

# DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL RESTAURANTE D'ALAMINO.

Lic. Elianay Piñeyro Alemán<sup>1</sup>, Dra. C. Bisleivys Jiménez Valero<sup>2</sup>, Manuel de Jesús Vázquez Garriga<sup>3</sup>

1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. [ely.ely@nauta.cu](mailto:ely.ely@nauta.cu)

## Resumen

La presente investigación se desarrolla en el restaurante D'Alamino, perteneciente al sector no estatal que brinda servicios de comida criolla y está ubicado en la carretera Vía Blanca Km.77. El restaurante en el 2015 tuvo una disminución de sus ventas respecto al año anterior, por consecuencia de una mala gestión en su comercialización. Por tal motivo se plantea como objetivo general diseñar estrategias de comercialización que contribuyan a mejorar la gestión comercial en el restaurante D'Alamino.

Se aplican diferentes métodos entre los que se destacan la revisión bibliográfica, la observación directa, el trabajo de campo, la tormenta de ideas, el método de expertos, el análisis estadísticos, entre otros. Se utiliza el software SPSS versión 15.0 para el procesamiento de los datos.

Entre los principales resultados del procedimiento aplicado se encuentra un diagnóstico de la situación actual de la instalación, a partir de un análisis DAFO. Además se realiza un análisis competitivo entre el restaurante y otros competidores que al igual que este brindan servicios de comidas y bebidas. Se determinan los segmentos de mercados y se trazan estrategias.

**Palabras Claves:** *restaurantes, sector no estatal, marketing.*

---

## Introducción

El marketing constituye una disciplina en desarrollo cuyo origen se remonta a principios del siglo pasado. Comprende un campo de conocimientos que se ha venido desarrollando, pero que aún se encuentra en una etapa de desarrollo continuo en busca de su construcción y consolidación. En el tiempo transcurrido se ha nutrido de otras disciplinas y ciencias para estructurar su función dentro del campo empresarial, lo que ha provocado la evolución del concepto. (García Rondón, 2010)

El marketing es considerado como una filosofía de negocios que configura un conjunto de creencias, valores, opiniones y actitudes respecto al mercado. Esta filosofía es proactiva, creativa, activa y metódica. (Rivera Camino, 2012)

Según Hoyos (2008) el marketing es una disciplina que tiene enorme vigencia y protagonismo en la actualidad, tanto que algunos autores afirman que es quien debe encargarse de conducir la estrategia de las empresas (Kotler, 2005).

Es una actividad fundamental en las empresas. Su estudio se centra en el intercambio, por lo que su área de interés engloba el análisis de las relaciones de una empresa con los diferentes agentes del entorno que interactúan con ella. Especial atención merece el mercado, constituido por los consumidores, los intermediarios y los competidores. Las manifestaciones más relevantes de las actividades de marketing en las empresas son: la investigación de mercados, la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas, las promociones de ventas, así como la distribución comercial o la segmentación de mercados. En la actualidad, las empresas, independientemente de su origen y sector de actividad, compiten en un entorno global, turbulento e inestable, donde las actividades de investigación de mercados y de comercialización de los productos son fundamentales para sobrevivir.

Por lo que se debe entender el marketing como un concepto empresarial más global, donde todos los demás departamentos se impregnen de su filosofía y del saber hacer, no se debe olvidar que la verdadera razón de ser de la empresa es la entera satisfacción del cliente, lo que conlleva al éxito (Páez Niebla, 2011).

La realidad indica que la forma correcta de actuación en las organizaciones pasa por transformar y adoptar las diferentes variables y estrategias a las demandas actuales del mercado, ya que él ha sido quien realmente ha adquirido el derecho a reclamar una nueva manera de actuar tanto de la organización como de los organismos públicos, en los que se tome conciencia de la importancia del consumidor, se preocupen de conocerle, entenderle y así poderle dar las respuestas precisas a las necesidades que manifieste.

El nuevo cliente del siglo XXI se encuentra caracterizado por estar digitalizado y conectado desde su casa a la red, desde donde accede directamente a la información sobre paquetes turísticos, vuelos y hoteles, entre otra serie de elementos que le son necesarios para elegir el destino en que irá de

vacaciones. Por ello, la herramienta a utilizar más efectiva de mercantilización para acceder al usuario es el Marketing Online.

El uso de nuevos métodos, técnicas y procesos automatizados dinamiza la estructura, gestión y diseño de estrategias de las organizaciones turísticas en el mundo. Contribuye a reducir los costos de comunicación y facilita la flexibilidad, la eficiencia y la competitividad empresarial.

Es por ello que Cuba trabaja en función de buscar estrategias que le permitan comercializar adecuadamente las instalaciones, y como parte de los “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución” dados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se plantea en la Política para el Turismo: Perfeccionar las formas de comercialización utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones (Lineamiento 258).

El país decidió como parte de los lineamientos de la política económica y social, ampliar el trabajo en el sector no estatal, como una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que se establezcan.

El sector no estatal se ha incorporado a la vida económica y social del país desde la producción y los servicios hasta la familia. Cerca de 1 millón 400 mil personas que laboran en este sector y en consecuencia sus ingresos dependen de actividades no estatales por lo que no pueden pasar inadvertidas en el tejido social de Cuba. Representan, en números cerrados, el 12 % de la población, el 27 % de la población económicamente activa y el 28 % de la ocupación total (ONEI, 2015).

Es un sector emergente en expansión, los hechos y las cifras lo corroboran. En el 2014 el empleo estatal se contrajo respecto a 2013 en 1,1 %, en tanto los ocupados no estatales crecieron en 9 %, esto provocó una disminución de la tasa de desocupación de 3,3 % a 2,7 %. En 2010 se reconocían 178 oficios o licencias y en el 2015 sobrepasan los 200 admitidos.

Las formas no estatales de propiedad y gestión, funcionan de manera integrada con la sociedad, donde también coexisten las entidades del sector estatal, las cuales pueden solicitar servicios o bienes de los trabajadores por cuenta propia, cooperativas, pequeños agricultores y otros para llevar a cabo sus funciones (García Váldez, 2016).

El restaurante D´Alamino que pertenece al sector no estatal, en el año 2015 tuvo una disminución de sus ventas con respecto al año anterior, lo que representa 20%. La causa fundamental de la disminución es debida a la poca comercialización que tiene el restaurante, pues los canales de distribución que tiene no son suficientes para sobrevivir en el entorno. Por tal motivo se propone como problema científico a resolver:

✚ ¿Cómo incrementar las ventas en el restaurante D´Alamino para el año 2016?

Para lo cual se trazan las preguntas científicas siguientes:

1. ¿Cuáles son las bases teóricas acerca de la restauración, el marketing y el sector no estatal?
2. ¿Qué metodología de comercialización utilizar para el incremento de las ventas en un restaurante?
3. ¿Qué estrategias seguir para la mejora de las ventas en el restaurante D´Alamino?

Se formula en correspondencia con lo planteado anteriormente como objetivo general:

✚ Diseñar estrategias de comercialización para la mejora de las ventas en el restaurante D´Alamino.

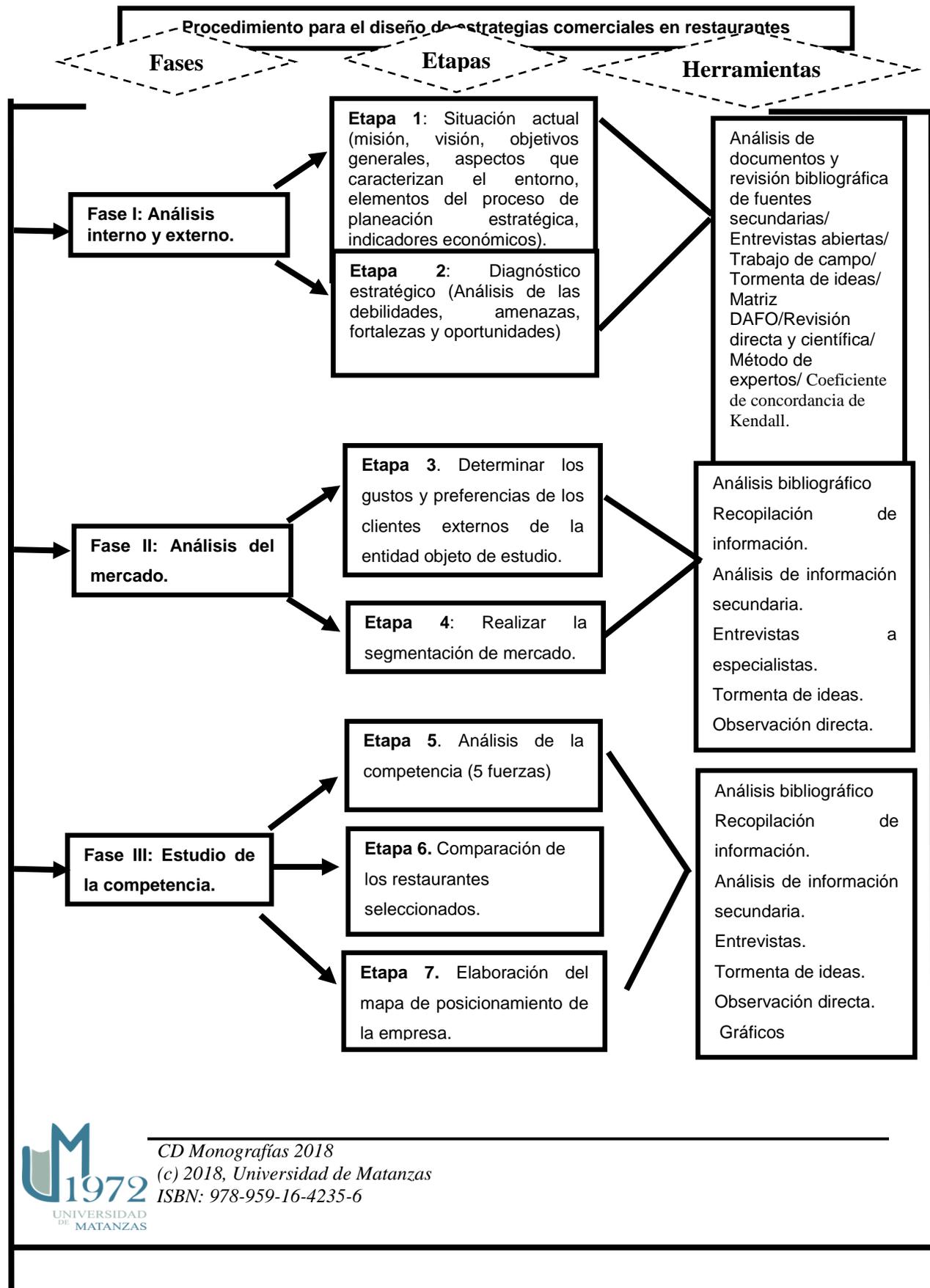
Para el cumplimiento del objetivo general se proponen los objetivos específicos siguientes:

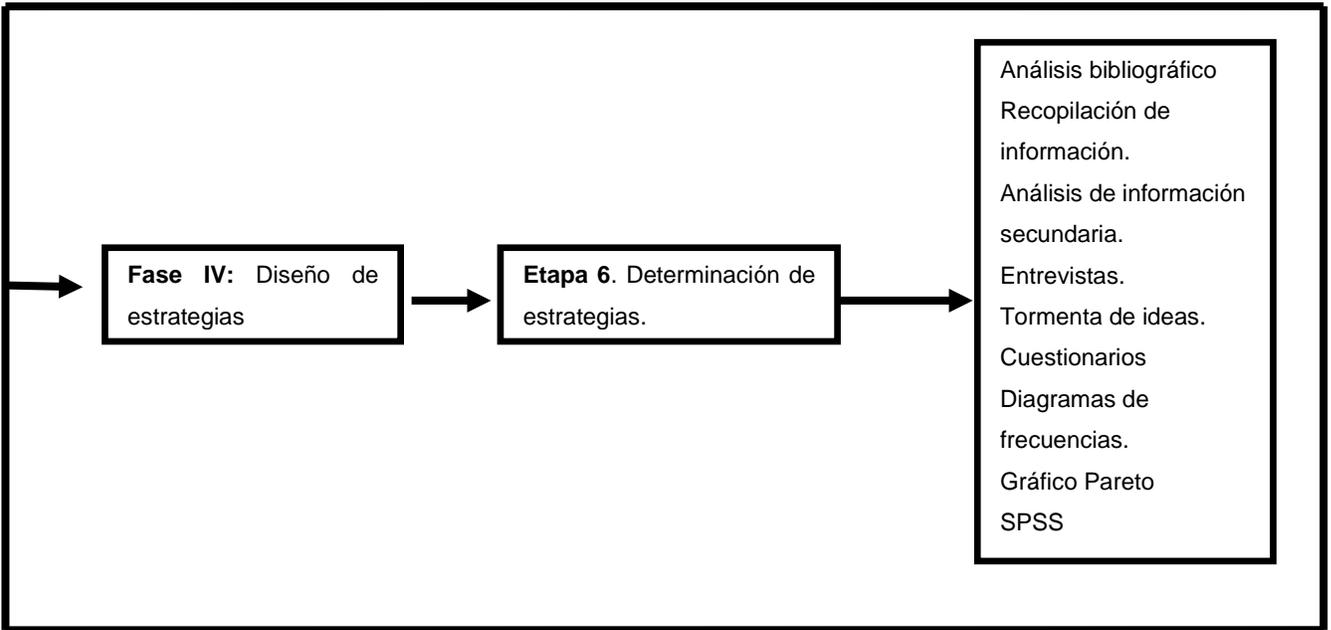
- 1- Determinar los preceptos teóricos acerca de la restauración, el marketing y el sector no estatal.
- 2- Elaborar una metodología para el diseño de estrategias de comercialización para restaurantes.
- 3- Diseñar estrategias de comercialización que incentiven las ventas en el restaurante D´Alamino.

Para darle cumplimiento a los objetivos trazados se utilizaron diferentes métodos y herramientas tales como: revisión bibliográfica a través de publicaciones periódicas, revistas, artículos científicos, informes oficiales y otros. Además se utilizaron métodos que permiten la obtención de los datos y hechos reales como son: la observación, la entrevista individual y el cuestionario. El trabajo de campo es de gran importancia para la realización de este trabajo de diploma, así como también el trabajo con expertos y especialistas, para conocer el estado de opinión respecto al campo de acción de la investigación, la Tormenta de Ideas, el Método de Expertos, la Matriz DAFO, y las técnicas estadísticas. También se utilizó el software SPSS versión 15.0 para el procesamiento de los datos.

Se elaboró una metodología para el diseño de estrategias de comercialización para restaurantes. Esta metodología contribuirá al incremento de las ventas y lograr un adecuado posicionamiento de dicho restaurante en la competencia.

Metodología propuesta para el diseño de estrategias de comercialización en restaurantes





El procedimiento metodológico, muestra en secuencia lógica las fases y etapas a seguir para la formulación de estrategias de comercialización lo cual permite dar solución al problema científico de la investigación a través de las diferentes herramientas, técnicas y métodos empleados para la obtención de los resultados.

## Desarrollo

A continuación se aplica la metodología propuesta para el diseño de estrategias de comercialización en el restaurante D´Alamino, con el objetivo de incrementar las ventas.

Fase I: Análisis interno y externo.

Etapa 1: Situación actual

El restaurante D´Alamino” fue fundado el 23 de enero del 2013, de propiedad no estatal. Se encuentra ubicado en el kilómetro 77 carretera Vía Blanca, está abierto al público todos los días desde las 11am a 1am (ver figura 3.1). El nombre del restaurante surge por el gran sueño de su creador, Daniel Alamino, de crear una cadena de restaurantes especializados en comida criolla, con el nombre “D´Alamino” para transmitir la imagen de alta calidad y de un entorno familiar y acogedor, atrayente para todo cliente que guste de la comida y de un servicio de calidad.

Figura 1.1. Ubicación del restaurante D´Alamino.



Fuente: Elaboración propia.

El restaurante está especializado en la comida criolla, los platos están compuestos principalmente por cerdo, pollo, ropa vieja, camarones y pescado, además, cuenta con una amplia oferta de bebidas. Como producto agregado cuenta con un espacio de gran tranquilidad para los amantes de la naturaleza, donde se puede realizar la observación de aves y disfrutar de un ambiente saludable y fresco, en sus inicios contaba con un parque infantil, producto agregado que resultaba sin lugar a dudas un gran gancho de muchos clientes, pero que por regulaciones impuestas por el Ministerio de Planificación Física se tuvo que quitar.

Cuenta con un salón con servicio de bar y seis mesas, lo que representa un total de 28 plazas.

Existe un sistema de detención y extinción de incendios de acuerdo a lo establecido en las normas y regulaciones vigentes.

No existe en la entidad un sistema mediante el cual se conozca la satisfacción del cliente, solo se utiliza el libro de quejas y sugerencias.

La principal fuente de sus productos son: Cimex, TRD, Mercados Ideal, Pequeños Agricultores, Caracol SA, fundamentalmente.

El restaurante, como producto turístico tiene un 60% aproximadamente de ocupación.

El restaurante posee una imagen que lo identifica y caracteriza coherente con sus servicios, ofertas, decoración, mobiliario y ambientación.

Misión del restaurante:

- “Satisfacer a los clientes que visitan el restaurante D´Alamino, con el apoyo de un personal responsable y capacitado que contribuya a elevar la calidad del producto”.

Visión futura del restaurante:

- “Convertirse en uno de los principales restaurantes de comida nacional en la provincia de Matanzas. tanto para el turismo de paso así como para otros clientes potenciales, con un posicionamiento, crecimiento seguro y competitivo, consolidado por una elevada cultura de servicio de sus trabajadores”.

Imagen y percepción:

- “El restaurante es percibido fundamentalmente como un sitio de paso siendo su principal atractivo la oferta gastronómica”.

El restaurante cuenta con 11 trabajadores en total, que se encuentran divididos en dos turnos de trabajo y en cada turno trabaja el propietario, dos dependientes, un cocinero, un ayudante de cocina y un fregador. El personal es capaz de mantener las normas de conducta y educación formal, mantienen buena higiene personal sin exhibir prendas ostentosas ni perfumes fuertes.

Cantidad	Sexo		Rango x Edades				Nivel de escolaridad			
	F	M	17-20	21-31	32-40	más de 40	Primario	Secundario	Bachiller o Técnico	Universitario
11	8	3	2	6	1	2			11	

Fuente: Elaboración Propia

El rango de edades que predomina es de 21. 31 años, casi toda la fuerza laboral se encuentra constituida por el sexo femenino y sus trabajadores todos son bachilleres y técnicos medios.

#### ✚ Infraestructura

El restaurante ofrece servicio de almuerzo y comida. Las bebidas y los alimentos se preparan garantizando el estado sanitario e higiénico en todas las áreas. Se cumple con la monta, así como con la temperatura adecuada de cada bebida o alimento.

##### Área del Salón

Se mantiene una temperatura confortable mediante ventilación natural, fresca que oscila entre los 28 y 27 grados Celsius. Completa dotación de insumos y menaje, que garantizan monta y media del restaurante. Mobiliario en buen estado de acorde con las características de la Unidad. Lencería limpia y en buen estado. Se utilizan servilletas de papel.

##### Área de la Cocina

El equipamiento de la cocina está en función de la oferta. El flujo interno de trabajo garantiza que el servicio se preste de forma eficiente. Las áreas destinadas a la cocina y a la elaboración de alimentos ocupan espacios independientes, están revestidas sus paredes hasta una altura de 1,80m con azulejos o materiales que permitan su fácil limpieza, y son protegidos en sus ángulos con guardacantones hasta 1,30m de altura. Los pisos están revestidos con materiales antiácidos y antirresbalantes que permitan su fácil limpieza. Está dotada de una buena iluminación, ventilación y extracción de aire mediante campana. La cocina consta con lavamanos de pedal para los manipuladores de alimentos. El stock de insumos fregados está almacenado o colocado en estantes. Se respeta la separación por géneros de alimentos guardados en refrigeración y/o congelación. Las instalaciones técnicas de la cocina se mantienen en adecuado estado de funcionamiento. Las zonas de depósito de basura se mantiene en buenas condiciones sanitarias: los tanques de desperdicios están tapados y su interior

recubierto con bolsas de polietileno. No se permite el cruzamiento de las materias primas con basuras. Las condiciones de almacenamiento garantizan que los productos para la alimentación y bebidas estén en óptimas condiciones para el consumo. Se cumple lo establecido en las normas vigentes.

#### Servicios Sanitarios

Cuenta con un área de servicios sanitarios, que incluyen: lavabo, inodoro, espejo con iluminación, agua corriente, jabón, papel sanitario, y cestos para papeles recubiertos internamente con nylon, siendo estos de pedal y una adecuada ventilación.

#### Etapa II: Diagnóstico estratégico

La sensibilización de los principales actores en la investigación se hace imprescindible para un desarrollo adecuado y válido de los resultados de la misma, es por ello que estos van a estar compuestos fundamentalmente por: (Ver Tabla 1.2).

Tabla 1.2: Listado de los principales actores implicados en la investigación.

Nombre	Cargo que desempeña
Daniel Alamino Sánchez	Propietario
Yeslanys Tapanes Hernández	Dependiente
Saraí González Soto	Dependiente
Amparo Ruiz Leon	Dependiente
Leonel Pérez Fuente	Cocinero
Rubén González Pérez	Cocinero
Marisely Domínguez Estopiñan	Ayudante de Cocina
Maybelis Alfonso Álvarez	Económica

Se determinarán los expertos de la entidad teniendo en cuenta para ello como población el número total de actores implicados en la investigación y se depurará a partir del cumplimiento de algunos aspectos como el nivel de conocimiento, el coeficiente de argumentación entre otros que deben poseer los mismos. Se realiza una selección de 8 expertos que poseen conocimientos de la entidad a los cuáles después de aplicar los cuestionarios correspondientes, se les determinó el coeficiente de competencia (K), el cual en la mayoría de los casos arrojó valores superiores a 0.7 que es el valor aceptado para decidir la experticidad del implicado pero sólo a excepción del siguiente implicado: María Elena Fernández Castellanos todos los demás resultaron ser expertos en el tema, por lo que solo siete propuestas conformaron el listado definitivo de expertos, pues fueron los que obtuvieron mayores valores de K y dieron su consentimiento de colaborar en la investigación. (Anexo 5) Tabla 1.3: Resultados del Método de Expertos.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Kc	0,919	0,918	0,824	0,854	0,851	0,875	0,721	0,65
Ka	0,86	0,8	0,78	0,74	0,76	0,76	0,72	0,6
K	0,8895	0,859	0,802	0,797	0,8055	0,8175	0,7205	0,625

Con el objetivo de obtener los principales aspectos de la Matriz DAFO en el trabajo con los expertos se realizó una tormenta de ideas para que cada uno de ellos expusiera los elementos que consideraban formaban parte de las Fortalezas y Debilidades que presenta la entidad. Como resultado se obtuvieron:

### Fortaleza

- ✚ Se encuentra ubicado en la carretera Vía Blanca Km. 77 (carretera Habana-Matanzas) por lo que es una zona geográfica con facilidad de flujo de clientes.
- ✚ La fachada de la entidad es propio de la cubanía y el entorno natural.
- ✚ El entorno circundante es agradable, fresco y atractivo para disfrutar y relajarse junto a la naturaleza.
- ✚ Compromiso de los trabajadores con el restaurante.
- ✚ Los elevados estándares de calidad que se han implementado se manifiestan positivamente en el compromiso de sus trabajadores y las diversas ofertas que presenta el restaurante.

### Debilidades

- ✚ Insuficiente gestión comercial.
- ✚ Personal no calificado académicamente.
- ✚ Inestabilidad de productos necesarios en los proveedores.
- ✚ Diversificar las ofertas actuales para responder las distintas demandas de los clientes.

### Oportunidades

- ✚ La prioridad que el país le ha concedido al sector turístico por los elevados ingresos a la economía nacional y territorial.
- ✚ El reconocido prestigio y la atractiva imagen con que es percibida Restaurante “D’ALAMINO” en otros escenarios geográficos.
- ✚ La facilidad para encontrar nichos de mercado dentro del gran número de clientes que visita el restaurante con más frecuencia.
- ✚ Dentro de la consolidación de algunas importantes modalidades turísticas dentro de las tendencias actuales se encuentra el turismo gastronómico, principal atributo de este restaurante.
- ✚ La apertura hacia las alianzas estratégicas con otras entidades por cuenta propia que enriquezcan el funcionamiento eficiente y eficaz del restaurante.

### Amenazas

- ✚ La competencia de otras entidades en el área con ofertas de precios más flexibles y atractivos.
- ✚ Incremento progresivo de las casas de rentas, paladares y de mecanismos creados por las mismas que inducen a la preferencia de optar por ellas.
- ✚ Incremento de cafeterías y restaurantes del gobierno con precios muy por debajo de los que oferta el restaurante.
- ✚ El posicionamiento sólido y favorable de entidades cercanas a Matanzas como los que se encuentran en La Habana, con mejor conservación de los atributos histórico-culturales y naturales del entorno que los rodea.
- ✚ Los riesgos asociados a los inconstantes valores de la tasa de cambio.

A continuación queda elaborada la matriz de impactos cruzados, en la que se observa el cuadrante de mayor puntuación y la estrategia a seguir (tabla 1.4).

Tabla 1.4: Matriz de impactos cruzados.

Matriz DA	O1	O2	O3	O4	O5	Subtota	A1	A2	A3	A4	A5	Subtota	Tota
F1	x	X	x	X	_	4	_	_	_	x	X	2	6
F2	x	X	x	X	X	5	x	_	_	x	X	3	8
F3	x	_	x	_	_	2	x	x	X	x	X	5	7
F4	x	X	x	X	_	4	_	_	X	x	X	3	7
F5	x	X	x	X	X	5	x	x	_	_	X	3	8
Subtota	5	4	5	4	2	20	3	2	2	4	5	16	36
D1	x	_	x	X	X	4	x	_	_	_	X	2	6
D2	x	_	_	X	_	2	_	x	X	_	X	3	5
D3	_	_	x	_	_	1	_	_	X	_	X	2	3
D4	x	_	x	_	_	2	_	_	X	x	X	3	5
Subtota	3	0	3	2	1	9	1	1	3	1	4	10	19
Total	8	5	6	4	6	29	4	5	4	1	6	26	49

Para el desarrollo del cruzamiento de la matriz se le entregó una encuesta a los expertos con los aspectos importantes resultantes para que los evaluarán, a partir de ello se obtuvo que la entidad se encuentra en el cuadrante I por lo que las estrategias deben ser ofensivas por lo que se deben potenciar las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades.

Después de realizado el cruzamiento de la matriz se obtuvo:

#### ✚ Problema Estratégico

Si se materializan el incremento de la competencia con las mismas ofertas, teniendo en cuenta que existe una insuficiente gestión comercial del restaurante aunque se disponga de un entorno circundante agradable, fresco y atractivo para disfrutar y relajarse junto a la naturaleza, no podrán utilizarse la facilidad para encontrar nichos de mercado dentro del gran número de clientes que visita el restaurante con más frecuencia.

#### ✚ Solución estratégica

Utilizando plenamente el entorno circundante agradable, fresco y atractivo para disfrutar y relajarse junto a la naturaleza sobre la facilidad para encontrar nichos de mercado dentro del gran número de clientes que visita el restaurante con más frecuencia; se podrá realizar propuestas que posibiliten minimizar el incremento de la competencia con las mismas ofertas y superen la insuficiente gestión comercial del restaurante.

Considerando las estrategias genéricas de Porter, la estrategia maestra que debe seguir el restaurante es una diferenciación del producto, que le posibilite lograr ventajas competitivas y lo diferencie de sus competidores. Se trata de desarrollar determinados aspectos o atributos que son valorados por el mercado.

Fase II: Análisis del mercado.

Etapa 1. Determinar los gustos y preferencias de los clientes externos en el restaurante D'Alamino.

Para la realización de esta etapa se confeccionó encuestas a través de cuestionarios, con un total de 7 preguntas abiertas y cerradas. Se escogió para ello a personas mayores de 18 años de edad que visiten la instalación en los meses de febrero y marzo, la misma fue estimada en 530 clientes. Se determinó un muestreo no probabilístico a conveniencia. La muestra seleccionada 233 personas de

ambos sexos, mayores de 18 años de edad, que visiten el restaurante D'Alamino. La fecha de la prueba piloto fue tomada del 12 de febrero al 12 de marzo y la del trabajo de campo del 16 de marzo al 9 de abril.

Se desarrolló la prueba piloto donde se aplicaron un total de 20 encuestas a visitantes del restaurante D'Alamino, como resultado de ello se pudo validar la encuesta en un primer momento ya que se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis de los aspectos que fueron valorados en la encuesta.

✚ Frecuencia con que los clientes visitan el restaurante.

Un 88.6% de los clientes que visitan el restaurante lo hacen por primera vez, lo que demuestra que la gran mayoría de los clientes son principalmente de paso. Solo un 5% visita el restaurante mensualmente, principalmente clientes que vienen en familia y solo un 2,8% acuden semanalmente, caracterizados por personas que van en viajes de negocio a la ciudad de La Habana.

✚ Vía por la que conoció al restaurante

Un 79% conoció el restaurante al pasar por el lugar, pues llegaron a él sin conocerlo. Un 36% conocieron la instalación a través de familiares y amigos, un 23% a través de la página web, en Internet y un 12% a través de otras vías como taxistas, aplicaciones de teléfono móvil como Descubre Cuba.

✚ Calidad del servicio ofrecido en el restaurante.

Un 91% de los encuestados considera que la calidad del servicio en el restaurante es buena lo que constituye un importante porcentaje, un 22% opinan que es muy buena y un 6% la categoriza de regular, por lo que se puede afirmar que los clientes de manera general se encuentran satisfechos con la calidad del servicio ofrecido.

✚ Correspondencia precio- oferta.

Los clientes encuestados opinaron que existe una correspondencia entre precio- oferta, un 60% marcaron por muy bueno, mientras que el resto de los encuestados piensan que existe una buena relación.

✚ Expectativas el servicio ofrecido.

El servicio que se brinda cumple con las expectativas de los clientes, un 64% opinan que era el servicio esperado, el 38% mucho esperado y el 5% no esperado. Sin embargo, un 2% opinan no haber cumplido con sus expectativas.

✚ Usted recomendaría nuestro restaurante.

Un 98% de los encuestados opinan que es un lugar a recomendar, y solo en 2% opinó que tal vez.

✚ Rapidez del servicio

Un 79% opina que la rapidez es muy importante pues ellos vienen de paso, un 36% de los clientes prefieren un servicio más pausado en donde puedan recrearse con sus familiares.

✚ Criterios emitidos por los clientes

Entre las sugerencias que los clientes realizan, un 12% opinó que debe haber una oferta más variada, sobre todo crear platos acorde a los niños. Un 6% sugirió que por la ubicación que tiene el lugar incrementar animales exóticos que adornen el lugar y sirvan como entretenimientos a los niños. Un 11% (constituyen personas que habían visitado la instalación años anteriores) sugirió volver a abrir el parque infantil que se encontraba antes al costado del restaurante. Un 3% sugirió un aumento de la variedad de cocteles, pues son muy escasos los que se encuentran en la carta menú.

Etapa 2. Realizar la segmentación de mercado.

Las variables que se determinan en la segmentación son:

- ✚ Sexo
- ✚ Rango de Edades
- ✚ Ocupación
- ✚ Nacionalidad
- ✚ Frecuencia de visita de los clientes
- ✚ Vías por las que conocieron el restaurante
- ✚ Rapidez del servicio

El método de segmentación a usar es el método jerárquico.

En el historial de conglomeración arrojó una proporción considerable de valores igualados a 0.00, demostrando que la gran mayoría de los encuestados presentan criterios similares dentro de los clusters a la hora de evaluar la oferta del restaurante. Como resultado del análisis del dendrograma se identificaron 9 grandes conglomerados, 2 de ellos se forman en el sexto nivel siendo el mejor a la hora de agrupar.

Método No Jerárquico o de Optimización.

Se adoptó como dato de entrada para este método el número de conglomerados resultantes del análisis jerárquico (2 conglomerados). Posteriormente se realizaron 10 iteraciones a través del K-means para asignar a los casos dentro de la distancia umbral hasta la semilla más cercana, como resultado de ello se obtuvieron 2 conglomerados los que contaban con un tamaño adecuado teniendo en cuenta las características de la muestra con que se trabaja, los mismos son heterogéneos entre sí, garantizando la diferenciación con que deben contar.

A través del análisis y como resultado de las encuestas se obtuvo los siguientes segmentos de mercado:

Segmento 1: Los de paso.

Este segmento lo constituyen personas que van de paso fundamentalmente en el tramo Habana-Matanzas (puede ser en viajes de negocios, personas que se trasladan hacia el aeropuerto, hospitales, visitas de familiares u otros motivos). Son clientes exigentes que esperan recibir un servicio rápido para continuar su travesía. De ambos sexos, lo que representa un 58% hombres y un 42% mujeres. La edad promedio oscila de 26 a 35 y de 36 a 45. La nacionalidad que predomina en las encuestas con un 95% es el mercado interno.

Segmento 2. Familia

Este segmento se caracteriza por ser grupos de personas constituidos fundamentalmente por más de 4, ellos prefieren un servicio más pausado, para recrearse en familia, entretenerse, conseguir relajación, son amantes de la naturaleza, en estos grupos por lo general existe la presencia de los niños. Son exigentes en cuanto al tema de la calidad y les gusta disfrutar de una buena y variada comida y coctelería cubana.

Fase III: Estudio de la competencia

Etapas 1. Análisis de la competencia (5 fuerzas).

(F1) Poder de negociación de los clientes ALTO

En el restaurante D´Alamino existe un buen flujo de clientes destacándose los meses de noviembre a junio, aunque pudiera ser mayor si se emplearan todas sus potencialidades. El restaurante no tiene convenios con Agencias de Viajes ni vende vía Internet; solo presenta una página web donde los clientes pueden apreciar las ofertas y escribir comentarios, por lo que la instalación se ve desprovista

de una adecuada comercialización. El restaurante posee como ventaja diferencial al estar ubicado en una carretera de paso, logrando captar un buen número de clientes.

(F2) Poder de negociación de los proveedores. BAJO

Los insumos necesarios para el servicio tales como bebidas, alimentos e instrumentos de trabajo son obtenidos fundamentalmente de Cimex, TRD, Mercados Ideal, Pequeños Agricultores, Caracol SA. Es importante señalar que el sector no estatal carece de lugares para comprar al por mayor como almacenes u otros lugares que faciliten la obtención de productos, y tienen que comprar a precios altos, lo que obliga a este sector a elevar sus precios de venta al cliente. “D´Alamino” cuenta con un menú de comida criolla muy atractivo para los clientes que visitan el lugar.

(F3) Amenaza de nuevos ingresos. BAJA

La aparición de nuevas paladares en la carretera Vía Blanca ha elevado el nivel de la competencia en el sector aunque aún no representa una amenaza para el restaurante, pues goza de la mejor ubicación, y tiene elementos de diferenciación que la convierten en un lugar atractivo, cuenta con la fortaleza de ser el único particular donde se atendieron grandes personalidades del deporte tanto nacional como internacional.

(F4) Amenaza de productos sustitutivos. Alta

En Matanzas se cuenta con un buen número de restaurantes del sector no estatal. La competencia en el sector es amplia y la diferenciación constituye un elemento altamente valorado por los clientes. Los clientes son cada vez más exigentes, están dispuestos a pagar por un buen servicio y eso trae como consecuencia que el cliente elija y tenga preferencia por el servicio. D´Alamino cuenta con fuertes competidores: Mayorca, El Bucan, El Chiquirín y otros, aunque hay que señalar que es uno de los mejores lugares de Vía Blanca.

(F5) Rivalidad entre los competidores. ALTA

En la zona en que se encuentra situado el restaurante existen otros restaurantes con características similares en cuanto a, servicio de bebidas y las ofertas de comida. Otro elemento es la presencia de negocios estatales que debido a que solo se desarrollan en la restauración no constituye una amenaza para el restaurante, además de que la calidad de sus ofertas es menor. La rivalidad existente dentro del sector no estatal es muy fuerte donde muchos de los competidores cuentan con reconocimientos en Trip Advisor, buena promoción y más experiencia en la actividad.

El restaurante es atractivo ya que existen posibilidades de competir con un producto diseñado a través de estrategias de diferenciación.

Etapa 2. Comparación de los restaurantes seleccionados.

Para cumplir con el objetivo de esta etapa se desarrolló una comparación entre los principales restaurantes, para ello fueron escogidos: D´Alamino, El Marino, La Criolla y El Campesino.

Para la realización de las comparaciones, la autora determinó aplicar encuestas a los clientes (contando con la autorización de sus propietarios, puesto que todos son negocios no estatales), para posteriormente validar el instrumento de medición elaborado y finalmente evaluar los atributos integrantes del instrumento en los competidores.

A continuación se realiza una selección de la muestra:

La investigación se desarrolló en los meses de febrero y marzo del año 2016, en los restaurantes que se encuentran ubicados en la carretera Vía Blanca, tramo Habana - Matanzas. Estos meses coinciden con la temporada de invierno y con el alza turística en el país por lo que constituyen meses con

mayor arribo de clientes a todas las instalaciones, principalmente del mercado interno que son los que más visitan los restaurantes en esta zona.

Se realiza un muestreo no probabilístico discrecional, o sea, “a criterio del investigador los elementos son elegidos sobre lo que él cree que puede aportar al estudio”.

El criterio valorado por la autora fue el de realizar encuestas a clientes, perteneciente al mercado interno. La siguiente tabla recoge las muestras seleccionadas para cada establecimiento.

Tabla 1.5 Muestras fijadas para cada establecimiento

Establecimiento	Muestra
D” Alamino	200
El Marino	76
La Criolla	121
El Campesino	150

Posteriormente se realiza una prueba piloto con el objetivo de comprobar la validez y fiabilidad del instrumento de medición. Para ello son seleccionadas 20 personas.

El método usado para determinar la fiabilidad es el Coeficiente de Alfa de Cronbach con el criterio de que si un coeficiente de fiabilidad es igual o mayor que 0,70 significa entonces, que existe buena consistencia interna de la escala de medición en los cuestionarios aplicados. En este caso se comprueba que es igual a 0,949 por lo que se considera que la encuesta está libre de errores aleatorios y por tanto la escala escogida es la adecuada.

Para determinar si existe validez de contenido a partir del análisis de la correlación ítem -total se debe cumplir que todos los casos estén por encima de 0,40 en este caso se cumple por lo que se retienen todos los ítems y existe validez de contenido. La validez de constructo se dirige a conocer la naturaleza de la variable o constructo que se pretende medir, en este caso ya no de forma subjetiva, sino cuantificando las correlaciones del constructo en cuestión con otros.

Para analizar si posee validez de constructo convergente se realiza una regresión múltiple, donde se toman como variables independientes las preguntas de la encuesta y como variable dependiente la pregunta de control en este caso relación calidad-precio. Para comprobar la relación existente se determina el coeficiente de correlación múltiple  $R^2$ , en este caso es igual 0.913 por lo que se considera óptimo. Esto indica que existe relación directa entre los ítems de la encuesta y la pregunta de control, es decir que el proceso de medición es efectivo. Para mayor información recurrir al anexo 6 donde se exponen los resultados arrojados por el SPSS versión 15.0.

Una vez comprobado que la encuesta (Anexo 7) reúne los requisitos estadísticos indispensables se procede a generalizar su aplicación en los establecimientos anteriormente mencionados. Posteriormente con la ayuda del Software SPSS en su versión 15.0 se tabulan los resultados de la encuesta y se realiza un análisis preliminar de los descriptivos estadísticos. En la tabla 1.6 se muestran los resultados de las medias aritméticas pertenecientes cada uno de los ítems del instrumento aplicado.

Tabla 1.6 Atributos tomados en cuenta en la competitividad de los restaurantes.

Atributos	Descripción	Promedio de Evaluaciones			
		D'Alamino	El Marino	La Criolla	El Campesino
1	Servicio				
	Rapidez del servicio	4,25	4,05	3,48	3,95
2	Amabilidad del servicio	3,98	3,40	2,95	3,80
3	Atención del personal de servicio	4,15	4,20	3,86	3,90
4	Local				
	Confort y ambientación del local	4,30	3,98	4,45	3,55
5	Higiene y limpieza	4,00	4,10	3,96	3,45
6	Ubicación	4,85	4,50	3,28	4,25
7	Alimentos y Bebidas				
	Variedad de la oferta	3,99	4,10	3,20	3,56
8	Calidad en la elaboración	4,55	3,99	3,80	3,95
9	Temperatura adecuada de los alimentos y bebidas	4,10	4,06	3,84	3,82
10	Comercialización				
	Adecuada gestión de comercialización	3,10	3,12	2,98	3,00
11	Precio				
	Relación calidad precio	4,16	4,00	3,70	3,98

Fuente: Elaboración Propia.

Después de haber realizado el análisis de cada uno de los atributos y obtenidos los resultados en cada una de las instalaciones se concluye a partir de los criterios emitidos, que el restaurante D'Alamino es el que mantiene los índices de percepción más elevados, como: rapidez del servicio, confort y ambientación, ubicación, calidad en la elaboración, temperatura adecuada de los alimentos y bebidas y relación calidad precio, quienes constituyen atributos altamente valorados por los clientes y un punto de diferenciación con respecto a las demás instalaciones.

Además se puede observar según las percepciones emitidas por los clientes que el restaurante D'Alamino es superado por su competidor El Marino en ítems como: atención del personal de servicio, variedad de la oferta, adecuada comercialización e higiene y limpieza.

Se puede afirmar que los restaurantes que se encuentran en desventajas son: El Campesino y La Criolla, siendo este último el que obtuvo menor puntuación en las encuestas aplicadas.

Después de tabular cada una de las encuestas, se contabilizaron un número de 547 encuestas en las diversas instalaciones en el período de febrero y marzo: donde un 23% de los clientes (125) consideran que en los restaurantes deben hacer un rediseño de su carta menú e incrementar otros tipos de platos en sus ofertas; un 48% de los clientes (262) opina que debe haber ofertas más rápidas

de comidas, que sean en menor tiempo pues muchos de ellos vienen de paso y están apurados. Un 6% opinan que deben incrementar estrategias de comercialización porque no conocen los lugares. Según el resultado de las encuestas los ítems más valorados por los clientes fueron; un 51% de los clientes (278) opinan que el ítems de mayor importancia es el de calidad en la elaboración de los alimentos y un 46% de los clientes (251) expresaron que la relación calidad-precio es muy importante, la mayoría de estos clientes son clientes que se trasladan hacia La Habana y cuentan con un nivel económico aceptable.

**Etapa 3. Elaboración del mapa de posicionamiento de la empresa.**

Una vez identificados los ítems de las encuestas que fueron valorados por los clientes como los de mayor peso, en este caso calidad en la elaboración de alimentos y bebidas y la relación calidad-precio se realiza la confección del mapa de posicionamiento, donde el eje de las X contabiliza la variable calidad en la elaboración de los alimentos y bebidas y en el eje Y relación calidad-precio. El centro de coordenadas está compuesto por la media geométrica de ambas variables.

Para las variables calidad de la elaboración de los alimentos y bebidas y relación calidad-precio las medias geométricas poseen valores de 4,08 y 4,15 respectivamente.

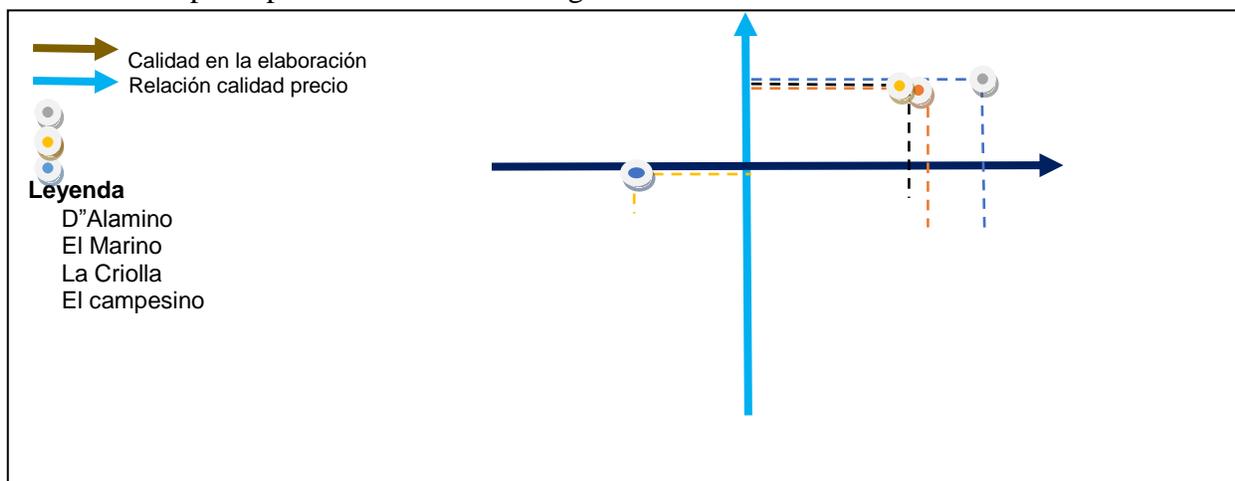
A continuación se puede observar las valoraciones de los clientes de los ítems de mayor importancia por entidades. La tabla 1.7 recoge la información.

Tabla 1.7 Valoraciones promedios por restaurantes de los atributos de mayor importancia

Restaurantes	Atributos	
	Calidad en la elaborac	Relación calidad- prec
D"Alamino	4,55	4,10
El Marino	3,99	4,00
La Criolla	3,60	2,50
El Campesino	3,95	3,98

Fuente: Elaboración propia.

Una vez recopilados los datos se procede a estructurar el mapa de posicionamiento estratégico: Gráfico 3. Mapa de posicionamiento estratégico.



n el  
 tres

competidores, y en el cuadrante relación calidad-precio bajo - calidad en la elaboración bajo se encuentra La Criolla. A través del análisis del mapa de posicionamiento se puede determinar el alto nivel competitivo en que se encuentran los restaurantes del sector no estatal, en este caso los ubicados en la carretera Vía Blanca. El restaurante D´Alamino se encuentra en una ubicación privilegiada, sin embargo, debe emplear estrategias de comercialización que lo ayude a mantenerse en el sector y a diferenciarse de la competencia, pues no se debe hablar solo de un marco muy limitado pues la competencia está en todos lados y en la ciudad de Matanzas se encuentran negocios del sector no estatal altamente reconocidos.

#### Fase IV: Diseño de estrategias

##### Etapa 1. Determinación de estrategias

Tipo de Estrategias	Estrategias
Estrategias generales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar al personal de trabajo, a través de cursos que los ayude a superarse profesionalmente. Para ello el propietario puede informarse sobre cursos en la Asociación de Cantineros de Cuba y cursos de cocina que son impartidos en diferentes épocas del año.</li> <li>2. Crear herramientas que les permita medir el nivel de satisfacción de sus clientes, puede utilizar el método de aplicación de encuestas quincenales y mensuales, y de esta manera superar las debilidades que los clientes señalen como negativos.</li> <li>3. Aplicar herramientas de comercialización para captar la mayor cantidad de clientes posibles.</li> </ol>
Estrategias relacionadas con el producto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificar la oferta menú del restaurante incorporando platos que resulten totalmente atractivos en sus clientes.</li> <li>2. Brindar una oferta de óptima calidad, que logre atraer y satisfacer las expectativas de los nuevos clientes y fidelizar a los repitentes.</li> <li>3. Utilizar elementos en el restaurante que marquen la diferenciación y lo convierta en un producto totalmente atractivo.</li> <li>4. Velar por un correcto cumplimiento de las normas de elaboración de los platos para evitar que pueda ser rechazado por parte del cliente y por ende causar molestias en los mismos.</li> <li>5. Aplicar herramientas que contribuyan a una buena gestión de la inocuidad en el restaurante.</li> </ol>
Estrategias relacionadas con el precio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer precios de descuentos aquellos clientes repitentes que más visitan la instalación en el año, preferentemente con ofertas que no afecten el costo.</li> </ol>
Estrategias relacionadas con la distribución	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer comisiones a aquellas personas que nos traigan clientes (taxistas, guías u ortos), y fidelizarlos con el restaurante.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Utilizar estrategias de atracción (Incentivar la distribución por el canal directo, puede ser a través de promociones que lleguen directamente al cliente final).</li> <li>3. Realizar contratos con Agencias de Viajes Online, dandoles comisiones por servicios prestados.</li> </ol>
Estrategias de promoción y comunicación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar constantemente la página web del restaurante, promocionando platos semanales que atraigan clientes, revisar las opiniones sobre la página y responder comentarios.</li> <li>2. Promocionar el restaurante a través de Tripadvisor ya que para los clientes de hoy es una fuente muy confiable. Lograr certificarla en este sitio.</li> <li>3. Lograr que sus criterios realicen comentarios sobre el restaurante en Internet, mediante la inclusión en el grupo de Facebook.</li> <li>4. Incentivar a clientes potenciales mediante el chat en las redes sociales a visitar el restaurante.</li> <li>5. Diseñar y repartir brochures, que destaquen los elementos más relevantes del restaurante, con colores que identifiquen el lugar.</li> <li>6. Repartir tarjetas de presentación, sobre todo darles a los taxistas tarjetas ya que mueven gran cantidad de personas y de esta forma propongan el restaurante.</li> <li>7. Realizar un video y publicarlo en el cargue.</li> <li>8. Promocionar el producto por la emisora “Radio26”.</li> <li>9. Inscribir el restaurante en las páginas amarillas.</li> <li>10. Subir videos promocionales a Youtube.</li> </ol>

El diseño de las estrategias permite incrementar las ventas del restaurante, por lo que los directivos de deben implementar un plan de acción, así como controlar y velar por el cumplimiento de las estrategias antes mencionadas.

## Conclusiones

El sector no estatal está en expansión y cuenta con el respaldo de la política económica del país, porque llena espacios donde la propiedad estatal es ineficiente y puede reorientar a actividades económicas más eficientes y rentables y a la protección social de determinados grupos de bajos ingresos y de mayor riesgo.

El procedimiento metodológico propuesto permite trazar estrategias de comercialización para restaurantes y así incentivar las ventas, a través de cuatro fases y seis etapas, sustentado en herramientas científicas.

A partir de la consulta a expertos y bibliografía actualizada se proponen estrategias de comercialización desglosadas en cuatro grupos asociadas a las 4P del marketing, las cuales deben facilitar su crecimiento de forma sostenida y aumentar sus utilidades.

## Bibliografía

- APL. 2015. Cuba: Trabajadores por cuenta propia revasan el medio millón. Escambray. No p.
- ÁVILA HERNÁNDEZ, A. C. 2010. *Gestión de la restauración* [Tesis de en opción al grado científico Máster en Ciencias. Departamento de Turismo. Camilo Cienfuegos. Matanzas, Cuba.
- BRUCE, E. A. 2007. *Fundamentos del Marketing*. McGraw-Hill Interamericana. p.
- Cadavid Thompson, I. 2009. *¿Qué es el marketing?* [en línea] MarketingIntensivo.com. Disponible en: file:///H:/Marketing/¿Qué Es Marketing- MarketingIntensivo.com.htm. [Consulta: 31 de marzo del 2016]
- CUBADEBATE. 2015. Trabajo por Cuenta Propia. Cubadebate. No 3. p.
- DOMINGO SANNA, B. 2015. *Definición de marketing*. [en línea] Disponible en: file:///H:/Definición de Marketing- dudas y certezas. htm. . [Consulta: 23 enero 2016]
- ESPINOSA, J. M. E. A. 2010. *Gestión de la restauración*. Editorial Félix Varela. p.
- Facebook. 2015. *Datos más novedosos de Facebook*. [en línea] Disponible en: www.facebook.com. [Consulta: 11 de enero del 2016]
- FRÍAS, E. A. 2007. *HASPNET texto básico. Herramientas administrativas para la solución de problemas no estructurados*. Universidad de Matanzas. Centro de estudio Turismo. p.
- FRÍAS JIMÉNEZ, R. E. A. 2002. *Aplicación de un modelo de planificación estratégica y de evaluación de la calidad de los servicios turísticos a un hotel todo incluido en el polo turístico de Varadero*. Matanzas, cuba. Revista de Investigaciones Turísticas "Retos Turísticos. p.
- GALVÁN VÁZQUEZ, D. 2015. *Diseño de una campaña de comunicación comercial (off-online) para el bar- restaurante "The Beatles" en el destino turístico Varadero*. [Tesis de Diploma], en opción al Lic. en Turismo. Departamento Turismo. Camilo Cienfuegos. Matanzas, Cuba.
- GARCÍA RONDÓN, I. 2010. *"Origen y evolución del marketing como disciplina científica " en Contribuciones a la Economía*. . [en línea] Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/>. [Consulta: 15 de abril del 2016]
- GARCÍA VÁLDEZ, C. M. 2016. *El sector no estatal. V parte y final*. [en línea] Disponible en: file:///D:/El sector no estatal. V parte y final\_ Turquinauta, Blog de Rafael Cruz desde Cuba. htm [Consulta: 24 de mayo del 2016]
- HOYOS BALLESTEROS, R. 2008. *Marketing: más de Cien años de Historia, Génesis y Evolución de un concepto*. p.
- JIMÉNEZ SÁNCHEZ, A. 2014. *Estrategias de Promoción dentro de las 4 p*. [en línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/estrategias-de-promocion-dentro-de-las-4-p>. [Consulta: 11 de enero 2016]
- KOTLER, E. A. 2005. *Fundamentos del Marketing*. [en línea] Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del mercado.htm>. [Consulta: 3 de abril del 2016]
- KOTLER, F. 2006. *Dirección de Marketing*. Paerson Education. p.
- . 2002. *Dirección del Marketing Conceptos Esenciales*. Pearson Educación. p.
- KOTLER, F. E. A. 2004. *Marketing para turismo*. Madrid, España. Pearson Education. p.
- LOPEZ, D. 2015. *Marketing Digital vs Marketing Tradicional*. [en línea] Disponible en: file:///H:/ Marketing Digital vs Marketing Tradicional.com [Consulta: 11 de enero del 2016]

- MANENE CERRAGERIA, L. M. 2012. *Marketing: introducción, conceptos, evolución, definiciones y tipos*. [en línea] Disponible en: file:///H:/ Marketing/ Marketing introducción, conceptos, evolución, definiciones y tipos.htm. [Consulta:
- MARTÍNEZ ALCARAZ, C. 2012. *Cuál es la definición de "Marketing" según 12 profesionales* [en línea] Disponible en: file:///H:/ Marketing/ Cuál es la definición de "Marketing" según 12 profesionales- EmpresaActual.htm [Consulta: 13 de febrero del 2016]
- MONFERRER TIRADO, D. 2013. *Fundamentos de Marketing*. Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions Campus del Riu Sec. Edifici Rectorat i Serveis Centrals. 12071 Castelló de la Plana 175 p.
- MORFÍN, M. D. C. 2001. *Administración de comedor y bar*. D.F. México. Editorial Trillas. p.
- Mtss, M. D. T. Y. S. S. *Resolución N. 32 Trabajo por cuenta propia*, 2011.
- MUNDIAL, B. 2012. *Usuarios de Internet*. [en línea] Disponible en: <http://www.bancomundial.org>. [Consulta: 7 de febrero del 2016]
- NACHO SOMALO, J. 2008. *Marketing Online*. [en línea] Disponible en: file:///H:/Marketing Online. htm. [Consulta: 31 de marzo del 2016]
- NC126. *Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo*. Cuba, ONN, 2001.
- PÁEZ NIEBLA, F. M. 2011. *Procedimiento general para la elaboración de un Plan de Marketing en el hotel Isla Azul Los Delfines*. [Tesis de Diploma], en opción al Lic. en Turismo. Departamento Turismo. Camilo Cienfuegos. Matanzas, Cuba.
- PCC. *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*". Cuba, 2011.
- PÉREZ IZQUIERDO, O. E. A. 2003. *Los Trabajadores por Cuenta Propia en Cuba*. [en línea] Disponible en: [Consulta: 24 de febreo]
- RIVERA CAMINO, E. A. 2012. *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. ESIC Editor. p.
- RODRÍGUEZ ARDURA, A. 2002. *Internet y tecnologías digitales*. [en línea] Disponible en: file:///H:/ Internet y tecnologías digitales. com. [Consulta: 21 de enero del 2016]
- RODRÍGUEZ GAZÓ, O. 2014. *Estrategias de comercialización para el mercado interno en el restaurante La Vicaria* [Tesis de Diploma], en opción al Lic. en Turismo. Departamento Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- RUIZ VALERA, E. 2011. *Mejora de la Gestión de Restauración en el hotel Villa Cuba*. [Tesis de en opción al título de especialista de Posgrado en Gestión de los servicios de Alimentos y Bebidas. Universidad de La Habana. Habana, Cuba.
- SAN MARTÍN ÁLAVAREZ, D. 2013. *Estrategias de comercialización para el mercado de la tercera edad. Hotel Iberostar Laguna Azul*. [Tesis de Diploma], en opción al Lic. en Turismo. Departamento de Turismo. Matanzas. Matanzas, Cuba.
- SATO ARELLANO, A. 2011. *Estrategias de Promoción*. [en línea]. Disponible en: file:///H:/ Marketing/ ArellanoMarketing. com. [Consulta: 1 de abril del 2016]
- TANNER, R. D. J. 2007. *Marketing Industrial*. McGraw Hill-Interamericana. p.