedero el concepto expresado por el Ché:

“La calidad es el respeto al pueblo”

**Objetivos Estratégicos (2016):**

- 1- Reestructurar las ofertas de bienes y servicios en surtido, calidad y precios sin subsidios, ejerciendo un efectivo control sobre la gestión de inventarios. (Lineamientos Nos. 5, 9, 10, 304, 305, 306, 309, 311, 312).
- 2- Consolidar los nuevos Modelos de Gestión no Estatal, en los servicios gastronómicos (Lineamientos No. 308).
- 3- Lograr la efectividad del Control Interno, perfeccionando el Sistema Integrado de Control e Inspección, previendo indisciplinas e ilegalidades en el Sistema. (Lineamientos Nos. 4, 7, 8,12).
- 4- Consolidar el Sistema de Gestión del Capital Humano. (Lineamientos Nos. 167, 168, 169, 170, 171,172).
- 5- Alcanzar resultados de eficiencia en los Indicadores Económicos y Financieros de la Empresa y Establecimientos (Lineamientos Nos. 13, 67, 117, 119, 121, 124, 244, 253).

### Estructura Organizacional:

La estructura organizacional de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos es una estructura matricial. La escala de mando es directa, es decir del director a los subdirectores. En el Anexo 1 se muestra el organigrama general de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos.

Dicha estructura está constituida por un Director General al cual se subordina un Grupo Asesor y seis Subdirecciones: Subdirección de Recursos Humanos, Subdirección de Economía, Subdirección Comercial, Subdirección de Gastronomía, Subdirección de Aseguramiento y Subdirección de Fiscalización y Control, cada uno con sus respectivos especialistas y técnicos.

Todos estos puestos de trabajo en cada una de las subdirecciones resultan claves para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

### Caracterización de la fuerza de trabajo:

La organización cuenta con una plantilla aprobada de 1195 trabajadores, de la cual actualmente se encuentra cubierta el 89% con 1063 cargos ocupados. Según las categorías ocupacionales, la composición de la plantilla cubierta se encuentra distribuida de la siguiente forma:

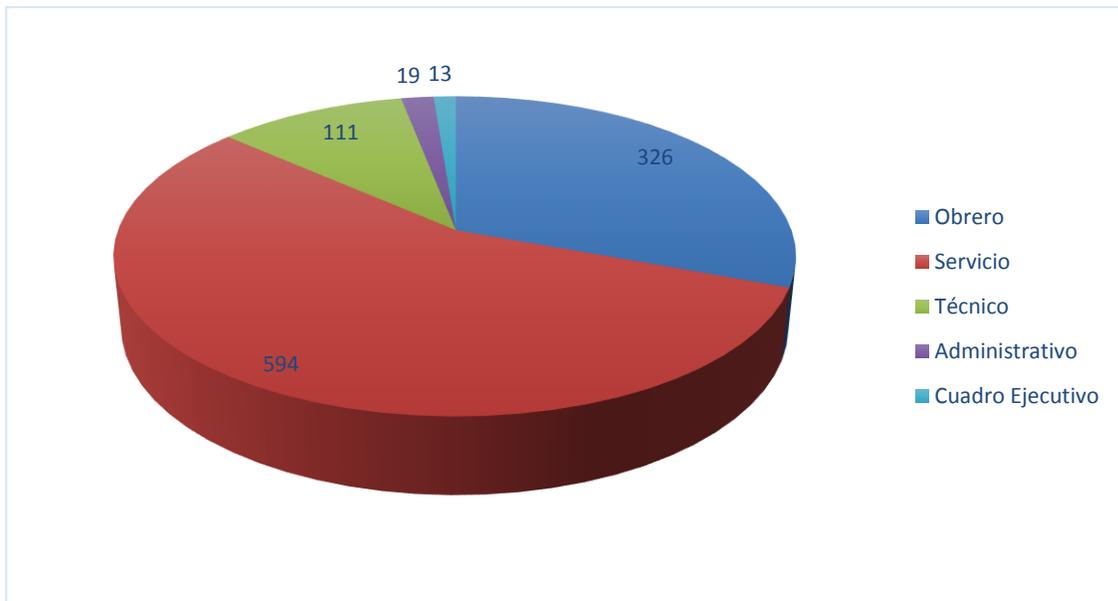


Figura. II.1. Plantilla cubierta

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al sexo de los trabajadores, la mayor cantidad de ellos son hombres, solo el 42% del total son mujeres. En la siguiente figura quedan ilustrados los datos anteriormente referenciados, por cantidad de trabajadores:

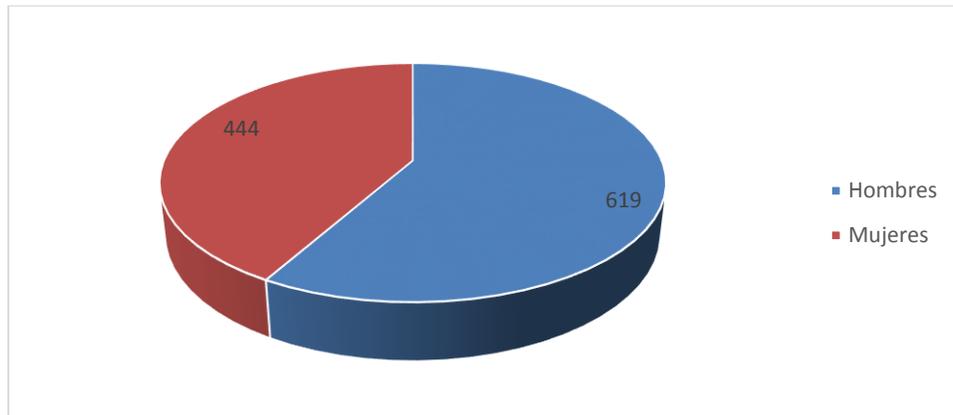


Figura. II.2 Composición de acuerdo al sexo

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las edades, el promedio se encuentra entre los 30 y los 50 años, como se observa en la Figura II.3

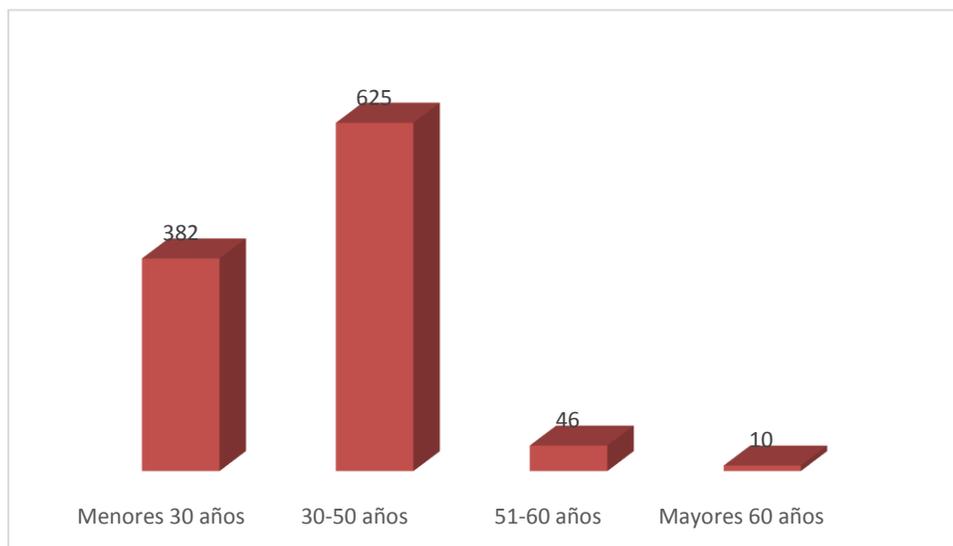


Figura II.3 Cantidad de trabajadores según la Edad.

Fuente: Elaboración propia

### **2.3 Procedimientos para la elaboración de un Plan de Marketing**

El Plan de Marketing es un documento específico de cada empresa, adaptado a sus características propias por lo que no existe un modelo único para su elaboración. Sin embargo, en la literatura sobre el tema se pueden encontrar puntos comunes en las fases o etapas que conforman el documento.

La estructura del Plan de Marketing parte de las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál es la misión estratégica de la empresa en dicho mercado?
- ✓ En este mercado de referencia, ¿cuál es la diversidad de productos-mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?
- ✓ ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos-mercados y cuáles son las oportunidades y amenazas de su entorno?
- ✓ Por producto-mercado ¿cuáles son las bazas de la empresa, sus fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja detentada?
- ✓ ¿Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar, y qué nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos-mercados que forman parte de la cartera de la empresa?
- ✓ ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada una de las variables del marketing operacional: producto, distribución, precio y comunicación?
- ✓ De la respuesta a estas preguntas se establecen los objetivos, los medios para conseguirlos, los programas de acción específicos a emprender y la cuenta de resultados provisional por actividad y para toda la empresa (Lambin, s. f.).

#### **Etapas o pasos a realizar para la elaboración de un Plan de Marketing:**

1. Análisis de la situación del mercado.
2. Análisis de oportunidades y amenazas, puntos fuertes y débiles.
3. Análisis de los pasos 1 y 2 desde el punto de vista de la Organización Comercial.

4. Fijación de Objetivos como conclusión de los pasos 1, 2 y 3.
5. Estrategias a seguir, utilizando los elementos del *Marketing-Mix*.
6. Programa de acciones (quién, qué, cómo, cuándo).
7. Presupuestos.
8. Sistema de evaluación y control (Alzamora, s. f.).

**Fases para la elaboración de un Plan de Marketing:**

1. Índice y Presentación
2. Descripción de la empresa y producto/servicio
3. Análisis de la situación interna y externa
4. Determinación de objetivos
5. Elaboración y selección de estrategias
6. Plan de acción: *Marketing mix*
7. Establecimiento de presupuesto
8. Sistemas de control y plan de contingencias
9. Resumen ejecutivo
10. Anexos (García, 2010).

**Etapas para la realización del plan de marketing:**

1. Análisis de la situación (En qué situación se encuentra la empresa)
2. Diagnóstico (Frente a la competencia)
3. Objetivos (A dónde quiere llegar)
4. Estrategias (Qué hacer para conseguirlo)

5. Acciones y presupuesto (Cómo llegar)
6. Control (Qué tal lo están haciendo) (Olamendi, s. f.).

**Guía para la confección de un plan de marketing exitoso:**

1. Resumen Ejecutivo o Introducción
2. Definición del Producto o Servicio
3. Análisis del mercado
4. Segmentación
5. Posicionamiento
6. Objetivos
7. Herramientas de Marketing
8. Cronograma
9. Presupuesto y medición
10. Ejecución y control (Cafferri, s. f.).

**Fórmula para crear un Plan de Marketing viable basada en diez pasos. Estos son:**

1. El Servicio o Producto ofrecido
2. Mercado Objetivo (*Target market*)
3. Objetivo
4. Intenciones Adicionales
5. Estrategia de Marketing
6. Materiales de Marketing
7. Recursos

8. Plan de Acción

9. Línea de Tiempo

10. Implementación (Middleton, 2010).

**Etapas más importantes en la elaboración del plan de marketing:**

1. Análisis de la situación
2. Determinación de los objetivos
3. Elaboración y selección de estrategias
4. Plan de acción
5. Establecimiento del presupuesto
6. Métodos de control (Muñiz, 2010).

Basada en la propuesta anterior, la MSc. Alina Espinosa, propone un procedimiento para el diseño de una estrategia de Marketing, considerando como primera etapa un diagnóstico de la situación actual, la segunda etapa, la definición de los objetivos y la tercera etapa, el diseño de la estrategia, como se muestra en la figura II.4(Espinosa, 2013).

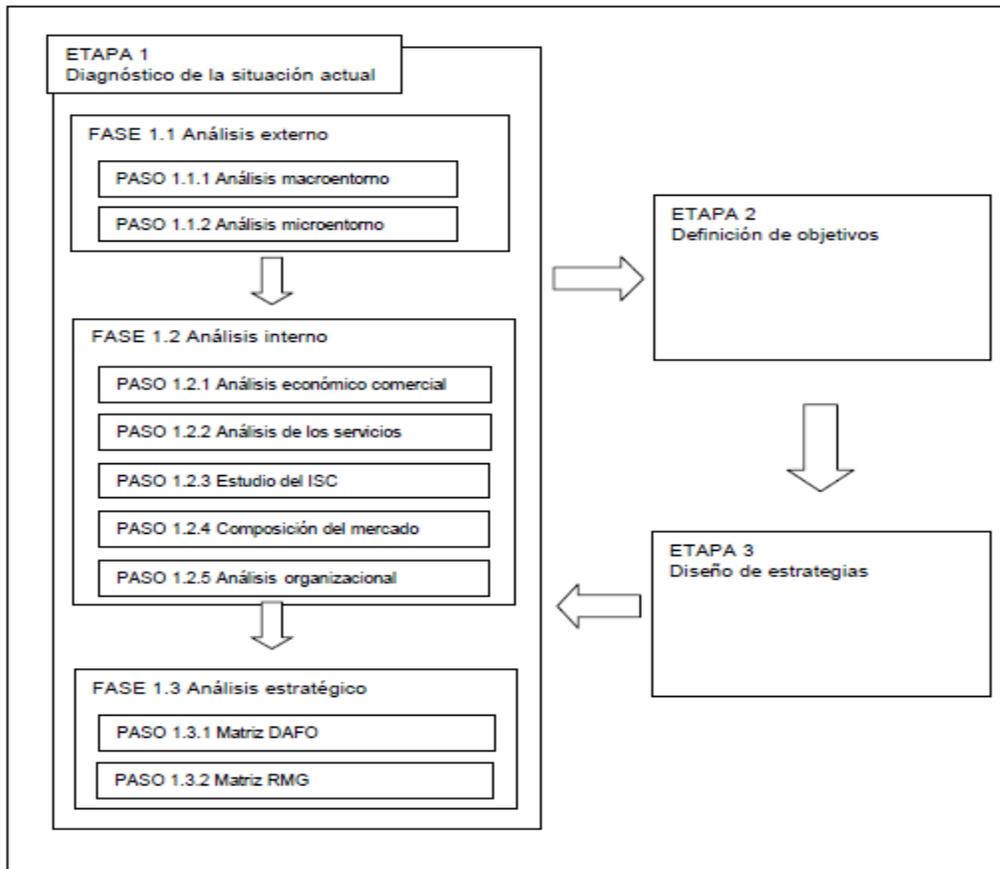


Figura II.4. Etapas para la elaboración de una Estrategia de Marketing

Fuente: (Espinosa Roca, 2013), Tesis de maestría en Administración de Negocios

Este procedimiento fue aplicado con anterioridad, en el grupo de servicios territoriales de Cienfuegos, CITMATEL (Espinosa, 2013) y en el Centro de Innovación y Gestión Tecnológica, obteniéndose resultados satisfactorios.(Morgan, 2016)

Por considerarse más adecuado a las características del centro objeto de estudio de la presente investigación, y por la forma clara y sencilla con que se muestra su contenido, se ha decidido, para elaborar la estrategia comercial de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos, adaptar el procedimiento antes mencionado, ya que el mismo está acorde con los cambios que se están produciendo en el país y al utilizar el contenido del plan de marketing para estudiar el posible comportamiento de los factores involucrados en la gestión comercial para un futuro dentro de la organización, se está preparando a la empresa para sacar provecho a lo que se avecina o simplemente amortiguar el golpe ante cambios no deseados con el objetivo general de hacer la empresa cada vez más prospera.

## **2.4 Procedimiento para una estrategia comercial.**

A partir del análisis del procedimiento propuesto por Espinosa, (2013) para una estrategia de marketing, y en aras de establecer las características y requerimientos de cada etapa, fase y paso de este procedimiento se ha desarrollado un análisis de cada uno de ellos, como se representa esquemáticamente en la Figura II.1.

### **2.4.1 Etapa 1. Diagnóstico de la situación actual**

#### **Fase 1.1 Análisis externo**

En esta fase se realizan dos pasos que abarcan:

- Análisis del macroentorno
- Análisis del microentorno

Durante la realización de esta fase debe tenerse en cuenta que el fin que se persigue es la identificación de las amenazas y oportunidades que representa el entorno para el logro de los objetivos de la entidad.

#### **Paso 1.1.1 Análisis del macroentorno**

En este paso se realiza un estudio del macroentorno de la organización, que incluye la valoración de los factores del tipo:

- Económico
- Político
- Legal

En el análisis del **entorno económico** se consideran aquellos aspectos que determinan el poder de compra de los clientes y sus modelos de gastos. Es importante prestar atención a los posibles cambios en los niveles de ingresos, las tendencias de los precios, y al crecimiento de la economía del territorio.

El **entorno político** se valora analizando dos vertientes fundamentales:

- Política estatal con relación a los servicios que brinda la empresa
- Política estatal con relación a las empresas que brindan estos servicios

En cada caso se trata de identificar la posición de la organización estudiada en relación con las políticas establecidas valorando el impacto que estas tienen en la entidad y su desarrollo futuro. La valoración del **entorno legal** requiere, en primer lugar, de identificar las normas legales vigentes para el sector, la empresa y para la sociedad en general en cuanto a los servicios que brinda la entidad objeto de estudio.

Una vez identificadas las normas jurídicas, que pueden ser de carácter global, territorial, ramal o institucional, el estudio de éstas debe dirigirse a identificar los elementos que facilitan el desarrollo de los servicios que brinda la organización y ella en sí. Deben identificarse, además, aquellos elementos de carácter legal que constituyan limitantes o regulaciones para la propia organización o sus competidoras.

No menos importante resulta identificar la forma en que las leyes vigentes inciden en las políticas monetarias y fiscales, la protección a las empresas, los consumidores, la economía nacional y local, y el medio ambiente.

### **Paso 1.1.2 Análisis del microentorno**

Para la realización de este paso se utiliza el mapa de las cinco fuerzas de la competencia, que considera el análisis de (Lambin, s. f.):

- Los competidores actuales
- Los competidores potenciales
- Los clientes
- Los suministradores
- Productos sustitutos

Se identifican los **competidores actuales** tratando de establecer sus principales características en cuanto a:

- Cuota de mercado (en el entorno cubano actual y dada la falta de estadísticas oficiales al respecto, es suficiente identificar sus principales clientes)
- Principales servicios que brinda
- Elementos de su estrategia comercial que los identifica y/o diferencia de la entidad objeto de estudio

Para el **análisis de la competencia potencial**, se realiza un estimado de iguales indicadores pero, fundamentalmente, se valora en qué medida pueden convertirse a corto, mediano o largo plazo en competidores reales y cómo ello impactaría en la organización estudiada.

El **análisis de los clientes** requiere definir, ante todo, su impacto en la organización expresado a través de:

- La cantidad que representan, teniendo en cuenta sus niveles de facturación.
- Percepción que tienen sobre el servicio (a este tópico, por la importancia que se le concede en la presente investigación se le dedica un paso en la segunda fase del procedimiento)

El **análisis de los suministradores** está centrado en identificar, como en el caso de los clientes, el poder negociador de los mismos y el grado en que ello impacta en la organización, determinando si constituye una oportunidad o una amenaza para el desarrollo. Por ello se analizan los siguientes aspectos:

- Cantidad de suministradores

## **Fase 1.2 Análisis interno**

Permite identificar las capacidades globales de la empresa como sistema, sus potencialidades tanto materiales como inmateriales. De esta fase se obtienen las fortalezas y debilidades que tiene la organización para enfrentar al entorno y se realiza a través de cinco pasos:

### **Paso 1.2.1 Análisis económico-comercial**

En este punto se revisa la documentación comercial archivada y se exponen los resultados económicos obtenidos en un determinado período, valorando las tendencias y posibles causas de tales resultados. Se tienen en cuenta aspectos tales como:

- Cantidad de servicios
- Cantidad de clientes por tipo de servicio
- Ingresos tipo de servicios
- Cumplimiento del plan de ventas

### **Paso 1.2.2 Análisis de los servicios**

Se identifican todos los servicios que brinda la entidad.

### **Paso 1.2.3 Estudio del Índice de Satisfacción del Cliente (ISC)**

El análisis del valor del cliente es clave para la ventaja competitiva de una empresa, y tiene como finalidad determinar los beneficios que los clientes de un segmento objetivo desean, y estudiar cómo perciben el valor relativo de las ofertas suministradas. Sus principales pasos son:

- Identificar los atributos que los clientes valoran a la hora de elegir un producto o servicio y un vendedor
- Definir la importancia relativa de los diferentes atributos
- Valorar la satisfacción del cliente respecto a los atributos identificados
- Estar atento a las valoraciones de los clientes a lo largo del tiempo

Con tal propósito se procede a la determinación de los atributos que definen la calidad de los servicios, según la percepción de los clientes, la importancia específica que le atribuyen a dichos atributos y la valoración que le dan a los servicios específicos que brinda la entidad.

Se confecciona una encuesta para la determinación de los atributos esenciales de los servicios que presta la organización. Esta encuesta se aplica a clientes externos que se consideran estratégicos, ya sea por su antigüedad o peso en la facturación, y al personal de la empresa vinculado a los servicios, con el objetivo de conocer las expectativas que tiene el cliente externo y qué piensa el personal de la empresa sobre lo que se debe hacer para brindar un servicio de excelencia.

Para determinar el tamaño de la muestra de encuestados se emplea la siguiente expresión:

$$N = \frac{NK^2PQ}{E^2(N-1) + K^2PQ} \quad (II.1)$$

Donde:

N: Total de clientes

K: Nivel de confianza

P: Probabilidad de éxito

Q: Probabilidad de fallo

E: Error

En la encuesta se deben distribuir 100 puntos entre los atributos considerados como esenciales, siendo los más importantes aquellos que reciban un mayor peso.

Una vez determinados los atributos que el cliente valora al recibir los servicios, se procede a estudiar el índice de satisfacción de los clientes (ISC), aplicando una segunda encuesta a una muestra del total de los clientes. Partiendo de la tabla de clientes por servicio, se calcula el tamaño de la muestra por cada tipo de servicio.

El ISC se define matemáticamente como la suma acumulada del producto del peso obtenido por cada atributo esencial por su correspondiente valoración actual, dada por el cliente externo.

$$ISC = \sum_{e=1}^n We * Vae \quad (II.2)$$

Donde:

We: peso del atributo esencial e

Vae: valoración actual del atributo esencial e

Se considera bien si:  $4,7 < ISC$ , regular si:  $4,5 < ISC < 4,7$  y mal si:  $ISC < 4,5$  mal

Para la selección de la muestra se tiene en cuenta la repitencia de servicios, es decir, se escogen en primer término a clientes con más de un servicio contratado. En segundo lugar se

considera el nivel de facturación que representan en las ventas, y una última consideración es la cercanía ya que las encuestas se aplicaron de forma presencial en su mayoría.

Con los datos obtenidos se traza una matriz importancia-satisfacción, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada atributo que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá un tratamiento diferente. Los atributos se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en críticos, indiferentes, compensatorios y óptimos. Sus características son las siguientes:

- Críticos: los que se les concede gran importancia, pero su valoración es baja. Constituyen señales de alerta para trabajar en su mejora.
- Indiferentes: los que tienen relativamente poca importancia y baja valoración
- Compensatorios: los que tienen poca importancia y alta valoración
- Óptimos: los que tienen alta importancia y recibieron una alta valoración

Para el procesamiento de las encuestas se utiliza el Microsoft Office Excel 2010.

#### **Paso 1.2.4 Composición del mercado**

La cartera de clientes a los que se les presta servicio, se clasifica teniendo en cuenta:

- Cantidad de clientes por tipos de servicio
- Cantidad de clientes por sectores

#### **Paso 1.2.5 Análisis organizacional**

En este análisis se valoran aspectos como:

- Infraestructura tecnológica
- Métodos y estilos de trabajo
- Potencialidades de la fuerza laboral
- Fuerza de venta

## **Fase 1.3 Análisis estratégico. Determinación de la posición de la empresa.**

### **Paso 1.3.1 Aplicación de la matriz DAFO**

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, y antes de confrontarlas con las amenazas y oportunidades que le brinda su entorno, se someten al juicio de un panel de expertos, aplicando el Método Delphi para evaluación de alternativas, para la validación de los resultados y el enriquecimiento del análisis.

#### **Método Delphi para evaluación de alternativas**

Este método consiste en consultar un grupo de expertos, de forma anónima, a través de cuestionarios, para evaluar un grupo de alternativas seleccionadas previamente por el investigador. Se usa en investigaciones en las que no se tiene información suficiente, los costos para conseguirla son muy elevados o cuando la evaluación requiere datos subjetivos.

#### **Grupo de expertos**

El número de expertos se determina a través de la fórmula siguiente:

$$n = \frac{p \cdot (1 - p) \cdot k}{i^2} \quad (II.3)$$

Donde:

**k:** del nivel de significación estadística.

**p:** proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

**i :** precisión del experimento. ( $i \leq 12$ )

Se valoran los criterios para conformar el panel de expertos y para la determinación del coeficiente de conocimientos y el coeficiente de argumentación.

El coeficiente de competencia es determinado por la expresión:

$$K = \frac{Kc + Ka}{2} \quad (II.4)$$

Donde:

**K:** Coeficiente de competencia.

*Kc*: Coeficiente de conocimiento que posee el experto sobre el tema tratado. Se determina a través de la autovaloración que realiza el experto en una escala de 0 a 10 y multiplicando el valor seleccionado por 0.1.

*Ka*: Coeficiente de argumentación de los criterios de cada experto y se determina a partir de la suma de los puntos alcanzados según la tabla patrón utilizada. (Ver Tabla II.1)

Tabla II.1: Tabla patrón para determinar el coeficiente de argumentación.

<b>Fuentes de Argumentación</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Estudios teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida en la actividad profesional	0.5	0.4	0.2
Consulta de bibliografía nacional	0.05	0.05	0.03
Consulta de bibliografía internacional	0.05	0.05	0.03
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.05	0.03
Intuición	0.05	0.05	0.03

Fuente: (Cortés & Iglesias, 2004)

El nivel de competencia de los expertos es clasificado en dependencia al valor de coeficiente de competencia obtenido: si el valor resultante es igual o inferior a 0.5 se considera bajo; medio si es superior a 0.5 e inferior o igual a 0.8 y alto si el resultado alcanzado es superior a 0.8.

Estos expertos estarán presentes desde el inicio del procedimiento para validar los resultados obtenidos.

### **Validación**

Se les envía un listado al grupo de expertos con las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades identificadas, de forma tal que emitan su valoración, en una escala Likert de 1 a 5 puntos, en dependencia de su grado de concordancia con el investigador:

1. No concuerdo,
2. Concuerdo muy poco,
3. Concuerdo,
4. Concuerdo bastante y
5. Concuerdo totalmente

Se acepta el indicador si: las mayores puntuaciones se encuentran en los criterios de, Concuerto bastante y Concuerto totalmente, de lo contrario se rechaza el indicador, es decir, que no se puede utilizar en la matriz DAFO.

### Análisis de los resultados

Una vez que se obtiene el listado final de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades se procede a confrontarlas en una matriz (Figura II.5), colocando en un eje las variables internas y en el otro eje las externas. Se analiza si hay relación entre unas y otras, marcando con cero o uno las interrelaciones, considerando siempre el impacto de las externas sobre las internas.

	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	
F1									
F2									
F3									
F4									
D1									
D2									
D3									
D4									

Figura II.5. Modelo de la matriz DAFO

Fuente: (Espinosa, 2013)

Para la evaluación se pregunta: ¿La Debilidad (Dn) impide atenuar la Amenaza (An)? ¿Con la Fortaleza (Fn) se puede atenuar la Amenaza (An)? ¿La Debilidad (Dn) impide aprovechar la Oportunidad (On)? ¿Con la Fortaleza (Fn) se puede aprovechar la Oportunidad (On)? En cada caso se coloca un 1 para las afirmaciones y un 0 para las negaciones.

Una vez evaluadas cada una de las posibles interrelaciones se pueden sacar dos conclusiones:

La Primera: Al sumar cada cuadrante ¿Cuál es el de mayor valor?, es decir, se define cuál es el cuadrante donde hay mayor cantidad de relaciones y en ese es donde se debe concentrar el trabajo futuro.

La segunda: Si se suman las columnas se observa qué debilidades o fortalezas son las más relacionadas con el entorno y por tanto se identifican qué debilidades hay que resolver con mayor premura o qué fortalezas hay que potenciar.

### **Problema Estratégico**

El problema estratégico a partir de la matriz DAFO se formula de la siguiente manera: si sobre la empresa continúan incidiendo las amenazas (Ai) y se sigue siendo débiles en (Di), aunque se sea fuerte en (Fi), no se podrán aprovechar las oportunidades (Oi).

### **Solución Estratégica**

En consecuencia con el problema identificado, la solución estratégica se plantea de la siguiente manera: si se utilizan las fortalezas (Fi), se aprovechan las oportunidades (Oi), y se eliminan o reducen las debilidades (Di), se pueden atenuar las amenazas (Ai).

### **Paso 1.3.2 Aplicación de la matriz RMG**

Esta herramienta estratégica vinculada con el marketing, ofrece una visión aproximada de donde está la empresa así como sus áreas de mejora y soluciones concretas.

### **Variables utilizadas**

La matriz se basa en el estudio de diez variables que pueden ser adaptadas a las particularidades de la organización y del sector objeto de la auditoría.

Según la valoración que se le conceda a cada una de estas variables dentro de la empresa estudiada (eje vertical), y en función del grado de autonomía y profesionalidad del departamento de marketing (eje horizontal), la matriz irá configurando una forma de pirámide que se acercará a la forma de pirámide perfecta cuanto mayor puntuación consiga en la suma de estas dos coordenadas. La altura de dicha pirámide (suma de las 10 variables estudiadas) se traducirá en la aceptación o rechazo del mercado hacia la empresa. La base de la pirámide

estará en función del grado de autonomía y profesionalidad del departamento de marketing, lo que permite identificar su solidez y reconocimiento.

### **Estudio y análisis de zonas**

Para la aplicación de esta herramienta el panel de expertos tiene como tarea, contestar el cuestionario valorativo de selección única, donde se les otorga una puntuación entre 1 y 5 puntos a cada una de las variables de marketing.

Se propone como aporte práctico a esta herramienta el hecho de que la evaluación de las variables sea realizada por el grupo de expertos, de manera tal que se obtenga una valoración promedio de cada una de ellas, eliminando los criterios personales y dando, de esa forma, un valor de tendencia expresado en la media de las evaluaciones de cada uno de los expertos, a cada una de las 10 variables. Así se obtiene como resultado de la auditoría de marketing, una respuesta colectiva de expertos, en dependencia de la cual, se identifica la posición de la empresa de acuerdo a las siguientes posibilidades:

Tabla II.2 Posición de la empresa y actuación que debe asumir

<b>Posición</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actuación</b>
Barranco	Salir	Revisión absoluta
Pared	Escalar	Reestructurar
Semilla	Labrar	Adecuar necesidades
Valle	Esmerarse	Continuar mejorando
Cumbre	Mantenerse	Saber estar

Fuente: (Espinosa, 2013)

En consecuencia con la posición que refleja el nivel de competitividad de la organización, se toman en consideración los elementos que la caracterizan para la elaboración de las estrategias. Estos elementos se pueden resumir en:

## **Barranco**

La característica principal de esta etapa es la ausencia total de un plan de marketing, la empresa está actuando de espaldas al mercado, aunque puede estar obteniendo beneficios económicos. Una empresa en este escalón no está preparada para reaccionar ante cambios que se produzcan en el mercado, por lo que puede fracasar ante amenazas del entorno. En este caso, el objetivo es salir del barranco, la estrategia implica una revisión absoluta de todas las variables de marketing llevadas a cabo por la empresa, si es que existen.

## **Pared**

La posición para las empresas que se sitúan en esta zona no es mucho mejor que la anterior. Presentan una imagen deteriorada en el mercado y no tienen un plan de acciones consecuentes para mejorarla. Su situación se asemeja al estar frente a una pared que es necesario escalar o derrumbar para crear una imagen positiva. La estrategia debe ir encaminada a la reestructuración de sus sistemas de marketing.

## **Semilla**

En este punto medio de la pirámide, la empresa no está del todo mal pero debe adecuar sus acciones de marketing a la realidad, con vistas a mejorar su situación. El objetivo para esta etapa es labrar. Marca el inicio del cambio pero es necesario revisar y adaptar las acciones de marketing a las condiciones del mercado y de la propia empresa.

## **Valle**

La característica principal de esta fase es que la empresa se encuentra bien posicionada en el mercado, desarrolla un plan de marketing que le permiten un nivel de competitividad alto, pero es necesario continuar mejorando. El objetivo para una empresa situada en esta posición es perfeccionar su trabajo, identificando las posibles áreas de mejora de su plan de marketing, que le impiden alcanzar la excelencia del mercado.

## **Cumbre**

Esta posición identifica la mejor situación en la que puede encontrarse una empresa donde se recogen los frutos de un trabajo previamente realizado. La imagen de la organización es muy

buena. No implica un descuido en las acciones que la condujeron hasta esta posición, sino un saber mantenerse en esa posición privilegiada, no permitiendo retroceso ni declive.

#### **2.4.2 Etapa 2. Definición de los objetivos**

Una vez que se realiza el análisis de la situación actual de la organización, teniendo en cuenta factores del entorno específico del grupo en el territorio, y habiendo determinado el cuadrante de la matriz DAFO con mayor cantidad de impactos, así como los indicadores y variables de mayor incidencia en los resultados, se trazan los objetivos o metas.

#### **2.4.3 Etapa 3. Diseño de estrategias**

En esta etapa se tiene en cuenta la definición del público objetivo que se desea alcanzar, la combinación de las variables del *marketing mix* específicas para cada línea de negocio y en base a ello se elabora una propuesta de estrategia de comercialización.

De forma resumida, el procedimiento se representa esquemáticamente en la Tabla II.3. A los efectos de facilitar su uso se han incorporado, en la cuarta columna de esta tabla, las herramientas que se sugiere utilizar.

Tabla II.3 Esquema general del procedimiento.

ETAPA	FASE	PASO	HERRAMIENTAS	
Diagnóstico de la situación actual	Análisis externo	Análisis del Macroentorno (macro variables económico, político- legal, tecnológico)	Análisis de contenido, entrevistas, tormenta de ideas, revisión de documentos, encuestas	
		Análisis del Microentorno (cinco fuerzas de Porter)		
	Análisis interno	Análisis económico-comercial		
		Análisis de los servicios		
		Estudio del ISC		
		Composición del mercado		
		Análisis organizacional		
		Aplicación de la matriz DAFO		
	Análisis estratégico. Determinación de la posición de la empresa	Aplicación de la matriz RMG		Cálculo del coeficiente de competencia (K) Método DELPHI para evaluación de alternativas
		Aplicación de la matriz RMG		Encuestas
Definición de objetivos				
Diseño de la estrategia comercial				

Fuente: Elaboración Propia

## **2.5 Conclusiones parciales**

1. A partir del procedimiento propuesto por Espinosa (2013) para la elaboración de una estrategia de Marketing, se determinó que es aplicable a la entidad objeto de estudio.
2. El procedimiento seleccionado permite la utilización de técnicas y herramientas que aportan valor científico a los resultados de la investigación, así como la aplicación del mismo a las organizaciones.

# *Capítulo III*

## **CAPÍTULO III: ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA EMPRESA MUNICIPAL GASTRONOMICA DE CIENFUEGOS**

### **3.1 Introducción al Capítulo**

En este capítulo se recogen los resultados obtenidos al aplicar el procedimiento descrito en el capítulo anterior para el diseño de una estrategia comercial en la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos.

### **3.2 Etapa 1. Diagnóstico de la situación actual**

Para la aplicación del procedimiento se seleccionó un grupo de expertos, teniendo en cuenta los resultados de la aplicación de la fórmula que aparece reflejada en el capítulo II y los resultados se muestran en el **Anexo 2**. Además se tuvo en cuenta los siguientes criterios para la selección de los mismos.

- Voluntariedad
- Experiencia en la rama
- Conocimiento del sistema de trabajo de la organización (al menos 5 años)
- Nivel de escolaridad

El grupo quedó conformado por 9 expertos. El **Anexo 3** muestra la composición del grupo de expertos.

Estos expertos participaron en todos los momentos de la investigación ayudando a validar toda la información que fue recopilada en cada uno de los pasos de este procedimiento, lo cual permitió la correcta aplicación de las técnicas y herramientas.

Además de los requisitos antes mencionados, se les pidió a los expertos una autoevaluación para determinar su nivel de competencia, entre 1 y 10 puntos. El **Anexo 4**, muestra la encuesta que se les envió a los expertos para la autoevaluación de los mismos. Para la determinación del coeficiente de conocimientos (Kc) se tomaron en cuenta los siguientes elementos:

- Conocimiento
- Competitividad
- Creatividad
- Profesionalidad

- Experiencia
- Actualización

Para la determinación del coeficiente de argumentación (Ka) se consideraron los siguientes:

- Estudios teóricos realizados por usted
- Experiencia obtenida en la actividad profesional
- Consulta de bibliografía nacional
- Consulta de bibliografía internacional
- Conocimientos propios sobre el estado del tema
- Intuición

Se calculó el nivel de competencia de los expertos con coeficiente en el rango de  $0.8 \leq K \leq 1$ , considerado como alto. **En el anexo 5** se muestra el nivel de competencia de los expertos.

## **Fase 1.1 Análisis externo**

### **Paso 1.1.1 Análisis del macroentorno**

El poder político de la revolución se ha mantenido incólume y controla la economía y sus relaciones internacionales, así como dirige la estrategia y las acciones principales para que la **situación económica** del país y del territorio vaya en ascenso progresivo y mantenido a pesar de continuar siendo afectados por el bloqueo y la crisis económica en que se encuentra sumergido el mundo. En los últimos años, se ha logrado una mejora sostenida de los indicadores económicos, la renovación en el sector industrial y la presencia de empresas con capital extranjero. En el caso de las empresas nacionales, la administración de las finanzas aún tiene un alto nivel de centralización por parte de los organismos superiores lo que trae como consecuencia lentitud y dificultad en la ejecución de los pagos, las negociaciones, la toma de decisiones y el impulso con efectividad de las iniciativas para potenciar la autosustentabilidad a nivel territorial, a pesar de que a nivel de país se avanza en los cambios en el sistema de empresas y el ascenso descentralizado y más fluido del capital que se necesita para costear inversiones y producciones.

En el **marco político**, a raíz de la aprobación, en el IV Congreso del PCC, de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se ha incentivado el desarrollo de

las formas no estatales en la producción y los servicios, jugando un papel fundamental los trabajadores por cuenta propia, la entrega de tierras ociosas y el arriendo de locales y con ellos el crecimiento de los ingresos del presupuesto del estado. Todo esto, como parte de una política crediticia que apoye aquellas actividades que estimulen la producción nacional, generadoras de divisas o que sustituyan importaciones, así como a otras que garanticen el desarrollo económico y social. A la par se realiza un proceso de reestructuración del salario y los empleos, que tiene como finalidad garantizar que el trabajo sea la forma principal de obtención de ingresos de la población.

Aunque se avanza hacia la unificación monetaria, el país no ha podido eliminar la doble moneda, hecho que afecta a aquellas entidades que no tienen asignado un presupuesto en moneda libremente convertible para la adquisición de productos y servicios que se ofertan en este tipo de moneda.

En el **marco legal**, mediante la Resolución Nro. 44 con fecha 24 de Junio de 1999 dictada por el Consejo de la Administración Provincial Cienfuegos (CAP) se efectúa una fusión entre la Empresa Municipal de Recreación, la Empresa de Restaurante y Alojamiento y la Empresa de Gastronomía Municipal, surgiendo así la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos como Empresa Estatal Socialista subordinada al Grupo Empresarial de Comercio Cienfuegos (GECC). La empresa tiene aprobado como objeto social por Resolución Nro. 475 con fecha 10 de septiembre de 2014 emitida por el Ministerio de Economía y Planificación, Brindar servicios Gastronómicos. Más tarde se pone en vigor la Resolución Nro. 134 con fecha 30 de abril del 2013 emitida también por el Ministerio de Economía y Planificación que faculta en su Artículo 6 al director de la empresa para decidir sobre la realización de actividades secundarias derivadas del objeto social. Por cuanto en Resolución Nro. 180 de fecha 19 de noviembre del 2014 se aprobaron las actividades que a continuación se mencionan como parte del objeto social de la empresa:

- Actividades secundarias derivadas del objeto social:

1. Brindar Servicios de Alojamiento y Recreación Asociada
2. Brindar servicios de Alquiler de locales.
3. Producir en los Centros de Elaboración, productos alimenticios con destino a la red Gastronómica y comercializar de forma mayorista los excedentes.

Es válido destacar que el GECC cuenta con una escuela ramal donde se capacita todo el personal subordinado, en ella se ofrecen variedades de cursos como Dependiente

Gastronómico, Elaborador de Variedades, Administración, Atención al Cliente, entre otros, lo que permite a la empresa una capacitación especializada.

A partir del año 2014 se implementa a nivel de ministerio una política que designa unidades emblemáticas especializadas, siendo prestigiada la empresa con este proceso permitiendo que se les brinde una mayor atención a las unidades designadas. Entre ellas se encuentran Coppelia Prado, Coppelia Kairo, Coppelia Malecón, Villa Rancho Club y Centro de Elaboración Calzada, proporcionando una mayor preferencia por parte de los clientes.

Por otra parte en el año 2009 comienza a desarrollarse el Sector No Estatal (Trabajo por Cuenta Propia) desarrollándose en esta esfera diferentes especialidades entre las que se encuentran los restaurantes, cafeterías y hostales, prestando servicios que cubren las mismas necesidades que los ofrecidos por la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos. Este proceso se amplió a partir del año 2014 y ha ido enriqueciéndose hasta la fecha con la aprobación de normas jurídicas para ordenar este tipo de gestión no estatal, lo que les posibilita establecer precios coherentes con la calidad, y con efectividad en el seguimiento y el control de los mismos.

### **Paso 1.1.2 Análisis del microentorno. Las cinco fuerzas de la competencia**

#### **Intensidad de la competencia actual**

En Cuba son diversas las entidades que se dedican a brindar servicios gastronómicos, de alojamiento y recreación, de alquiler de locales y que producen alimentos en centros de elaboración. Sin embargo, no todas cuentan con el reconocimiento y prestigio que tiene la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos.

En las tablas que a continuación se presentan, se refleja un análisis de los principales competidores que se identifican por cantidad de servicios brindados y por tipo de servicio brindado.

Tabla III.1 Relación de competidores de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos por cantidad de servicios brindados

<b>Entidad Competidora</b>	<b>Cantidad Servicios Brindados</b>	<b>%</b>
Empresa Municipal de Recreación y Alojamiento	4	30.77
Empresa Provincial Especializada	4	30.77
Sector no estatal	3	23.07
Empresa de Comercio Minorista Municipal	2	15.39
<b>Total</b>	<b>13</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla III.2 Relación de competidores de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos por tipo de servicios brindados

<b>Entidad Competidora</b>	<b>Tipo de Servicios Brindados</b>
Empresa Municipal de Recreación y Alojamiento	Servicios Gastronómicos
	Servicios de Alojamiento y Recreación Asociada
	Servicios de Alquiler de locales
	Producción en los Centros de Elaboración
Empresa Provincial Especializada	Servicios Gastronómicos
	Servicios de Alojamiento y Recreación Asociada
	Servicios de Alquiler de locales
	Producción en los Centros de Elaboración
Sector no estatal	Servicios Gastronómicos
	Servicios de Alojamiento y Recreación Asociada
	Producción en los Centros de Elaboración
Empresa de Comercio Minorista Municipal	Servicios Gastronómicos
	Producción en los Centros de Elaboración

Fuente: Elaboración Propia

En algunos casos los competidores de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos cuentan con infraestructura y los medios adecuados para la realización y distribución de sus productos y servicios, con alianzas de suministro, con buenos clientes y con una fuerza de

ventas con mayores recursos. Todas estas cuestiones los colocan en una posición en alguna medida ventajosa en el mercado.

Es importante hacer énfasis en un competidor fuerte que tiene la entidad, este es el caso del Sector No Estatal. Estas entidades cuentan con un respaldo tecnológico y financiero y con experiencia en el mundo de los servicios profesionales. Se caracteriza por la profesionalidad de su personal, lo que propicia el logro de una mayor calidad y eficiencia en cuanto a la atención al cliente, convirtiéndose en una de las principales amenazas de la competencia.

De manera general, no existen competidores que no hagan algún tipo de servicio que no se realice en la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos, incluso existen servicios que brinda el centro que no los brindan los competidores (o al menos no se identificaron) como es el caso de los servicios de alquiler de locales que de los competidores solo lo realiza la Empresa de Recreación y Alojamiento.

Existen servicios que cuentan con muchos competidores como es el caso del Alojamiento y las Cafeterías, sin embargo al poner en vigor la Resolución Nro. 180 del 2014, se aprobó dentro de las actividades de alquiler de locales, el alquiler de baños y taquillas, servicio que es exclusivo de la empresa.

### **Competidores potenciales**

En el país se ha desarrollado una política de descentralización de las actividades relacionadas con los servicios gastronómicos. Esto aumenta la posibilidad de entrada en este sector industrial de nuevos competidores.

### **Clientes**

Se destacan entre los principales clientes, teniendo en cuenta sus niveles de facturación en el año 2016:

- Dirección Municipal de Educación
- Poder Popular Municipal
- TRANSMETRO
- Unidad Provincial de Deportes

- Salud Pública Municipal
- Unidad Apoyo de Actividades Culturales
- Población

### **Suministradores**

En este punto es relevante señalar que se cuenta con suministradores estables que garantizan el abastecimiento de todas las unidades de la empresa para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes. A continuación se mencionan como principales dentro de esta categoría a:

- ✓ Empresa Bebidas y Refresco
- ✓ Empresa Alimenticia Palmira
- ✓ Empresa Cárnica
- ✓ Empresa Pesquera Industrial EPICIEN
- ✓ Empresa Avícola Cienfuegos OVO
- ✓ Empresa de Productos Lácteos Escambray
- ✓ Empresa Gases Industriales
- ✓ Unidad Básica Alimenticia Municipal
- ✓ Empresa Cubana del Pan
- ✓ EES Empresa Confitera y Derivados de la Harina
- ✓ Empresa Mayorista de Productos Alimenticia EMPA
- ✓ Empresa Productora de Pienso

### **Productos sustitutos**

No se consideran productos sustitutos que puedan tener una influencia significativa en este análisis.

Una vez valorado el entorno general se pueden evaluar como amenazas y oportunidades para la entidad las siguientes:

### **Oportunidades:**

- Existencia de escuela ramal especializada en el territorio (O1)
- Política de especialización en las Unidades Emblemáticas del MINCIN (O2)

- Estabilidad de los proveedores (O3)
- Desarrollo de formas de propiedad no estatal en los servicios gastronómicos con necesidad de renta de locales (O4)

**Amenazas:**

- Aumento de la competencia que obligan mejorar la calidad y cantidad de nuestros servicios, no existiendo un respaldo tecnológico y financiero para esto (A1)
- Disminución de entregas de créditos por el banco que imposibilita tener un financiamiento estable (A2)
- Leyes y regulaciones de carácter impositivo a sectores diferentes (A3)
- Introducción del sector no estatal (A4)

**Fase 1.2 Análisis interno**

Este análisis busca identificar el conjunto de fortalezas y debilidades que tiene la empresa, así como obtener una visión sobre los recursos principales, los medios y las habilidades para hacerle frente al entorno en que se desenvuelve.

A través del análisis de la documentación existente en la organización y la consulta con los expertos se ha podido constatar que la misma cuenta con una especialista comercial competente, a pesar de no existir en la estructura de la empresa un área dedicada solamente a la actividad comercial, sino que se enmarca dentro de la subdirección de aseguramiento, a la cual se subordina este especialista, tal y como se mostró en el capítulo anterior a través del organigrama de la empresa.

No existen evidencias de estudios de mercado realizados con anterioridad en la organización, ni un diagnóstico actualizado de la misma, no constan estudios del índice de satisfacción de los clientes y a pesar de contar la empresa con personal competente, no están identificados y documentados los procesos que en ella se desarrollan. Además no se cuenta con una evaluación de la situación actual de los mismos por lo que se reconoce la necesidad de evaluar y proponer mejoras a la actividad comercial resumidos en una estrategia, objeto de estudio de la presente investigación.

### **Paso 1.2.1 Análisis económico-comercial de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos**

El departamento económico trabaja con una contabilidad certificada, ascendente en todo su proceso, permitiendo un alto nivel de fiabilidad en sus resultados.

En un análisis realizado en el año 2016 se detectó que todos los servicios presentan inestabilidad con tendencia a una disminución en cuanto a sus valores, siendo los servicios gastronómicos los más solicitados por los clientes (Tabla III.3).

Tabla III.3 Cantidad de servicios por trimestre.

<b>Tipos de Servicios</b>	<b>1er trimestre</b>	<b>2do trimestre</b>	<b>3er trimestre</b>	<b>4to trimestre</b>
Servicios Gastronómicos	25	32	24	21
Servicios de Alojamiento y Recreación Asociada	9	21	13	10
Producir en los Centros de Elaboración	8	12	9	9
Servicios de Alquiler de locales	4	8	6	5

Fuente: Elaboración Propia

Todos estos servicios agrupan una gran cantidad de clientes, En la tabla III.4 se analiza el comportamiento de la cantidad de clientes por tipo de servicio.

Tabla III.4 Cantidad de clientes por tipo de servicio.

<b>Tipos de Servicios</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Servicios Gastronómicos	43	40.57
Servicios de Alojamiento y Recreación Asociada	25	23.59
Producción en los Centros de Elaboración	19	17.92
Servicios de Alquiler de locales	19	17.92

Fuente: Elaboración Propia

Los servicios gastronómicos es el más relevante, representando el 40.57 %, le siguen los servicios de alojamiento y recreación asociada con el 23.59 % y en ambos casos, el servicio de producción en los centros de elaboración el servicio de alquiler de locales, ocupan el 17.92 %.

Al hacer un análisis comparativo de los ingresos obtenidos durante el año 2016, en Moneda Nacional (Tabla III.5), se aprecia un decrecimiento de los mismos, ocasionado por el aumento de los servicios de los cuentapropistas.

Tabla III.5 Ingresos por tipos de servicios en Moneda Nacional en miles de pesos

<b>Tipos de Servicios</b>	<b>1er trimestre</b>	<b>2do trimestre</b>	<b>3er trimestre</b>	<b>4to trimestre</b>
Servicios Gastronómicos	437.68	393.58	383.43	345.50
Servicios de Alojamiento y Recreación Asociada	308.95	276.42	252.26	241.06
Producción en los Centros de Elaboración	128.73	117.16	131.17	104.44
Servicios de Alquiler de locales	60.41	74.46	72.23	69.33
Total	498.11	468.04	455.66	414.83

Fuente: Elaboración Propia

El análisis del cumplimiento de las cifras planificadas por tipos de servicios, muestra que el centro ha sobrecumplido su plan de ventas, a excepción del 4to trimestre (Tabla III.6).

Tabla III.6 Porcentaje de cumplimiento del plan de ventas por indicadores

<b>Tipos de Servicios</b>	<b>1er trimestre</b>	<b>2do trimestre</b>	<b>3er trimestre</b>	<b>4to trimestre</b>
Servicios Gastronómicos	116	101	100	94
Servicios de Alojamiento y Recreación Asociada	129	103	100	101
Producción en los Centros de Elaboración	95	100	100	81
Servicios de Alquiler de locales	81	104	103	92
Total	110.56	103.88	101.13	92.07

Fuente: Elaboración Propia

### **Paso 1.2.2 Análisis de los servicios**

A continuación se muestran los servicios que brinda la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos:

- Servicios Gastronómicos: Se ofrecen todas las modalidades del servicio (productos elaborados, listos para la venta, entre otros). La entidad cuenta con 15 cafeterías y 3 coppelias.
- Servicios de Alojamiento y Recreación Asociada: se le ofrecen a los clientes hospedaje y actividades recreativas perteneciendo a la empresa 3 villas, 1 hotel y 10 centros recreativos.

- Producción en los Centros de Elaboración: se cuenta con 2 centros de elaboración para la producción de embutidos, ahumados, hamburguesas, croquetas, entre otros.
- Servicios de Alquiler de locales: consiste en arrendar aquellos locales que no son rentables para la empresa al sector no estatal. Este es un nuevo servicio que presta la entidad. Al cierre del año 2016 se tiene en arrendamiento 13 locales.

### **Paso 1.2.3 Estudio del índice de satisfacción de los clientes**

Para determinar el índice de satisfacción de los clientes, primeramente, se realizó el cálculo de la cantidad de clientes que se debían encuestar, obteniéndose, que se debe realizar la encuesta a 48 clientes. El anexo 6 muestra el cálculo de la cantidad de encuestados.

El Anexo 7 muestra la encuesta que se aplicó para determinar los atributos esenciales, que los clientes esperan al contratar los servicios que brinda la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos, y su nivel de importancia, se obtuvo como resultado que la calidad del producto final, la profesionalidad y el tiempo de respuesta, fueron los atributos más valorados por los clientes entre los doce que se seleccionaron. Ver Tabla III.7.

Tabla III.7 Relación de atributos esenciales y su peso

<b>Atributos</b>	<b>Peso</b>
Calidad del producto final	0.1427
Profesionalidad	0.1250
Tiempo de respuesta	0.1042
Confiabilidad y garantía	0.0992
Actualidad de los servicios	0.0969
Atención al cliente	0.0850
Ética	0.0704
Capacidad de comunicación	0.0696
Imagen y presencia	0.0608
Precio	0.0515
Cortesía	0.0485
Personalización	0.0462

Fuente Elaboración Propia

Para hacer un análisis detallado se aplica una encuesta para determinar la valoración actual de los atributos como se muestra en el anexo 8, identificándose como críticos la profesionalidad, confiabilidad y garantía, el tiempo de respuesta y la actualidad de los servicios (Figura III.1).

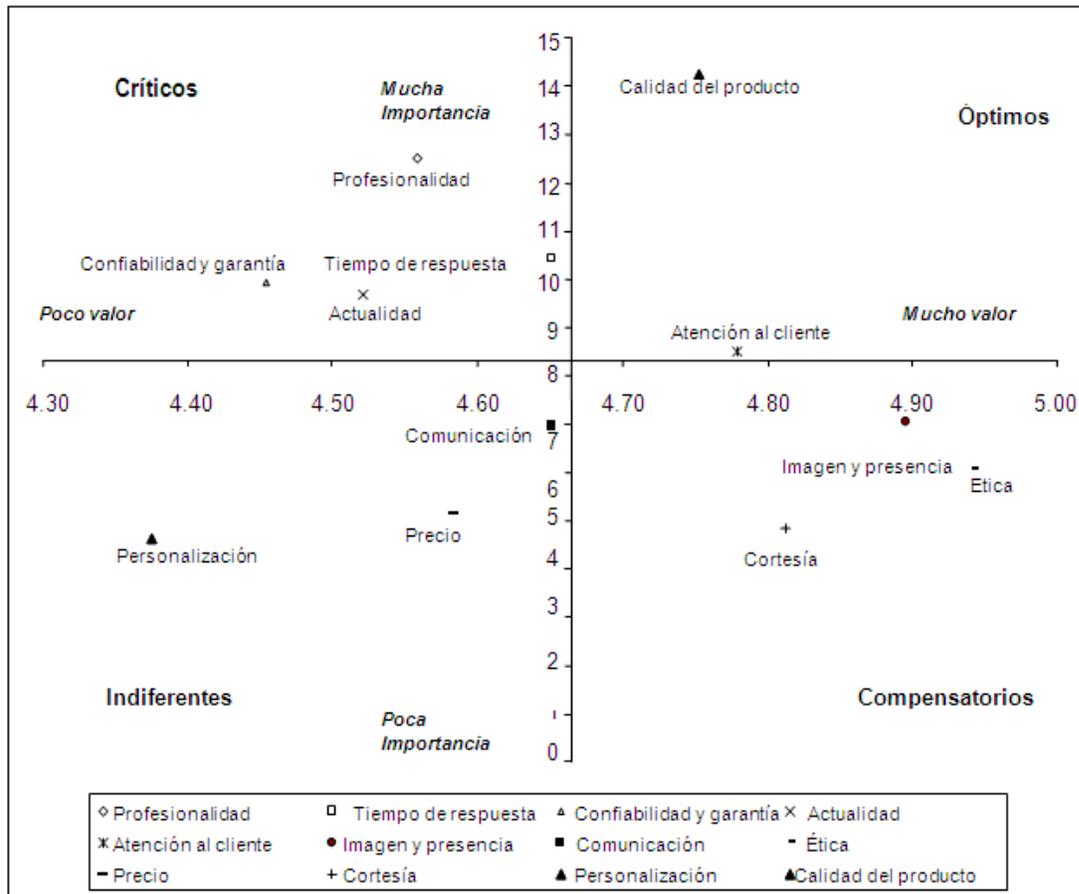


Figura III.1 Clasificación general de los atributos

Fuente: Elaboración Propia

El ISC de forma general fue igual a 4.65 considerándose regular. También se calculó por servicios, dando como resultado los valores que se muestran en la Tabla III.8, donde se evidencia que los servicios gastronómicos, alcanzan el mayor valor, considerándose como bueno, seguidos de los servicios de alojamiento y recreación asociada y los servicios de producción en los centros de Elaboración, los que se consideran regular al igual que los servicios de alquiler de locales. Estos recibieron la menor puntuación, por lo que indican una señal de alerta que se tendrá en cuenta en la definición de estrategias.

Tabla III.8. ISC por servicios

<b>Tipos de servicios</b>	<b>ISC</b>
Servicios Gastronómicos	4.78
Servicios de Alojamiento y Recreación Asociada	4.68
Producción en los Centros de Elaboración	4.62
Servicios de Alquiler de locales	4.52

Fuente: Elaboración propia

Al analizar las razones por las cuales los clientes contratan los servicios realizados por la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos, se obtuvieron los resultados que se exponen en la Tabla III.9.

Tabla III.9 Motivos por los cuales los clientes contratan los servicios de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos

<b>Motivos</b>	<b>Clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Clientes habituales	36	0.31
Por el prestigio de La Entidad	24	0.21
Por el precio	24	0.21
Por la variedad de servicios que oferta	18	0.15
Se lo indica el organismo superior	7	0.06
Se lo recomiendan otras entidades	4	0.03
Otros	4	0.03
Se lo recomiendan otros organismos	0	0.00
Por amistad	0	0.00

Fuente: Elaboración Propia

Pudiendo seleccionar más de un motivo, 36 de los encuestados se consideran clientes habituales siendo la causa de mayor puntuación, seguida el precio y prestigio, con 24 impactos cada uno. Dieciocho encuestados afirman que los contratan por la variedad de servicios que oferta, siete entidades refieren ser clientes de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos por indicación de su organismo superior mientras cuatro aceptan que han recibido la recomendación de estos servicios a través de otras empresas. Al dar la posibilidad al encuestado de reflejar otro motivo diferente a los que se relacionan, cuatro clientes expresaron que por sentirse complacido con el servicio.

Al analizar los aspectos que deben ser mejorados en los servicios que brinda la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos, se toma en cuenta los criterios obtenidos de los clientes habituales encuestados y los resultados se muestran en la tabla III.10.

Tabla III.10. Aspectos que la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos debe mejorar

<b>Aspectos</b>	<b>Impactos</b>	<b>Por ciento</b>
Tiempo de respuesta	18	50.0
Calificación del personal	10	27.78
Comunicación	6	16.67
Otros	2	5.56

Fuente: Elaboración Propia

El 50 % de los encuestados opinan que la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos debe mejorar el tiempo de respuesta, lo que se corresponde con la valoración que hacen de este atributo analizado anteriormente, considerado como crítico en todos los servicios. Diez sugieren que debe mejorarse calificación del personal. La comunicación a través de los diferentes medios es de vital importancia para el conocimiento de los servicios que se ofrecen, aspecto que, según cuatro encuestados, debe mejorarse. Dos de los clientes consideraron que su sugerencia no estaba entre las relacionadas y la expresaron en otros: ambos sugirieron, mejor elaboración. Un cliente considera que debe mejorarse en la apariencia personal.

#### **Paso 1.2.4 Composición del mercado que cubre la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos 2016**

En el año 2016 la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos, contaba con un total de 95 clientes. La tabla III.11 muestra su distribución por tipos de servicio, constatándose que los servicios gastronómicos es el que agrupa la mayor cantidad de clientes con un total de noventa y dos, disintiendo con el servicio de sistema de alquiler de locales que solamente tiene treinta y cinco.

Tabla III.11 Cantidad de clientes por tipos de servicio

<b>Tipo de servicios</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Servicios Gastronómicos	92	39.49
Servicios de Alojamiento y Recreación Asociada	61	26.18
Producción en los Centros de Elaboración	45	19.31
Servicios de Alquiler de locales	35	15.02
<b>Total</b>	<b>233</b>	

Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar, que al relacionar la cantidad de clientes, con la cantidad de servicios, estos no coinciden, ya que en ocasiones el mismo cliente requiere de varios tipos de servicios.

Teniendo en cuenta el sector al que pertenecen, el 26.32 % de los clientes pertenecen al ministerio de educación como se refleja en la tabla III.12. A continuación aparecen el poder popular que representa un 21.05 % y el ministerio del trabajo con un 18.95 %.

Tabla III.12 Cantidad de clientes por sectores

<b>Sector</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
MINED	25	26.32
PPP	20	21.05
MITRANS	18	18.95
MINTRAB	12	12.63
INDER	9	9.47
MINSAP	6	6.32
MINCULT	5	5.26
Población	-	-
<b>Total</b>	<b>95</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Nota: No existen evidencias en la empresa de estudios de la cantidad de clientes que acuden diariamente a las unidades, el servicio es abierto a toda la población del territorio de Cienfuegos e incluso a visitantes. Sin embargo en datos anteriores se muestran estadísticas de los ingresos por tipos de servicios y en estos se incluyen a la población.

### **Paso 1.2.5 Análisis organizacional**

El centro radica en un local propio desde diciembre de 2014, identificado en su fachada por un cartel con el nombre de la entidad. El inmueble cuenta con una sala apropiada para la impartición de cursos y/o reuniones, oficinas y locales para el desempeño de las funciones y la dirección de la misma.

Los objetivos estratégicos de la empresa se definen centralizadamente, al igual que los planes de ingreso y de trabajo, aunque existe una falta de control interno sin facultades jurídicas en la base que supervisen el nivel de exigencia y la rapidez con que se requiere la realización de las prestaciones, sin que repercuta negativamente en la calidad de los servicios.

El equipamiento tecnológico está obsoleto y deteriorado y la renovación y modernización se hace difícil debido a los altos costos y al poco presupuesto destinado al mantenimiento de los equipos lo que atenta contra la calidad y la cantidad de los servicios.

La automatización progresiva es una ventaja dentro del área económica, ya que permite avanzar en esta disciplina de todos los implicados proporcionando una mayor seguridad y confiabilidad en la obtención de datos.

Las unidades de la empresa se encuentran con un alto grado de deterioro, y junto a la falta de instrumentos de medición y de equipamientos de refrigeración provoca que el centro se encuentre en desventaja con respecto a sus competidores.

El alcance geográfico de los servicios no está limitado al municipio de Cienfuegos, por lo que puede acceder a otros municipios en busca de nuevos proveedores competentes, aunque la no disponibilidad de los medios de transporte, a veces obstaculiza el abastecimiento y comercialización con los mismos.

El nivel técnico y profesional de la fuerza laboral de la empresa es insuficiente para dar respuesta a las necesidades crecientes de los clientes, sin embargo se cuenta con un personal con años de experiencia y con sentido de pertenencia a la organización.

Después de realizar un análisis de las capacidades internas del grupo, se identifican como fortalezas y debilidades las siguientes:

**Fortaleza:**

- Precios asequibles para todos los clientes (F1)
- Consta un ascendente proceso de certificación de la contabilidad que permite la fiabilidad de la misma (F2)
- Suficiente capacidad instalada en cuanto a plazas para los servicios (F3)
- Existe una automatización progresiva que permite avanzar en la disciplina económica de todos los implicados en esta área (F4)

**Debilidades:**

- No existe un área para la actividad comercial (D1)
- Los dependientes no responden ante las exigencias de los clientes (D2)
- En las unidades que prestan servicios gastronómicos se desconoce la lista de clientes (D3)
- Deterioro de las unidades, falta de instrumentos de medición y de equipamiento de refrigeración (D4)

**Fase 1.3 Análisis estratégico****Paso 1.3.1 Elaboración de la matriz DAFO****Evaluación de alternativas**

Una vez identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (indicadores) se realiza una encuesta y se le envía al panel de expertos, concluyéndose que todas pueden ser utilizadas en la matriz DAFO. En el anexo 9 se recoge la encuesta enviada al panel de expertos para valorar los indicadores y en el anexo 10 se muestran los resultados de la encuesta que se menciona anteriormente.

**Análisis de los resultados**

Los resultados del cruzamiento de las variables se detallan en el Anexo 11. La Tabla III.13 muestra un resumen de valores obtenidos.

Tabla III.13 Resultados de la matriz DAFO

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	10 (23.81%)	10 (23.81%)
<b>Debilidades</b>	15 (35.71%)	7 (16.67 %)
<b>Total</b>	<b>42</b>	

Fuente: Elaboración propia

La mayor cantidad de impactos aparece en el cuadrante que relaciona las oportunidades y las debilidades, representando un 35.71% del total. En un análisis particular de las debilidades se destaca que no existe un área para la actividad comercial, los dependientes no responden ante las exigencias de los clientes y el deterioro de las unidades, falta de instrumentos de medición y de equipamiento de refrigeración, elementos estos que frenan la posibilidad de aprovechamiento de las oportunidades identificadas.

En cuanto a las amenazas, en la matriz se observa que su relación con las debilidades muestra la menor cantidad de impactos, con un 16.67% del total, evidenciando que las mismas responden a condiciones del entorno y no son potenciadas por las condiciones internas de la organización. Sin embargo, la relación de las fortalezas frente a las amenazas obtiene 23.81%. En un análisis casuístico se detecta que el aumento de la competencia que obliga a mejorar la calidad y cantidad de nuestros servicios, no existiendo un respaldo tecnológico y financiero para esto es la mayor amenaza que enfrenta la organización.

El cuadrante que relaciona las fortalezas frente a las oportunidades alcanza un 23.81% del total de impactos de la matriz. En particular se destacan los precios asequibles para todos los clientes y la automatización progresiva que permite avanzar en la disciplina económica de todos los cuadros implicados en esta área, al sumar verticalmente los impactos de las fortalezas de la organización.

Los valores alcanzados en otros niveles de análisis se presentan en la Tabla III.14, poniendo de manifiesto la superioridad de las debilidades sobre las fortalezas, con un 52.38 %, y de las oportunidades sobre las amenazas, con un 59.52 %.

Tabla III.14 Segundo nivel de análisis de la matriz DAFO

Interno Presente	Fortalezas	47.62 %
	Debilidades	52.38 %
Externo Futuro	Oportunidades	59.52 %
	Amenazas	40.48 %

Fuente: Elaboración propia

Sobre la base del análisis realizado se considera dirigir las acciones estratégicas a minimizar el impacto de las debilidades de la organización, en correspondencia con una estrategia de desbloqueo, llamada por otros autores como de adaptación o MINI-MAXI, es decir, reducir o eliminar las debilidades para poder aprovechar al máximo las oportunidades. Para ello se formula el problema estratégico y su solución.

**Problema estratégico:**

Si la competencia se acentúa y la actividad comercial continúa sin un área establecida, los dependientes siguen sin responder a las exigencias de los clientes y continua el deterioro de las unidades, la falta de instrumentos de medición y de equipamiento de refrigeración, aunque la automatización de la disciplina económica sea progresiva, y los precios se mantengan asequibles para los clientes, no se podrá aprovechar la existencia de la escuela ramal, la política de especialización en las unidades emblemáticas, la estabilidad de los proveedores y el desarrollo de formas de propiedad no estatal en los servicios gastronómicos con necesidad de renta de locales.

**Solución estratégica:**

Es necesario aprovechar al máximo la existencia de la escuela ramal, la política de especialización en las unidades emblemáticas, la estabilidad de los proveedores y el desarrollo de formas de propiedad no estatal en los servicios gastronómicos con necesidad de renta de locales; potenciando la automatización progresiva en la disciplina económica, y la estabilidad de los precios asequibles a los clientes; eliminando la no respuesta de los dependientes a las exigencias de los mismos, el deterioro de las unidades, la falta de instrumentos de medición y de equipamiento de refrigeración, conociendo la lista de clientes por unidades que reciben los servicios gastronómicos, y manteniendo la suficiente capacidad instalada en cuanto a plazas para los servicios, aprobar la creación de un área comercial, y así poder minimizar el efecto de la alta competencia.

### Paso 1.3.2 Elaboración de la matriz RGM

Se le envía un cuestionario al panel de expertos, para la valoración de las variables de marketing, como se muestra en el anexo 12, y a partir del valor medio dado a las variables, se determina la altura de la pirámide, mientras la base se calcula promediando los valores del grado de autonomía y profesionalidad del personal que desarrolla la actividad comercial, de forma tal que el nivel de competitividad de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos queda representado en la Figura III.2. En el anexo 13 se muestran los resultados obtenidos en el análisis.



Figura III.2 Nivel de competitividad de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos

Fuente: Elaboración Propia a partir del diseño propuesto por Muñiz

La puntuación media obtenida por la empresa es de 2.66, valor que la ubica en la zona nombrada como semilla. El grado de autonomía y profesionalidad del personal que desarrolla la actividad comercial alcanzan valores medios de 3.22 y 3.89 respectivamente, lo que le da una base relativamente sólida a la organización para implementar los cambios y adecuaciones que las nuevas exigencias que el entorno le impone. El nivel de aceptación de la empresa en el

mercado es moderado. El resultado de esta herramienta coincide con la solución estratégica obtenida a partir de la matriz DAFO, lo que complementa dicha herramienta, y permite la definición de los objetivos en la próxima etapa.

Un análisis detallado de cada una de las variables analizadas, permite ordenarlas de acuerdo al valor medio obtenido por cada una de ellas, como se muestra en la Tabla III. 15. Se aprecia que la infraestructura tecnológica logra el mayor valor medio, seguido del grado de conocimiento del cliente y el nivel de innovación de la empresa, contrastando con la gestión de ventas y la política de precios que alcanzan los valores medios más bajos.

Tabla III.15 Valor medio de las variables de marketing

<b>Variables de marketing</b>	<b>Promedio</b>
Infraestructura tecnológica	3.56
Grado de conocimiento del cliente	3.22
Nivel de innovación en la empresa	2.89
Política de fidelización de los clientes	2.78
Atención al cliente	2.77
Nivel de posicionamiento	2.67
Comunicación interna	2.67
Comunicación externa	2.56
Gestión de ventas	1.88
Política de precios	1.66

Fuente: Elaboración Propia

### **3.3 Etapa 2. Definición de los objetivos**

A partir de los resultados de la investigación, se establece como objetivo general de marketing para la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos:

- Coordinar una gestión rápida, integrada y profesional de las ventas, que permita el crecimiento y el aumento de la eficiencia de la organización.
- Desarrollar un alto nivel técnico profesional del personal directo a los servicios.

### 3.3.1 Objetivos específicos

Como objetivos específicos se adoptan:

- Elevar la calidad de los productos mediante la actualización de los servicios, brindándole a los clientes alto nivel de confiabilidad y garantía.
- Disminuir el tiempo de respuesta, gestionando los productos y servicios que brinda la empresa de manera integral.
- Elevar el nivel de profesionalidad en los servicios que se ofertan.
- Fortalecer la imagen de la empresa con una atención más sistemática a los clientes que mayor peso tienen en su facturación.
- Rehabilitar las unidades que prestan servicios a la población.

### 3.4 Etapa 3. Propuesta de estrategias

A partir de la investigación realizada y los objetivos acordados se adopta como estrategia general:

Diferenciación de los servicios que ofrece la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos respecto a la competencia a través de la prestación de servicios integrales con un capital humano más capacitado y competente.

Para alcanzar la estrategia se propone la siguiente mezcla de marketing:

#### **Producto:**

- Potenciar los servicios ya existentes, con énfasis en los servicios gastronómicos.

#### **Plaza:**

- Remozamiento de la infraestructura existente.

#### **Promoción:**

- Lograr que cada trabajador se convierta en gestor de venta de todos los servicios de la organización.
- Dirigir las acciones de promoción a la población.

#### **Precio:**

- La estrategia para esta variable no admite muchos cambios considerando que la entidad se rige por políticas nacionales.

A continuación se muestra una propuesta de plan de acciones con cuya implementación y control se culminaría el Plan de Marketing para la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos.

Tabla III. 16 Propuesta de Plan de Acciones para Julio 2018

<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Ejecutor</b>
Divulgar la estrategia proyectada con todos los trabajadores del centro	CD	Julio	Esp. Comercial
Desarrollar seminarios de marketing	Subdirector de RH	Septiembre	Esp. Capacitación
Capacitar a los trabajadores de cada unidad en temas vinculados con la labor que realiza.	Subdirector de RH	Septiembre	Esp. Capacitación
Promover los servicios de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos a través de los medios de prensa	CD	Todo el año	Esp. Comercial
Localizar entidades en otras provincias con el fin de captarlas como clientes en el territorio	Subdirector de Aseguramiento	Todo el año	Esp. Comercial
Visitar entidades del sector no empresarial para ofrecer los servicios de la empresa.	Subdirector de Aseguramiento	Todo el año	Esp. Comercial
Realizar el estudio del ISC	Subdirector de Aseguramiento	2018	Esp. Comercial
Implementar una herramienta informática que facilite el registro del ISC a través del tiempo	CD	2018	Esp. Informático
Aplicar técnicas de mejoras al proceso comercial	EP	Todo el año	Esp. Comercial
Proponer la creación de un departamento que responda a la actividad comercial	CD	Diciembre	CD
Realizar estudios de clientes por unidades que prestan servicios gastronómicos a la población.	Subdirector de Aseguramiento	2018	Esp. Comercial
Elaborar un plan de remozamiento para las unidades con mayor deterioro.	Subdirector de Ciencia y Técnica	Julio	Técnico en Inversiones

Fuente: Elaboración Propia

### 3.5 Conclusiones Parciales

1. Como parte del diagnóstico de la situación actual de la organización se realizó el análisis del proceso del área comercial en el que se evidenció que no existe un diagnóstico actualizado de la misma, por lo que esta actividad se convirtió en objeto de estudio de la presente investigación.
2. El análisis económico comercial del último año, mostró una disminución de la cantidad de servicios en cuanto a sus valores, inestabilidad en los ingresos totales y en los porcentos de cumplimiento de los planes de ventas.
3. Con el análisis de los servicios se obtuvo, cuáles fueron los servicios que más se solicitaron, teniendo en cuenta todos los servicios que brinda la entidad.
4. El estudio del índice de satisfacción de los clientes permitió conocer que los atributos que más valoran los clientes en los servicios prestados son la calidad del servicio, la profesionalidad y el tiempo de respuesta, además los mismos sugieren que debe mejorarse ciertos aspectos como la rapidez y la estabilidad en las tarifas.
5. El resultado del diagnóstico permitió la aplicación de la matriz DAFO, la cual posicionó a la empresa en el tercer cuadrante o cuadrante MINI- MAXI, mientras que la matriz RGM la ubicó en la zona llamada semilla, permitiendo estas, definir como objetivo general, coordinar una gestión rápida, integrada y profesional de las ventas, que permita el crecimiento y el aumento de la eficiencia de la organización.
6. Como culminación del procedimiento se propone una estrategia de diferenciación de los servicios que ofrece la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos respecto a la competencia, a través de la prestación de servicios integrales con un capital humano más capacitado y competente.

# *Conclusiones*

## **CONCLUSIONES**

1. El estado del arte permitió argumentar teóricamente, la necesidad de establecer una estrategia comercial para elevar la competitividad de la empresa cubana en el proceso de perfeccionamiento en que se encuentra inmersa la economía en Cuba.
2. Se describió el procedimiento diseñado por la MSc Alina Espinosa basado en el plan de marketing, que incluye un análisis de la situación de la empresa, la definición de los objetivos, y la selección de estrategias, considerándose que contiene los elementos necesarios para formular la estrategia comercial en la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos.
3. Con la aplicación del procedimiento propuesto se diseñó la estrategia comercial para la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos, que considera las particularidades de la organización y las propias del mercado en el territorio, constituyendo una alternativa para mejorar la gestión comercial en la empresa objeto de estudio y poniendo a la misma en mejores condiciones para enfrentar cambios futuros y minimizar el impacto de éstos.

# *Recomendaciones*

## **RECOMENDACIONES**

1. Valorar, dada la flexibilidad y sencillez del procedimiento, la aplicación en la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos de otras provincias.
2. Generalizar el uso del método de medición del índice de satisfacción del cliente.
3. Considerar el uso de herramientas que pueden facilitar el registro de los datos del procedimiento para el cálculo del ISC, con el objetivo de hacer más fácil el seguimiento y control de sus resultados.
4. Realizar un estudio de clientes en las unidades de servicios gastronómicos a la población
5. Desarrollar las etapas de implementación y control pendientes en la investigación.

# *Referencias*

## REFERENCIAS

- Acerenza, M. A. (2003). *Gestión de Marketing de Destinos Turísticos en el ambiente competitivo actual. Aportes y Transferencias* (Vol. II). Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Acle, T. A. (1993). *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*. México D. F: Grijalbo S. A.
- Alzamora Román, H. E. (s. f). *Plan de Marketing. Qué es un Plan de Marketing, su naturaleza y contenido*. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/534/PLAN%20DE%20MARKETING.htm>
- Andrews, K.R. (1980). *The concept of corporate strategy*. Nueva York: Irwin.
- Betancourt Tang, J. R. (2002). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos conceptuales* (3ra ed.). Venezuela: Ediciones T.G.Red 2000.
- Bueno Campos, E. (1993). *Fundamentos teóricos de la dirección estratégica*. Recuperado de [http://www.uv.es/rseapv/Anales/93\\_94/A\\_Fundamentos\\_teoricos\\_de\\_la\\_direccion.pdf](http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf)
- Cafferri, C. (s. f). Guía para escribir un plan de marketing exitoso. Recuperado de <http://negocios.about.com/od/Marketing-y-ventas/tp/Gu-la-Para-Escribir-Un-Plan-De-Marketing-Exitoso.htm>
- Casate Fernández, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *ACIMED v.15 n.6 Ciudad de La Habana, Cuba*. Recuperado de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_06\\_07/aci02607.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_06_07/aci02607.htm) 18-11-2015
- Castellanos Cruz, R. (2007). *Pensamiento, herramientas y acción del estratega* (Electrónica).
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. The MIT Press. Cambridge: Mass.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba. (2007). Decreto No. 281.
- Cortés Cortés, M. E. & Iglesias León, M. (s. f). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. España: Universidad Autónoma del Carmen
- Díaz Fernández, I. Hernández Ruiz, A. & Barreiro Pousa, L. A. (2005). Marketing en Cuba: un estudio necesario.

- Díaz Ríos, D. J. (2007). Guía para elaborar un Plan de Mercadotecnia. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2007b/djdr.htm>
- Espinosa Roca, A. M. (2013). *Diseño de Estrategia Comercial para el Grupo de Servicios Territoriales de CITMATEL en Cienfuegos* (Tesis de Maestría). Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- García, M. (2010). *Fases del Plan de Marketing. La realidad de los profesionales*. Recuperado de <http://montsemarketing.wordpress.com/2010/07/05/fases-del-plan-de-marketing/>
- González Pérez, & Cabrera Rodríguez. (2012). La dirección estratégica y sus etapas constituyentes. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>
- González Sánchez, L. R. (2008). *Procedimiento para la Dirección Estratégica con enfoque prospectivo en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus* (Master en Dirección). Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.
- Grandío Botella, A. (1996). *Empresa, mercado y necesidades: una síntesis en ciencias sociales*. Recuperado de <http://www3.uji.es/~agrandio/tesis/Te0.htm>
- Hernández Bravo, J. (s. f). *Marketing de servicios*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase.zip>
- Jofré Rojas, E. (2002). *Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios*.
- Kotler, P. (s. f). *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control*.
- Lambin, J. (s. f). *Marketing Estratégico*.
- Loredo, V., & Palacios, A. (2003). *Implementación de las Estrategias* (Folletos Gerenciales, Vol. VII).
- Menguzzato, B.M. (s. f). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- Menguzzato, B. M, & Renau, J.J. (1995). *La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Madrid: Ediciones Ariel.
- Middleton, R. (2010). Diez pasos para crear un Plan de Marketing viable. *Mujeres de Empresa*. Recuperado de <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/100101-diez-pasos-para-crear-un-plan-de-marketing-viable.asp>
- Mintzberg, H. (1987a). *El arte de moldear la estrategia* (Vol. II). CUBA: Centro Coordinador de

Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior.

Mintzberg, H. (1987b). The Five Ps for Strategy. EU: Harvard Business Review.

Morgan Bermúdez, Liliana. (2016). *Diseño de Estrategia Comercial para el Centro de Innovación y Gestión Tecnológica en Cienfuegos* (Tesis de Diploma). Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.

Moya García, Oscar. (2010). *Propuesta De Estrategia Comercial Hotel Gran Caribe Jagua 2010-2012*. (Tesis de Diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos

Muñiz González, R. (2010). Marketing en el Siglo XXI. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/>

Ojeda, J. (2009). La matriz FODA como fuente de estrategias. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/la-matriz-foda-como-fuente-de-estrategias-actualizado>

Olamendi, G. (s. f). *Etapas de un Plan de Marketing*. Recuperado de [www.estoesmarketing.com/marketing/Plan%20de%20Marketing.pdf](http://www.estoesmarketing.com/marketing/Plan%20de%20Marketing.pdf)

Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. La Habana: PCC

Ronda Pupo, G. (2002). El concepto estrategia. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/estrategia.htm>

Thompson, I. (2006). Estrategias de mercado. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>

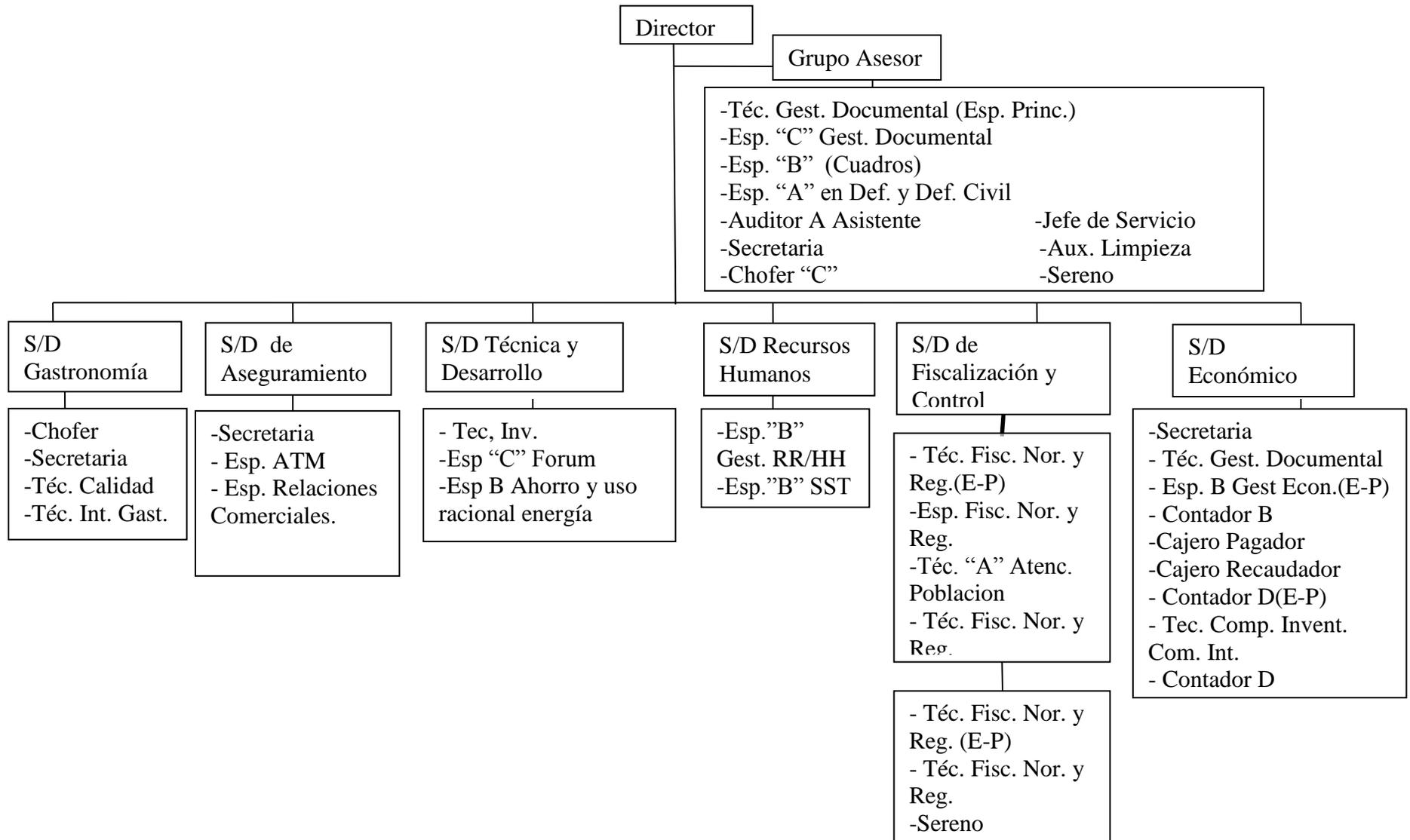
Vásquez Sánchez, J.R. (s. f). *Plan de marketing: estrategias de comercialización. Caso: leche la ordeña - Colima, México*. Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2010/jrvs.htm>

Wall, S. J. & Wall, S. R. (1994). *Estrategias innovadoras* (Electrónica): Prentice Hall Hispanoamericana.

Zerilli, A. (1985). *Fundamentos de organización y dirección general*. Bilbao: Deusto.

*Anexos*

## Anexo 1. Organigrama general de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos



## **Anexo 2. Cálculo de la cantidad de expertos.**

Criterios para la selección del grupo de expertos:

- Voluntariedad
- Experiencia en la rama de las tecnologías de información
- Conocimiento del sistema de trabajo de la organización (al menos 5 años)
- Nivel de escolaridad

Los datos fijados para los cálculos son los siguientes:

$$p = 0.01 \quad i = 0.09$$

Estos dos elementos los fija el investigador. El nivel de confianza será igual a:

$$\alpha = 1 - 0.01 = 99\% \text{ por lo que } k = 6.6564$$

$$n = \frac{0.01 \cdot (1 - 0.01) \cdot 6.6564}{(0.09)^2}$$

$$\mathbf{N = 8.1356 \approx 9 \text{ expertos}}$$

### **Anexo 3. Composición del grupo de expertos**

El panel de expertos quedó conformado por:

1. Osmany Morejón Marrero – Director General.
2. Berto Gallardo Hernández – Subdirector de Aseguramiento.
3. Teresa Alarcón García – Subdirectora de Recursos Humanos.
4. Asnaidy Munguía Pis – Subdirectora Económica.
5. Omar Pérez Llorente – Subdirector Gastronómico
6. Digan Díaz Cosme – Especialista en Relaciones Comerciales
7. Juan Carlos Consuegra Pérez – Administrador.
8. Carlos Raúl Horta Ruiz – Administrador.
9. Daniel Ocampo Ocampo – Administrador.

#### Anexo 4: Encuesta para la autoevaluación de los expertos.

Como parte de la técnica que estamos aplicando en nuestra investigación, donde usted forma parte del grupo de expertos que analiza los factores que influyen en el cumplimiento de los objetivos de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos, es necesario que se autoevalúe en los siguientes aspectos:

#### Cuestionario:

Marque con una X en la tabla siguiente, utilizando una escala creciente de 0 a 10, el valor que en su opinión se corresponde con el grado de conocimiento e información que tiene sobre el tema a tratar y que ha sido anteriormente mencionado.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Marque con una X el grado de influencia en cada una de las fuentes, es sus criterios

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	Alta	Media	Baja
Estudios teóricos realizados por usted			
Experiencia obtenida en la actividad profesional			
Consulta de bibliografía nacional			
Consulta de bibliografía internacional			
Conocimientos propios sobre el estado del tema			
Intuición			

**Anexo 5: Nivel de competencia de los expertos.**

<b>Expertos</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>Kc</b>	<b>Ka</b>	<b>K</b>
1	0.2	0.4	0.03	0.03	0.05	0.05	0.9	0.76	0.83
2	0.3	0.4	0.03	0.03	0.03	0.03	0.8	0.82	0.81
3	0.2	0.5	0.05	0.05	0.03	0.05	0.9	0.88	0.89
4	0.2	0.4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.9	0.80	0.85
5	0.3	0.5	0.03	0.05	0.05	0.03	0.7	0.96	0.83
6	0.2	0.4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.9	0.80	0.85
7	0.2	0.4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.9	0.80	0.85
8	0.2	0.5	0.03	0.03	0.03	0.03	0.8	0.82	0.81
9	0.2	0.4	0.03	0.05	0.03	0.05	0.8	0.86	0.83

## **Anexo 6. Cálculo de la cantidad de encuestados**

Los datos fijados para los cálculos son los siguientes:

$N= 95$ ,  $K =1.96$ ,  $P=0.5$ ,  $Q= 0.5$  y  $E=0.1$

$$N = \frac{95 * (1.96^2) 0.5 * 0.5}{(0.1^2)(95 - 1) + (1.96^2) 0.5 * 0.5}$$

**n = 48 encuestados**

## Anexo 7. Encuesta para la determinación de los atributos esenciales

En una empresa dedicada a satisfacer necesidades en cuanto a servicios gastronómicos, servicios de alojamiento y recreación asociada, servicios de alquiler de locales y producción en los centros de elaboraciones, ¿cuál es la importancia que usted atribuye a los aspectos relacionados a continuación?

Por favor, lea detenidamente los indicadores que se relacionan y si lo considera necesario agregue otros. Finalmente, distribuya 100 puntos entre los indicadores de acuerdo al peso o importancia que usted considera que tiene cada uno.

<b>Indicadores</b>	<b>Puntuación</b>
• Actualidad	
• Atención al cliente	
• Calidad del producto final	
• Comunicación	
• Confiabilidad y garantía	
• Cortesía	
• Ética	
• Imagen y presencia	
• Personalización	
• Profesionalidad	
• Tiempo de respuesta	
• Precio	
•	
•	
<b>Total</b>	<b>100</b>

Nota: Cualquier otro criterio, por favor escríbalo a continuación.

Muchas gracias,

Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos

## Anexo 8: Encuesta para determinar la Valoración Actual de los Atributos Esenciales del servicio

Estimado Cliente:

Para la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos, la calidad es un compromiso con usted. Su opinión es lo más importante y le agradeceríamos nos transmitiera su valoración sobre los servicios que le presta nuestra empresa.

En cada caso otorgue entre 1 y 5 puntos, siendo 1 equivalente al nivel inferior y 5 al máximo.

Valore los servicios de los que usted es cliente, en los aspectos siguientes:

	Servicios Gastronómicos	Servicios de Alojamiento y Recreación Asociada	Servicios de Alquiler de locales	Producción en Centros de Elaboraciones
La calidad del producto final				
Los conocimientos y habilidades que demuestra el personal de la entidad				
El tiempo de respuesta a la solicitud del servicio				
La confiabilidad y garantía que brinda este servicio				
Nivel de actualización de los servicios				
Atención que recibe el cliente				
Ética del personal				
Facilidad para comunicarse con el personal que brinda el servicio				
Imagen y presencia				
El precio está paralelo con el servicio que recibo de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos				
El comportamiento del personal, su cortesía				
Los servicios están adecuados a las características de las solicitudes				

## **Definición de los indicadores propuestos:**

**Actualidad:** Nivel de actualización que tiene los servicios que se ofrecen.

**Atención al cliente:** Trato que se les da a los clientes que reciben los servicios.

**Calidad del producto final:** Calidad que percibe el cliente al obtener el servicio.

**Comunicación:** Facilidad que tiene el cliente de contactar con el proveedor y en especial con los consultores relacionados con el servicio que recibe, ya sea de forma presencial o a través del teléfono o correo electrónico, con el objetivo de recibir o transmitir cualquier información.

**Confiabilidad y garantía:** Confianza que le transmiten los servicios al cliente; seguridad y tranquilidad que siente porque el servicio es fiable y efectivo.

**Cortesía:** Formalidad, amabilidad, educación y cultura del personal al comunicarse con el cliente.

**Ética:** Integridad del personal que brinda el servicio.

**Imagen y presencia:** Características estéticas de las instalaciones, así como el porte y aspecto del personal.

**Personalización:** Individualización del servicio a cada cliente. Trato diferenciado. Adecuación del servicio a las características del cliente.

**Profesionalidad:** Conocimientos y habilidades para realizar el trabajo, demostrados en la práctica. Calificación y capacidad del personal para realizar sus funciones.

**Tiempo de respuesta:** Agilidad o prontitud con que se responde a las solicitudes del cliente. Cumplimiento de plazos pactados. Tiempo que transcurre desde que se solicita el servicio hasta que se comienza a ejecutar, así como la rapidez con que se lleva a cabo.

**Precio:** Correspondencia entre el valor del servicio y el precio que se paga por el mismo.

**Anexo 9: Encuesta enviada al panel de expertos, para valorar amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades detectadas.**

Al valorar los factores externos e internos que pudieran influir en el cumplimiento de los objetivos de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos, ya sea de forma positiva o negativa, se han detectado los siguientes, agrupados en amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

A usted se le pide, que de acuerdo a su experiencia y valoración personal, otorgue una puntuación entre 1 y 5 puntos a cada planteamiento.

1. No concuerdo, 2. Concuerdo muy poco, 3. Concuerdo, 4. Concuerdo bastante y 5. Concuerdo totalmente

Puede añadir otros factores que usted considere que influyen, y que no se han tenido en cuenta en este análisis.

<b>Oportunidades</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Existencia de escuela ramal especializada en el territorio					
Política de especialización en las Unidades Emblemáticas del MINCIN					
Estabilidad de los proveedores					
Desarrollo de formas de propiedad no estatal en los servicios gastronómicos con necesidad de renta de locales					
<b>Amenazas</b>					
Aumento de la competencia que obligan mejorar la calidad y cantidad de nuestros servicios, no existiendo un respaldo tecnológico y financiero para esto					
Disminución de entregas de créditos por el banco que imposibilita tener un financiamiento estable					
Leyes y regulaciones de carácter impositivo a sectores diferentes					
Introducción del sector no estatal					
<b>Debilidades</b>					
No existe un área para la actividad comercial					

Los dependientes no responden a las exigencias de los clientes					
En las unidades que prestan servicios gastronómicos se desconoce la lista de clientes					
Deterioro de las unidades, falta de instrumentos de medición y de equipamiento de refrigeración					
<b>Fortalezas</b>					
Precios asequibles para todos los clientes					
Consta un ascendente proceso de certificación de la contabilidad que permite la fiabilidad de la misma					
Suficiente capacidad instalada en cuanto a plazas para los servicios					
Existe una automatización progresiva que permite avanzar en la disciplina económica de todos los implicados en esta área					

¿Por qué su entidad contrata los servicios de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos? Marque con una X los que le identifique

<input type="checkbox"/>	Somos clientes habituales
<input type="checkbox"/>	Nos lo indica el organismo superior
<input type="checkbox"/>	Nos lo recomiendan otras entidades
<input type="checkbox"/>	Nos lo recomiendan otros órganos, instituciones u organismos
<input type="checkbox"/>	Por el prestigio de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos
<input type="checkbox"/>	Por la variedad de servicios que brinda
<input type="checkbox"/>	Por su buen gusto
<input type="checkbox"/>	Por amistad

Otras consideraciones: \_\_\_\_\_

¿En qué aspectos debe mejorarse los servicios de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos?

	Estabilidad en las tarifas
	Comunicación
	Rapidez

Otras consideraciones: \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su participación,  
Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos

**Anexo 10. Resultados de la encuesta enviada al panel de expertos para valorar los indicadores.**

<b>Indicadores</b>	<b>No Concuerso</b>	<b>Concuerso muy poco</b>	<b>Concuerso</b>	<b>Concuerso bastante</b>	<b>Concuerso totalmente</b>
Oportunidad 1	0	2	2	2	3
Oportunidad 2	1	0	0	2	6
Oportunidad 3	0	1	0	4	4
Oportunidad 4	0	0	2	2	5
Amenaza 1	0	2	1	3	3
Amenaza 2	2	0	0	3	4
Amenaza 3	0	0	0	1	8
Amenaza 4	2	0	2	2	3
Fortaleza 1	0	1	2	1	5
Fortaleza 2	0	0	1	3	5
Fortaleza 3	0	0	3	2	4
Fortaleza 4	0	1	0	2	6
Debilidad 1	0	1	1	3	4
Debilidad 2	0	0	3	0	6
Debilidad 3	1	2	2	2	2
Debilidad 4	0	0	2	3	4



**Anexo 12. Cuestionario para evaluar la competitividad de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos**

Marque con una X la respuesta que considera más acertada

1	¿Considera que la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos es una empresa innovadora?
	a- Sí, considero que esta al mismo nivel de la competencia y exigencias del mercado
	b- Por sus años de experiencia en el sector, no considera necesario, por ahora innovar en sus servicios
	c- Sí, el grado de innovación de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos y su voluntad de adecuación a los cambios del mercado a nivel social es superior al de la competencia
	d- Sí, pero no le preocupa ni afecta el grado de innovación en el territorio que abarca su mercado
	e- Sí, aunque considera que las garantías de seguridad que ofrecen sus servicios le permiten mantener un ritmo de innovación moderado.
2	Valore la atención del la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos a los pedidos, quejas y sugerencias de sus clientes.
	a- La Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos, posee un sistema de atención al cliente que le permite dar respuesta a cualquier solicitud en un breve plazo de tiempo.
	b- La Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos, no considera de gran importancia las quejas y sugerencias que puedan emitir los clientes, porque no han afectado hasta ahora sus planes de ingresos
	c- La Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos usa métodos tradicionales como llamadas telefónicas o visitas presenciales, aunque no tiene establecido formalmente un sistema de atención a quejas o sugerencias.
	d- La Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos da respuesta a las solicitudes, pero no las tiene en cuenta a la hora de realizar otros servicios.
	e- La Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos tarda en dar respuesta a cualquier solicitud de quejas o sugerencias que se presenten.
3	¿Existe comunicación interna en la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos?
	a- Sí, y la considera fundamental. La considera un pilar básico para la optimización de la gestión empresarial
	b- Sí, pero considera que la comunicación interna, no define la cultura empresarial
	c- Sí, pero considera que es más práctico la gestión profesional directiva, no permitiendo excesiva democracia en la empresa, quedando bien entendido que las directrices importantes sólo pueden salir del nivel superior, aun siendo respetuosos con la dignidad personal de sus colaboradores
	d- Sí, la empresa dispone de varias herramientas para intentar potenciarla: chat, boletines periódicos, correo interno, informes

	memorando. Cada cual sabe su responsabilidad y se encarga de actualizar o descargar la formación que le compete
	e- Las informaciones se envían por correo electrónico, sin precisar mucho si llegan a las personas implícitas.
4	¿Realiza el la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos comunicación externa?
	a- Sí, aunque prefiere el marketing directo
	b- No hace comunicación externa porque es muy cara y no dispone de presupuesto
	c- Sí, a través de publicidad convencional, promociones y marketing directo
	d- Sí, básicamente a través de una página web que está algo antigua pero intenta actualizarla cada cierto tiempo con información sobre sus productos/servicios o alguna noticia de interés
	e- Sí, existe una estrategia comunicación bien diseñada que incluye publicidad en los diferentes medios de comunicación
5	¿Cómo valoraría la infraestructura tecnológica de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos frente a la competencia?
	a- Cuenta con un equipamiento moderno y una tecnología adecuada.
	b- Cuenta con tecnología de punta, igual o superior al de la competencia, que le permite satisfacer todo el mercado y crecer en nuevos productos
	c- Su infraestructura es obsoleta
	d- Cuenta con un equipamiento relativamente moderno y una tecnología adecuada, que le permite brindar servicios aunque no a la altura de la competencia.
	e- Su equipamiento e infraestructura tecnológica le permiten brindar servicios con un mínimo de calidad, pero es insuficiente para atender a un mayor número de clientes
6	¿Conoce la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos la motivación, volumen, y frecuencia de compras de sus clientes?
	a- Sí, tiene información detallada y actualizada del volumen de facturación y de la solvencia financiera de sus clientes.
	b- Considera que tiene a información justa y necesaria de sus clientes
	c- Considera que no es necesario tener esa información
	d- Sí, y cuenta con un sistema informático que le permite conocer cualquier información acerca de sus clientes. Además los tiene clasificados según el nivel de importancia.
	e- Sí, y además, estudia con regularidad el Índice de Satisfacción, la causa de las bajas y otros aspectos que le permitan conocer sus necesidades
7	Los precios de los productos y servicios de la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos son:
	a- Similares a los de la competencia
	b- Superiores a los de la competencia porque su posicionamiento le permiten incrementar los precios
	c- Bajos, porque su productividad le permite mantener una política de bajo costo sin afectar las utilidades
	d- Fijos, de acuerdo a lo regulado por el ministerio
	e- Superiores a los de la competencia aunque no necesariamente la calidad de sus servicios sea superior

8	¿Posee la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos una red de ventas muy profesional?
	a- Posee un equipo profesional, sólido, fiel y bien retribuido, encargado de las ventas
	b- No tiene establecido ningún equipo que se encargue de las ventas del centro
	c- El equipo de ventas está externalizado (outsourcing).
	d- Posee un equipo profesional, encargado de las ventas que hay que mejorar en varios aspectos
	e- Todo el personal apoya las tareas de comercialización para mejorar las ventas.
9	¿Lleva a cabo la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos estrategias de fidelización?
	a- Sí, se fijan estándares de los servicios y se le comunica al cliente, los trabajadores están entrenados en la relación con el cliente.
	b- Aunque no fija estándares en sus servicios, intenta mantener una buena relación con su clientela.
	c- No suelen realizar ninguna acción concreta.
	d- Sí, y comunica a sus trabajadores la importancia del marketing relacional en una empresa que brinda servicios
	e- Considera que el mercado en que se desempeña es muy difícil llevar a cabo acciones de fidelización de la clientela.
10	¿Considera que la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos está bien posicionado en el mercado cienfueguero?
	a- Sí, dentro del sector, el centro está totalmente reconocido, y además, se preocupa de que así sea.
	b- No, la empresa no es bien reconocida en el territorio
	c- No lo considera un tema importante, ya que el segmento que atiende es muy especial y no le compran por su posición, sino por la calidad de sus servicios o porque son proveedores únicos.
	d- Tiene definido su logotipo, cartel que identifica sus instalaciones pero no es conocida mucho más allá de sus clientes.
	e- Sí, más allá de sus clientes es conocida por la competencia y otros organismos e instituciones del territorio

Indique del 0 al 5, de acuerdo a su valoración, siendo 0 nulo y 5 muy alto.

	El grado de autonomía que tiene la Empresa Municipal Gastronómica de Cienfuegos para realizar la estrategia de marketing.
	El grado de profesionalidad que considera tiene su departamento de marketing o la persona que esté al frente.

**Anexo 13. Criterios evaluativos de los expertos. Matriz RGM**

<b>Variables Expertos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Grado de Autonomía</b>	<b>Grado de profesionalidad</b>
<b>E1</b>	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	5	4
<b>E2</b>	1	3	3	4	5	2	1	2	3	3	3	3
<b>E3</b>	2	2	2	1	3	3	1	1	1	2	4	4
<b>E4</b>	4	2	2	2	5	5	2	2	3	3	3	3
<b>E5</b>	3	3	5	3	4	3	3	2	4	2	4	5
<b>E6</b>	4	4	3	2	3	4	1	1	3	3	3	5
<b>E7</b>	3	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	3
<b>E8</b>	3	4	2	2	3	3	1	3	3	2	2	4
<b>E9</b>	2	2	2	2	4	2	1	2	1	3	3	4
<b>Valor Medio</b>	<b>2.89</b>	<b>2.77</b>	<b>2.67</b>	<b>2.56</b>	<b>3.56</b>	<b>3.22</b>	<b>1.66</b>	<b>1.88</b>	<b>2.78</b>	<b>2.67</b>	<b>3.22</b>	<b>3.88</b>
<b>Promedio de las variables de marketing</b>										<b>2.66</b>		