



Universidad de Matanzas
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

Estrategias de comercialización para los productos de la Sucursal Palmares, Matanzas.

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial

Autor: Nayelis Lazara Silva Rodríguez

Tutores:

Ing. Lauren Serpa Cañete

Msc. Ramon Yunior Alemeida Bravo

Matanzas, 2024

REFLEXIÓN

"Muchas veces las personas no saben lo que quiere hasta que se lo enseñas"

Steve Jobs



DEDICATORIA

A mí misma, por cada hora de esfuerzo, cada lagrima, cada sonrisa. A mi familia, quienes han sido mi apoyo incondicional y han creído en mi desde el primer día

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han hecho posible la realización de esta tesis

- En primer lugar, agradezco a mi familia por su amor incondicional y su apoyo constante. A mi mamá ser mi soporte para poder cumplir siempre todos mis objetivos, por ser la fuente inagotable de amor, apoyo y fortaleza en mi vida, tus fe en mis capacidades me han ayudado a superarme y a alcanzar todas mis metas, a mi padrastro por estar siempre a mi lado y por tus palabras de aliento cuando lo he necesitado. Este logro es tan mío como de ustedes y estoy eternamente agradecida por todo lo que han hecho por mí
- A las amigas que me dio la universidad Karolina, Daniela y Yalena, por todo el apoyo, la diversión y las experiencias inolvidables que vivimos durante este tiempo. Cada una de ustedes ha sido parte fundamental en mi vida. Espero que sigamos creando muchos recuerdos juntas, me llevo a personas increíbles
- También a las otras niñas del cuarto 141, desde las largas noches de estudio hasta los momentos de risas y alegrías, tendré a cada una de ustedes siempre en mi corazón
- A las matanceras, no puedo dejar de mencionarlas, compañeras de aula, fiestas y constantes aventuras, por hacer más divertido y agradable este período
- A mi tutora Lauren por su invaluable orientación, apoyo y brindarme la confianza necesaria para llevar a cabo este trabajo. Su conocimiento y dedicación han sido fundamentales durante este proceso, al profesor Edian y Yúnior por su cooperación y ayuda para enriquecer este proyecto
- A mi novio por su amor, paciencia y apoyo incondicional en todo este tiempo, por estar siempre a mi lado motivándome y creyendo en mí

A todos, muchas gracias, los quiero inmensamente

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Dado en Matanzas, el día _____ de _____ del 2024.

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: **Estrategias de comercialización para los productos de la Sucursal Palmares, Matanzas.**, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por la autora Nayelis Silva Rodríguez, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

RESUMEN

El entorno comercial es dinámico y cambia constantemente, una buena estrategia de comercialización permite a las empresas adaptarse a las nuevas tendencias, cambios en el comportamiento del consumidor y condiciones del mercado, asegurando su relevancia a lo largo del tiempo. La presente investigación tiene como objetivo general: proponer estrategias de comercialización para incrementar la promoción de los productos y servicios del restaurante Sakura perteneciente a la Sucursal Palmares, a partir del trabajo con redes sociales. Se emplearon diferentes herramientas de marketing digital, incluyendo análisis de mercado y de redes sociales y el método Delphi para la selección de atributos identificativos del restaurante. Se utilizan además el gestor bibliográfico EndNote y el paquete de Microsoft Office. Se realizaron revisiones bibliográficas referentes a la gestión comercial, procedimientos que se utilizaron de guía para la propuesta de la investigación. Se confecciono un diagnóstico de la actividad en redes sociales a través de una auditoria, así como el análisis interno y externo para evaluar la situación del establecimiento en el entorno digital, además se utilizó una encuesta para recoger información sobre las preferencias y necesidades de los consumidores y el grado en que estos esperan que se comporte el servicio, lo que permite elaborar la matriz de importancia-valoración y de esta se obtienen estrategias generales y específicas a partir de los atributos identificados como posibles a potenciar y mejorar. Se proporciona con esta investigación un marco sólido para optimizar la comercialización de productos en el sector gastronómico, adaptándose a las tendencias actuales del mercado

Palabras claves: Estrategias de comercialización, redes sociales, análisis de mercado, atributos identificativos

SUMMARY

The business environment is dynamic and constantly changing, a good marketing strategy allows companies to adapt to new trends, changes in consumer behavior and market conditions, ensuring their relevance over time. The general objective of this research is to propose marketing strategies to increase the promotion of the products and services of the Sakura restaurant belonging to the Palmares Branch, based on working with social networks. Different digital marketing tools were used, including market and social network analysis and the Delphi method for the selection of identifying attributes of the restaurant. The EndNote bibliographic manager and the Microsoft Office package were also used. Bibliographic reviews were carried out regarding commercial management, procedures that were used as a guide for the research proposal. A diagnosis of the activity on social networks was carried out through an audit, as well as internal and external analysis to assess the situation of the establishment in the digital environment. In addition, a survey was used to collect information on the preferences and needs of consumers and the degree to which they expect the service to behave, which allows the creation of the importance-valuation matrix and from this, general and specific strategies are obtained from the attributes identified as possible to enhance and improve. This research provides a solid framework to optimize the marketing of products in the gastronomic sector, adapting to current market trends.

Keywords: Marketing strategies, social networks, market analysis, identifying attributes

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I. Gestión de comercialización de productos gastronómicos, alojamiento y recreación.....	8
1.1 Surgimiento y evolución de las estrategias de comercialización.	8
1.2 Surgimiento y evolución de las estrategias de comunicación:.....	10
1.3 Marketing: Conceptualizaciones y su evolución como elemento fundamental para llevar a cabo estrategias de comercialización y comunicación.....	12
1.3.1 Marketing digital:.....	15
1.4 Surgimiento y evolución del concepto de Redes Sociales	17
1.4.1 Estrategias de marketing de las organizaciones en RRSS	19
1.5 Marketing digital en redes sociales en el sector gastronómico y recreativo.....	21
Conclusiones parciales.....	23
Capítulo II. Procedimiento propuesto para el diseño de estrategias de comercialización y trabajo con redes sociales en la Sucursal Palmares.....	24
2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación.	24
2.1 Propuesta de procedimiento metodológico de la investigación	26
Etapa 1. Preparación del estudio.....	28
Paso 1. Caracterización de la entidad objeto de estudio.....	28
Paso 2. Caracterización del mercado consumidor (visitantes) de la Sucursal Palmares, Matanzas	28
Paso 3. Definición, capacitación del equipo de trabajo	28
Etapa 2. Diagnóstico de la actividad en RRSS	29
Paso 1. Análisis Interno	29
Paso 2. Análisis Externo	31
Etapa 3. Análisis de los atributos identificativos de la instalación objeto de estudio.	34
Paso 1. Selección del objeto de estudio.....	34
Paso 2. Definir objetivos estratégicos de marketing	35
Paso 3. Conformación y definición del sistema de atributos.....	36
Paso 4. Construcción, aplicación y validación del instrumento de medición.....	38

Paso 5. Determinación de la matriz de importancia-percepción.....	38
Etapa 4. Propuesta de estrategias generales y acciones específicas.....	40
Paso 1. Propuesta de estrategias generales.....	40
Paso 2. Propuesta de acciones específicas.....	41
Conclusiones parciales.....	42
Capítulo 3. Resultados de la investigación.....	43
3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento.....	43
Etapa 1. Preparatoria del estudio.....	43
Paso 1. Caracterización de la entidad objeto de estudio.....	43
Paso 2. Caracterización del mercado consumidor del destino.....	46
Paso 3. Definición y capacitación del equipo de trabajo.....	49
Etapa 2. Diagnóstico de la actividad en RRSS.....	51
Paso 1. Análisis Interno.....	51
Paso 2. Análisis Externo.....	57
Etapa 3. Análisis de los atributos identificativos de la instalación objeto de estudio.....	63
Paso 1. Selección del objeto de estudio.....	63
Paso 2. Definir los objetivos estratégicos del marketing.....	64
Paso 3. Conformación y definición del sistema de atributos.....	66
Paso 4. Construcción, aplicación y validación del instrumento de medición.....	66
Paso 5.1. Selección de la muestra.....	67
Paso 5.2. Administración y validación del instrumento.....	67
Paso 6. Determinación de la matriz de importancia – percepción.....	68
Etapa 4. Propuesta de estrategias generales y acciones específicas.....	70
Pasos 1 y 2. Propuesta de estrategias generales y acciones específicas.....	70
Conclusiones parciales:.....	72
CONCLUSIONES.....	73
Recomendaciones.....	74
Referencias bibliográficas.....	75

Anexos.....	86
Anexo 2: Mapa de procesos de la Sucursal Palmares Matanzas	88
Anexo 3.1. Determinación del coeficiente de conocimiento.....	89
Anexo 3.2. Determinación del coeficiente de argumentación.	90
Anexo 4. Ingresos declarados en los estados financieros de la Sucursal Palmares en el periodo de enero de 2024 a noviembre de 2024.....	92
Anexo 5: Aplicación de la matriz Saaty por el grupo de expertos	93
Anexo 6: Listado inicial de atributos identificativos del Restaurante Sakura.....	94
Anexo 7: Aplicación del método Delphi para la selección de los atributos a incluir en la encuesta de satisfacción de los clientes.....	96
Anexo 8. Diseño de encuesta aplicada a los clientes.....	98
Anexo 9. Resultados del estudio de fiabilidad y validez para las puntuaciones obtenidas en la encuesta.....	100
Anexo 10: Valores promedios y distorsiones de los atributos de la matriz IPA.....	102

INTRODUCCIÓN

El sector gastronómico y recreativo es una de las áreas más dinámicas y diversas de la economía mundial, la misma abarca una amplia gama de actividades que van desde la producción y comercialización de alimentos hasta la oferta de experiencias recreativas y de entretenimiento. Este sector que incluye restaurantes, bares, cafeterías, catering, empresas de eventos y servicios relacionados; desempeña un papel crucial en el tejido social y económico de las comunidades, pues genera empleos, fomenta la cultura y contribuye al desarrollo sostenible.

A medida que las sociedades evolucionan y los estilos de vida cambian también lo hacen las expectativas y preferencias de los consumidores. En este contexto las empresas del sector gastronómico han tenido que adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias, desde la creciente demanda de opciones saludables y sostenibles hasta el auge de la digitalización y el *delivery*.

En ese sentido, este sector de alimentos, bebidas, servicios de recreación y ocio aún no ha alcanzado el nivel de desarrollo necesario para satisfacer todas las expectativas de los clientes nacionales e internacionales. Por lo tanto, el objetivo es establecer una estructura sólida que permita estandarizar el servicio en aquellos establecimientos, ofreciendo una mayor promoción y publicidad de todo lo que se oferta.

Las organizaciones del sector necesitan mantener y mejorar su posicionamiento en el mercado en relación con otras empresas, así como tener la capacidad de proporcionar bienes y servicios con calidad, adaptados a las necesidades del mercado global y con precios competitivos. Para cumplir con esta visión se hace necesario la construcción de una marca sólida, la segmentación del mercado y la implementación de promociones; herramientas propias de las estrategias de marketing a nivel empresarial.

El marketing como filosofía es aplicable a cualquier empresa, independientemente de su tamaño. Colocar al cliente en el centro de atención de todas las decisiones, intentar conocer y comprender cada vez mejor sus requerimientos y necesidades, qué piensan de los productos o servicios ofertados, qué otros productos o servicios añadidos valorarían más y estarían dispuestos a adquirir, e imbuir a todo el personal de la empresa de un espíritu y voluntad de servicio hacia los clientes es algo que se puede hacer tanto si la empresa tiene tres empleados, como si cuenta con trescientos o tres mil (Ramírez Cáceres *et al.*, 2020)

El marketing en Cuba comienza a utilizarse con más vehemencia a partir de la década de los noventa, y pasa a ser una necesidad en la gestión empresarial, al incorporarse a los mercados externos, por ello es necesaria la comprensión por parte del empresariado cubano de que el marketing constituye una herramienta para lograr la eficiencia requerida en la producción de bienes y

servicios, así como en la creciente satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de la población.

Según Pérez Padrón *et al.* (2018) el marketing es una filosofía que debe potenciarse en el sector empresarial cubano, condicionado fundamentalmente por los cambios que imponen la sociedad y la economía actual a este sector. En Cuba las organizaciones presentan un marcado atraso en el desarrollo del marketing, situación que limita su desempeño comercial y económico.

Blanco Encinosa (2017) refiere que en el país caribeño aún no se logra la apropiación y explotación eficiente de las potencialidades y beneficios que brindan las tecnologías digitales para los negocios. Las carencias tecnológicas existentes en la isla, junto al desconocimiento y la poca capacitación de algunos directivos, obstaculizan el pleno aprovechamiento de estas tecnologías para el marketing en las organizaciones (Rodríguez Carballosa *et al.*, 2015).

Aunque el marketing es todavía una disciplina poco desarrollada en las empresas cubanas, existen una serie de condicionantes que permiten utilizar este enfoque en la economía cubana, ya que puede instrumentarse como una vía para elevar la eficiencia del sistema económico y la calidad de vida de la población; además, los cambios acaecidos en el mercado interno exigen a las empresas la utilización de una filosofía empresarial donde el cliente sea el centro, como una vía para fidelizar al mismo y alcanzar niveles de competitividad internacional (Fernández Pérez *et al.*, 2020).

Respecto a aquellos procesos estrictamente relacionados con el marketing, se observa que la tecnología, y en especial el uso generalizado de Internet y las redes sociales, ha modificado los hábitos de compra de los consumidores. Gracias a estas herramientas tecnológicas, se han simplificado procesos como el de búsqueda de información sobre la empresa y los productos, o la comparación y evaluación de alternativas de compra, haciéndolos todos ellos más eficientes (Dinu *et al.*, 2020).

En los últimos años, la tecnología ha permitido la interconectividad en todos los segmentos de la sociedad, como también, a las organizaciones, instaurar cambios en sus modelos de negocio, revolucionando así las estrategias de marketing y los métodos de venta y promoción de productos (Chung *et al.*, 2019)

El acceso a Internet se convierte en una herramienta que permite al comprador disponer de mayor cantidad información, que le hace ser más minucioso y preciso al momento de tomar decisiones, consiguiendo que el proceso sea más eficiente (Valencia Medranda *et al.*, 2014). En este orden de ideas, el consumidor actual utiliza la tecnología para comparar productos a partir de la información que obtiene; además, se comunica con mayor frecuencia con otras personas, lo que le permite

intercambiar conceptos y evaluar los productos o servicios que desea adquirir (Kartajaya *et al.*, 2018)

El uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) cada vez se hace más indispensable debido a la transformación tecnológica propia de la era digital. Las redes sociales forman parte de la aplicación de las TIC y actualmente juegan un rol fundamental en las empresas (Hugo Cardenas *et al.*, 2020), su incorporación, no solo facilita la gestión administrativa, sino que, además, mejora los procesos en las organizaciones, lo que favorece la modernización empresarial (Kafilaleh *et al.*, 2020).

Las redes sociales cobran cada día mayor importancia por la acogida entre los usuarios. Entre tanto, el contexto empresarial muestra también una dinámica de crecimiento en el uso de las TIC y, específicamente, de las redes sociales, con el fin de atender las necesidades del mercado y hacer frente a las exigencias del entorno empresarial (Limas Suárez, 2020).

La apropiación de estas tecnologías, combinadas con la capacidad de liderazgo y el cambio organizacional, mejoran notablemente el desempeño y el modelo de negocio de las corporaciones (Onețiu, 2020). La incorporación de herramientas digitales ha agilizado el proceso de compartir información, transformar la visión de las empresas y sus metodologías de posicionamiento en el mercado y ha posibilitado un acercamiento digital permanente de la empresa con el usuario o cliente (Ocaña *et al.*, 2022).

Las empresas apuestan por las redes sociales como canal de ventas, puesto que todo su público objetivo está en ellas. Para mejorar el posicionamiento en internet y aumentar las ventas, es imprescindible tener una estrategia claramente definida que ayude a seguir la línea marcada y que permita utilizar racionalmente el dinero y el tiempo (Sánchez Rodríguez, 2022). El empleo de estas tecnologías influye positivamente en los niveles de ventas de las organizaciones pues facilita el desarrollo del marketing y la comunicación en las mismas (Marín López *et al.*, 2020).

El potencial de estas tecnologías en el contexto de las estrategias de marketing resulta innegable; es por ello que las redes sociales han captado la atención de organizaciones de todo tipo. Desde que estas plataformas aparecieran en nuestras vidas a principios del año 2000, organizaciones de diversa índole han recurrido a ellas como instrumento para conectar con su audiencia o público objetivo (Matosas López *et al.*, 2021).

En este sentido destaca el empleo del *social media marketing*, que resalta como una de las vertientes más populares del marketing en la era digital actual (Marín López *et al.*, 2020). Potenciar el alcance de los contenidos, ahorrar en publicidad, fortalecer la reputación e imagen de la organización, así

como sus relaciones con los clientes son algunos de los beneficios que brinda esta técnica a las empresas actuales.

En el competitivo mundo actual, donde las opciones son abundantes y las expectativas del consumidor están en constante evolución, destacar y comunicar de manera efectiva las ventajas de un negocio se convierte en un desafío esencial. En este entorno dinámico, la creación de estrategias publicitarias eficaces se vuelve fundamental para captar la atención y preferencia de los clientes potenciales. Esto se debe a la capacidad de los pequeños hechos compartidos a través de las iniciativas de publicidad para influir en las decisiones de compra de los consumidores potenciales (Suñiga Murillo, 2023).

Las estrategias de marketing han sido efectivas durante mucho tiempo, pero ya no son suficientes para enfrentar los retos actuales del mercado. Se requieren nuevos enfoques que sean capaces de adaptarse a las demandas del mercado, con el uso de la creatividad, el análisis inteligente, una gestión adecuada de los recursos, un enfoque científico riguroso y poniendo al cliente en el centro de todas las decisiones.

Las estrategias de comercialización representan la vía por donde todas las empresas de negocios pretenden alcanzar sus objetivos de marketing. En este sentido Kotler (1990) plantea que las estrategias comerciales comprenden 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 a través de decisiones básicas como inversión en marketing, el marketing mix y la distribución del gasto de marketing.

Es importante que las empresas apliquen estrategias de comercialización, que permita que sus productos sean reconocidos en el mercado, con la finalidad de llegar a su mercado meta, para ofrecer a los clientes/consumidores/usuarios un producto con altos niveles de calidad, que cumpla con los requerimientos que el mercado demanda, con la finalidad que la empresa crezca de manera económica, física, rentable y perdure en el tiempo (Cevallos Santana *et al.*, 2024).

Por otra parte, las estrategias de comunicación juegan un papel crucial en el desarrollo de este sector ya que influyen en cómo se percibe la organización tanto interna como externamente. A través de mensajes consistentes y bien elaborados, las empresas pueden transmitir sus valores, misión y visión, lo que ayuda a crear una imagen positiva en la mente de los consumidores, permiten establecer canales de retroalimentación, lo que facilita la recopilación de opiniones y sugerencias de empleados y clientes, esto es esencial para la mejora continua de productos, servicios y procesos. Al comunicar de manera clara y atractiva lo que hace única a la empresa, se puede captar la atención de los consumidores y ganar su preferencia.

En el caso de Cuba, la comercialización y el uso de las redes sociales presentan un panorama dinámico y en constante evolución, influenciado por factores económicos, sociales y tecnológicos. A pesar de que el país presenta desafíos significativos y restricciones en el acceso a internet existe un interés creciente por parte de las empresas y negocios que buscan adaptarse a estas realidades.

A pesar de las limitaciones en conectividad y costo de los servicios, plataformas como Facebook e Instagram se han convertido en herramientas esenciales para la promoción del sector organizacional tanto privado como estatal. Se utilizan para mostrar los productos que se ofertan, interactuar con clientes potenciales y construir comunidades en torno a la marca. Las publicaciones atractivas y el uso de imágenes impactantes son practicas comunes para captar la atención de los clientes.

En este sentido además en el país se llevan a cabo segmentaciones de mercado que buscan identificar consumidores locales y turistas que visitan la isla, que permita llevar a cabo acciones atrayentes a los distintos públicos objetivos a fin de ampliar el alcance de las organizaciones de forma creativa.

En el caso específico de la Sucursal Palmares, Matanzas, la entidad establece como metas comerciales a mediano y largo plazos:

- Alcanzar el liderazgo en los servicios de gastronomía y recreación en el país.
- Diferenciarse y distinguirse de la competencia por la calidad de sus productos y servicios.
- Convertir y consolidar la calidad como ventaja competitiva defendible de la Sucursal.
- Posicionarse en el mercado como la mejor opción dentro del país en los servicios de gastronomía y recreación.

Para alcanzar este propósito, se hace imprescindible y obligatorio cambiar y modificar el enfoque actual de la Sucursal Palmares que es hacia el aumento de los ingresos y la disminución de los costos. Se considera obligatorio un cambio de enfoque para garantizar la subsistencia futura de la Sucursal y el cumplimiento de su visión, el enfocarse al mercado, al cliente, tener un enfoque de Marketing, partir de las necesidades y deseos de los clientes al desarrollar toda la gestión de la Sucursal y desde esta perspectiva elevar la calidad de todos los productos y servicios que se ofertan.

En esta situación se encuentra el restaurante Sakura que radica en Varadero, Cuba, es conocido por su cocina japonesa y forma parte de la estructura organizativa de la Sucursal; sus esfuerzos cada día están orientados y encaminados al crecimiento de las ventas y a la disminución de los costos.

Esto provoca una Cultura de Trabajo que hace que se diluya (se minimice) el pensamiento estratégico, se piense y priorice el trabajo en el corto plazo, se trabaja de forma muy operativa, recurriendo en múltiples ocasiones a acciones rápidas y en ocasiones desesperadas, apoyadas más por la experiencia y la improvisación de los directivos, que van en sentido contrario al objetivo

estratégico declarado (liderazgo y diferenciación), lográndose una imagen en el mercado contraria a la que se desea poseer:

En este sentido se hace necesario que la empresa tenga claridad en cuales son los principales mercados y segmentos a los que debería dirigirse a la Sucursal, cuáles de todos los productos y servicios actuales o en proyecto, (actividades y líneas de negocio, productos y servicios) son los que contribuyen en mayor medida al alcance de una posición privilegiada en el mercado; para posteriormente hacer el diseño de la experiencia gastronómica y recreativa y promocionarla en las redes sociales a fin de atraer al público en todo el mundo.

Con la realización del diagnóstico preliminar (revisión documental, entrevistas a directivos y metodólogos de investigaciones) se identifica que existe una cultura deficiente en el trabajo con redes sociales, así como cierto grado de desinformación acerca de temas relacionados a estrategias de comercialización y comunicación eficientes. No existe plena correspondencia entre el crecimiento de la organización y el desarrollo y posicionamiento de la misma. No se explota a cabalidad el potencial tecnológico y de infraestructura que posee la entidad para la captación y fidelización de clientes potenciales, lo que viene condicionado por la carencia de una estrategia de comercialización que utilice las redes sociales de forma eficiente.

Basados en los aspectos antes expuestos y que caracterizan en una breve la situación problemática con la que se vincula la investigación, se formula como problema científico: ¿Cómo contribuir a la mejora de la comercialización de productos y servicios que brinda el restaurante Sakura?

Para darle solución al problema científico planteado se establece el sistema de objetivos siguiente:

Objetivo general: proponer estrategias de comercialización para incrementar la promoción de los productos y servicios del restaurante Sakura perteneciente a la Sucursal Palmares, a partir del trabajo con redes sociales.

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

1. Construir el marco teórico referencial a partir del análisis acerca de las estrategias de comercialización, el marketing digital y el trabajo con redes sociales.
2. Diseñar un procedimiento para la propuesta de estrategias de comercialización y trabajo con redes sociales
3. Implementar el procedimiento para la propuesta de estrategias de comercialización y trabajo con redes sociales en la Sucursal Palmares, Matanzas.

El documento se estructura de la forma siguiente: Introducción, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico por resolver. Capítulo I con el marco teórico donde se exponen una serie de conceptos y definiciones sobre las estrategias de comercialización,

marketing digital y trabajo con redes sociales. Capítulo II se confecciona el procedimiento para la propuesta de estrategias de comercialización y trabajo con redes sociales. Capítulo III se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento en la Sucursal Palmares, Matanzas. Finalmente se exponen las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación realizada, así como la Bibliografía referenciada y consultada, además de los anexos que permiten la mejor comprensión y desarrollo de los resultados expuestos.

Para el desarrollo de la investigación se consultan 105 referencias bibliográficas, de las cuales 73 pertenecen a los últimos cinco años, lo que representa un 69.52 %; 24 son de idioma extranjero, lo que representa un 22.85 %; 60 son artículos publicados en revistas científicas (57.14 % del total); 30 son tesis (28.57 % aproximadamente), once libros (10.47 %); se consultan además dos capítulos de libro, un reporte y una página web.

Capítulo I. Gestión de comercialización de productos gastronómicos, alojamiento y recreación.

En el presente capítulo se exponen los fundamentos teóricos necesarios para el desarrollo de la investigación como se muestra en la figura 1.1, que es resultado del análisis realizado a la bibliografía consultada en los temas relacionados con marketing, marketing digital, estrategias de comercialización y comunicación, redes sociales; que han sido abordados por un grupo de autores en los últimos años.



Figura 1.1. Hilo conductor del Capítulo 1. Fuente: elaboración propia

1.1 Surgimiento y evolución de las estrategias de comercialización.

El término estrategia proviene del latín “*strategia*”, que a su vez procede de dos términos griegos: “*stratos*” (ejército) y “*agein*” (conductor, guía). Por lo tanto, el significado primario de estrategias es el arte de dirigir las operaciones militares. Sin embargo, en el ámbito empresarial no es hasta los años sesenta del pasado siglo que aparece el término estrategia, el cual ha sido abordado por una disparidad de escuelas de pensamiento de gran parte del mundo (Santana Díaz, 2021).

En un entorno empresarial competitivo y en constante evolución, se anticipa que aquellos que aborden proactivamente los desafíos identificados estarán mejor posicionados para prosperar. A medida que las empresas comprendan la necesidad de adquirir sólidos conocimientos en estrategias de comercialización y aprovechen la capacitación adecuada para su implementación, se espera que el panorama empresarial experimente una transformación notable (Asitimbay Palacios, 2024).

Basado en un análisis de la literatura consultada se muestran definiciones de estrategias de comercialización dadas por diversos autores a través de los años.

- Según Kotler *et al.* (2003) comprende los principios generales a través de los cuales la dirección de marketing espera alcanzar sus objetivos de negocio en un mercado concreto. Supone decisiones básicas sobre la inversión en marketing, el marketing mix y la distribución del gasto de marketing.
- Parmerlee (1999) considera que es el proceso de concepción de mando que responde a la necesidad de llegar a un punto y el plan de acción que resulta de ese proceso. Es el conjunto de decisiones que definen el enfoque de marketing general a seguir para acceder a las metas que se fijan.
- Vázquez (2015) menciona que las estrategias de comercialización “son aquellas acciones previamente planificadas y estructuradas que tiene como finalidad cumplir con cada uno de los objetivos establecidos por la organización ya sea para incrementar el nivel de ventas o lanzar nuevos productos al mercado” (p.25)
- Soledispa Rodríguez *et al.* (2023) anuncia que la estrategia comercial es una herramienta que permite contribuir al crecimiento de la empresa con enfoque en el logro de que los clientes compren bienes o servicios de una manera que apoye el crecimiento de las ventas

A partir de la estrategia central elaborada se definen entonces las estrategias para cada uno de los componentes de la mezcla de marketing: producto, precio, distribución, promoción para satisfacer las necesidades o deseos de ese mercado y la determinación de los niveles de gastos de mercadotecnia (Sánchez Medina *et al.*, 2020).

El desarrollo de una estrategia de comercialización se basa en 5 aspectos fundamentales según Guevara Irigoya (2023)

1. Análisis del consumidor: una vez que el mercado de operación se ha identificado, es necesario analizar en profundidad el mercado objetivo o *target* del producto; la recolección precisa de datos y una segmentación del mercado permiten un mejor entendimiento de las necesidades, comportamientos y preferencias del consumidor.
2. Desarrollo del producto: con los avances en materiales y tecnologías que se tiene en la actualidad, el ciclo de vida de los productos se acorta cada vez más. Para mantenerse entre los mejores del mercado, una empresa necesita constantemente mejorar los productos existentes, pero también desarrollar otros nuevos
3. Fijación de Precios: asignar un precio óptimo para el producto muchas veces se interpreta como indicador de la calidad. Basado la decisión de fijación de precios en puntos de referencia de la

industria y expectativas de ingresos, es esencial para atraer clientes y a la vez maximizar el margen de utilidad sobre las ventas.

4. **Branding:** este término se refiere al proceso de construir y posicionar una marca a través de la vinculación del producto a un nombre, a un logotipo, a una imagen e incluso a un concepto o estilo de vida. Una imagen de marca significa reconocimiento, un vínculo sentimental con el usuario.
5. **Ventas y Distribución:** la marca y el producto no serán suficientes si no está definido como llegar al consumidor. Crear una red de distribución eficiente y gestionar los canales de distribución a fin de aumentar su participación en el mercado y mejorar la calidad del servicio es clave para el éxito de una organización y sus productos.

Según Vélez Heredia (2020) una adecuada gestión comercial provee ventajas para la organización, pues permite que el área de ventas cumpla con sus objetivos, obtenga mayores resultados y por consiguiente la empresa se vea beneficiada; la empresa es más eficaz; se identifican áreas de mejora y necesidades; se detectan oportunidades en el mercado objetivo, que deben ser aprovechadas por la empresa; permite fortalecer la relación de la empresa con los clientes y el acercamiento con los clientes potenciales y facilita la formulación de las estrategias

El logro de un negocio exitoso depende, en gran medida, de implementar tareas basadas en una estrategia de marketing y objetivos comunes. Esta estrategia debe conllevar acciones estudiadas, tanto en publicidad y relaciones públicas como en lo que respecta a promoción y ventas. La importancia de la estrategia de marketing radica en que una empresa puede tener los mejores productos o servicios, pero sin aplicar las técnicas de marketing adecuadas, el cliente potencial no puede conocer lo ofrecido y las ventas caen hasta hacer desaparecer el negocio (Avellán Herrera *et al.*, 2024)

1.2 Surgimiento y evolución de las estrategias de comunicación:

La palabra comunicación proviene del latín *communis* que significa común. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad.

Según Mondelo López *et al.* (2011) los objetivos de la comunicación son crear conocimiento por medio de la información emitida por la propia empresa u organismo gestor del producto; transmitir las posibilidades que tiene el producto de ofrecer soluciones a necesidades o problemas específicos, al mismo tiempo que trata de crear interés hacia ellos e inducir al futuro cliente a que pruebe o adquiera el producto que se le ofrece.

Por todos es sabido que la comunicación es un proceso que permite intercambiar información, donde el emisor transmite al receptor el mensaje por medio de un canal, y que el receptor a su vez emita su

propia respuesta en un contexto determinado (Vázquez Calviño., 2021). Se refiere al lenguaje, en forma oral o escrita, uso de símbolos o signos, e incluye la recepción y producción de un mensaje, cara a cara o a distancia (Pérez-Castilla Álvarez, 2021).

Es un proceso mediante el cual se exteriorizan los sentimientos, emociones y conocimientos de los humanos con su entorno, con el fin de construir relaciones diferenciadoras de las realidades positivas y/o negativas que manifiesta el individuo. A través de la comunicación se puede construir conocimiento, nutrir o alimentar relaciones interpersonales y fomentar espacios de participación ciudadana (Ríos Pacheco *et al.*, 2020).

La comunicación, abarca, no solamente el desarrollo de mensajes formales o informales sino, además, incluye aspectos de la organización tales como, símbolos, comportamientos o acciones, valores, que deben ser dirigidos a través de una estrategia integral de comunicación, para crear entre los grupos de interés el conocimiento deseado por las organizaciones, en función de alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales, planteados en la misión.

Según Sordo (2022) existen diferentes tipos de estrategia de comunicación:

1. **Estrategia de lanzamiento:** esta estrategia de comunicación se utiliza cuando se quiere dar a conocer un producto o servicio al mercado. También puede ser usada de manera previa o durante la apertura de una empresa. El lanzamiento es la oportunidad donde se da la primera impresión. Es por ello que la estrategia debe estar bien estructurada para no permitir errores que afecten la imagen de la empresa.
2. **Estrategia de confianza:** muchas organizaciones recurren a la estrategia de confianza cuando su imagen ha sido dañada. Cultivar confianza desde el primer contacto, transmitir seguridad y cumplir con las promesas crea más aceptación en el mercado y fidelidad por parte de los clientes
3. **Estrategia de posicionamiento:** el posicionamiento es la manera en que el consumidor percibe a una organización y se espera que la imagen percibida sea tal como la empresa la plantea. Esta estrategia tiene como objetivo darle la imagen deseada a una corporación al conseguir más alcance y tener repercusión en el público objetivo.
4. **Estrategia de relaciones públicas tradicionales y digitales:** las relaciones públicas siempre se encuentran en constante evolución dependiendo de las exigencias de los clientes. Por ello, esta estrategia tiene que renovarse constantemente para adoptar nuevas y diferentes técnicas que permitan obtener mejores resultados. Son de utilidad para crear visibilidad, reconocimiento de marca y reforzar el *engagement*.
5. **Estrategia de marketing digital y SEO:** expande el alcance de la empresa a las audiencias objetivo, a través de buscadores, redes sociales, blogs, correo electrónico. Apostar por esta estrategia favorecerá el crecimiento del negocio de manera oportuna, pertinente y rentable. Las

nuevas tecnologías renuevan la manera de promocionar una empresa y garantizan su presencia exitosa en medios digitales.

6. **Estrategia de redes sociales:** las redes sociales son plataformas digitales que han conquistado a los usuarios de todo tipo de nichos de mercado. Mantener presencia en redes sociales bajo una estrategia bien diseñada fortalece el liderazgo de la empresa a nivel digital, a través de la difusión de contenido de valor vinculado con la marca y los intereses de los compradores. Esto, a su vez, genera resultados positivos para los objetivos de la empresa.
7. **Estrategia de contenidos informativos y periodismo de marca:** el periodismo de marca es un complemento de información comercial que se basa en la generación de información valiosa para un sector del mercado. Permite llegar directamente a las audiencias, guiando al público objetivo con contenido relevante, fresco y actual. Esto incrementa el posicionamiento y crea una acción directa del consumidor con la marca.
8. **Estrategia de media training o entretenimiento en medios:** brinda elementos, técnicas y habilidades necesarias para dar mensajes asertivos. Proyecta al representante y por consiguiente a su empresa como una fuente de información confiable, accesible y empática.
9. **Estrategia de responsabilidad social:** busca mejorar la visibilidad de una marca en relación con las iniciativas que lleva a cabo. Así, no se enfoca en una línea de producto ni en el branding por sí mismo, sino que establece un vínculo entre una necesidad de carácter comunitario, global o medioambiental y la empresa.
10. **Estrategia de crecimiento:** es necesaria cuando una empresa está en expansión, es decir: aumenta considerablemente una línea de productos o servicios, y también cuando generará nuevas líneas de negocio. En todo caso, deberá comunicar a sus clientes que está en plena transformación y puede satisfacer más de sus necesidades, así como tendrá que llegar a nuevos públicos ahora que ha expandido sus horizontes.

La estrategia de comunicación debe responder a las preguntas qué decir, cómo decirlo y a quién decírselo, con la elección de los medios adecuados para llegar al público objetivo, es decir, definir con claridad quiénes somos y qué ofrecemos de manera distinta, clara, simple y persuasiva. Es una labor que solo las empresas con propósito, valores y compromiso social consiguen llevar a cabo con buenos resultados (Sebastián Morillas *et al.*, 2020).

1.3 Marketing: Conceptualizaciones y su evolución como elemento fundamental para llevar a cabo estrategias de comercialización y comunicación.

El mercadeo, marketing y todos los elementos que en él se desencadenan, tienen sus raíces en el hombre primitivo, que al relacionarse con otros y darse cuenta de que podía poseer cosas que no producía, crearon pueblos donde se empezaron a formar mercados con el fin de comerciar o hacer

trueques con otros pueblos o tribus. Así, se reconoce como fuente y fundamento la desigualdad que existe en la condición de las personas y los pueblos (Suárez-Cousillas, 2018).

Quizás la definición más sencilla sea la siguiente: el marketing es la gestión de las relaciones rentables con los clientes. Su eclosión se produce a partir de la revolución de consumo que se experimentó en los años ochenta, aunque recientemente ha adquirido gran relevancia a partir de la globalización de los mercados, fruto de las políticas liberales aplicadas durante finales del siglo XX y principios del XXI (Zamarreño Aramendia, 2020).

El marketing es una disciplina relativamente joven en comparación con otras áreas de gestión económica y empresarial. El término «*marketing*» es un anglicismo, del cual se han intentado diversas traducciones (mercadotecnia, mercadeo o mercadología) y que hace referencia a la forma de concebir o el modo de desarrollar la actividad comercial y relación de intercambio entre dos partes.

A lo largo del tiempo el marketing ha estado orientado exclusivamente al cliente, de allí parte la premisa de que “el cliente siempre tiene la razón”, en donde además de hacerlo sentir que tiene el poder, el empresario debe estar concentrado en cumplir con todas sus expectativas (Rodríguez *et al.*, 2020).

Herrera Jiménez (2018) señala que el marketing es considerado un proceso social y de gestión ya que los individuos obtienen lo que necesitan y desean para satisfacer sus caprichos o necesidades a través del intercambio de productos de valor con sus semejantes.

El marketing constituye un aspecto fundamental a la hora de analizar la comunicación integral en una empresa. Representa un conjunto de acciones que agrupa todas las herramientas de promoción y comunicación, con el fin de que funcionen juntas, en armonía, y optimizando toda clase de resultados según los objetivos de tu empresa (Lalaleo Analuisa *et al.*, 2023).

Se pueden encontrar tantas definiciones de marketing como autores, pero en todas ellas se aprecia un elemento aglutinador, un máximo común denominador que las identifica, hablar de marketing es hablar del consumidor, del usuario o del cliente, como receptor y por tanto, como punto de referencia básico de la actividad empresarial (Sainz de Vicuña Ancín, 2024).

A consideración de Villalba Ávila (2023) lo largo de los años se ha venido observando una evolución en la forma de hacer marketing desde el 1.0 hasta el 5.0 como se muestra en la tabla 1.1:

Tabla 1.1 Evolución del marketing 1.0 al 5.0

Tipos	Año	Enfoque	Propósito	Dimensión	Fuerza propulsora
-------	-----	---------	-----------	-----------	-------------------

Marketing 1.0	1950	producto	vender	unidireccional	Revolución industrial
Marketing 2.0	1960-1970	consumidor	Satisfacer y retener	bidireccional	Tecnología de la información
Marketing 3.0	2000	Emociones o valores	Construir un mundo mejor	Multidireccional	Nueva era de la tecnología
Marketing 4.0	2010	Predicción y anticipación	Identificar tendencias	omnidireccional	Big data
Marketing 5.0	2020	Comportamiento actitud y valor propuesto	Entender el comportamiento humano	omnidireccional	Inteligencia artificial y robótica

Fuente: Setiawan *et al.* (2021)

Las estrategias de marketing son herramientas capaces de identificar, evaluar y segmentar mercados, también se consideran los recursos organizacionales para complacer el público objeto de estudio.

Segura Romero (2015) plantea que existen diversas estrategias de marketing para el posicionamiento y consolidación de un producto, entre las que se puede citar:

1. **Estudio de mercado:** se realiza una investigación exploratoria con la realización de entrevistas/encuestas en la población involucrada con el producto; del mismo modo, se puede desarrollar un análisis de información secundaria, bien sea información histórica del producto o experiencias similares
2. **Segmentación del mercado:** como su nombre lo indica es dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños con semejantes características y necesidades
3. **Posicionamiento:** no se refiere a un producto, sino a la idea que se crea del mismo en la mente del cliente. El posicionamiento es el trabajo inicial de introducir a la imaginación una idea.
4. **Marketing mix:** Los componentes del marketing mix según Merino Murillo *et al.* (2023) son:
 - **Producto:** es el servicio o bien producido que se introduce al mercado para su respectiva venta, utilización, provecho, consumo o interés. El mismo satisface un deseo o necesidad, formado por un conjunto de 9 atributos (características, funciones, beneficios y usos) que dan la capacidad para ser comercializados o consumido

- Precio: es la cantidad o valor que se cobra por la adquisición de un bien o un servicio, o la suma de los valores que los consumidores pagan a cambio de poseer un producto o servicio
- Plaza o distribución: es la colocación del producto allá donde el consumo tenga lugar, es decir, se refiere a las decisiones que estén relacionadas con el traslado del producto desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo
- Promoción o comunicación: se refiere a los métodos que se emplean con el fin de dar a conocer el producto y transmitir información sobre el mismo, incluye actividades como la publicidad, la propaganda, la venta personal, la promoción de ventas, el marketing directo y las relaciones públicas.

Moreno Ponce *et al.* (2022) manifiestan la importancia de las estrategias de marketing pues representan una serie de planes, estrategias y tácticas necesarias e ideales para incrementar la comercialización de los productos, las organizaciones deben plantear con claridad los objetivos organizacionales para definir, rentabilidad, sostenibilidad y, sobre todo, crecimiento y desarrollo

1.3.1 Marketing digital:

A lo largo del tiempo el marketing ha estado orientado al cliente, de allí parte la premisa de que “el cliente siempre tiene la razón”, en donde además de hacerlo sentir que tiene el poder, el empresario debe estar concentrado en cumplir con todas sus expectativas (Rodríguez *et al.*, 2020).

En los últimos años el concepto teórico de marketing digital ha evolucionado de manera integral, exponencial y también variable, con diferentes tipos de marketing digital identificados, y en algunas organizaciones se ha trabajado y transmitido la necesidad de lograr un marketing digital sin abandonar el marketing tradicional.

Así, las organizaciones empresariales evolucionan en sus estrategias de marketing, sobre todo cuando éste aumenta en uso y en dinamismo, generando retos a quienes lideran o gerencia en los departamentos de marketing (Núñez Cudriz *et al.*, 2020).

Desde sus inicios ha tenido como propósito enfocarse en la tarea de dar a conocer un producto o servicio y actualmente es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarle, de forma que la empresa pueda obtener sus objetivos estratégicos (Gutiérrez Gutiérrez *et al.*, 2023).

El marketing digital constituye una de las principales estrategias que están utilizando las empresas hoy en día para dar a conocer sus productos y servicios en internet (Lozano Torres *et al.*, 2021). Empezó potenciándose con las redes y el mundo virtual que crece a pasos agigantados y se une a las tendencias importantes en el mundo como la de reciclaje o de políticas ambientales para recursos ambientales no renovables.

El marketing digital además de su propósito en hacer publicidad, también se enfoca en la identificación y satisfacción de las carencias o necesidades que presentan los clientes, buscando la forma de llevar a cabo una relación entre el cliente y la empresa, lo cual beneficia a esta última en el logro de sus objetivos propuestos. Se considera también como una técnica de marketing que utiliza medios digitales que pueden llegar a los consumidores en el momento adecuado, personalmente, y es relevante para sus necesidades.

En cuanto a la importancia del Marketing, Chunque Castope *et al.* (2021) afirman que busca perfeccionar y optimizar el desempeño y posición de las empresas dentro de los mercados, y por ende darse presencia digital es una estrategia con el fin de conseguir una mayor visibilidad ante los usuarios o consumidores.

Asimismo, Condori Condori (2021) señala que la importancia del marketing digital esta enlazada a que su medición es más fácil que la del marketing tradicional; permite una comunicación más personal con los usuarios; posibilita que las empresas puedan ser vistas por una mayor cantidad de usuarios; con su uso la empresa puede conquistar y captar clientes potenciales, así como fidelizar los que ya forman parte de plantilla; por el gran auge del uso de lo digital, se traduce en un aumento de las ventas para las empresas que lo aplican; posibilita el logro de la interacción de una determinada comunidad con el producto o servicios, llegando a formar enlaces emocionales con sus clientes; permite a las empresas un gran impacto en el alcance y posicionamiento de sus productos o servicios y no se necesita de una gran inversión para llevarlo a cabo lo que la convierte en una herramienta muy accesible para las empresas de todo tipo y tamaño.

Las principales herramientas del marketing digital según Chunque Castope *et al.* (2021) son:

- *E-Marketing* de producto: también conocido como marketing viral, permite que los mensajes comerciales se expandan muy rápidamente en la red. Se refiere a la explotación de todas las redes y medios electrónicos, con el propósito de hacer que su producto o servicio, sea reconocido. Hace uso de las redes sociales y la tecnología móvil para llegar a más usuarios dentro de la red.
- *E-Research*: permite recoger toda la información relacionada al cliente, con el propósito de adecuar los productos/servicios y entregarle lo que realmente desea obtener.
- E-Encuesta: esta herramienta permite la realización de investigaciones de mercado, con el fin de evidenciar cual es la satisfacción de los clientes, para brindarles apoyo y definir un entorno más competitivo, con el propósito de lograr un excelente posicionamiento.
- E-Promoción: esta herramienta es usada para dar a conocer los distintos productos y servicios con los que cuenta una empresa.

- *E-Commerce*: es la herramienta que permite la realización de compras y ventas de productos o servicios a través de los distintos medios digitales que existen; internet y otras redes informáticas.
- *E-Comunicación*: Esta herramienta es la que se utiliza a fin de llegar a mayor cantidad de clientes

Según Cepeda *et al.* (2021) es de suma importancia que las empresas conozcan cuales tipo de estrategia o tipo de contenido deben usar. Un buen conocimiento del tema conlleva a la definición de los objetivos, el canal que utilizarán, así como también los formatos que más se adapten a ella, diseño de contenidos, público al que va dirigido, además de las fechas y horarios para publicar.

El marketing digital está liderando el camino al ofrecer nuevas funciones para llegar, informar, involucrar, ofrecer y vender productos y servicios a los clientes, y se espera que continúe a la vanguardia de la revolución tecnológica (Kim *et al.*, 2021).

De acuerdo con lo planteado, queda claro que el marketing digital es el conjunto de estrategias y tácticas que se utilizan para promocionar y comercializar productos, servicios o marcas utilizando los medios y canales digitales. En otras palabras, es el marketing que se realiza a través de plataformas y herramientas en línea, como sitios web, redes sociales, motores de búsqueda, correos electrónicos y aplicaciones móviles. Además, aprovecha las oportunidades de segmentación, personalización y medición que ofrece el entorno digital para lograr un mayor alcance, interacción y resultados.

1.4 Surgimiento y evolución del concepto de Redes Sociales

Las Redes Sociales (RRSS) se han convertido en un recurso indispensable en el desarrollo social y tecnológico de cualquier individuo del siglo XXI (Appel *et al.*, 2020). Su impacto ha transformado las relaciones entre individuos, así como, entre individuos y corporaciones privadas y públicas (Li *et al.*, 2021). Antes de profundizar en cómo impactan en la sociedad actual y en cómo las organizaciones las utilizan para relacionarse con sus públicos objetivos, es preciso definir tanto el concepto de Social Media (SM) como el de RRSS.

El origen de las redes sociales viene marcado por el afán de reunir personas. Casi una década antes del lanzamiento de Facebook, en 1995 Randy Conrads creó Classmates.com. La plataforma ha cambiado significativamente y ya no es lo que era, pero describe un poco la intención de este tipo de redes personales. Hoy podemos encontrar multitud de plataformas y categorías, algunas de carácter absolutamente personal y otras con tintes más profesionales. Con la implantación de los dispositivos móviles han llegado las aplicaciones. La comunicación se ha vuelto incluso más efectiva, porque ya no es necesario acceder a ella a través de un ordenador, sino que está en nuestros bolsillos (Mena Collazo, 2022).

Investigaciones como la de Aichner *et al.* (2021) establecen que las definiciones sobre Social Media (SM) se pueden aglutinar en dos grandes grupos: antes del 2010 y posteriores al 2010. El

primer subgrupo se centra en entender el SM como una herramienta de conectividad para personas con intereses comunes. Pasado el 2010, el enfoque pasó a centrarse en la faceta de creación y compartir contenido generado por el usuario.

En lo que se refiere al concepto de SM, Wellman (2001) definió Social Media como el momento en el que “las redes informáticas vinculan a personas y máquinas, se convierten en redes sociales, a las que llamamos redes sociales asistidas por computadora

El SM es un grupo de aplicaciones asentadas en Internet que se basan en los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0 y que permiten la creación y el intercambio de contenido generado por los usuarios” (Kaplan *et al.*, 2010). A su vez, Wang *et al.* (2015) indicaron que son estructuras sociales que están formadas por “nodos” y “actores”, entre los que se pueden encontrar tanto individuos como grupos.

Kapoor *et al.* (2018) manifiestan que están compuestas por “varias plataformas impulsadas por el usuario que facilitan la difusión de contenido convincente, la creación de diálogo y la posibilidad de comunicar a un público más amplio. Es esencialmente un espacio digital creado por la gente y para la gente, y proporciona un entorno propicio para las interacciones y la creación de redes en diferentes niveles (por ejemplo, personal, profesional, comercial, de marketing, político y social)”

Para Bote López (2021) las redes sociales son sitios web en internet, donde cualquier persona puede interactuar con terceros (conocidos o desconocidos) publicando y compartiendo información personal o profesional, en sus perfiles, blog o canales digitales

Las RRSS se convierten en la herramienta perfecta para que los usuarios encuentren otras personas con intereses comunes, permitiendo y facilitando el acceso a recursos desconocidos hasta el momento (Sánchez Arrieta *et al.*, 2021). De este modo, facilitan la creación de una red de vínculos más potente y amplia, que da lugar a beneficios que surgen de esta interacción y participación. Este componente social o social capital de las RRSS ha sido investigado por el mundo académico desde diferentes puntos de vista, dando lugar a una gran variedad de técnicas y sistemas para categorizar el impacto social de las RRSS

Según López Callirgos (2018), existen tres clasificaciones principales de redes sociales:

- 1) Redes profesionales (por ejemplo, LinkedIn, Viadeo)
- 2) Redes generalistas (como Facebook, Twitter, MySpace)
- 3) Redes especializadas (por ejemplo, Ediciona, Cinema VIP, eBug).

Entre las ventajas del uso en redes sociales se debe destacar: tienen fácil acceso por medio del internet; permiten la interacción entre personas con intereses comunes; comunicación efectiva con

personas a nivel mundial; desarrollo de campañas publicitarias exitosas; permite el desarrollo de llamadas telefónicas con personas de diferentes partes del mundo; tiene aplicaciones que se pueden instalar en teléfonos Android; generalmente son utilizadas por empresas para consolidar sus proyectos empresariales y de gestión en el desarrollo de sus actividades; fácil acceso a la información personal por otras personas, destacando entre las principales Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, entre otras (Romo Jaramillo *et al.*, 2020).

En resumen, las redes sociales son plataformas en línea que facilitan la interacción, comunicación y personalización de perfiles. Permiten a las empresas conocer mejor a su público objetivo, viralizar contenidos y establecer una comunicación en tiempo real con su mercado potencial. Sin embargo, es importante tener en cuenta que estas características pueden variar dependiendo de la plataforma específica y los cambios que puedan ocurrir con el tiempo

1.4.1 Estrategias de marketing de las organizaciones en RRSS

La mayoría de las empresas, utilizan las redes sociales digitales como estrategia de marketing, debido a su popularidad y el bajo costo que asumen para promocionar sus productos, estableciendo una marca definida como es el uso del Branding, misma que evalúa su reputación ante los clientes, su comportamiento natural, la exploración de patrones conductuales y sociales; además, mediante la aplicación de las redes sociales digitales, las empresas utilizan plataformas interactivas en la cual se aborda directa y rápidamente la opinión de sus clientes antes, durante y después de la adquisición del producto o servicio (Ávila Sacoto *et al.*, 2019)

Las redes sociales como estrategia de marketing pueden ayudar a atraer audiencias y convertir a las personas interesadas en clientes potenciales de una manera significativa. El contenido relevante diseñado para la audiencia es la clave para incrementar la imagen de la marca en los medios digitales (Pedreschi Caballero *et al.*, 2021). Como indican NGO *et al.* (2022) si las compañías quieren que sus contenidos y anuncios llamen la atención de las generaciones más jóvenes, deben hacer que su contenido sea atractivo, informativo y conciso en el tiempo.

Como componente del marketing mix, la promoción o comunicación comercial se define cómo la transmisión de información del vendedor al comprador, cuyo contenido se centra en el producto o la empresa que lo fabrica o vende. Para llevar a cabo acciones de comunicación comercial las organizaciones cuentan con cinco instrumentos que son la publicidad, el marketing directo, las relaciones públicas, la venta personal y la promoción de ventas

Actualmente, las RRSS son una de las mejores herramientas de marketing disponibles para permitir que una marca se conecte con sus potenciales consumidores (Harb *et al.*, 2019). De hecho, diferentes expertos la consideran como un canal publicitario indispensable (Pour *et al.*, 2020). Tanto

es así que investigaciones como la realizada por Magadán Díaz *et al.* (2020) concluyen que una actividad frecuente y constante en RRSS como Twitter, Facebook o Instagram es fundamental para desarrollar una estrategia de marketing de contenidos eficaz.

En este sentido, se identificaron las actividades de marketing que las marcas deben desarrollar en RRSS para vincularse con sus audiencias: interacción (*interaction*), entretenimiento (*entertainment*), personalización (*customization*), tendencia (*trendiness*) y boca a boca (*word-of-mouth*), demostrando cómo esos cinco constructos generan una mejor relación entre las marcas de lujo y sus audiencias (Criollo Cabrera *et al.*, 2022).

Sin embargo, no todas las compañías tienen las mismas capacidades para desarrollar acciones de marketing en estos entornos, tampoco los mismos objetivos. Por ello, Li *et al.* (2021) han generado una taxonomía que clasifica las estrategias de marketing en RRSS de las organizaciones en función de los objetivos que se pretenden alcanzar, el *engagement* que se busca con las audiencias y el tipo de interacciones que se persiguen. En consecuencia, surgen cuatro niveles: estrategia centrada en comercio social, estrategia de contenido social, estrategia de monitoreo social y estrategia de CRM social

Las redes sociales como estrategia de marketing son una poderosa herramienta comercial, donde las empresas deben invertir en ellas para impulsar las ventas y mejorar su imagen de marca en línea. Es decir, se refiere a todas las actividades y medidas que se utilizan en las redes sociales para generar oportunidades de negocio, aumentar la cobertura y fidelización de los clientes como se muestra en la tabla 1.2.

Tabla 1.2 Acciones a realizar en las fases estratégicas del *Social Media*

Fases de estrategia <i>Social media</i>	Acciones a realizar
Promocionar	Se establece la marca diferenciada del producto para ser promocionada a través de las redes sociales mediante campañas publicitadas
Atraer	Aplica la técnica de potenciación de un producto mediante el desarrollo de ofertas y la potenciación de contenido en un blog para incrementar la posición de la marca
Interactuar	Ofertas claves sobre la adquisición del producto, concurso sobre la sistematización de likes y comentarios, con la compensación de regalos
Fidelizar	Preferencia en reservas de productos, comentarios, experiencias y

	sugerencias de visitas para nuestros clientes
Monitorear	Factibilidad de rentabilidad en visitas a nuestras páginas, likes compartidos, nuevos clientes y socios para la marca, sugerencias en atención al cliente

Fuente: Romo Jaramillo *et al.* (2020)

1.5 Marketing digital en redes sociales en el sector gastronómico y recreativo

El sector gastronómico desempeña un papel fundamental en el consumo y dinamización de la economía, si bien y ante un primer análisis los servicios gastronómicos satisfacen una necesidad primaria o básica de supervivencia, el sector ha evolucionado cambiando los niveles en los que satisface, escalando las necesidades del consumidor, por consiguiente, se formulan retos interesantes en cuanto a la selección de estrategias de marketing que puedan destacar las marcas del sector (Barboza Seclén *et al.*, 2022).

La dinámica en la que se desenvuelve el sector gastronómico, las necesidades primarias se encuentran satisfechas, por consiguiente, el cliente busca, además del beneficio directo provisto por el producto y servicio, la experiencia del consumo con placeres renovados, engranado a las vivencias que impactan en emociones positivas, comparándose al consumidor con un “coleccionista de experiencias”

Para Tello (2019) la gastronomía es capaz de dinamizar el desarrollo económico de los países, dada su incidencia en la tasa de crecimiento del PBI, la incubación de empleo, y su importante contribución al desarrollo del sector turismo. Además, se describe al sector gastronómico como una industria altamente segmentada, en consecuencia, existe mucho espacio para su crecimiento. Además, se trata de un sector con un elevado nivel de eslabonamiento con diferentes industrias: alimentaria, el comercio, entidades públicas y otros servicios.

Las personas en todo el mundo están transformando innatamente sus propias necesidades, haciendo que su mundo y el mundo de otras personas esté al alcance. Este fenómeno ha transformado las estrategias de las empresas al darse cuenta que los segmentos no estaban presencialmente buscando la oferta, sino estaban detrás de pantallas “navegando” desde un computador o un teléfono celular; y a bajo costo (Marín Parra *et al.*, 2021). Por ello no hubo otra opción que diseñar nuevos sistemas publicitarios que permitieran conectar como mayor efectividad hacia el público segmentado captando potenciales clientes no solo en la localidad sino también en diversos lugares del mundo principalmente turistas donde podían reservar sitios para pernoctar, comer o visitar

En este sentido, se considera que se ha incrementado el uso del marketing digital para la promoción de lugares, por ello, el realizar una promoción online es algo sumamente importante debido a que con ello se pretende llegar a todos los usuarios que no tienen la posibilidad de ir al sitio donde este desee acudir. De esta manera, gracias a la globalización y al buen uso de las plataformas digitales muchos de los usuarios tomarán la decisión de visitar los distintos lugares lo cual es un beneficio para dicho lugar (Moposita Saltos *et al.*, 2022).

Dentro de la publicidad digital se encuentran principalmente tres grandes bloques de difusión: los blogs, las páginas web y las redes sociales. Esta última es una de las herramientas de marketing más utilizadas para la captación de clientes en la actualidad (Presas Gelabert, 2021). El principal propósito de las redes sociales es el de conectar e interactuar. Esta es una razón importante por la cual los restaurantes deben usarlas. Las redes sociales se han convertido en el nuevo «boca a boca» en el ámbito de la hostelería. A través de ellas, la gente no solo recomienda productos y servicios, sino que, gracias al alcance de estas plataformas, esta información también llega a desconocidos.

Las personas buscan promociones y descuentos y utilizan internet para conocer acerca de los servicios que se ofertan, los clientes aspiran obtener recreación y comida cuando concurren a un negocio gastronómico, se les ofrece un menú y la atención debida desde que entra hasta que sale. El menú es la herramienta de venta, de acuerdo a los contenidos de los platos será el precio, el precio determina el tipo de clientela segmento del mercado objetivo y el cliente compra calidad precio a través del menú (Totolo, 2024)

Al hacer uso de las redes sociales para dar publicidad a un lugar como destino recreativo, toma mayor importancia porque incentiva la llegada de visitantes, los cuales generan ingresos económicos. Es necesario promover los diferentes servicios que se ofertan diariamente, dando mayor promoción y ofertas constantes, hay que recalcar que las estrategias de comunicación y comercialización son los principales combustibles del marketing digital y con ello se lograría ganar la confianza de los clientes, por supuesto, siempre hay que tener en cuenta no invadir el espacio de los consumidores y evitar convertirse en correo basura o sobrecargar con información del producto, ofertas y promociones (Xie, 2020)

Pocos lugares promocionan tanto la interacción entre personas y marcas con las redes sociales. Así que tener una página en las principales plataformas donde tu público te encuentre, se volvió esencial, ya sea para la promoción de tus contenidos o para que las personas conozcan el interior de la empresa, esto puede traer resultados muy efectivos (Veloz Cotalla *et al.*, 2024).

Otra herramienta que utilizan las empresas que se encuentran dentro de este sector alrededor del mundo es la contratación de *influencer* para darle promoción y publicidad a los lugares nocturnos

como discotecas y bares, esto ha desempeñado un papel crucial en la creación y difusión de contenido a través de plataformas como Instagram o Facebook.

Los *influencer* son personas que tienen una gran cantidad de seguidores en las redes sociales adquiriendo influencias en ella a través de sus contenidos con interés a la audiencia estableciendo conexión emoción (Amaya Henao *et al.*, 2021). Sus capacidades para influir en las decisiones de los clientes, los han convertido en actores significativos en esta industria compartiendo experiencias personales, fotos y reseñas en sus plataformas.

En fin, la utilización de las redes sociales en este sector es crucial, permite a los negocios aumentar su visibilidad, llegando a un público más amplio y diverso, con su uso las empresas pueden interactuar directamente con el cliente, recibir comentarios y responder a preguntas, lo que mejora la relación con el cliente. Las redes sociales son un canal efectivo para comunicar promociones, eventos y ofertas especiales lo que puede atraer más clientes y aumentar las ventas, la gastronomía y el entretenimiento son altamente visuales, las imágenes y videos atractivos puede captar la atención de los usuarios, generando interés y deseos de visitar el establecimiento. Las redes sociales permiten a los negocios estar al tanto de las tendencias de mercado y adaptarse rápidamente a las preferencias cambiantes de los consumidores

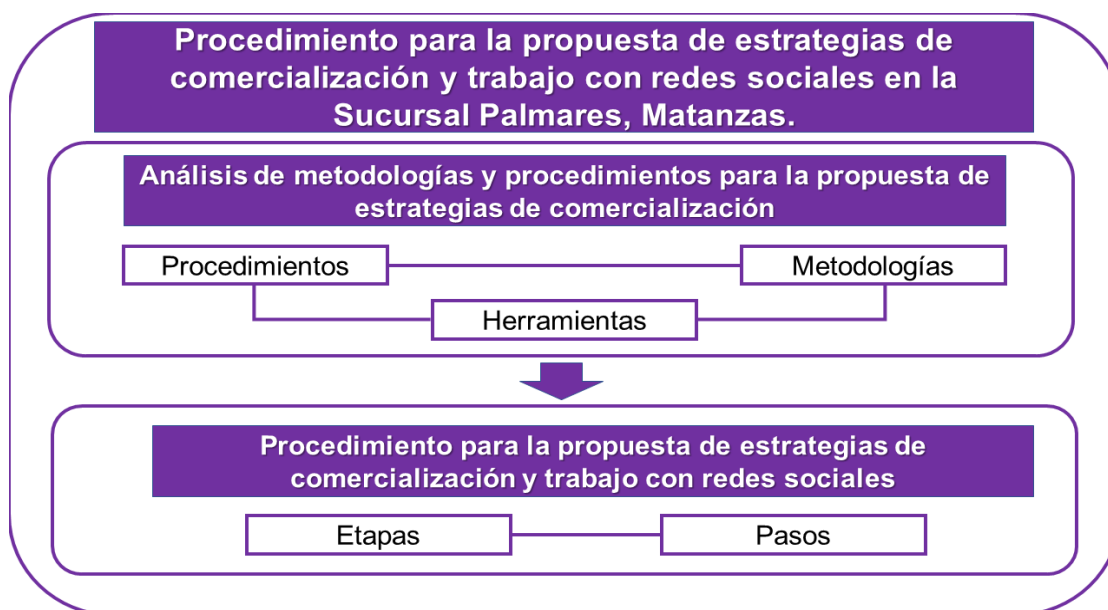
Conclusiones parciales

- Las estrategias de comercialización y comunicación son fundamentales para impulsar el éxito de un negocio, ya que determinan cómo una empresa se presenta al mercado y cómo interactúa con sus consumidores. La clave radica en identificar y comprender al público objetivo, lo que permite diseñar mensajes y tácticas que resuenen con sus necesidades y deseos. Además, integrar múltiples canales de comunicación, como redes sociales, marketing de contenidos, publicidad digital y relaciones públicas, maximiza el alcance y la efectividad de las campañas. Por último, es esencial medir y analizar los resultados de estas estrategias para realizar ajustes continuos y garantizar que se alineen con los objetivos comerciales y las expectativas del cliente.
- El marketing en la industria gastronómica y de recreación se en atraer y retener clientes, maximizar ventas y mejorar la experiencia del consumidor. Implica estrategias como el branding, experiencias personalizadas, marketing digital y gestión de. Las tendencias actuales incluyen la sostenibilidad, el interés por opciones saludables y el uso de tecnología. Sin embargo, enfrenta desafíos como la intensa competencia y la necesidad de adaptarse a cambios impulsados por la pandemia. En resumen, el éxito en estas industrias requiere una innovación constante y una conexión significativa con los clientes
- La presencia en redes sociales y la utilización del marketing digital son fundamentales para el crecimiento y la sostenibilidad de la gastronomía y recreación cubana, ya que amplían considerablemente el alcance de las empresas, mejorando su visibilidad entre un público más

amplio y diverso. Estas herramientas no solo permiten promover los productos y servicios de manera efectiva, sino que también facilitan la interacción directa con los consumidores, fomentando el diálogo y la creación de comunidades en línea. Al aprovechar las plataformas digitales, las empresas pueden construir relaciones más estrechas con su clientela, adaptarse a sus preferencias y generar un mayor compromiso, lo que se traduce en un éxito a largo plazo en el sector.

Capítulo II. Procedimiento propuesto para el diseño de estrategias de comercialización y trabajo con redes sociales en la Sucursal Palmares.

En este capítulo se establece el enfoque metodológico que se seguirá para llevar a cabo la investigación, específicamente para analizar los productos y servicios de la Sucursal Palmares. Este análisis se realiza considerando la comparación de los diversos métodos expuestos en la literatura.



La figura 2.1 ilustra la estructura del capítulo.

Figura 2.1: Estructura del capítulo 2. Fuente: elaboración propia.

2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación.

Este apartado es el resultado de una revisión bibliográfica de la literatura, que permite acceder a investigaciones anteriores avaladas científicamente sobre la formulación de estrategias de comercialización y el uso de redes sociales en diversos estudios. En él se relacionan los análisis en función de las posibles similitudes, diferencias y puntos en común. Así, la tabla 2.1 presenta la conexión entre las investigaciones revisadas y los pasos utilizados para desarrollar las estrategias de comercialización y el trabajo en redes sociales. Esto tiene como finalidad identificar las principales

tendencias observadas en investigaciones sobre estos temas, para así establecer el procedimiento general que se aplicará en la presente investigación.

Se consultaron un total de ocho procedimientos, donde se puede apreciar que la mayoría de los autores (en esta investigación se considera un nivel de concordancia del 70 %) consideran que existen un conjunto de pasos necesarios a tener en cuenta para la propuesta de estrategias de comercialización, así como para el trabajo con redes sociales. Estos pasos serán considerados en la presente investigación, por lo que formarán parte del procedimiento de la misma.

Tabla 2.1: Relación de investigaciones consultadas con pasos empleados para la propuesta de estrategias.

No	Autor/Año	Aspectos de la metodología
1	Pérez Gosende (2009)	1: Definición y análisis de los atributos 2: Medición de las percepciones de los consumidores 3: Identificación y análisis del mercado competitivo
2	Urra Sosa (2020)	1: Análisis estratégico de la situación actual del hotel, 2: Establecer objetivos de marketing SMART, 3: Definir las estrategias de marketing y las tácticas digitales a seguir, 4: Elaboración y cuantificación del presupuesto y 5: Medición, control, mantenimiento y actualización.
3	Galbán González (2021)	1: Diagnóstico de la situación actual de la Entidad, 2: Definir Objetivos y 3: Estrategias de Marketing Digital.
4	Fernández Cueria <i>et al.</i> (2022)	1: Análisis de la situación actual de la organización, 2: Planeación del marketing digital, 3: Implementación y evaluación del impacto de las acciones de marketing digital y 4: Optimización del marketing digital
5	Morales González (2022)	1: Diagnóstico de la situación actual de la Entidad a partir de un análisis interno y externo.

		2: Definir Objetivos y 3: Estrategias de Marketing Digital.
6	Da Silva Añaña <i>et al.</i> (2022)	1: Identificación y análisis del mercado competitivo 2: Propuesta de estrategias 3: Caracterización del objeto de estudio 4: Aplicación de la matriz BCG
7	Dueñas Reyes (2023)	1: Definición y análisis de los atributos 2: Medición de las percepciones de los consumidores 3: Identificación y análisis del mercado competitivo 4: Propuesta de estrategias 5: Desarrollo de planes de acción 6: Caracterización del objeto de estudio 7: Aplicación de la matriz BCG 8: Determinación del ciclo de vida del producto
8	Silva Ramírez (2023)	1: Caracterización del objeto de estudio 2: Identificación y análisis del mercado consumidor 3: Aplicación de la matriz BCG 4: Determinación del ciclo de vida del producto 5: Definición y análisis de los atributos 6: Propuesta de estrategias

Fuente: elaboración propia

2.1 Propuesta de procedimiento metodológico de la investigación

De las diversas investigaciones consultadas, se decide tomar tres etapas del trabajo de Silva Ramírez (2023) debido a su enfoque detallado y pertinente que se alinea con los objetivos de nuestra investigación. Además, se incorpora una etapa del estudio realizado por Morales González (2022), cuya metodología complementa y enriquece el análisis. Esta selección se basa en la relevancia y aplicabilidad de las etapas elegidas, las cuales aportan un marco conceptual sólido y una guía práctica para el desarrollo de nuestra propuesta. De este modo, la integración de estas

investigaciones permitirá abordar de manera más efectiva los retos planteados en el presente estudio.

El procedimiento consta de cuatro etapas con diferente cantidad de pasos cada una. El mismo se muestra en la figura 2.2. Por consiguiente, serán descritas cada una de sus etapas con sus correspondientes pasos.

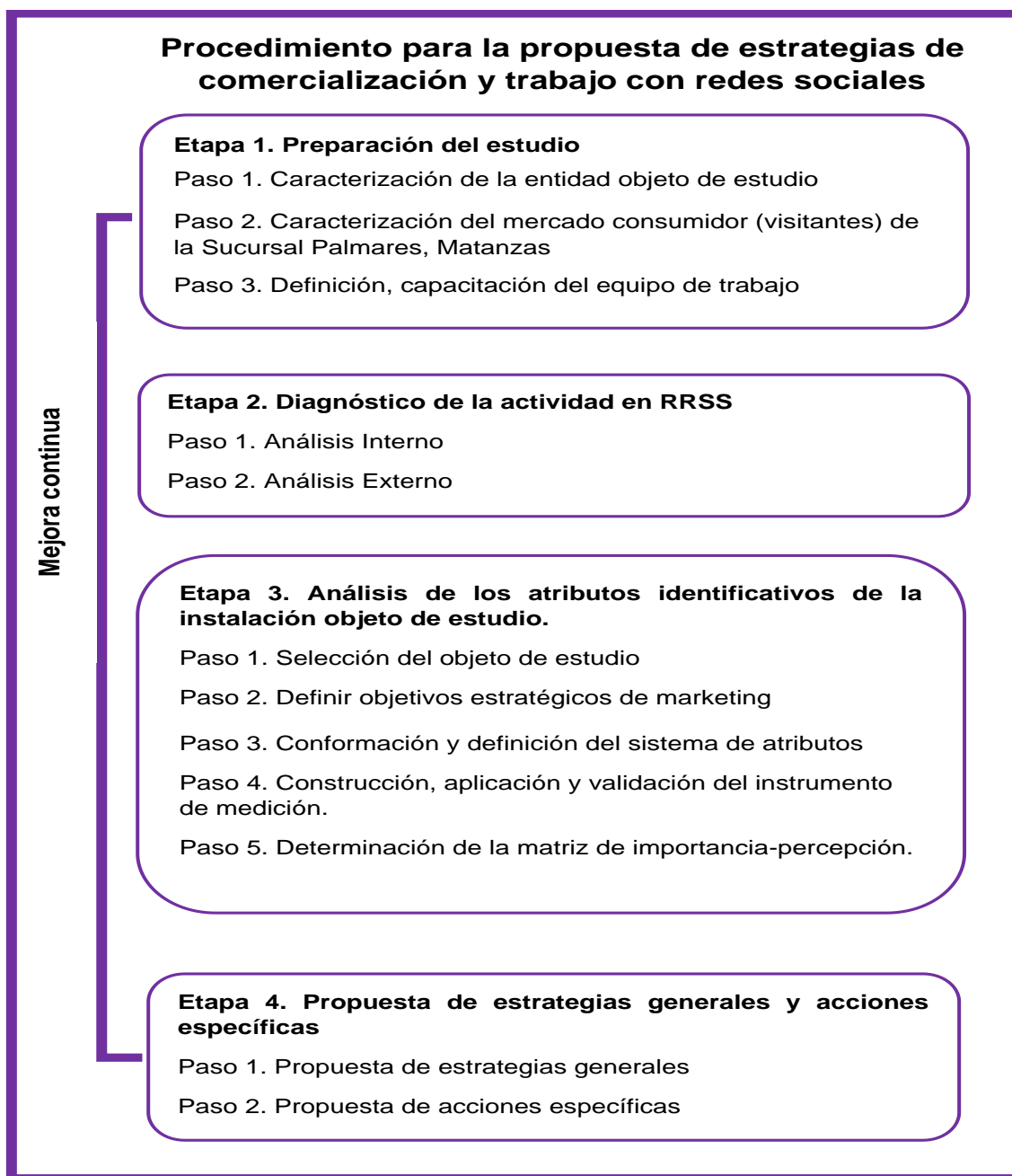


Figura 2.2: Procedimiento para la propuesta de estrategias de comercialización y trabajo con redes sociales. Fuente: en aproximación a Silva Ramírez (2023).

Etapa 1. Preparación del estudio

La primera etapa es la preparatoria, la cual consta de tres pasos fundamentales: en primer lugar, se lleva a cabo la caracterización de la entidad que se va a investigar, lo que permite obtener una comprensión clara de su contexto y características. En segundo lugar, se realiza la caracterización de los principales mercados consumidores del destino, lo que ayuda a identificar las necesidades y preferencias del público objetivo. Por último, se define, capacita y valida un equipo de trabajo integrado por expertos en la materia, asegurando que el equipo cuente con las habilidades y conocimientos necesarios para realizar la investigación de manera efectiva

Paso 1. Caracterización de la entidad objeto de estudio

En este paso, se establecen las características esenciales de la empresa, abordando aspectos clave como la denominación de la entidad laboral, su misión y visión, así como su estructura organizativa. Además, se describen los productos o servicios que ofrece y se analizan las relaciones que mantiene con su entorno, incluyendo proveedores, competidores, principales clientes y mercados. El objetivo de este proceso es identificar los atributos distintivos de la organización, lo que permite que se diferencie claramente de otras en el mismo sector.

Paso 2. Caracterización del mercado consumidor (visitantes) de la Sucursal Palmares, Matanzas

Evaluar los mercados principales y su peso relativo, los cuales pueden presentarse en cifras absolutas y cuotas de mercado, ya sea en relación a llegadas directas o segmentos específicos. También se considerarán los beneficios o desventajas que cada mercado puede generar. Para llevar a cabo este análisis se utilizarán las siguientes herramientas:

Revisión y análisis de documentos: Se llevarán a cabo revisiones de los informes disponibles en la entidad y de las series de datos de clientes con el fin de identificar los mercados principales.

Tablas de estadística descriptiva y gráficos sectoriales: Se utilizarán estas herramientas para examinar los pesos relativos de los mercados a lo largo del período analizado.

Paso 3. Definición, capacitación del equipo de trabajo

La creación de equipos busca reunir a profesionales con diversas competencias con el fin de cumplir los objetivos organizativos. Un grupo de trabajo trabaja hacia una meta común, compartiendo percepciones, ideas y opiniones; se trata de un esfuerzo colaborativo donde se apoyan mutuamente, resuelven desacuerdos y, lo más importante, este proceso no surge de forma espontánea, sino que se debe fomentar lentamente, ya que la confianza aún está por desarrollarse, lo que puede dificultar la toma de decisiones.

Aunque sean grupos pequeños, es importante que incluyan personas con habilidades profesionales y características personales diversas, de modo que se complementen entre sí y puedan realizar sus tareas efectivamente. El líder del equipo actúa como una guía y fuente de apoyo ante situaciones complejas o cuando la toma de decisiones requiere a alguien con experiencia y autoridad para proceder adecuadamente. Una buena manera de iniciar la primera reunión es presentando a todos los miembros, lo que crea los primeros vínculos y ayuda a disminuir el nerviosismo inicial.

En este contexto, se recomienda la conformación de un equipo interdisciplinario compuesto por al menos siete miembros, en su mayoría del Consejo de Dirección de la organización y de distintas áreas. Las exigencias actuales del entorno globalizado requieren que los miembros de las organizaciones posean una variedad de habilidades que les permitan realizar diversas tareas y adaptarse a las cambiantes necesidades del entorno laboral y organizacional. Esto incluye todos los procesos relacionados con el aprendizaje y la enseñanza, que son esenciales para asegurar que el personal esté siempre bien preparado y en constante desarrollo.

En esta etapa, se propone que el equipo cuente con conocimientos en análisis de mercado y que se incluya la participación de un experto externo, designando también a un miembro del Consejo de Dirección como coordinador.

Etapa 2. Diagnóstico de la actividad en RRSS

Es esencial tener una comprensión clara del entorno económico en el que opera la empresa, así como de la respuesta que ofrecen sus competidores. Esto permite llevar a cabo un análisis objetivo de las circunstancias que podrían impactar el proyecto. Este análisis se dividirá en dos secciones distintas: el Análisis Interno y el Análisis Externo

Paso 1. Análisis Interno

Medición de 2 puntos clave Auditoría Web y Auditoría de Redes Sociales

El procedimiento a seguir para realizar exitosamente una **auditoría en páginas webs** según Vidal (2016) debe ser tomando en cuenta los siguientes aspectos

Posicionamiento: Analizar la posición en la que se encuentra tanto el dominio web como las palabras clave que se pretenden asociar al negocio dentro de las páginas de buscadores

- Velocidad: Tiempo de carga del sitio web.
- Enlaces: verificar el correcto funcionamiento de los enlaces internos como de aquellos que enlazan a otros sitios web.
- Arquitectura: contabilizar el número de clics necesarios para llegar al último nivel del sitio, siendo recomendable no exceder de 4.

- Código fuente: comprobar que la estructura interna del sitio web tiene un orden correcto, y que en el encabezado se definen bien aquellos elementos que se desean resaltar a través de los comandos
- Usabilidad: chequear la composición y el formato en el que se presenta el sitio web, teniendo en cuenta aspectos tales como la combinación de colores, la fuente de los textos, la idoneidad de la colocación de imágenes y contenidos en determinados espacios de la página, entre otros.

Las principales herramientas para realizar la auditoría son:

- Website Auditor:
- Google Webmaster Tools:
- SeoBook:
- SEOToolSet:
- Otra herramienta importante es la llamada SEOptimer, es una herramienta en línea gratuita que calcula varios parámetros como: Rendimiento., Móvil/UI, SEO, Seguridad, Social, Análisis de la página.

Una **auditoría de redes sociales** es un análisis de las redes sociales de una entidad para conocer de manera más detallada cual es la situación actual en medios digitales, tanto a nivel individual (de cada red social) como global y en comparación con su sector o competencia (Turon, 2021).

1. Análisis previo de la situación

El primer paso es realizar un análisis previo de la situación. Para ello es necesario plantear las siguientes interrogantes: ¿Quién es el público objetivo?; ¿En qué redes sociales tienen presencia?; ¿Quién se ocupa de la gestión de las redes sociales?; ¿Qué tiempo se dedica?; ¿Qué herramientas se utiliza?; ¿Quiénes son los competidores?; ¿Han tenido alguna crisis de reputación? Si la respuesta es sí, ¿cuál ha sido la causa y como lo han solucionado (o no) ?; ¿Cuáles son los comentarios negativos que reciben sobre su marca, o alguno de sus productos o servicios?; Si se ha realizado publicidad ¿En qué medios, y que presupuesto han invertido? Para poder extraer los todos los datos de las redes sociales, es necesario el acceso a ellas y también a Google Analytics.

2. Análisis de Redes Sociales

Una vez realizado el análisis previo, se comienza a extraer los datos de cada red social para realizar la auditoría social media. Con los datos obtenidos se responde las siguientes preguntas para establecer la estrategia en redes sociales: ¿Qué alcance se tiene en cada red social?; ¿Qué *engagement* se tiene en cada red social?; ¿Con qué frecuencia se publica en cada red social?; ¿Cuáles son los mejores días y horas para publicar?; ¿Cuál es el tipo de publicaciones o contenido que mejor funciona en cada red social?; ¿En qué red social se tiene más éxito?; ¿Cuántos

seguidores tiene y como es su situación frente a la competencia?; ¿Consiguen cumplir con los objetivos y estrategia de marca?; ¿Cuál es el público objetivo que atraemos en cada red y cuáles son sus características?; ¿Cuáles son resultados de las campañas de publicidad realizadas en redes sociales?

Para realizar la auditoría de redes sociales es necesario el acceso a Google Analytics, y además otras herramientas externas, como Metricool, Followerwonk y SocialBlade

A través de estas diferentes herramientas que brindan las redes sociales se puede considerar entre otros muchos factores, lo siguiente

- Alcance de las publicaciones.
- Número de seguidores.
- Usuarios hablando sobre la empresa.
- Comentarios.
- Visitas.
- Determinar la presencia social de la empresa en las páginas de buscadores

Paso 2. Análisis Externo

El objetivo de un análisis externo es crear un listado limitado de oportunidades que podrían ser ventajosas para la empresa y de amenazas que deberían evitarse. Las empresas deben estar preparadas para reaccionar de manera ofensiva o defensiva ante estos factores, desarrollando estrategias que les permitan capitalizar las oportunidades y mitigar los efectos de las amenazas potenciales.

Encontrar una oportunidad de negocio obliga a salir de las creencias y percepciones individuales para preguntarnos sobre las necesidades y problemáticas de un conjunto de consumidores reales que deben dejar de comprar otros bienes y servicios para gastar su tiempo y dinero en nuestra propuesta (Salgado *et al.*, 2023). Entonces, los deseos que están respaldados por el poder de compra, se convierten en demandas. Las necesidades y deseos de los consumidores se satisfacen a través de las ofertas del mercado, lo que implica una combinación específica de productos, servicios, información y experiencias que se presentan a un mercado con el fin de atender una necesidad o deseo

Un estudio de mercado, según Kotler *et al.* (2016) tiene cuatro etapas que deben cumplirse de forma eficaz:

1. Establecimiento de los objetivos de estudio y definición del problema que se intenta abordar.

2. Realización de investigación exploratoria: antes de llevar a cabo un estudio formal, los investigadores a menudo analizan los datos secundarios, observan las conductas y entrevistan informalmente a los grupos para comprender mejor la situación actual.
3. Búsquedas de información primaria: a través de investigación basada en la recopilación de información, entrevistas e investigación experimental.
4. Análisis de los datos y presentación del informe: la etapa final en el proceso de estudio de mercado es desarrollar una información y conclusiones significativas para presentar.

Existen un grupo de herramientas que permiten llevar a cabo un estudio de mercado con calidad entre las que destacan las Cinco Fuerzas de Porter y la Matriz DAFO.

Las Cinco Fuerzas de Porter constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece como se muestra en la figura 2.3. Este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes (Villamizar Oviedo *et al.*, 2023)

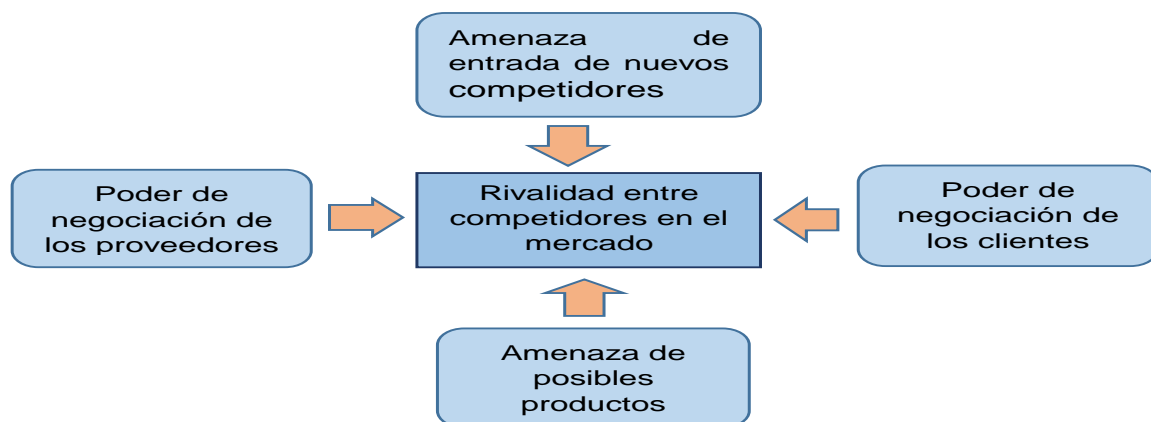


Figura 2.3. Modelo de competitividad ampliada de Porter. Fuente: elaboración propia

Este modelo propone que la competitividad sea definida como el aumento de la necesidad de generar estrategias para contrarrestar las de las empresas rivales y de esta manera activar el mercado haciendo que la misma empresa tenga transición, adaptabilidad y sea sostenible en el transcurso del tiempo (Pinzón Gil, 2020).

Conceptos básicos las 5 fuerzas

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Según Porter (1999) los nuevos competidores pueden aportar nuevas habilidades y una fuerte motivación por obtener una porción del mercado, lo que puede impactar en los precios, costos e inversiones necesarias para competir. Además, si

estos nuevos competidores provienen de otras compañías y buscan diversificarse, pueden contribuir a la capacidad y flujo de efectivo actuales, lo que a su vez puede fomentar la competencia (Flórez Álvarez *et al.*, 2023).

- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores pueden aumentar su cotización al recaudar precios elevados, reducir los atributos de los productos o servicios, o al transferir sus costos a los colaboradores de la empresa. Es decir, proporciona a los proveedores de la empresa las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo
- **Poder de negociación de los clientes:** Los clientes identifican un producto que tiene varios sustitutos en el mercado, o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos similares. Si los compradores están bien organizados, sus exigencias pueden ser más altas para exigir una reducción de precios notable.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Cuando las compañías que tienen la habilidad de crear y ofrecer un producto o servicio que podría reemplazar a los de tu empresa, ya sea porque tienen un precio más bajo o mejores características. En caso de que esto sucediera, es posible que tus clientes prefieran adquirir los productos sustitutos en lugar de los que ofrece tu compañía.
- **Rivalidad entre competidores del mercado:** Una intensa rivalidad entre competidores puede entenderse como una gran cantidad de estrategias diseñadas para superar a los demás. La rivalidad entre competidores suele incrementarse principalmente cuando el número de competidores aumenta y estos se equiparán en tamaño y capacidad. además de esto, la rivalidad también tiende a aumentar en situaciones donde los costos fijos son elevados, el producto es de naturaleza perecedera, hay poca diferenciación entre los productos, las fusiones y adquisiciones son frecuentes en la industria, la demanda por los productos de la industria disminuye y los consumidores tienen la facilidad de cambiar de marca

Análisis DAFO:

Para Gurl *et al.* (2017) el análisis DAFO es una herramienta utilizada para la planificación estratégica y la gestión de las organizaciones. Esta herramienta puede ser muy efectiva para el planteamiento y desarrollo de una estrategia organizacional y una estrategia competitiva.

El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Ayuda a plantear las acciones que se deben poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y preparar a la organización contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas. Es un análisis para la toma de decisiones mediante el cual se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y se determinan aquellas fortalezas y debilidades sobre las que más se debe incidir para el aprovechamiento de las oportunidades y la defensa contra las amenazas (Benítez Marqués, 2022).

Fortalezas:

Una fortaleza de la organización es alguna función que esta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

Debilidades:

Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis DAFO, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros.

Oportunidades:

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones

Amenazas:

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

Etapas 3. Análisis de los atributos identificativos de la instalación objeto de estudio.

Esta etapa está compuesta por cuatro pasos, primero la selección del objeto de estudio, luego la definición de los objetivos estratégicos, posteriormente el análisis de atributos identificativos y la aplicación del instrumento de medición.

Paso 1. Selección del objeto de estudio

El objetivo de este paso es identificar y seleccionar de las instituciones que forman parte de la estructura organizativa de la empresa; la más adecuada para ser objeto de estudio en esta investigación, dicha selección se basa en criterios bien definidos que se alineen con los objetivos de la investigación. Esta selección busca asegurar que la institución elegida maximice la relevancia y aplicabilidad de los resultados, permitiendo así abordar efectivamente el problema de investigación planteado.

Para llevar a cabo la selección, se emplea la **Matriz de Análisis Jerárquico (AHP) de Saaty**. Este método se caracteriza por las siguientes etapas:

- **Descomposición del Problema:** Se estructuran los criterios relevantes para la selección de la institución en una jerarquía, permitiendo una evaluación clara y diferenciada.
- **Construcción de la Matriz de Comparación por Pares:** Se elabora una matriz donde las alternativas (instituciones) se comparan entre sí, asignando valores que reflejan su importancia relativa según una escala de 1 a 9. Esta comparación ayuda a identificar qué criterios son más relevantes en la selección.
- **Cálculo de Pesos y Normalización:** A partir de las comparaciones, se determina el peso de cada criterio mediante el proceso de normalización, lo que permite convertir las valoraciones cualitativas en cuantitativas, facilitando la evaluación.
- **Evaluación y Selección de Alternativas:** Finalmente, se evalúan las instituciones en función de los criterios ponderados, permitiendo obtener una puntuación total para cada una y facilitar una comparación clara entre ellas.

La formulación de este paso es fundamental para asegurar una selección objetiva y fundamentada de la institución objeto de estudio. La metodología empleada, a través de la Matriz de Saaty, no solo enriquece el proceso de decisión, sino que también contribuye a la solidez del estudio en su conjunto.

Paso 2. Definir objetivos estratégicos de marketing

Entendiendo qué objetivos en el plan de marketing son los que se proponen alcanzar, las metas son una descripción más precisa y explícita de estos ellos. Los objetivos para ser útiles: deben ser precisos: se ha de saber cuantitativamente, si ello es posible y si no, de un modo preciso, si se han alcanzado los objetivos.

Según lo citado por Mena Santana (2019) los objetivos “son la formulación de los propósitos y metas de una empresa y parte de la administración expresando lo que se busca investigar e identificar de un problema expuesto”. Toda empresa debe fijar objetivos de tal manera tienen un horizonte una meta a donde llegar y en qué tiempo estimado lograrlos, por lo tanto, se pueden trazar objetivos financieros

que son elaborarlos en función de números, cantidades porcentuales y los objetivos de marketing que son los que se propone en base a la mercadotecnia.

La dirección general de la empresa debe establecer los objetivos generales que han de guiar las actuaciones de todos los departamentos, por lo que la definición de los objetivos de marketing se encuadra dentro de los objetivos generales establecidos por la empresa (Miguens, 2016)

Los objetivos también deben seguir el Modelo SMART según Vidal (2016):

- *Specific* (Específicos): Deben ser lo más concretos y precisos posible, con el fin de lograr un enfoque mucho mayor y una visión más clara de aquello que se pretende alcanzar. El proponer, por ejemplo, para este año, conseguir más visitas en el sitio web de la organización, supondría generalizar y no concretar, siendo lo correcto el fijar un aumento del 30% de visitas al sitio web en el primer trimestre del año.
- *Measurable* (Medibles): Se trata de cuantificar los resultados con el fin de poder compararlos y analizarlos, y de esta manera determinar y conocer la línea de progreso de la organización.
- *Attainable* (Alcanzables): Se deben definir objetivos que se puedan cumplir, y descartar aquellos que supongan un obstáculo o sean demasiado ambiciosos.
- *Relevant* (Relevantes): Deben ser coherentes con el objetivo final de la organización y acordes a su misión, visión y valores.
- *Timely* (en Tiempo): Deben fijarse plazos para alcanzar los objetivos y evitar la perpetuidad que supone no definir un tiempo determinado para su consecución.

Para el desarrollo del Modelo SMART se utilizan los métodos empíricos de observación directa y entrevista.

Paso 3. Conformación y definición del sistema de atributos.

A continuación, se exponen las técnicas utilizadas en la investigación como parte de esta etapa:

- *Revisión bibliográfica*: se refiere a la revisión y análisis de las fuentes de información secundaria disponibles, ya sean internas (dentro de la misma empresa) o externas (fuera de la empresa). Las fuentes externas pueden ser publicaciones de informes de gobierno, estadísticas oficiales de países, boletines, revistas especializadas, folletos, entre otros.
- *Criterio de implicados*: se basa en la consulta a personas que tienen un elevado nivel de conocimiento y capacidad de decisión sobre el tema en cuestión. A los mismos se les presenta un cuestionario con el objetivo de que seleccionen los atributos que consideran importantes para evaluar la calidad percibida de una tienda.

Este paso tiene como objetivo completar el listado de los atributos que caracterizan la imagen del hotel Paradisus Varadero definidos en la primera etapa de este procedimiento específico, así como la selección de los mismos.

Entre los diversos métodos para tomar decisiones no estructuradas sobre un sistema de variables para caracterizar un atributo tan intangible, como la imagen percibida, el método Delphi se considera útil y pertinente basado en las razones siguientes:

- El número de factores que es considerado por un grupo es mayor que el que podría ser tenido en cuenta por una sola persona. Cada experto podrá aportar a la discusión general la idea que tiene sobre el tema debatido desde su área de conocimiento.
- Imposibilidad de reunir a todos los expertos en el mismo lugar y en el mismo instante.
- La condicional profesional de evitar criterios unipersonales o subjetividad individual que pudieran restar credibilidad y fiabilidad a la investigación.

En la conformación del listado mediante el método Delphi en la primera ronda se les presenta a los expertos el listado de los atributos, con el objetivo de que decidan si bastan para definir las características de imagen, o si es necesario adicionar o modificar alguno. En este momento se adicionarán aquellos atributos por los cuales se diferencia entre sus competidores la entidad interesada en el estudio, solo si estos no fueron evocados con antelación por el panel de consumidores.

En la segunda ronda se procede a listar y presentar a los expertos los atributos resultantes de la ronda anterior, con vista a que realicen la votación según los procedimientos establecidos; o sea, marcar con “1” aquellos atributos con los estén de acuerdo y con “0” aquellos con los que no.

En este paso se calcula el coeficiente de concordancia a cada una de las variables de oferta analizadas, mediante la siguiente expresión: $CC = \left(1 - \frac{V_n}{V_t}\right) * 100$

Donde:

CC: Coeficiente de concordancia expresado en tanto por ciento

V_n : Cantidad de votos negativos

V_t : Cantidad total de votos

Se seleccionarán aquellas variables que cumplan como condición que su coeficiente de concordancia sea mayor que 0,7.

El Delphi es una metodología estructurada para recolectar sistemáticamente juicios de expertos sobre un problema, procesar la información y a través de recursos estadísticos, construir un acuerdo

general de grupo. Permite la transformación durante la investigación de las apreciaciones individuales de los expertos en un juicio colectivo superior (García Valdés, 2013).

Según Reguant Álvarez (2016) es fácil de explicar la difusión del método Delphi porque este consiste en una técnica de obtención de información, basada en la consulta a expertos de un área, con el fin de obtener la opinión de consenso más fiable del grupo consultado. Estos expertos son sometidos individualmente a una serie de cuestionarios en profundidad que se intercalan con retroalimentación de lo expresado por el grupo y que, partiendo de una exploración abierta, tras las sucesivas devoluciones, producen una opinión que representa al grupo.

El método Delphi se ha desarrollado en diversas áreas de la investigación científica, lo que avala de alguna manera su vigencia social y metodológica (López Gómez, 2018).

Una vez aplicado el método Delphi se listan los atributos definitivos que caracterizan al restaurante Sakura se definen sus características de forma tal que sean comprensibles. En un segundo momento se renombran los atributos si el grupo de expertos lo considera necesario con el objetivo de que se comprendan mejor por los encuestados para el desarrollo del próximo paso.

Paso 4. Construcción, aplicación y validación del instrumento de medición.

El objetivo de este paso es realizar el diseño muestral para el público objetivo seleccionado, lo que implica determinar cuál va a ser el universo o la población de lo que se ha de obtener información, seleccionar el método de muestreo más apropiado y delimitar el tamaño muestral.

Diseñar una encuesta como método cuantitativo para la obtención de información, se precisa la elaboración de un cuestionario y la comprobación de su fiabilidad y validez, lo que permite que sea aplicado posteriormente a los visitantes. Esto con el objetivo de conocer sus gustos y preferencias.

La encuesta debe estar conformada por los atractivos que se quieren potenciar y otras variables pertinentes según considere el investigador.

Posteriormente el autor procederá a comprobar la fiabilidad y validez del cuestionario y analizar la estadística descriptiva.

Paso 5. Determinación de la matriz de importancia-percepción.

Pasos para la elaboración de la Matriz Importancia-Percepción (IPA) según, Rodríguez Veiguela (2016):

1. Determinación de la importancia otorgada a los atributos: los valores de importancia de cada atributo se toman a partir de las evaluaciones otorgadas por los encuestados en una de las preguntas de la encuesta aplicada en la fase anterior.

2. Determinación de la valoración otorgada a los atributos: los valores de valoración de cada atributo se toman a partir de las evaluaciones otorgadas por los encuestados en una de las preguntas de la encuesta aplicada en la fase anterior.

3. Determinación del punto de origen de la IPA y colocación de los ejes de la matriz: la mayoría de los estudios referidos en la literatura plantean dos alternativas respecto a la ubicación de los ejes. La primera se refiere a su ubicación en la mitad de la escala empleada. La segunda plantea su ubicación en la media de las puntuaciones obtenidas de importancia- valoración. La segunda alternativa será la utilizada en la presente investigación, pues permite distribuir de forma más o menos equitativa los atributos por los cuadrantes.

4. Determinación de las particiones de la matriz: los modelos diagonales dividen el espacio de la Matriz Importancia-Valoración en dos mitades triangulares separadas por una diagonal de 45° que representa los puntos del espacio cuya valoración es igual a la importancia, es decir, aquellos cuyas discrepancias son igual a cero.

5. Ubicación de los atributos en la matriz: finalmente la ubicación se realiza al tomar en cuenta los valores obtenidos de importancia- valoración de cada atributo.

A partir de la ubicación de los atributos en la matriz, Rodríguez Veiguela (2016), propone identificar las áreas de mejora, según las siguientes interpretaciones:

1. Por encima de la diagonal: se ubican los atributos en los cuales hay que concentrarse y acometer esfuerzos. Es de destacar que no todos van a representar la misma prioridad, puesto que la distancia que exista entre cada uno de los puntos y la diagonal será determinante. Los atributos más cercanos a la diagonal representan aspectos con una menor discrepancia negativa y van a ser aquellos que la importancia excede en menor grado a la valoración, estos atributos constituyen, por definición, los principales argumentos de la calidad percibida por los clientes y por tanto, se deberían acometer acciones para mantenerlos en su estado actual; los más alejados de la diagonal, representan aspectos con una mayor discrepancia negativa y van a ser aquellos que la importancia excede en alto grado a la valoración y por tanto, constituyen las áreas prioritarias donde potenciar la actuación; los que tienen una posición intermedia con respecto a la diagonal, con una discrepancia negativa intermedia, representan aspectos a mejorar.

2. Por debajo de la diagonal, se encuentra un área que a su vez se subdividirá en otras tres áreas: Área I: baja prioridad; Área II: posible derroche de recursos; Área III: indistinta, pues puede ser de baja prioridad o de derroche de recursos, en dependencia de los valores de importancia-valoración que presenten los atributos ahí ubicados, los cuales en términos de calidad percibida serán considerados como indiferentes.

La tabla 2.2 resume los aspectos abordados sobre la ubicación de los atributos en la matriz y la identificación de áreas de mejora.

Tabla 2.2. Relación de atributos según la ubicación en la Matriz IPA.

	Ubicación en la Matriz IPA
Atributos a potenciar	Son los atributos más alejados de la diagonal, con una mayor discrepancia negativa (elevado grado de importancia pero que no son valorados adecuadamente).
Atributos a mejorar	Son los atributos que tienen una posición intermedia con respecto a la diagonal, con una discrepancia negativa intermedia (adecuada valoración de importancia, pero sin ser relevante como en el caso de los atributos a potenciar, y no son valorados adecuadamente).
Atributos a mantener	Son los atributos más cercanos a la diagonal, con una menor discrepancia negativa (presentan cierta correspondencia entre las valoraciones de imagen y de importancia).
Atributos indiferentes	Atributos por debajo de la diagonal.

Fuente: Rodríguez Veiguela (2016).

Etapas 4. Propuesta de estrategias generales y acciones específicas

En esta etapa, se sugiere examinar las acciones que se pueden llevar a cabo en función del resultado del instrumento con el ciclo de vida del producto, es decir, de acuerdo con la fase en la que se encuentra cada uno de los productos evaluados.

Paso 1. Propuesta de estrategias generales

Una vez establecido el listado de atributos en etapas previas, este sirve como base para el desarrollo de una lista definitiva y válida de atributos identificativos que servirán como base para el desarrollo de estrategias de comercialización. Estas estrategias se diseñarán con el enfoque en potenciar los atributos más valorados por los consumidores, alineando así la oferta con las expectativas y las necesidades del mercado

Estrategias de Crecimiento

- Diversificación: Considera la posibilidad de introducir nuevos productos o entrar en nuevos mercados

- Expansión geográfica: Piensa en la exposición de la empresa a otras regiones del país

Estrategias de Competencia

- Diferenciación: Desarrolla productos o servicios únicos que se distinguen en el mercado
- Liderazgo en costos: Buscar ser el proveedor más eficiente en términos de costos, lo que permite precios competitivos

Estrategias de Alianza

- Colaboraciones: Considera asociaciones estratégicas o alianzas con otras empresas para aprovechar recursos o conocimiento mutuo

Innovación y Desarrollo: Fomenta una cultura de innovación entre los empleados para mejorar continuamente productos y procesos

Implementación de estrategias

- Asigna recursos y responsabilidades a los equipos de trabajo para realizar las estrategias
- Establece un cronograma y métodos de seguimiento para evaluar el progreso

Evaluación y Control

- Define indicadores de rendimiento para medir el impacto de las estrategias implementadas
- Realiza revisiones periódicas para ajustar las estrategias según los resultados obtenidos y los cambios en el retorno

Comunicación

- Asegúrate de que las estrategias y objetivos sean comunicados de manera efectiva a todos los miembros de la organización
- Fomenta un ambiente de retroalimentación donde los empleados puedan compartir sus ideas y preocupaciones

Paso 2. Propuesta de acciones específicas

1. Para elaborar un plan de mejora efectivo, es importante seguir una serie de pasos que te ayudarán a abordar los problemas de manera estructurada.
 1. Detectar las principales causas del problema: Utiliza herramientas metodológicas para identificar las causas que están detrás de los problemas detectados. Algunas de estas herramientas incluyen el diagrama causa-efecto, el diagrama de Pareto, la casa de la calidad y la tormenta de ideas.

2. Formular el objetivo: Una vez que hayas identificado las áreas de mejora y las causas del problema, es fundamental formular objetivos claros y específicos. También debes fijar un período de tiempo para alcanzar estos objetivos.
3. Seleccionar las acciones de mejora: Examina las posibles alternativas de mejora y prioriza las más adecuadas. Puedes utilizar técnicas como la tormenta de ideas o la técnica del grupo nominal para facilitar la identificación de las acciones que se llevarán a cabo para superar las debilidades.
4. Realizar una planificación: Establece un orden de prioridad para las acciones propuestas. Esto puede ser un desafío, ya que debes considerar el plazo de implantación y el impacto que tendrán estas acciones en la organización.
5. Seguimiento del plan de mejora: Elabora un cronograma para el seguimiento e implementación del plan de mejora. Este cronograma debe estar organizado de acuerdo con las prioridades y los plazos que has establecido.

Conclusiones parciales

1. Tras el análisis de diferentes procedimientos, se decidió emplear el procedimiento propuesto por Silva Ramírez (2023), con la modificación de eliminar la Etapa 2. Análisis de los productos turísticos de la entidad objeto de estudio y añadir la Etapa 1: Diagnostico de la actividad en RRSS del procedimiento propuesto por Morales González (2022)
2. El procedimiento propuesto consta de cuatro etapas y está enfocado a la propuesta de estrategias de comercialización enfocadas en el trabajo con redes sociales y marketing digital a partir de los atributos identificativos del producto que se seleccione para el estudio.

Capítulo 3. Resultados de la investigación

En este capítulo se exponen los resultados de la investigación, a partir de la aplicación del procedimiento para la propuesta de estrategias de comercialización y trabajo con redes sociales para productos y servicios de la Sucursal Palmares, Matanzas.

3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento

Etapa 1. Preparatoria del estudio

Durante esta etapa se crean las condiciones para realizar el estudio, se caracteriza la entidad, a la par que se capacita el equipo de trabajo, en cuanto a herramientas a emplear, modos de proceder y objetivos de cada etapa. Del mismo modo, se caracteriza el mercado consumidor de los productos ofertados por la sucursal Palmares Matanzas

Paso 1. Caracterización de la entidad objeto de estudio

La Sucursal Palmares Matanzas perteneciente al grupo empresarial Palmares SA fue creada desde Resolución 8 de fecha 10/12/04, es una empresa que actúa bajo el principio de autofinanciamiento empresarial, por lo que cubre sus gastos con sus propios ingresos y obtiene un margen de utilidades. Además, cuenta con personalidad jurídica propia, emite balances financieros independientes y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma, se encuentra ubicada en Km 31 Carretera Vía Blanca, Varadero, Cárdenas, Matanzas. Conforman la Sucursal Palmares Matanzas seis divisiones, como son: Recreación y Ocio, Varadero Golf, Hicacos, Latino, Matanzas; la Oficina Central y el Boulevard.

Se hace necesaria la definición de la esencia de la Sucursal, pues por una parte se plantea que está diseñado para satisfacer las necesidades de restauración y recreación del mercado extranjero en el destino Cuba. Por otra parte, cuenta con todo un conjunto de instalaciones y servicios que tienen como principal segmento de mercado el cliente nacional. Pero es importante destacar que la posición de los directivos y especialistas de la Sucursal es enfocarse a garantizar los servicios extra-hoteleros de restauración y recreación para el turismo internacional.

La mayoría de los ingresos de la sucursal provienen de las instalaciones de gastronomía ligera donde el principal cliente es el nacional. En otros servicios el cliente nacional también tiene un peso significativo en los ingresos de la Sucursal como es el caso de restaurantes y centros nocturnos.

Las dos principales actividades de la Sucursal Palmares Matanzas son la gastronomía y la recreación. Dentro de estas actividades se encuentran otros productos que están dirigidos a diferentes segmentos de mercado. La gastronomía de restaurantes y la gastronomía ligera, la recreación de los complejos recreativos, los centros de arte y entretenimiento y la recreación dirigida a los turistas como actividades de recreación y esparcimiento durante su estancia en el destino.

La Sucursal es una entidad muy extendida, muy diversificada, cuenta un amplio grupo de instalaciones en Matanzas y Varadero, entre ellas se destacan la Factoría Varadero 43, Restaurante Las Américas (mansión Xanadú), Bar Hoyo 19 (Varadero Golf club), Bar Mirador (mansión Xanadú), la Vicaria, La casa del Queso, Esquina Cuba, Barbacoa, The Beatles, Casa del chocolate, Pizza Caribe, Bar Varadero 1920, Restaurante El Dante, Restaurante La Bodeguita del Medio, Ranchón Cuevas de Bellamar, Restaurante La Campana, El Retiro, Mesón Del Quijote, Kiki's Club, Restaurante Sakura y el Marino. También cuenta con centros nocturnos como la Mansión Xanadú, Centro de convenciones y comercial Plaza América, Cabaret Tropicana Varadero, Cueva del Pirata, el Ocio club, Cabaret Continental y turismo de naturaleza y deportivo como el Delfinario de Varadero, Cuevas de Bellamar, cuevas de Saturno y Varadero Golf Club

El Objeto Social de la Sucursal Palmares Matanzas consiste en

- Prestar servicios gastronómicos, de alojamiento y recreación.
- Operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabarets, salas de fiestas, discotecas, centros de entretenimientos, recreativos y de ocio en el extranjero en cualquier modalidad.
- Comercializar de forma mayorista productos alimenticios y no alimenticios a las cooperativas no agropecuarias.

La entidad tiene como **misión**: brindar auténticos y diversos servicios turísticos extra hoteleros; recreativos, gastronómicos, de arte y entretenimiento, con productos exclusivos y marcas de reconocido prestigio, promocionando la historia, la cultura y la naturaleza con calidad, profesionalidad y eficiencia.

Por su parte su **visión** se direcciona a:

- Ser un grupo turístico de recreación y ocio que se distingue por su diversidad, novedad y exclusividad, constituyendo una motivación de viaje.
- La Sucursal Palmares Matanzas, está dirigida a la prestación de servicios gastronómicos, recreativos, naturaleza y ocio, es una organización interesada en la preservación de nuestros valores históricos, culturales, patrimoniales y culinarios, en tanto, constituyen parte indisoluble del acervo cultural del país, así como en el conocimiento local y universal de aquellas raíces y hábitos que en el espacio alimentario y cultural conforman también nuestra identidad.

- Sus servicios están dirigidos en primera instancia al turismo internacional que visita Cuba y al mercado interno

Los objetivos estratégicos de la entidad son:

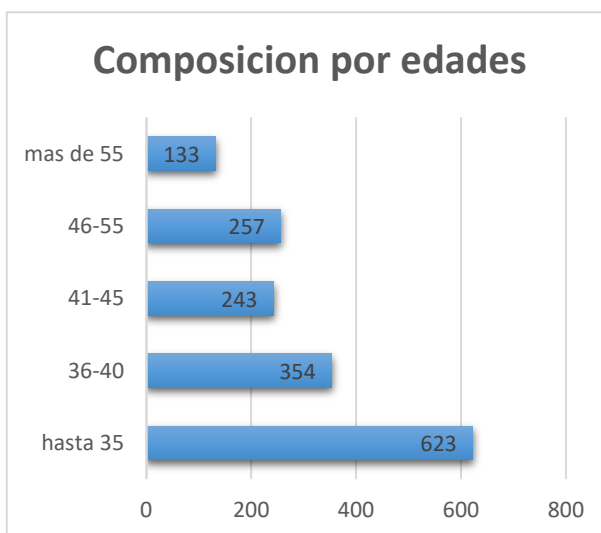
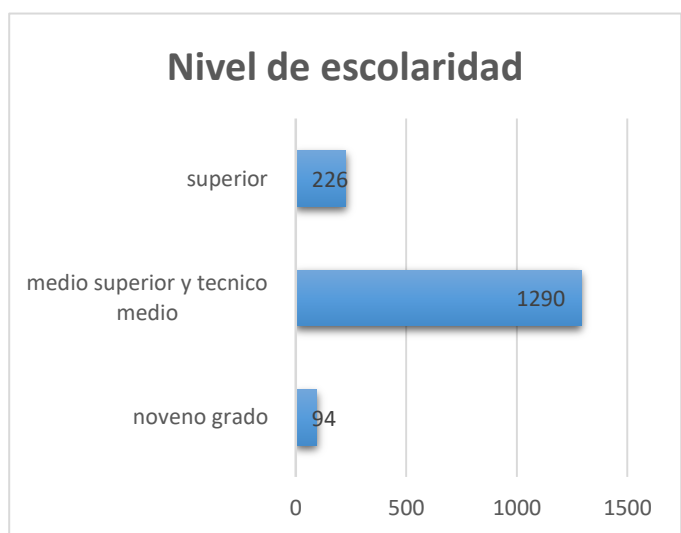
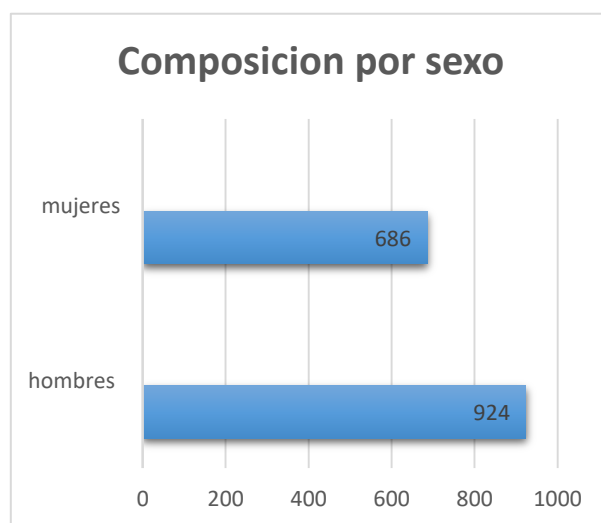
- Alcanzar elevados niveles de seguridad, protección y preparación para la Defensa, reduciendo sistemáticamente los hechos delictivos, preservando la consolidación del proceso de obtención de la condición de “Listos para la Defensa”.
- Incrementar sostenidamente los niveles de eficiencia económica de la Sucursal.
- Disminuir sostenidamente los niveles de consumo energético de la Sucursal.
- Perfeccionar el sistema de control interno con vistas a garantizar una seguridad razonable en el cumplimiento de lo normado.
- Elevar la preparación de cuadros y trabajadores de la Sucursal.
- Garantizar una adecuada atención al hombre.
- Elevar los estándares de calidad en los procesos claves, dirigidos a la satisfacción del cliente.

La organización estructural está compuesta por una Dirección General subordinada por áreas de regulación y control, tales son el departamento de economía, el departamento de fuerza de trabajo, área de inversiones, Seguridad y protección, Informática, Asesoría Jurídica, Operaciones, Auditoría, Calidad, Inspecciones, Administración Interna, un puesto de dirección y seis unidades empresariales de base (División Matanzas, Latino, Hicacos, Recreación y Ocio, Varadero Golf y Boulevard), esta estructura aparece reflejada en el organigrama de la entidad como se muestra en el anexo 1.

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 1898 personas, de los que solo se tiene cubierta actualmente 1438, por lo tanto, existe una vacante de 460 trabajadores.

Respecto a la composición por sexo existen 924 hombres y 686 mujeres, lo que representa el 57.3% y el 42.6% respectivamente. De la plantilla existente el mayor número está representado por los trabajadores de servicios con un total de 1307 trabajadores y en el caso de los cargos de directivos, ejecutivos y administrativos el porcentaje que representan es muy bajo

Por otra parte, en relación al nivel de escolaridad, la fuerza laboral está compuesta fundamentalmente por preuniversitarios y técnicos medios para un 80.12% y solo un 14,03% de la educación superior. Se aprecia representatividad en todos los rangos etarios analizados, sin embargo, la mayor parte del personal está comprendida hasta los 35 años de edad para un 38.69%. Las generalidades sobre categoría ocupacional, composición por sexo, por edades y el nivel de escolaridad se pueden ver en las figuras 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3 y 3.1.4.



Figuras 3.1: Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional, sexo, nivel de escolaridad y composición etaria. Fuente: elaboración propia.

Se presenta el mapa de proceso de la Sucursal Palmares Matanzas, en la parte superior aparece el proceso estratégico, en el centro el proceso clave de la entidad y en la parte inferior los procesos de apoyo (ver Anexo 2).

Paso 2. Caracterización del mercado consumidor del destino

Actualmente la orientación de la sucursal es al mercado global, tanto al turismo internacional organizado, como al mercado interior libre (turistas libres, residentes extranjeros en el país, - empresarios y estudiantes-, así como al mercado nacional).

Actualmente los ingresos provienen principalmente por el mercado interior libre y dentro de éstos fundamentalmente el mercado nacional que consume en las instalaciones de gastronomía ligera, y en menor medida en los restaurantes, centros nocturnos y complejos recreativos.

La mayoría de las acciones comprendidas en las políticas comerciales actuales están orientadas al mercado de las agencias de viaje, hay muy pocas políticas y acciones enfocadas al mercado libre, específicamente en el mercado nacional, que son los mercados que aportan la mayoría de los ingresos a la Sucursal.

Los segmentos del mercado incluyen:

- Turistas internacionales: Principalmente de países europeos, Canadá y algunos destinos latinoamericanos.

Edad: varían desde jóvenes adultos (20-30 años) hasta personas mayores de 50.

Composición: Pueden viajar solos, en pareja o en grupos familiares.

Tendencia de viaje: Preferencia por viajes culturales y ecológicos, interés en gastronomía local y experiencias auténticas.

Actividades populares: Turismo de aventura como senderismo, *snorkeling* y deportes acuáticos, tours culturales y visitas a sitios históricos.

Canales de reserva: Mayormente a través de agencias de viajes, plataformas en línea (como Airbnb y Booking.com) y operadores turísticos.

- Turistas nacionales: cubanos que buscan disfrutar de un tiempo de ocio cerca de la playa o en entornos recreativos.

Edad: Principalmente adultos jóvenes y familias con niños.

Composición: Grupos de familiares y de amigos, a menudo en formatos de escapadas de fin de semana.

Motivaciones: Deseo de desconectar de la rutina cotidiana y disfrutar de la naturaleza, búsqueda de actividades recreativas que sean accesibles y económicas.

Actividades populares: Excursiones a playas, montañas y parques naturales, actividades de entretenimiento como conciertos, festivales y ferias.

Comportamiento de reserva: Frecuentemente reservan directamente a través de hoteles o en lugar (sin la necesidad de planificar con demasiada antelación).

- Grupos y empresas: Que organizan eventos, conferencias y actividades del *team building*.

Composición: Empleados de diversas industrias, desde grandes corporaciones hasta pequeñas empresas.

Edad: Generalmente adultos entre 25 y 50 años.

Motivaciones: Búsqueda de espacio que faciliten la colaboración y el trabajo en equipo, necesidad de organizar eventos de formación, conferencias y celebraciones corporativas.

Servicios buscados: Salones de conferencias, paquetes de *catering* y actividades de *team building*, opción de alojamientos para estancias más largas.

Comportamiento de gastos: Dispuestos a invertir en servicios *Premium* y personalizados para sus eventos.

➤ Familias y grupos de amigos.

Composición: Familias, grupos de amigos y multigeneracional (familias que incluyen abuelos).

Edad: Varía desde niños pequeños hasta adultos mayores.

Motivaciones: Buscan experiencias que proporcionen momentos memorables juntos, interés en actividades que sean inclusivas y atractivas para todas las edades.

Actividades Populares: Parques temáticos, excursiones a la naturaleza y actividades deportivas, eventos culturales y festivales locales.

Comportamiento de gasto: Gastan en paquetes familiares que incluyen comedor, actividades de alojamiento, buscando siempre promociones y descuentos.

Aunque el aporte económico del mercado formado por el turismo extranjero organizado es menor que el turismo libre, si tiene una alta importancia comercial y estratégica debido a que forman parte esencial de la misión de la Sucursal, de garantizar los servicios de restauración para el turista internacional en la realización de todas sus opciones, circuitos, grupos de recorrido, etc., lo cual es clave dentro del producto turístico cubano.

El mercado nacional, fundamentalmente el que acude a las instalaciones de gastronomía ligera u otras del grupo, no tiene una importancia comercial y estratégica tan elevada como el mercado internacional. Pero su importancia económica es medular ya que le permite a la Sucursal cumplir con sus compromisos económicos y garantizar los niveles de crecimiento en ingresos.

A través de la plataforma online TripAdvisor conocida como la líder mundial del turismo en Internet se recogen aspectos positivos y negativos expresados por los clientes en las opiniones dadas en torno al destino, puesto que el sector vive más que nunca pendiente del boca a boca digital. A continuación, aparecen algunos de los comentarios proyectados por ellos.

- Mansión Xanadú: Tiene vistas maravillosas donde se sirven unos mojitos y limonadas exquisitas.
- Cuevas de Saturno: Es uno de los lugares naturales más bellos en Cuba.
- Factoría Varadero 43 Cervecería: Un servicio pésimo, hay que aprender a funcionar en condiciones.
- Restaurante la Vicaria: Muy mala calidad de comida, servicio regular, no había servilletas ni ningún tipo de cerveza o vino, solo mojitos de una pésima calidad.
- Cabaret Continental: La experiencia fue increíble, excelente show, el mejor lugar para visitar en familia.
- Campo de Golf: Unas vistas espectaculares, su entorno la hacen espectacularmente lindo y entretenido.
- Cuevas del Pirata: Excelente show, muy buenos bailarines y cantantes, el ambiente y la música es excelente, deberían pasar por ahí antes de irse de Varadero.
- La bodeguita del medio: El restaurante en sus tiempos fue bueno, ahora el servicio es malísimo, no hay nada de beber ni de tomar, no vale la pena comer algo de muy mala calidad.
- Cuevas de Bellamar: Muy bonitas, un lugar muy tranquilo y de una rica historia, también tiene restaurantes y bares para pasar un rato en familia.
- Kiki's Club: La comida excelente, la atención fue muy buena y rápido.
- Restaurante El Retiro: Es una casa antigua con historia, muy bien decorado, tiene muy buen precio, servicio y comida de calidad.
- Restaurante La Campana: Excelente comida, un sabor exquisito, recomendado si quieren pasar un rato en familia.
- Centro de convenciones y comercial Plaza América: Ha disminuido la variedad en los surtidos disponibles y se han incrementado los precios, falta animación y otras actividades que resultaban habituales en el lugar.
- Esquina Cuba: El sabor de la comida no representa la comida cubana por falta de ingredientes y poco conocimiento de la elaboración, los precios son muy altos.
- La Barbacoa: Estaba en muy mal estado, de la carta de aproximadamente 15 a 20 platos solo habían 6 o 7 ofertas.
- The Beatles: Sitio muy recomendable para tomar unas copas por la noche y escuchar música en vivo, buen trato y servicio al cliente.

Paso 3. Definición y capacitación del equipo de trabajo

En esta etapa se entrevistaron los miembros del Consejo de Dirección. Entre ellos fueron seleccionados nueve miembros para conformar el equipo de trabajo. Estas personas son seleccionadas por presentar disposición para cooperar en la realización de la investigación, contar con conocimientos sobre las características, documentos y manejo de la toma de decisiones en la entidad. A continuación, se muestran en la tabla 3.1 los datos del equipo del proyecto.

Tabla 3.1 Datos del equipo de trabajo

Cargo que ocupa	Proceso Vinculado	Años de experiencia
Director general	Dirección de la Gestión	6 años
Jefe de grupo de economía	Gestión Económica	25 años
Jefe de Área de Comercial	Gestión Comercial	3 años
Jefe de Área de Recursos Humanos	Gestión del Capital Humano	7 años
Jefe de Área de Aseguramiento	Gestión de la Logística	5 años
Jefe de Servicios Técnicos	Soporte Técnico	18 años
Jefe de Área de Calidad	Gestión de la calidad	9 años
Jefe del Área de Operaciones	Gestión de Operaciones	10 años
Jefe de Área de Producción y Ventas	Gestión de producción y ventas	15 años

Fuente: elaboración propia

Como el equipo de trabajo es un equipo que aprende, se tiene como punto fundamental de este paso la preparación del personal de la organización. En este sentido, se realizaron conferencias sobre aspectos generales del tema de la investigación en vistas a facilitar el trabajo en equipo y el éxito de la misma. La capacitación no es única de esta etapa, por lo que se realiza superación constante en cada etapa.

A continuación, se utiliza el cuestionario de validación al grupo de trabajo. Al analizar el grado de conocimiento que poseen los candidatos y el grado de influencia que han tenido las fuentes de argumentación sobre dichos conocimientos, a través de la aplicación del cuestionario para determinar la competencia del experto se obtiene el siguiente resultado. Todos los especialistas están dentro de la categoría (calificaciones entre 0.80 y 1.00), por lo tanto, cada uno de ellos se considera apto para

conformar el panel de expertos. En los anexos 3.1 y 3.2 se muestran los resultados de los cuestionarios para el coeficiente de conocimiento (Kc) y el coeficiente de argumentación (Ka) respectivamente.

Los resultados al realizar el cálculo del coeficiente de experticia (K) para cada uno de los especialistas se muestran en la tabla 3.2. Importante hacer ver que en cada uno de los casos este valor es superior a 0.80, lo cual avala la composición y solidez de los conocimientos del comité. Por lo tanto, se procede a trabajar con todos los expertos.

Tabla 3.2. Resultados del coeficiente de competencia.

Coeficiente de competencia (K)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Coeficiente de conocimiento (Kc)	0.946	0.878	0.86	0.882	0.855	0.873	0.9	0.914	0.982
Coeficiente de argumentación (Ka)	0.9	0.96	0.82	0.84	0.8	0.84	0.88	0.86	0.9
(Kc + Ka) / 2	0.923	0.919	0.84	0.861	0.828	0.857	0.89	0.887	0.941

Fuente: elaboración propia.

Etapas 2. Diagnóstico de la actividad en RRSS

Este diagnóstico se divide en dos momentos: Análisis Interno y Análisis Externo.

Paso 1. Análisis Interno

Como parte del análisis interno se midieron dos puntos clave: Auditoría Web y Auditoría de redes sociales.

El sitio web presente en la Sucursal Palmares es <https://www.palmares-cuba.com/>. La herramienta empleada para la realización de la auditoría fue SEOptimer, los resultados obtenidos se listan en lo consiguiente:

- **Posicionamiento:** La página tiene cierto nivel de optimización de posicionamiento SEO, pero podría mejorarse aún más. Es importante garantizar que los motores de búsqueda puedan entender el contenido de forma adecuada y ayudarlo a posicionarse para las palabras clave relevantes. Se puede seguir mejorando la página asegurándose de que el contenido de la etiqueta HTML se complete correctamente y que el contenido del texto este bien ajustado a las palabras claves elegidas
- **Etiqueta del título:** Tiene una etiqueta de título de longitud óptima (entre 50 y 60 caracteres)

Empresa Extrahotelera Palmares/ Sitio Web Oficial

Longitud: 50

- Etiqueta Meta Descripción: La página tiene una etiqueta de meta descripción; sin embargo; lo ideal sería que la meta descripción tuviera entre 120 y 160 caracteres (incluidos los espacios)

Empresa Extrahotelera Palmares

Longitud: 30

Una meta descripción es importante para que los motores de búsqueda entiendan el contenido de su página, y a menudo se muestra como el anuncio de texto de descripción en los resultados de búsqueda

- Vista previa del Snippet SERP: Esto muestra cómo puede aparecer la página en los resultados de búsqueda. Tener en cuenta que esto pretende ser algo orientativo y los motores de búsqueda generan este contenido de manera dinámica con mayor frecuencia.



Figura 3.2 Vista previa del Snippet SERP. Fuente: Extraído de SEOptimizer.

- Uso de Hreflang: La página no está haciendo uso de los atributos de Hreflang
- Idioma: La página está utilizando el atributo *Lang. Declare: Spanish*
- Consistencia de palabras clave: Las palabras clave principales de la página no se distribuyen bien en las etiquetas HTML importantes

Frase	Título	Etiqueta de meta descripción
Cerrado ahora	×	×
Seleccione ahora	×	×
Cerrado ahora seleccionar	×	×
tarde -	×	×
estoy cerrado	×	×
Estoy cerrado ahora	×	×
soy -	×	×
habana 1200	×	×

Figura 3.2 Consistencia de palabras clave. Fuente: Extraído de SEOptimizer

- Cantidad de contenido: La página tiene un buen nivel de contenido textual, lo que ayudara a su potencial clasificación. Número de palabras: 922
- Atributo Alt de imagen: Hay imágenes en la página a las que le faltan atributos Alt. Se encontró 67 imágenes en la página y a 3 de ellas les falta el atributo. Los atributos Alt son algo muy sencillo que a menudo se pasa por alto para indicar a los motores de búsqueda de qué se trata una imagen y ayudarla a clasificar en los resultados de búsqueda de imágenes.
- SSL habilitado: Activado.
- Redirección HTTPS: Se redirige con éxito a una versión HTTPS (seguridad SSL).
- Estadísticas: Se está usando la herramienta de análisis Google Analytics.
- Enlaces:
- Estructura de enlaces On-page: Se encontraron 192 enlaces en total. El 8% de los enlaces son externos y están enviando autoridad a otros sitios. El 0% de los enlaces son nofollow, lo que significa que la autoridad no se está pasando a esas páginas de destino
- Enlaces amistosos: Algunas de las URL de sus enlaces no parecen amigables con los humanos o motores de búsqueda. Se recomienda hacer que las URL sean lo más legibles posibles reduciendo la longitud, los nombres de archivos, las cadenas de código y los caracteres especiales
- Usabilidad: La página tiene problemas de usabilidad en todos los dispositivos. La usabilidad es importante para aumentar su audiencia y minimizar las tasas de rebote de usuarios (que pueden afectar indirectamente su posicionamiento en los motores de búsqueda)

Dispositivos: Esta comprobación muestra visualmente cómo se visualiza la página en diferentes dispositivos. Es importante que la misma esté optimizada tanto para experiencias móviles y de tableta, ya que hoy en día la mayoría del tráfico web proviene de estas fuentes.

- Core Web Vitals de Google: La página ha fallado la evaluación de los principales signos vitales de la web de Google. Core Web Vitals son métricas de interfaz creadas por Google que miden la experiencia de la página y se están volviendo cada vez más importantes como factor de clasificación
- Uso de vistas *viewport* en móviles: La página especifica una ventana grafica que coincide con el tamaño del dispositivo, lo que le permite renderizar adecuadamente en todos los dispositivos

- PageSpeed Insights de Google – Móvil: Google indica que la página tiene una puntuación baja en su evaluación de Mobile PageSpeed Insights (14). Google ha indicado que el rendimiento de una página web se está volviendo cada vez más importante desde la perspectiva del usuario y, posteriormente, de la clasificación

Datos de laboratorio	Valor	Oportunidades	Ahorros estimados
Primera pintura con contenido	5,1 segundos	Reducir el JavaScript no utilizado	1,98 segundos
Índice de velocidad	10,3 segundos	Evite redirecciones de múltiples páginas	1,17 segundos
Pintura con contenido más grande	8 segundos	Reducir el tiempo de respuesta inicial del servidor	1,05 segundos
Es hora de interactuar	11,3 segundos	Aplazar imágenes fuera de la pantalla	0,72 segundos
Tiempo total de bloqueo	0,88 segundos	Reducir los CSS no utilizados	0,18 segundos
Cambio de diseño acumulativo	0,851		

Figura 3.3 PageSpeed Insights de Google – Móvil. Fuente: Extraído de SEOptimer.

- PageSpeed Insights de Google – Escritorio: Google indica que la página puntúa mal en su evaluación (79) de Desktop PageSpeed Insights.

Datos de laboratorio	Valor	Oportunidades	Ahorros estimados
Primera pintura con contenido	0,8 segundos	Reducir el tiempo de respuesta inicial del servidor	1,07 segundos
Índice de velocidad	3,8 segundos	Evite redirecciones de múltiples páginas	0,41 segundos
Pintura con contenido más grande	2 segundos	Reducir el JavaScript no utilizado	0,32 segundos
Es hora de interactuar	2,4 segundos		
Tiempo total de bloqueo	0,13 segundos		
Cambio de diseño acumulativo	0		

Figura 3.4 PageSpeed Insights de Google – Escritorio. Fuente: Extraído de SEOptimer.

- Privacidad de email: No se ha encontrado direcciones de correo electrónico en texto sin formato. Se recomienda eliminar cualquier dirección de correo electrónico de texto sin formato y reemplazarlas con imágenes o formularios de contacto.
- Tamaño legible de las fuentes: El texto de la página parece legible en todos los dispositivos.
- Tamaño dimensionado de las zonas donde se pulsa: Los enlaces o botones de la página parecen tener el tamaño adecuado para que un usuario pueda tocar fácilmente en una pantalla táctil

- Rendimiento: El rendimiento de la página es muy bueno, lo que significa que debería ser razonablemente rápida y receptiva para los usuarios. El rendimiento es importante para asegurar una buena experiencia de usuario, y tasas de rebote reducidas (que también pueden afectar indirectamente a su posicionamiento en los motores de búsqueda).
- Información de velocidad de la página: Se carga en un tiempo razonable

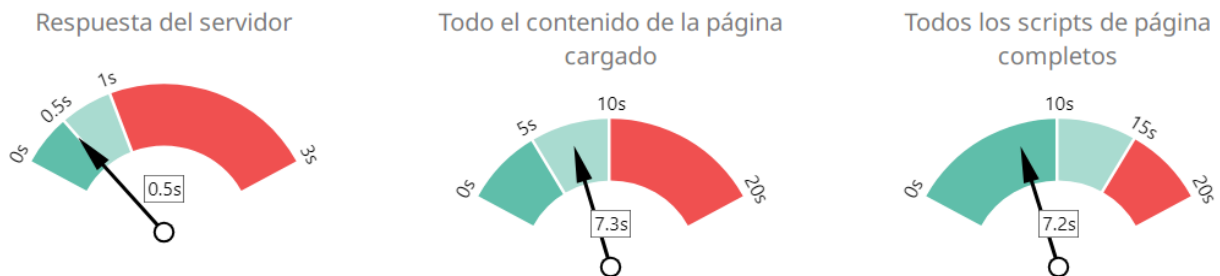


Figura 3.5 Información de velocidad de la página. Fuente: Extraído de SEOptimer.

- Tamaño de la página de descarga: Es razonablemente bajo 2.0 GB lo que es bueno para la velocidad de carga de la página y la experiencia del usuario. Se desglosa en HTML (0.02 MB), CSS (0.07 MB), JS (0.52 MB), imágenes (0.96 MB) y otros (0.08 MB). El tamaño de la página sin procesar es de 3.38 MB y se desglosa así: HTML (0.17 MB), CSS (0.44 MB), JS (1.73 MB), imágenes (0.96 MB) y otros (0.08 MB).
- Número de recursos: Esta verificación muestra la cantidad total de archivos que deben recuperarse de los servidores web para cargar la página.
 - Objetos totales: 52
 - Número de páginas HTML: 3
 - Número de recursos JS: 6
 - Número de recursos CSS: 7
 - Número de imágenes: 34
 - Otros recursos: 2
- Optimizar imágenes: Todas las imágenes parecen optimizadas
- Estilos *Inline*: La página parece estar usando estilos en línea. Los estilos en línea son una práctica de codificación más antigua. Se desaconseja el uso de hojas de estilo CSS debido a su capacidad para degradar el rendimiento de carga de la página y complicar innecesariamente el código HTML.

- Resultados sociales: Tiene una presencia social débil o no pudo ver los perfiles de la institución en la página. La actividad social es importante para la comunicación con el cliente, el conocimiento de la marca y como canal de marketing para atraer visitante a su sitio web. Se recomienda enumerar todos los perfiles de sus redes sociales en la página para obtener visibilidad y comience a hacer un seguimiento de esas redes.
- Resultados tecnológicos: Estos programas o bibliotecas de codificación han sido encontrados en la página: Apache HTTP Server, Google Analytics, HSTS, jQuery, OWL Carousel

Auditoría redes sociales

Las plataformas de comunicación juegan en estos tiempos, un papel preponderante como canal de ventas. Para su promoción online, la sucursal hace uso de la red social Facebook, Twitter actualmente conocida como X e Instagram.

El uso actual de las redes sociales en la sucursal es deficiente debido a que no existe una estrategia definida a seguir. Es fundamental entender quiénes son los clientes y seguidores de la empresa, el contenido que se publica no es relevante ni atractivo para la audiencia y eso se refleja en la pérdida de seguidores y muy baja interacción a través de *likes* o comentarios

El alcance de las publicaciones a través de la plataforma de Facebook en los últimos meses ha disminuido en un 27%, en cuanto a los seguidores netos ha disminuido en un 114%, se ha visto un aumento muy escaso desde el último trimestre, los seguidores existentes han perdido el interés y no siguen la página con la misma frecuencia de meses anteriores, por lo que no se cumple con el plan de seguidores propuestos que debería ser de mínimo 2000. Las reproducciones de videos han sido solamente de 17 reproducciones por tanto ha habido una disminución del 41%, la interacción del público ha disminuido en un 77% con un total de 157 solamente.

La frecuencia de las publicaciones ha disminuido con respecto a los últimos años, antes se publicaba con un promedio de 15 publicaciones mensuales y desde septiembre del 2022 solamente ha habido una publicación en la página por lo que se ve una disminución muy considerable.

Algo muy similar sucede con el resto de las redes en las cuales la empresa tiene presencia, pero no cuentan con herramientas de análisis para proporcionar métricas o datos sobre el rendimiento de las publicaciones, el crecimiento de los seguidores y la efectividad de las campañas por lo que se hace muy difícil de manejar las estadísticas necesarias.

Cabe destacar que la persona encargada de gestionar las redes sociales carece de habilidades y conocimientos para llevar una adecuada estrategia que haga mejorar la presencia en línea, además posee otros cargos que le impiden dedicarle tiempo a las plataformas digitales.

En este sentido es de suma importancia señalar que el uso deficiente de las redes sociales tiene un impacto significativo en la visibilidad y reputación de la empresa, por lo que se hace necesario identificar áreas de mejora, implementar cambios estratégicos y educar al personal; pasos claves para optimizar el uso de estas plataformas, el éxito está en construir una presencia sólida y coherente que mejore la conexión con la audiencia *target*, aumentando así tanto la eficacia como el potencial de conservación.

Paso 2. Análisis Externo

Análisis del mercado

El estudio de mercado se hizo a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter:

1. Poder de negociación de clientes

Los principales clientes de la instalación son: turistas libres, residentes extranjeros en el país (empresarios y estudiantes), así como al mercado nacional.

El poder de negociación de los clientes de la Sucursal es muy alto, los consumidores tienen acceso a una amplia variedad de restaurantes y opciones recreativas. Con la proliferación de plataformas de reseñas en línea y aplicaciones de reserva los clientes pueden comparar fácilmente opciones de menú, precios y experiencias de otros consumidores. Es importante destacar que los clientes satisfechos o insatisfechos pueden compartir su experiencia en redes sociales afectando directamente la imagen de la sucursal.

2. Rivalidad entre los competidores:

La Sucursal es una empresa multilocalizada y multioferta que se dirige a varios segmentos de mercado.

Dentro de la gastronomía de restaurantes debemos analizarla en sus dos principales mercados: el mercado del turismo organizado que asiste a las instalaciones del GEE Palmares en grupos y que realizan diferentes excursiones (opcionales), *overnights*, circuitos, eventos, incentivos, otros grupos puntuales y el mercado del turismo libre (todos los clientes que acuden de forma directa a los restaurantes de la Sucursal).

Los competidores de relevancia para la Sucursal en este segmento de mercado son principalmente los restaurantes de los hoteles que acogen un porcentaje de los turistas que realizan excursiones.

Para el segmento de mercado del turismo libre existen más competidores:

- Restaurantes de los Hoteles: principalmente en el segmento de mercado de turistas internacionales alojados en los hoteles (principalmente de 4 y 5 estrellas). Muchas veces tienen la oferta de cena incluida, el servicio y la calidad de sus ofertas ha ganado en calidad por lo que se

convierten en competidores muy fuertes, tienen la ventaja de tener al cliente más cerca de ellos por lo que la función de comunicación comercial se les facilita enormemente. En muchos casos tienen mayor calidad que los restaurantes de Palmares, mayor libertad de gestión, mayor desarrollo en la gastronomía y la coctelería, mayor diversidad de productos y ofertas. En el caso de los hoteles Todo Incluido, tienen además la ventaja de que el cliente lo tiene todo pagado.

- Restaurantes de Gastronomía Popular: principalmente en el segmento de mercado de clientes nacionales. Cuentan con precios más bajos que los de la Sucursal, aunque su oferta es de más baja calidad, al estar dirigidos a un mercado de bajo poder adquisitivo este tiene una sensibilidad al precio mucho mayor que a la calidad por lo que muchas veces, aunque reconoce la calidad superior de los restaurantes de la sucursal, termina priorizando estas instalaciones de Gastronomía Popular, esta amenaza es muy fuerte ya que la calidad de los mismos está incrementándose.
- Restaurantes de CIMEX: se dirigen a los dos segmentos de mercados, tienen precios más bajos que los restaurantes de la sucursal, su calidad se percibe como ligeramente superior por tener mejores inmuebles y equipos, con un sistema muy superior de mantenimiento y reparación, aunque son menores en número y su ubicación y localización no es tan favorable como la que tienen los restaurantes de la Sucursal.

De forma general se considera que los competidores tienen una competitividad superior a las instalaciones de la Sucursal, en el caso de los restaurantes, específicamente los restaurantes de los hoteles 4 y 5 estrellas.

En el caso de la Gastronomía Ligera:

Existen varios competidores, dentro de los que se destacan:

- La compañía CIMEX con su red de cafeterías y soderías marca El Rápido. Puede considerarse el competidor más peligroso para el segmento de mercado de gastronomía ligera por su posicionamiento en la mente del consumidor nacional y por sus perspectivas de crecimiento y desarrollo. La cadena de Sodas se ha expandido considerablemente, hecho que está muy ligado al crecimiento también de la red de Servi-Cupet en el país, que se incrementa aún más en las condiciones actuales de reordenamiento de la venta de combustible en el país. Además, los Centros Recreativos y los “Todo por Uno” son instituciones a considerar que además compiten por las mismas formas de adquisición de locales para su crecimiento en número de instalaciones.
- Las Tiendas Panamericanas, Caracol y TRD que en muchas ocasiones venden productos como bebidas y confituras a menor precio que nuestras instalaciones de comida ligera, con ubicación en todo el territorio nacional.

- Las cafeterías particulares (paladares) hacen una fuerte competencia en los municipios de Matanzas y Cárdenas.

En este caso el número mayor de las instalaciones de la Sucursal es su principal ventaja competitiva, se considera como el competidor mejor ubicado dentro del conjunto de unidades en el mercado. Aunque no existe un líder reconocido por el mercado, no hay una empresa mejor posicionada en la mente de los clientes. Aunque tienen una mayor notoriedad los casos de las cafeterías DITÚ de Palmares y el Rápido de CIMEX.

En el caso de la Recreación:

En este producto la principal competencia está en los servicios de recreación y animación de los hoteles lo cual puede provocar que los turistas no salgan del hotel a consumir nuestros productos de recreación.

En el producto de los centros nocturnos y de entretenimiento, la principal competencia está en las Casas de la Música e instalaciones del Ministerio de Cultura, centros nocturnos hoteleros e instalaciones de CIMEX. Ofrecen espectáculos con orquestas de primera línea y con entrada muchas veces en moneda nacional. Esto sitúa a la Sucursal en una posición competitiva desfavorable con respecto a dichos competidores, en el caso de las instalaciones del MINCULT los pagos a las agrupaciones artísticas lo pueden lograr a un nivel más bajo, siendo para nosotros altamente excesivo, por lo que asumimos el riesgo de no contar con los ingresos requeridos para garantizar beneficios y solo nos enmarcamos en agrupaciones de alta convocatoria.

En el caso de la recreación para el mercado internacional (aérea, náutica, terrestre) la competencia no es tan elevada como en el caso de la gastronomía. El peligro de la competencia es más bien bajo, aunque debe aprovecharse esta oportunidad, posicionarse en el mercado y levantar barreras de entrada para los competidores potenciales. No olvidar que son productos dirigidos a clientes internacionales por lo que el estándar de calidad debe estar a niveles internacionales.

De forma general se considera necesario recurrir a la especialización de los restaurantes y a la tematización de los centros nocturnos, lograr brindar una atención personalizada en cada una de nuestras líneas de negocio, profundizar en la atención y garantía al turismo internacional. Conocer bien como deben ser nuestros productos para quienes nos visiten.

3. Amenaza de los nuevos entrantes

La posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado gastronómico y recreativo como es el caso de MIPYMES, negocios particulares y de gerencia mixta, afectan la participación de mercado y la rentabilidad de la sucursal si su relación calidad-precio es proporcional y superior a la de las instalaciones de Palmares. Aunque existen barreras de entrada como requisitos regulatorios para

obtención de licencias, permisos y normativas sanitarias con las nuevas medidas implantadas en Cuba para estas formas de organización es posible la apertura de lugares si se cumple con todos los requisitos. Usualmente la gerencia y dirección de este tipo de instalaciones cuenta con el capital inicial necesario para garantizar la compra de insumos, contratación del personal, así mismo tiene acceso a un mayor número de proveedores y mano de obra capacitada.

Una sucursal establecida como Palmares puede tener varias ventajas como la fidelidad de los clientes, la experiencia acumulada, el entendimiento de la cultura gastronómica, pero se debe tener extremo cuidado con la calidad de los productos/servicios, se debe innovar constantemente, entender mejor a los clientes y adaptarse a las tendencias de consumo si se busca mitigar la amenaza en el futuro.

4. Poder de negociación de los proveedores

No existe la posibilidad de decidir si acudir a otros proveedores pues por directivas se debe acudir a los proveedores asignados, sólo en casos bien justificados se le puede comprar a otras empresas. Existen casos de empresas que brindan mejores condiciones de compra, pero la sucursal no puede adquirir sus insumos en ellas. Existen problemas de coyunturas del comercio exterior que también afectan la adquisición de las materias primas necesarias. Los proveedores tienen mayor poder negociador, ellos ponen condiciones, a veces de modo irracional, son monopolios en la mayoría de las ocasiones, que imponen condiciones desventajosas en muchos casos; lo que provoca dilatación, recarga del trabajo y la no disponibilidad a tiempo del producto.

5. Amenazas de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, en este sector siempre hay alternativas para el consumidor. Hay muchas opciones de entretenimiento y gastronomía desde comida casera hasta servicios de entrega rápida. Las tendencias a la alimentación saludable, el aumento del turismo gastronómico y las experiencias recreativas innovadoras pueden influir en esta amenaza.

Por las condiciones actuales las empresas gastronómicas y de recreación deben incorporar alternativas y ofertas que satisfagan las mismas necesidades y deseos que otras que se brindan, pero que se dificultan en los contextos actuales.

Tal es el caso de las variaciones en los menús, desde la introducción de cambios en los platos principales, ofrecer platos vegetarianos o veganos, incorporación de nuevas bebidas, con el fomento del consumo de bebidas nacionales y analcohólicas, sustituir entrantes fritos por opciones de ensaladas, impulsar la oferta de postres cubanos y ofrecer pequeñas porciones para los clientes que desean probar más de uno.

La capacidad de la sucursal para ofrecer un menú diversificado con opciones personalizables puede ayudar a satisfacer preferencias y necesidades, comprender que productos sustituyen a otros, y como se posicionan frente a las preferencias del cliente es crucial para maximizar la lealtad del consumidor.

Análisis de la competencia. Análisis DAFO

A partir de la realización de un análisis exhaustivo los especialistas de la instalación objeto de estudio han definido la Matriz DAFO

Fortalezas o puntos fuertes:

- El ser un monopolio o el ser la empresa más grande en determinados productos y servicios puede ser una fortaleza si se gestiona bien la empresa.
- La calidad y experiencia de los cuadros de dirección (el sentido de pertenencia que poseen los mismos).
- Poseer productos exclusivos y emblemáticos de la gastronomía cubana y la recreación con un gran reconocimiento y posicionamiento en el mercado nacional e internacional. (Tropicana, Varadero Golf Club, Plaza América, Parque Josone, Delfinario)
- El sistema de control interno (operativo para el control de los servicios, existiendo procedimientos que rigen las diferentes actividades).
- Poseer marcas posicionadas y reconocidas en el mercado. Ejemplo: DITU, En Familia, Pan.Com entre otras.

Oportunidades:

- Existencia de grandes oportunidades de crecimiento en la línea de negocios de Recreación.
- Crecimiento de la economía cubana (crecimiento del PIB de nuestro país).
- Tendencia a la planeación estratégica por el MINTUR.
- Tendencia al crecimiento de los arribos turísticos al país.

Amenazas o elementos externos negativos:

- Alto poder negociador y dependencia de los proveedores (algunos son monopolios en su actividad).
- Inestabilidad de los proveedores (cantidad, calidad, precio, frecuencias de las entregas, afectaciones severas con los abastecimientos de producciones nacionales como vegetales frescos, cervezas, refrescos, maltas, bebidas, helados, yogurt, equipamiento en general y con el transporte de alimentos).

- Dificultades con los abastecimientos de productos específicos para los restaurantes especializados (la inestabilidad del abastecimiento de estos productos ha provocado pérdidas de clientes y de imagen en los establecimientos especializados).
- Exceso de regulaciones que limitan la gestión (precios, compras, costos y gastos, productos, actividades (las limitaciones externas para bajar los costos).
- Política de altos precios de los suministradores (lo que afecta la comercialización del producto final que sale al turista al tener unos precios finales muy altos).
- Aumento de la amenaza de los competidores (en cantidad y calidad de los mismos).
- Extrema centralización en muchas decisiones, a nivel Ministerial y Gubernamental (tienen un fuerte impacto en la gestión del Grupo, en los ingresos, costos y gastos, cartera de productos y servicios).
- Falta de integración de las entidades que inciden en la venta y comercialización del producto turístico cubano (ITH, AAVVs, Grupos Hoteleros, entre otros)
- La no posibilidad de poder utilizar el dinero que se genera para utilizarlo en el mejoramiento y desarrollo de la empresa.
- No aprovechamiento de todas las potencialidades y oportunidades de nuestro destino (naturaleza, culturales, de identidad) para las necesidades y demandas de los mercados.

Debilidades o problemas internos

- No definición clara de la identidad de la Sucursal Palmares Matanzas.
- Enfoque centrado en los ingresos y costos (que limita la calidad de las ofertas y servicios).
- Insuficiente comunicación entre los departamentos (lo que dificulta la realización del trabajo en equipos).
- Deficiente planeación y enfoque estratégico.
- Trabajo con demasiado enfoque a la operatividad.
- No correcta definición de funciones por cargos (funciones superpuestas y funciones que nadie tiene asignada o no se realizan).
- Exceso de centralización en la toma de decisiones, (la estructura actual de la Sucursal afecta la toma de decisiones, efectivas, acertadas y oportunas).
- Mala calidad de determinados productos y servicios (infraestructura, imagen y equipamiento de las instalaciones, preparación y motivación del personal).

- No contar con un sistema informático de Gestión Integral que facilite la toma de decisiones (información contable, información comercial).
- Existencia de una cultura reactiva y no proactiva hacia los problemas (no hay nivel de gestión, sólo se hacen autopsias, no hay medicina preventiva)
- No utilización del precio como variable estratégica en función del mercado
- No aprovechamiento de todas las oportunidades de crecimiento y desarrollo del Grupo.
- Nivel inferior de la gastronomía de la Sucursal para el nivel internacional que requiere y demanda el turismo.
- Insuficiente estilo de dirección participativo.

Etapa 3. Análisis de los atributos identificativos de la instalación objeto de estudio.

Paso 1. Selección del objeto de estudio

Del gran número de instalaciones que forman parte de la estructura organizativa de la Sucursal Palmares, se seleccionaron aquellas cuyos estados financieros reportaron mayores ingresos a la empresa desde enero de 2024 hasta la actual fecha como se muestra en el anexo 4. A partir de estos datos se decide aplicar una matriz de Saaty a fin de que el grupo de expertos seleccione al de mayor relevancia para la institución en los momentos actuales y que será objeto de estudio de la actual investigación (ver anexo 5). Por los conocimientos que posee y los años de experiencia el grupo de expertos llega al consenso que sea el jefe de área de producción y ventas quien selecciona la institución prioritaria a realizar el estudio, por lo que será él el encargado de dar las ponderaciones en cada caso.

A partir de los resultados obtenidos se elige al Restaurante Sakura por ser el de mayor ponderación, por tanto, se procede a continuar el estudio con esta instalación.

El Restaurante Sakura se encuentra ubicado en el Bulevar, calle 62, Varadero. Es conocido por ser uno de los establecimientos más destacados en la oferta de comida asiática, particularmente la japonesa, en el país. La decoración del restaurante suele reflejar elementos tradicionales japoneses como decoraciones de maderas y elementos naturales que crean una atmosfera tranquila y acogedora. El menú incluye una variedad de platos japoneses auténticos como sushi, sashimi y ramen, dada la influencia de la cultura cubana también pueden encontrarse opciones que combinen ingredientes locales con técnicas de cocina asiática. El personal capacitado brinda atención al cliente con un enfoque de hospitalidad, los camareros generalmente están bien informados sobre los platos y pueden hacer recomendaciones basadas en las preferencias de los clientes. Sakura atrae tanto a turistas de países como Rusia; Alemania, Estados Unidos y Canadá como a turistas nacionales que

buscan disfrutar de una experiencia gastronómica diferente. Al estar ubicado en una zona céntrica y su diseño atractivo llama la atención de muchos clientes. El restaurante se posiciona, así como un referente en la oferta de comida japonesa en Cuba, creando un equilibrio entre la autenticidad y la adaptación local y brindando una experiencia única tanto para turistas como como residentes

Paso 2. Definir los objetivos estratégicos del marketing

En esta fase, se propone el diseño de la misión y visión para el restaurante Sakura, así como la definición de los objetivos a alcanzar en la organización.

Misión: Proporcionar una experiencia gastronómica auténtica y de calidad que celebre la rica tradición culinaria china, fusionada con la diversidad cultural cubana. Se ofrecerá a los clientes un ambiente acogedor y amable, donde cada plato cuente una historia y cada visita sea memorable. A través de un servicio excepcional, ingredientes frescos y una atención constante a las necesidades de los comensales, se busca promover la cultura china en la isla y contribuir al disfrute culinario de la comunidad cubana.

Visión: Convertirnos en el destino preferido para los amantes de la gastronomía china en Cuba, reconocido por nuestra legítima cocina y servicio inigualable. Aspiramos a ser un puente cultural entre China y nuestro país, creando un espacio donde los sabores, aromas y hospitalidad se fusionen para deleitar a nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo del turismo gastronómico y un intercambio cultural duradero

Principales objetivos de marketing:

- Aumentar el reconocimiento de Marca: ampliar la presencia de la marca Sakura en redes sociales y en la comunidad local, logrando un crecimiento del 30% en seguidores y menciones en redes dentro de los próximos seis meses.
- Incrementar ventas en un 20% en el primer año a través de promociones especiales y descuentos en días específicos, como menús de almuerzo.
- Fidelización de clientes: implementar un programa de fidelización que registre al menos 200 miembros en el primer año, ofreciendo recompensas por frecuencia de visitas y consumos.
- Mejorar la experiencia del cliente: lograr al menos un 90% de satisfacción del cliente en encuestas post-visita, enfocados en la calidad de la comida, el servicio y el ambiente del restaurante.
- Aumentar la visibilidad en plataformas de comida: aparecer al menos en tres plataformas de reseña de comida como TripAdvisor y Google My Business, con un promedio de calificaciones de 4.5 estrellas o más en el primer año.
- Desarrollar eventos temáticos relacionados con la cultura china (como festivales de comida, noches temáticas) para atraer tanto a turistas como a residentes locales.

- Colaboraciones estratégicas: establecer al menos tres colaboraciones con hoteles o agencias de turismo locales en el primer año para incluir a Sakura en sus recomendaciones, paquetes o promociones especiales.

También se definieron algunos objetivos por mercados específicos, dentro de los cuales se pudieran considerar:

Mercado local

- Adaptación al menú: desarrollar opciones en el menú que incorporen ingredientes locales o preparaciones que resalten la fusión de la cocina china con la cubana, atendiendo así a los gustos locales.
- Eventos y talleres: Organizar eventos culinarios como clases de cocina china o noches de degustación, para involucrar a la comunidad y educar sobre la cultura china.

Turistas:

- Experiencia cultural: ofrecer una experiencia gastronómica que no solo se enfoque en la comida, sino también en la cultura china, incluyendo decoración, música y actividades culturales.
- Promociones especiales: implementar menús promocionales dirigidos a turistas, con platos representativos que destaquen la autenticidad del restaurante.
- Marketing Digital: utilizar plataformas de turismo y redes sociales para promocionar el restaurante y sus ofertas, destacando reseñas y fotografías atractivas de platos.

Comida para llevar y *Delivery*:

- Estrategia de *Delivery*: desarrollar un sistema eficiente de entrega a domicilio que garantice la calidad de los platos y la puntualidad.
- Menú para llevar: diseñar un menú específico de comida para llevar que incluya opciones que se mantengan frescas y sabrosas al ser transportadas.
- Ofertas Promocionales: crear promociones para pedidos de comida para llevar, especialmente durante eventos o festivales locales.

Catering y Eventos:

- Servicios de catering para eventos corporativos, bodas y celebraciones, adaptando los menús a las preferencias de los clientes.
- Alianzas con empresas: establecer convenios con empresas locales para ofrecer almuerzos corporativos y catering para reuniones, incluyendo menús personalizados.
- Promociones para grupos: ofrecer descuentos o menús especiales para grandes grupos, fomentando la organización de eventos y celebraciones en el restaurante.

Paso 3. Conformación y definición del sistema de atributos

Para la conformación del listado inicial de atributos que caracterizan al Restaurante Sakura, se llevó a cabo una investigación exploratoria consistente en la organización, como resultado del mismo se arribó a un listado de 30 variables que pudieran caracterizar la organización como se muestra en el anexo 6.

Los atributos fueron presentados a nueve expertos, los que mediante valoraciones de 0: no importante y 1: sí importante, expresaron sus criterios, estos datos fueron recogidos en el anexo 7, seguido se aplica el método Delphi para determinar los atributos que serán utilizados en el instrumento de medición, para la confección de la matriz IPA y a partir de los cuales se definirán las estrategias específicas.

Las votaciones de los expertos redujeron la lista de atributos identificados de 30 a 10 atributos, estos serán utilizados para la confección de una encuesta, que evaluará su aplicación y existencia en la institución.

1. Menú diversificado
2. Atención al cliente
3. Precios accesibles
4. Promociones y descuentos
5. Higiene y limpieza
6. Calidad de ingredientes
7. Facilidad de pago
8. Rapidez del servicio
9. Menú en español y en inglés
10. Capacidad para grupos

Paso 4. Construcción, aplicación y validación del instrumento de medición.

Para la aplicación del instrumento de medición (encuesta) se tuvo en cuenta su propósito y la información que se deseaba obtener de ella. En la determinación de la población objetivo luego de realizar el cálculo muestral se seleccionó una muestra de 25 participantes para la encuesta. Para su creación se incluyeron en ella preguntas claras, concisas y no sesgadas que permitieron obtener la información deseada. Su aplicación fue de forma presencial y garantizó la privacidad de los encuestados y la confiabilidad de sus respuestas. Se validó el instrumento y se realizó las pruebas pilotos para asegurar de que la encuesta fuera comprensible y generara respuestas válidas

La elaboración del cuestionario se realizó teniendo en cuenta los aspectos que se consideran importantes para su confección; por ejemplo: ir de lo general a lo particular, solicitar en primera

instancia la colaboración del encuestado, incluir variables de segmentación que pudieran diferenciar significativamente la muestra. Se utilizó una escala de “1” a “5” puntos ya que es una de las más utilizadas en las investigaciones comerciales y se consideró podía abarcar los criterios existentes. El diseño definitivo de la encuesta puede apreciarse en el anexo 8.

Con los especialistas del departamento de Comercial de la Sucursal Palmares, se determinaron las variables de segmentación que estos consideraron relevantes a la hora de definir el perfil de los segmentos. De tal forma, se identificaron 4 variables, las cuales fueron clasificadas según los criterios de clasificación. Dichas variables, así como su clasificación se muestran en la tabla 3.3

Tabla 3.3. Clasificación de las variables de segmentación contempladas en el estudio.

Variables de segmentación	Clasificación
Edad	Demográfica
Sexo	Demográfica
País de procedencia	Demográfica
Número de veces que ha visitado el lugar	De Comportamiento

Fuente: elaboración propia.

Paso 5.1. Selección de la muestra

Para el cálculo del tamaño de muestra con un nivel de confianza al 95% y una precisión deseada del 10% la fórmula a emplear es $n = \frac{Z^2 \alpha \cdot p \cdot q}{e^2} = \frac{1,64^2 \cdot 0,25}{0,1^2} = 67,24$.

Como este es el tamaño mínimo necesario, se decide utilizar como tamaño de muestra para la investigación la cantidad de **70** clientes.

Paso 5.2. Administración y validación del instrumento

Luego de diseñado el instrumento y calculado el tamaño de muestra se toma una muestra inicial de 25 encuestados para validar el instrumento. Con esta encuesta se calcula el Alfa de *Cronbach* y el coeficiente R^2 , donde ambos resultan superiores a 0.7, se ve reflejado en la tabla 3.4, por lo que se considera válida la encuesta y se procede a aplicar al resto de los clientes hasta completar el tamaño de muestra.

Tabla 3.4. Resultados del análisis de validez para la muestra piloto

R	R-cuadrado	R-cuadrado ajustado	Error de la Estimación	Alfa de Cronbach
0.924	0.855	0.816	0.217	0.985

Fuente: Salida del Software SPSS

Los datos resultantes de la aplicación de las encuestas se procesarán en el programa SPSS 22 lo que facilita su completo análisis. La fiabilidad es calculada a partir del coeficiente Alfa de Cronbach, a continuación, se resumen los valores calculados de la encuesta realizada a los 70 clientes.

Tabla 3.5. Resultados del análisis de validez y fiabilidad para los clientes encuestados

	R	R-cuadrado	R-cuadrado ajustado	Error de la Estimación	Alfa de Cronbach
Percepción	0.941	0.886	0.876	0.17668	0.981
Importancia	0.898	0.807	0.786	0.23262	0.797

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del software SSPS

En la tabla anterior se pudo comprobar que la evaluación de los clientes para los atributos identificativos es buena y la correlación entre estas respuestas es fuerte evidenciando en el valor del Alfa de Cronbach por encima de 0.7. Los resultados de las pruebas de validez y fiabilidad con salida del software SSPS se pueden evidenciar en el anexo 9

Como resultado de las preguntas país de procedencia y la cantidad de mujeres y hombres que han visitado el restaurante se obtienen los gráficos 3.1 y 3.2 los que describen el comportamiento de estas variables para el producto analizado.

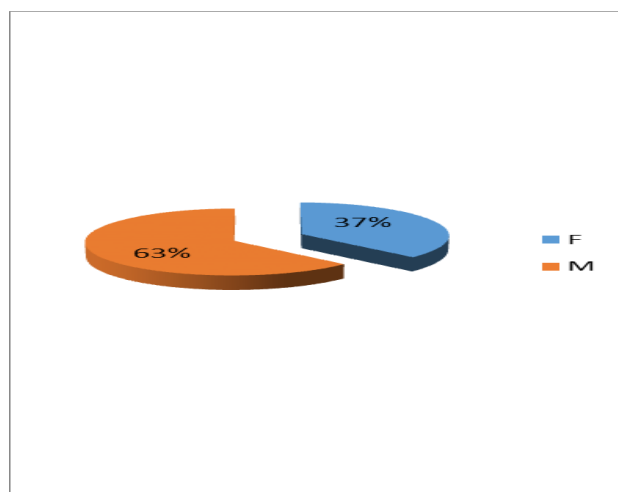
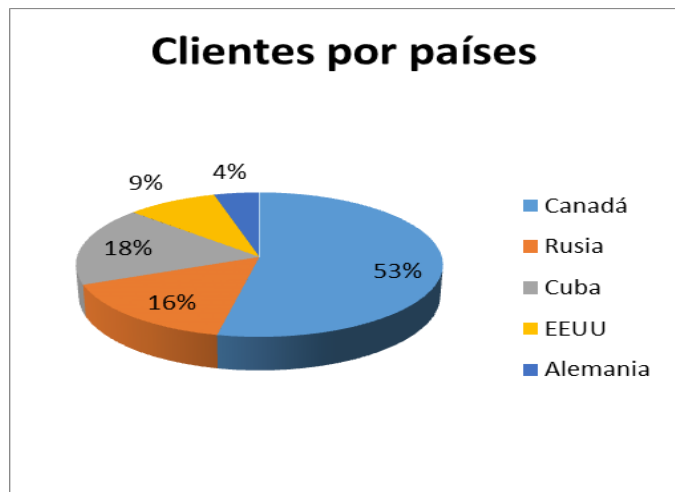


Gráfico 3.1. Cantidades de visitantes por países Gráfico 3.2. Cantidad de mujeres y hombres que que visitaron el restaurante Sakura. Fuente: visitan el restaurante. Fuente: elaboración propia. elaboración propia

Paso 6. Determinación de la matriz de importancia – percepción

A partir de la aplicación reiterada del instrumento, es posible obtener las puntuaciones de importancia y valoración que los clientes confieren a los diferentes atributos, a partir del valor promedio de los mismos, los resultados se muestran en el gráfico 3.3.

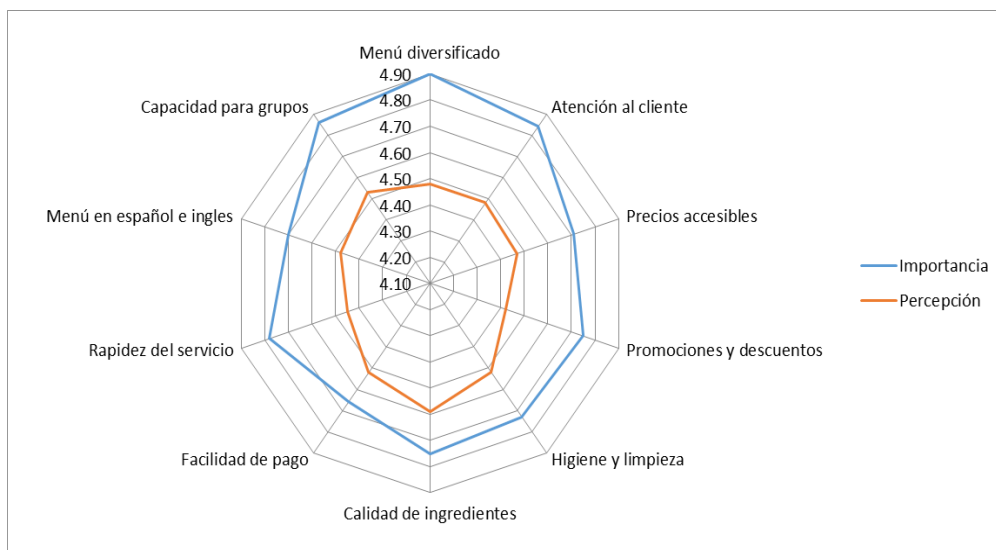


Gráfico 3.3. Diagrama radar de las puntuaciones de los atributos evaluados. Fuente: elaboración propia a partir del procesamiento de la encuesta.

En el Anexo 10 se muestran los promedios de cada atributo, así como los valores de las diferencias a corregir para la confección posterior de la matriz. En correspondencia con las evaluaciones de importancia-valoración otorgadas por los encuestados, se obtiene la matriz IPA (ver anexo 11) y en la tabla 3.6 la relación de atributos a potenciar, mejorar, mantener o que son indiferentes para el restaurante Sakura, lo que servirá de base para la propuesta de acciones específicas para esta institución.

Tabla 3.6. Análisis de los atributos del restaurante Sakura

Matriz IPA: Restaurante Sakura	
Atributos a potenciar	Menú diversificado, atención al cliente y rapidez del servicio
Atributos a mejorar	Precios accesibles, promociones y descuentos y menú en español e inglés
Atributos a mantener	Capacidad para grupos
Atributos indiferentes	Higiene y Limpieza, calidad de los ingredientes y facilidad de pago

Fuente: elaboración propia.

Etapa 4. Propuesta de estrategias generales y acciones específicas

En esta etapa se proponen las estrategias generales, obtenidas a partir del análisis de los principales atributos del Restaurante Sakura

Pasos 1 y 2. Propuesta de estrategias generales y acciones específicas

Desarrollar estrategias efectivas para resaltar los atributos principales del restaurante puede ser clave para atraer y retener clientes, por lo que se establecen estrategias generales que cumplen con este objetivo.

1. Segmentar el público objetivo según sus preferencias culinarias, valores y expectativas en cuanto a servicio.
2. Establece estándares de tiempo de servicio para cada tipo de pedido y realiza seguimiento semanal.
3. Incentiva la resolución proactiva de problemas y el manejo de quejas, mejorando así la satisfacción del cliente.

Para la propuesta de acciones específicas se tiene en cuenta el análisis de los atributos del restaurante Sakura, a partir de los atributos a potenciar y atributos a mejorar, la propuesta de acciones específicas se muestra en la tabla

Tabla 3.7. Propuesta de acciones específicas para el restaurante Sakura a partir de sus atributos identificativos.

Atributos	Acciones específicas	Responsable	Fecha de cumplimiento
Atributos a potenciar: Menú diversificado, atención al cliente y rapidez del servicio	Realizar encuestas o grupos focales para conocer las preferencias de los clientes y tendencias gastronómicas	Gerente Comercial /Informática	17 de marzo
	Cambiar frecuentemente algunos platos del menú para mantener el interés y ofrecer nuevas experiencias	Gerente de operaciones	20 de abril
	Crear menús de degustación o combos con distintas opciones para facilitar la elección del cliente	Chef ejecutivo	15 de febrero
	Formar continuamente a los empleados en habilidades de servicio al cliente, manejo de quejas y conocimiento del menú	Capitán de salón	10 enero
	Establecer un sistema donde los clientes puedan		5 junio

	<p>dar su retroalimentación sobre su experiencia</p> <p>Revisar el menú para eliminar platos que tarden mucho en preparar, priorizando opciones más rápidas</p> <p>Implementar sistemas de pedidos digitales como Tablet en mesa y aplicaciones móviles para agilizar el proceso</p> <p>Hacer un seguimiento de los tiempos de servicio en cada etapa (pedido, entrega, cobro) para identificar áreas de mejora</p>	<p>Jefe de operaciones/ Informática</p> <p>Gerente del restaurante</p> <p>Gerente de operaciones</p> <p>Chef ejecutivo</p>	<p>22 abril</p> <p>10 de junio</p> <p>16 de marzo</p>
<p>Atributos a mejorar: Precios accesibles, promociones y descuentos y menú en español e inglés</p>	<p>Realizar un análisis exhaustivo de los costos de los ingredientes y operaciones para establecer precios competitivos sin sacrificar la calidad</p> <p>Ofrecer diferentes tamaños de porción para que los clientes puedan elegir según su presupuesto</p> <p>Negociar con proveedores para obtener descuentos por compras al por mayor, lo que permite precios más económicos</p> <p>Implementar un sistema de recompensas o puntos que ofrezcan descuentos a clientes frecuentes</p> <p>Combinar varios platos en un único paquete a un precio atractivo (por ejemplo, entrante, plato fuerte y postre)</p> <p>Ofrecer un pequeño descuento a quienes sigan al restaurante en redes sociales o compartan su experiencia</p> <p>Asegurarse que la traducción del menú sea en buena calidad y fiel a los ingredientes y descripciones de los platos</p> <p>Capacitar al personal para que pueda interactuar con clientes de habla hispana e inglesa y ayudarles a realizar sus pedidos</p>	<p>Administrador financiero</p> <p>Chef de cocina</p> <p>Gerente de Operaciones</p> <p>Gerente comercial</p> <p>Chef ejecutivo, gerente comercial</p> <p>Gerente comercial</p> <p>Gerente de operaciones</p> <p>Capitán de salón</p>	<p>10 de mayo</p> <p>3 de febrero</p> <p>24 de abril</p> <p>20 de marzo</p> <p>26 de enero</p> <p>8 de enero</p> <p>28 de abril</p> <p>20 de febrero</p>

Fuente: elaboración propia

Conclusiones parciales:

1. Se caracteriza la entidad objeto de estudio Sucursal Palmares, así como el mercado consumidor de sus productos/servicios, de igual forma se analiza el trabajo en redes sociales y en página web a través del software SEOptimizer que da como resultado que a pesar de que están sentadas las bases no se aprovecha la infraestructura informática y la presencia en redes es muy escasa.
2. Se definen los principales atributos identificativos del Restaurante de comida japonesa Sakura, que fue seleccionado por los expertos por su relevancia para la entidad, a fin de realizar una encuesta a los consumidores con el propósito de identificar posibles áreas de mejora, la que da como resultado que la evaluación de los clientes para los atributos identificativos es buena, pero puede mejorarse el servicio de manera que se atraigan más clientes.
3. En correspondencia con los resultados de la encuesta se desarrolla la matriz importancia-percepción por atributos para posteriormente proponer las estrategias de los atributos a potenciar que son: Menú diversificado, atención al cliente y rapidez del servicio, mientras que deben mejorar: Precios accesibles, promociones y descuentos y menú en español e inglés.

CONCLUSIONES

1. Se sistematizan los principales elementos teóricos que sirven de fundamentación para la definición de los constructos: estrategias de comercialización y comunicación, marketing digital y redes sociales a a partir del análisis de los referentes teóricos de la literatura nacional e internacional. El marketing digital, las redes sociales y las estrategias de comercialización y comunicación están intrínsecamente interconectados, formando un ecosistema que potencia el éxito de las empresas en el entorno actual. El marketing digital proporciona las herramientas necesarias para analizar el comportamiento del consumidor y medir el impacto de las campañas, mientras que las redes sociales actúan como plataformas clave para la difusión de contenido, la interacción y la construcción de comunidades. A su vez, las estrategias de comercialización y comunicación se nutren de estos *insights* para crear mensajes atractivos y personalizados que resuenen con la audiencia. Juntas, estas fuerzas permiten a las empresas no solo aumentar su visibilidad y alcance, sino también establecer relaciones más profundas y significativas con sus clientes, impulsando así su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.
2. Se propone un procedimiento para la propuesta de estrategias de comercialización y trabajo con redes sociales de la Sucursal Palmares y acciones específicas para mejorar y potenciar los atributos identificativos del Restaurante Sakura, que forma parte de su estructura organizativa, a partir del análisis de procedimientos similares en la literatura y la descripción de los pasos y herramientas a seguir. Esta propuesta se basa en tres etapas del procedimiento de Silva Ramírez (2023) y se incorpora una etapa del estudio realizado por Morales González (2022), cuya metodología complementa y enriquece el análisis.
3. La aplicación del procedimiento permitió determinar que los clientes externos en su mayoría se sienten satisfechos con la calidad del servicio. Los atributos que deben potenciarse son: Menú diversificado, atención al cliente y rapidez del servicio, mientras que deben mejorar: Precios accesibles, promociones y descuentos y menú en español e inglés.
4. Se proponen tres estrategias generales fundamentadas en el marketing digital, acompañadas de acciones de seguimiento específicas para cada atributo, con el objetivo de garantizar una efectiva implementación y maximizar los resultados de estas iniciativas. Cada estrategia está diseñada para optimizar la interacción con la audiencia, mejorar la visibilidad de la marca y fomentar el crecimiento sostenible en el sector. A través de estas acciones, se busca no solo alcanzar los objetivos comerciales, sino también construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes.

Recomendaciones

1. Presentar e implementar la metodología propuesta para el diseño de estrategias de comercialización para otras instituciones pertenecientes a la Sucursal Palmares Matanzas
2. Elaborar y ejecutar un plan de acción para asegurar que todo el equipo de la empresa conozca de cuáles acciones son responsables y determinar la manera de asignar los recursos materiales y financieros disponibles para asegurar el éxito en el mercado
3. Continuar la divulgación de los resultados de esta investigación a través de eventos científicos, cursos de postgrado y mediante la presentación de artículos científicos, como una vía de contribuir a la generalización de los resultados obtenidos y a la vez convertirla en un material de consulta.
4. Continuar realizando planes de marketing anualmente.

Referencias bibliográficas

1. Aichner, T., Grünfelder, M., Maurer, O., y Jegeni, D. (2021). Twenty-five years of social media: a review of social media applications and definitions from 1994 to 2019. *Cyberpsychology, behavior, and social networking*, 24(4), 215-222. <https://doi.org/https://doi.org/10.1089/cyber.2020.0134>
2. Amaya Henao, S. M., Silva Cortés, G. A., y Rincón Quintero, Y. A. (2021). Impacto de los influencers en las estrategias promocionales del sector gastronómico de la ciudad de medellín. *Fonseca: Journal of Communication*(22). <https://revistas.usal.es/index.php/2172-9077/article/view/fjc-v22-22695>
3. Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., y Stephen, A. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing science*, 48(1), 79-95. https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-019-00695-1?error=cookies_not_support
4. Asitimbay Palacios, L. R. (2024). *Estrategias de comercialización y crecimiento empresarial de la microempresa Mangoviche Ecuador del Cantón Jipijapa Jipijapa-Unesum*. Ecuador. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6492>
5. Avellán Herrera, V., y Montalvo Ávila, B. (2024). Estrategias de comercialización en Hoteles cuatro estrellas: Un análisis post pandemia. *Administración y Organizaciones*, 27(52). <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/552>
6. Ávila Sacoto, E., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., y Erazo Álvarez, C. A. (2019). Estrategias de marketing digital 2.0 para la generación de ingresos en Pymes de servicios. *Cienciamatria*, 5(1), 187-214. <https://mail.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/264>
7. Barboza Seclén, D. M., Miranda Guerra, M. d. P., Céspedes Ortiz, C. P., y Esparza Huamanchumo, R. M. (2022). Marketing experiencial y el valor de marca en una empresa del sector gastronómico. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(98), 696-712. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890653>
8. Benítez Marqués, H. E. (2022). *Implementación de un Cuadro de Mando Integral Sustentable en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas Universidad de Matanzas.* <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/2296>
9. Blanco Encinosa, L. J. (2017). Informatización y dirección de empresas en Cuba: evolución y desafíos. *Cofin Habana*, 11(1), 1-13. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612017000100014&script=sci_arttext&tlng=pt

10. Bote López, S. (2021). Redes sociales y el desarrollo empresarial, en el contexto del COVID-19. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR.*, 4(7 Ed. esp.), 8-20. <http://www.reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/33>
11. Cepeda, S., y Gómez, A. (2021). *El Marketing digital como herramientas para el desarrollo en las diferentes etapas del ciclo de vida de los emprendimientos de repostería y pastelería en Bogotá* [Colegio de Estudios Superiores de Administración]. Colombia. <http://repository.cesa.edu.co/handle/10726/4105>
12. Cevallos Santana, D. P., y Loo Zambrano, H. Y. (2024). Estrategias de comercialización y su incidencia en los niveles de ventas en la compañía MAX´ S Wáter, en el cantón Portoviejo–provincia de Manabí. *MQR Investigar*, 8(2), 3512-3523. <http://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/1417>
13. Condori Condori, E. (2021). *Propuesta de mejora de marketing digital para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro ferreterías, Huancané-2020* [Universidad Católica los Ángeles de Chimbote]. Peru. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/21493>
14. Criollo Cabrera, D. M., y Proaño Solano, D. A. (2022). *Marketing en redes sociales y el comportamiento de compra en facebook del consumidor online en la ciudad de Machala* [Machala : Universidad Técnica de Machala]. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/21204>
15. Chung, T. T. R., Liang, T. P., Peng, C. H., Chen, D. N., y Sharma, P. (2019). Knowledge creation and organizational performance: moderating and mediating processes from an organizational agility perspective. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 11(2), 79-106. <https://aisel.aisnet.org/thci/vol11/iss2/2/>
16. Chunque Castope, V., y Terrones Guevara, M. R. (2021). *Marketing digital y nivel de posicionamiento de la empresa Motocorp SAC en la ciudad de Cajamarca, 2021* [Universidad privada Antonio Guillermo Urrelo].
17. Da Silva Añaña, E., Cardoso Soares, A., y Da Cunha Ferst, M. (2022). Matriz BCG: uma ferramenta estratégica para a gestão de destinos turísticos em tempos de crise. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, 16(2), 178-192. <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/AT/article/view/23001>

18. Dinu, G., y Dinu, L. (2020). Using internet as a solution for sales in COVID-19 pandemic: E-commerce. *Annals of DAAAM & Proceedings*. https://www.daaam.info/Downloads/Pdfs/proceedings/proceedings_2020/014.pdf
19. Dueñas Reyes, E. (2023). *Estrategias comerciales para el producto turístico de naturaleza Paseo por el Río Hatiguanico*. Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata, Matanzas Universidad de Matanzas].
20. Fernández Cueria, N., Pérez Ricardo, E. d. C., Medina Labrada, J. R., Coronado Provance, K. Z., y Feria Velázquez, F. F. (2022). Gestión del marketing digital en organizaciones turísticas. *Visión de futuro*, 26(2), 188-210. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082022000200188&script=sci_arttext
21. Fernández Pérez, B., y Triana Morales, Y. (2020). Principales deficiencias que afectan el proceso de marketing en la unidad básica textil Rubén Martínez Villena. *Cofin Habana*, 14(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612020000100007&script=sci_arttext&tlng=en
22. Flórez Álvarez, E. G., De la Puente Jabib, K. I., y Rubio Cano, L. P. (2023). *Diamante de Porter, una posición en el mercado* UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA]. SEDE MONTERIA. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/d6ce1387-9e7c-47fb-84eb-0cd8eb32fd9a>
23. Galbán González, J. (2021). *Propuesta de Procedimiento para el Diseño de Estrategias de Marketing Digital para el Posicionamiento de Campismo Popular Matanzas* Universidad de Matanzas]. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/2796>
24. García Valdés, M. S. M., Mario. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *REVISTA Cubana de Salud Pública*, 39(2).
25. Guevara Irigoya, J. D. (2023). *Estrategias de comercialización para mejorar el volumen de ventas de la empresa "MEGAPROFER SA" en la Ciudad de Riobamba* Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo]. Ecuador. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/10287>
26. Gurl, E., y Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social research*, 10(51), 994. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=13079581&AN=125204592&h=Y4Y8zT50naKB%2FB5M9MdUU%2BZjvhwtlSt1bbH7vPWPuXEckK3%2FWqdX1neIChPYT5uEt8nY4QrDRZoa0kRmlryNg%3D%3D&crl=c>

27. Gutiérrez Gutiérrez, R. A., y González Díaz, C. A. (2023). Análisis bibliométrico de literatura sobre el concepto de marketing digital para el periodo 2015-2022. *Centros: Revista Científica Universitaria*, 12(2), 152-167. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/228/2284295010/>
28. Harb, A. A., Fowler, D., Chang, H. J. J., Blum, S. C., y Alakaleek, W. (2019). Social media as a marketing tool for events. *Journal of Hospitality Tourism Technology*, 10(1), 28-44. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JHTT-03-2017-0027/full/>
29. Herrera Jiménez, D. E. (2018). *Estrategia de marketing para el posicionamiento en el mercado de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazán* Universidad Señor de Sipan]. Peru. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/4440>
30. Hugo Cardenas, F. X., Jimenez Rosero, C. E., Holovaty, M., y Lara Pazos, P. E. (2020). El impacto de las redes sociales en la administración de las empresas. *RECIMUNDO*, 4(1), 173-182. <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/755>
31. Kafilaleh, Y., Khajeh Noubar, H. B., y Moa'tameni, A. (2020). Importance of social networks and word of mouth advertising in commerce. *Genero Direito*, 9.
32. Kaplan, A. M., y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681309001232>
33. Kapoor, K. K., Tamilmani, K., Rana, N. P., Patil, P., Dwivedi, Y. K., y Nerur, S. (2018). Advances in social media research: Past, present and future. *Information Systems Frontiers*, 20, 531-558. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-017-9810-y>
34. Kartajaya, H., Kotler, P., y Setiawan, I. (2018). *Marketing 4. 0: Transforma Tu Estrategia para Atraer Al Consumidor Digital*. Editorial Almuzara. https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=ZIP9DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=Marketing+4.+0:+Transforma+Tu+Estrategia+para+Atraer+Al+Consumidor+Digital&ots=JQb4u4mKJU&sig=-3mT4rp9IBCt7wmRtWRPT_7EgB8
35. Kim, J., Kang, S., y Lee, K. H. (2021). Evolution of digital marketing communication: Bibliometric analysis and network visualization from key articles. *Journal of Business Research*, 130, 552-563. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305727>
36. Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Marketing: An Introduction*.
37. Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (Vol. 5).

38. Lalaleo Analuisa, F., Bonilla Jurado, D., y Vilcacundo Pérez, S. (2023). Relación entre la estrategia de comunicación y la toma de decisiones en el desarrollo de marketing mix digital en Multisa CAD como empresa 4.0. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 10(01). <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/2924>
39. Li, F., Larimo, J., y Leonidou, L. (2021). Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing science*, 49, 51-70. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-020-00733-3>
40. Limas Suárez, S. J. (2020). El panorama actual de la innovación: un análisis en empresas colombianas altamente innovadoras. *Desarrollo Gerencial*, 12(2), 1-24. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3970>
41. López Callirgos, A. A. (2018). *Las redes sociales en nuestra juventud Peru*. <http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/534>
42. López Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: ua revisión teórica y metodológica. *Educación XX1*, 21(1), 17-40. <https://doi.org/10.5944/educXX1.15536>
43. Lozano Torres, B. V., Toro Espinoza, M. F., y Calderón Argoti, D. J. (2021). El marketing digital: herramientas y tendencias actuales. *Dominio de las Ciencias*, 7(6), 907-921. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383788>
44. Magadán Díaz, M., y Rivas García, J. (2020). Spanish publishing companies on social networks. *Publishing Research Quarterly*, 36, 203-216. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12109-020-09721-5>
45. Marín López, J. C., y López Trujillo, M. (2020). Análisis de datos para el marketing digital emprendedor: Caso de estudio del Parque de Innovación Empresarial de Manizales. *Revista Universidad y Empresa*, 22(38), 65-78. <https://www.redalyc.org/journal/1872/187263780004/187263780004.pdf>
46. Marín Parra, I. M., Haro Sosa, G. L., y Ávalos Pérez, M. C. (2021). Análisis de la oferta turística-gastronómica de Ecuador y la implementación de estrategias de marketing. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(8), 1118-1137. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094435>
47. Matosas López, L., y Cuevas Molano, E. (2021). Propuestas para unas estrategias de marketing en redes sociales, más eficientes. El análisis de las cuentas corporativas

universitarias. *Vivat Academia*, 409-428.
<https://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/1358>

48. Mena Collazo, L. E. (2022). *Propuesta de un procedimiento para gestionar la reputación online en el restaurante El Retiro* Universidad de Matanzas.].
<https://rein.umcc.cu/handle/123456789/3303>
49. Mena Santana, B. J. (2019). *Plan de Marketing digital para el posicionamiento en Redes sociales de la empresa Asistensalud SA, Guayaquil 2019* Universidad Cesar Vallejo].
Peru. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42602>
50. Merino Murillo, J. L., Reyes Gomez, K. V., Soledispa Muñiz, J. M., y Parrales Reyes, J. E. (2023). Estrategias de marketing y posicionamiento de los almacenes de electrodomésticos, Cantón Jipijapa. *RECIAMUC*, 7(1), 744-763.
<https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1063>
51. Miguens, G. E. (2016). *Estrategias de marketing digital y en redes sociales que aplican las agencias de viaje del centro de Mar del Plata* Universidad Nacional de Mar del Plata].
<http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2505/>
52. Mondelo López, S., y Rodríguez, M. M. (2011). Análisis de la comunicación en la promoción del Camino de Santiago como producto turístico. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*(6), 59-83.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4126870>
53. Moposita Saltos, E. K., y Verdezoto Yanez, A. I. (2022). *Estrategias de marketing digital para el posicionamiento del Centro Recreativo Mirador Yagüi urco del cantón san Miguel de Bolívar, año 2022* Universidad Estatal de Bolívar].
54. Morales González, A. M. (2022). *Aplicación de procedimiento para el diseño de estrategias de Marketing Digital para el posicionamiento del Hotel Roc Barlovento* Universidad de Matanzas]. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/2214>
55. Moreno Ponce, M. R., Nohely Andreina, C. V., y Figueroa Endara, D. M. (2022). Estrategias de marketing y su incidencia en las ventas de la Asociación de Agricultores 11 de octubre, Parroquia El Anegado. *Dominio de las Ciencias*, 8(2), 562-587.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8638027>
56. NGO, T. T. A., LE, T. M. T., NGUYEN, T. H., LE, T. G., NGO, G. T., y NGUYEN, T. D. (2022). The impact of sns advertisements on online purchase intention of generation z: An empirical study of tiktok in vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics Business*, 9(5), 497-506. <https://koreascience.kr/article/JAKO202215060083986.page>

57. Núñez Cudriz, E. C., y Miranda Corrales, J. D. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(30).
<https://www.redalyc.org/journal/4096/409663283006/409663283006.pdf>
58. Ocaña, P., y Freire, T. (2022). Impacto de la Gestión de redes Sociales en las empresas gastronómicas. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*(16), 52-67.
http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2550-67222022000100052&script=sci_arttext
59. Onețiu, D. D. (2020). The impact of social media adoption by companies. Digital transformation. *Studia Universitatis Vasile Goldiș, Arad-Seria Științe Economice*, 30(2), 83-96. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=859171>
60. Parmerlee, D. (1999). *Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing*. Ediciones Granica SA. https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=A-1QE4yCmmEC&oi=fnd&pg=PA14&dq=Desarrollo+exitoso+de+las+estrategias+de+marketing&ots=YxRt3s4vca&sig=llaXPL4x6pv_NgMxmfWRwJofNYA
61. Pedreschi Caballero, R. J., y Nieto Lara, O. M. (2021). Las redes sociales como estrategia de marketing en las pequeñas y medianas empresas del distrito de Aguadulce, provincia de Coclé, Panamá. *Visión Antataura*, 5(2), 115-131.
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/225/2253026008/html/>
62. Pérez-Castilla Álvarez, L. (2021). Productos de apoyo para la comunicación en el servicio de teleasistencia. <http://riberdis.cedid.es/handle/11181/6421>
63. Pérez Gosende, P. (2009). *Procedimiento para el diagnóstico del posicionamiento de centros de recreación nocturna. Aplicación ARTEX*, Matanzas Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.
64. Pérez Padrón, S., y Moreno Méndez, F. R. (2018). La innovación tecnológica y la investigación de mercado en el sistema empresarial cubano. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 367-373. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000100367&script=sci_arttext
65. Pinzón Gil, A. (2020). *La competitividad de las empresas de seguridad en Colombia bajo el análisis de las cinco fuerzas de Porter* UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA]. BOGOTÁ. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/37015>
66. Porter, M. E. (1999). *Ser competitivo* (Vol. 1). Grupo Planeta (GBS). https://www.academia.edu/download/37051389/1233305128.Competitividad_Porter.pdf

67. Pour, M. J., y Lotfiyan, Z. (2020). A new framework of electronic word-of-mouth in social networking sites: the system-based approach. *International Journal of Internet Marketing Advertising*, 14(1), 48-70. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJIMA.2020.106044>
68. Presas Gelabert, N. (2021). *Las redes sociales en el sector gastronómico: análisis de contenido de las cuentas de Instagram de Domino's y Telepizza* Universitat Abat Oliba CEU]. <https://repositorioinstitucional.ceu.es/handle/10637/13501>
69. Ramírez Cáceres, M. E., Gonzalez Velázquez, M. L., y Matos Aguilera, N. (2020). Plan de marketing: Un análisis exploratorio y documental sobre su aplicación en pequeñas empresas de Cuba. Caso GRAFICENTER. *RECUS. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad.*, 5(2), 66-73. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus/article/view/2198/2977>
70. Reguant Álvarez, M. T. F., Mercedes. (2016). El método Delphi. *Revista d' Innovació i Recerca en Educació REIRE*, 9(1). <https://doi.org/10.1344/reire2016.0.1916//>
71. Ríos Pacheco, E. F., Páez Quintana, H. A., y Barbosa Trigos, J. F. (2020). *Estrategias de comunicación: diseño, ejecución y seguimiento*. REDIPE Red Iberoamericana de Pedagogía Capítulo Estados Unidos. <https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/handle/20.500.14167/2832>
72. Rodríguez Carballosa, B., Bao Pavón, L., y Saltos Carvajal, R. (2015). Estrategia de comunicación en redes sociales. Escenarios teórico prácticos para los medios de comunicación en Cuba. *Razón y palabra*(92), 1-40. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199543036010.pdf>
73. Rodríguez, M., Pineda, D. Y., y Castro, C. (2020). Tendencias del marketing moderno, una revisión teórica. *Revista Espacios*, 798, 1015. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p26.pdf>
74. Rodríguez Veiguela, Y. (2016). *Determinación del posicionamiento deseado en ciudades cubanas: Caso Ciudad de Matanzas* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas Universidad de Matanzas]. Matanzas.
75. Romo Jaramillo, M. V., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, I., y Moreno Narváez, V. P. (2020). Estrategias de redes sociales para la promoción de macanas artesanales de la provincia del Azuay. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 545-575. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439102>

76. Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2024). *El plan de marketing en la práctica*. Esic editorial. https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=NI_wEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=El+plan+de+marketing+en+la+pr%C3%A1ctica&ots=OUhHp0Vm7k&sig=l0eZX1NMJucQP87and1UbHI2IXs
77. Salgado, S. J., y Marino, J. C. (2023). Análisis de Mercado. In I. Culturales (Ed.). <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/152672>
78. Sánchez Arrieta, N., González, R. A., Cañabate, A., y Sabate, F. (2021). Social capital on social networking sites: A social network perspective. *Sustainability*, 13(9), 5147. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/9/5147>
79. Sánchez Medina, R. A., y de la Nuez Hernández, D. (2020). Formulación de la estrategia de comercialización en la Distribuidora Cuba Ron. *Avances*, 22(3), 452-468. <https://www.redalyc.org/journal/6378/637869117010/637869117010.pdf>
80. Sánchez Rodríguez, L. (2022). *Diseño de un sistema de ventas a través de las redes sociales para la comercialización online en el turismo.*(Caso Hotel Starfish Cuatro Palmas) Universidad de Matanzas]. Matanzas. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/2889>
81. Santana Díaz, R. (2021). *Estrategias de comercialización para el producto turístico Varadero Beach Tour de la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero* Universidad de Matanzas.]. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/3298>
82. Sebastián Morillas, A., Muñoz Sastre, D., y Núñez Cansado, M. (2020). Importancia de la estrategia de comunicación y su relación con el insight para conseguir la eficacia publicitaria: el caso de España. *Cuadernos Info*(46), 249-280. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-367X2020000100249&script=sci_arttext
83. Segura Romero, E. J. (2015). Estrategias de Marketing para el posicionamiento de los productos textiles artesanales del distrito de Huamachuco: 2014. <https://dspace.unitru.edu.pe/items/e128a26b-c888-4785-8e41-869775671643>
84. Setiawan, I., Kartajaya, H., y Kotler, P. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Massachusetts: Willey. <https://elib.vku.udn.vn/bitstream/123456789/4078/1/2021.%20Marketing%205.0-Technology%20for%20Humanity.pdf>
85. Silva Ramírez, D. (2023). *Estrategias de posicionamiento online para los productos turísticos del hotel Paradisus Varadero* Universidad de Matanzas]. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/2828>

86. Soledispa Rodríguez, X. E., Piguave Quijije, J. K., y Pincay Baque, A. E. (2023). Estrategias comerciales y su incidencia en las ventas del Agrocomercial La Finca. *J Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(2), 1216-1235. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152167>
87. Sordo, A. (2022). *Estrategias de comunicación: qué son, tipos y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-comunicacion>
88. Suárez-Cousillas, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 1(22), 209-227. <https://www.redalyc.org/pdf/7077/707778171010.pdf>
89. Suñiga Murillo, M. S. (2023). *Estrategias de comercialización en el cyber y papelería "El Parke" en el periodo 2022* Babahoyo: UTB-FAFI. 2023]. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/14860>
90. Tello, M. (2019). *El sector gastronómico en el Perú: Encadenamientos y su potencial crecimiento económico* (2079-8466). <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/176215>
91. Totolo, A. E. (2024). *Usos de las redes sociales en el servicio gastronómico: social media restauranting* Universidad Nacional del Comahue]. <http://rdi.uncoma.edu.ar/handle/uncomaid/17777>
92. Turon, E. (2021). Cómo hacer una auditoría de Redes Sociales. www.estherturon.com.
93. Urra Sosa, E. D. (2020). *Diseño de un plan de marketing online para el Hotel los Delfines* Universidad de Matanzas]. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/2509>
94. Valencia Medranda, A., Palacios Bauz, I., Cedeño Pinoargote, J., y Collins Ventura, N. (2014). Influencia del marketing digital en el proceso de decisión de compra. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 2(1). <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/7372>
95. Vázquez Calviño., P. (2021). *Estrategias de comunicación para la promoción de la banca electrónica del banco popular de ahorro*.
96. Vázquez, E. (2015). *Estrategias de comercialización. Tendencias de Innovación en la Ingeniería de Alimentos*. <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=LBpOCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA169&dq=Estrategias+de+comercializaci%C3%B3n&ots=cU25H-scln&sig=BHVQwDqHyfT0xHgp7WOvMdhXDd0>
97. Vélez Heredia, C. (2020). *COMT040PO-Gestión de ventas, marketing directo y utilización de redes sociales en la gestión comercial*. Editorial Elearning, SL. <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=vSLtDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=CO>

MT040PO-

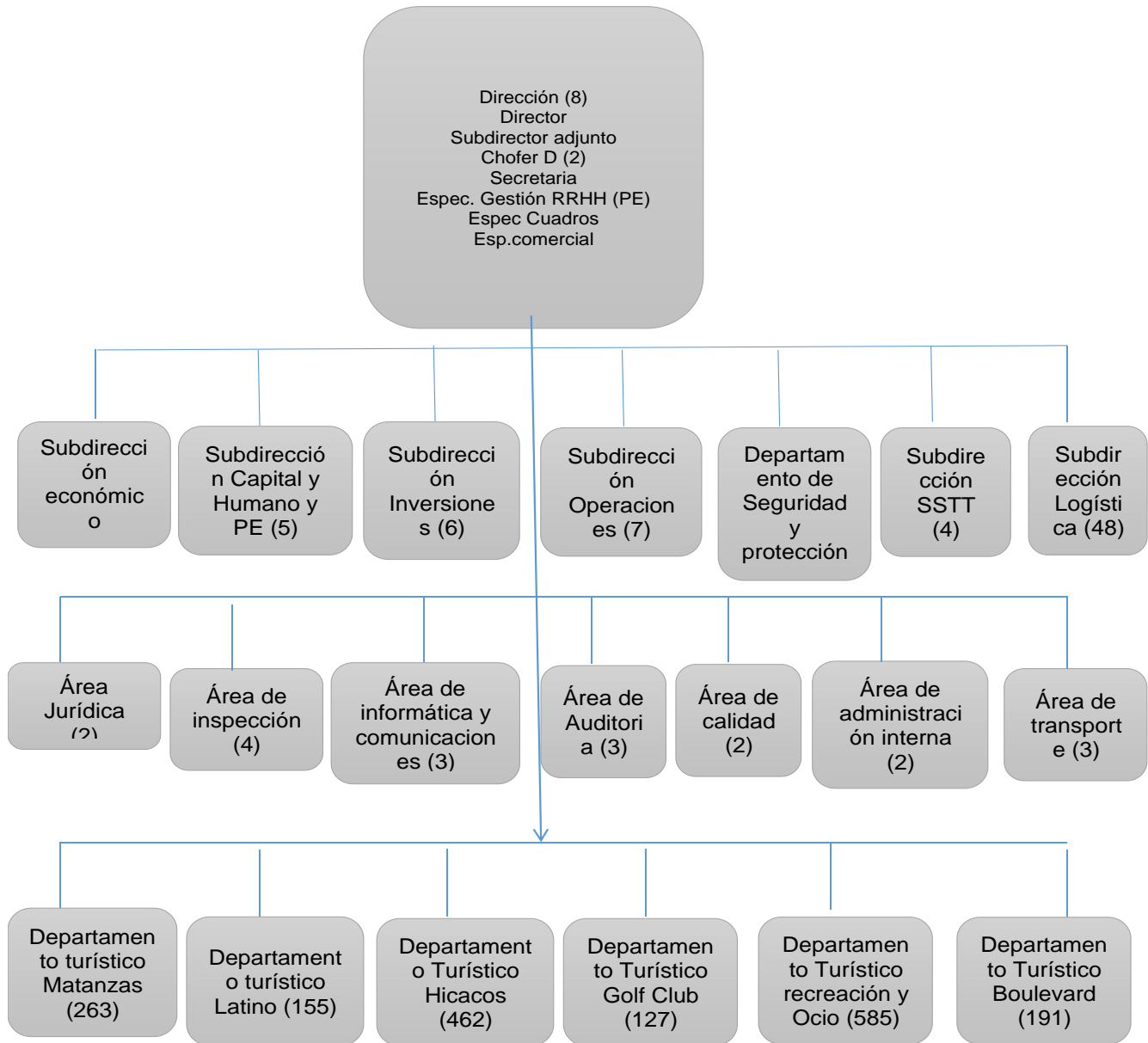
Gesti%C3%B3n+de+ventas,+marketing+directo+y+utilizaci%C3%B3n+de+redes+sociales
+en+la+gesti%C3%B3n+comercial&ots=G1thEd7VRe&sig=QJU6WxDgMtt9Vzl8AxvUmxh
Qams

98. Veloz Cotalla, J. M., y Mullo Chimbo, Y. A. (2024). *Estrategias de marketing digital para promocionar los lugares turísticos del cantón Guaranda provincia Bolívar año 2023* Universidad Estatal de Bolívar]. Ecuador. <https://dspace.ueb.edu.ec/server/api/core/bitstreams/abf16578-4a5f-4c37-a7da-923d76ff25de/content>
99. Vidal, P. (2016). Metodología para la elaboración de un plan de marketing online. *Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 5(2), 57-72. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5503957>
100. Villalba Ávila, D. E. (2023). La evolución del marketing a lo largo del tiempo: del marketing 1.0 al marketing 5.0. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 3(5), 63-68. <https://revistascientificas.usil.edu.py/radee/article/view/57>
101. Villamizar Oviedo, J. D., Jiménez Fernández, J. J., López Barón, A., y Sotelo Cardoso, F. J. (2023). *Inteligencia artificial como herramienta empresarial para realizar planteamientos estratégicos mediante el uso de las cinco fuerzas de Porter* FACULTAD DE INGENIERÍA UNIVERSIDAD EANJ]. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/12698>
102. Wang, Z., Zhao, H., y Wang, Y. (2015). Social networks in marketing research 2001–2014: a co-word analysis. *Scientometrics*, 105, 65-82. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-015-1672-9>
103. Wellman, B. (2001). Computer networks as social networks. *Science*, 293(5537), 2031-2034. <https://www.science.org/doi/abs/10.1126/science.1065547>
104. Xie, Y. M. S. (2020). Marketing digital, Herramientas. In *Conociendo a la tripulación* Ra-Ma Editorial. <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=Kki9EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA229&dq=Marketing+digital,+Herramientas&ots=xmeDscX78k&sig=JtQ5J5VTQz8rGqSqHPa5I49-v3E>
105. Zamarreño Aramendia, G. (2020). *Fundamentos de marketing*. Editorial Elearning, SL. <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=ZyH->

DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=Fundamentos+de+marketing+(2020)&ots=pXCqIOLjB
&sig=3Ow0X7jXHUNy7csNIIS32HPvNEk

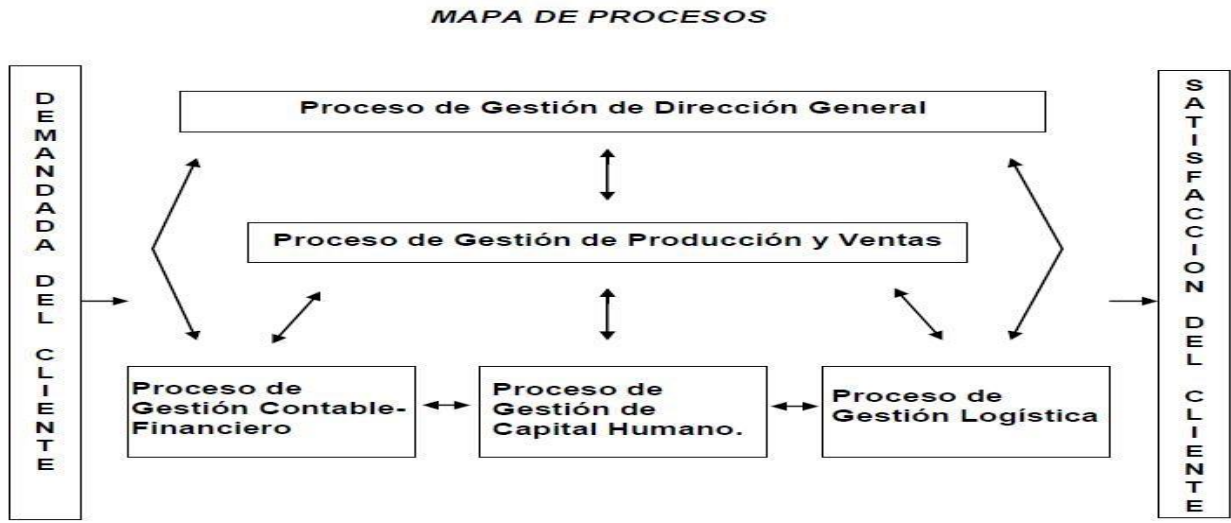
Anexos

Anexo 1: Organigrama de la Sucursal Palmares Matanzas.



Fuente: elaboración propia.

Anexo 2: Mapa de procesos de la Sucursal Palmares Matanzas



Fuente: documentación de la empresa

Anexo 3.1. Determinación del coeficiente de conocimiento.

Características	Prioridad (P)	Expertos								
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Conocimiento	0.181	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0.086	X	X		X	X	X	X		X
Disposición	0.054	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Creatividad	0.1	X	X	X		X	X		X	X
Profesionalidad	0.113	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de análisis	0.122	X		X	X	X	X	X	X	X
Experiencia	0.145	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Intuición	0.054		X		X	X	X	X	X	X
Actualización	0.127	X	X	X	X			X	X	X
Colectividad	0.018	X	X	X			X	X	X	
Resultados	$\sum_{E=1}^{E=9} P$	0.946	0.878	0.86	0.882	0.855	0.873	0.9	0.914	0.982

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3.2. Determinación del coeficiente de argumentación.

Fuente	Grado de influencias			E1			E2			E3		
	Grado de influencias											
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13		X		X					X
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	X				X		X		
Conocimientos de trabajos en el país	0.14	0.1	0.06		X		X				X	
Conocimientos de modernos sistemas de seguridad	0.08	0.06	0.04	X				X		X		
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	X			X			X		
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.1	X			X			X		
Coeficiente de argumentación	0.9	0.96	0.82									

Fuente	Grado de influencias			E4			E5			E6		
	Grado de influencias											
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13		X			X	X			
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12		X		X				X	
Conocimientos de trabajos en el país	0.14	0.1	0.06			X		X				X
Conocimientos de modernos sistemas de seguridad	0.08	0.06	0.04	X			X				X	
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	X				X		X		
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.1	X			X				X	

Coeficiente de argumentación	0.84	0.8	0.84
-------------------------------------	------	-----	------

Fuente	Grado de influencias			E7			E8			E9		
	Grado de influencias											
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13		X			X		X		
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	X			X			X		
Conocimientos de trabajos en el país	0.14	0.1	0.06	X			X				X	
Conocimientos de modernos sistemas de seguridad	0.08	0.06	0.04			X		X		X		
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05		X			X			X	
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.1	X				X			X	
Coeficiente de argumentación	0.88	0.86	0.9									

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4. Ingresos declarados en los estados financieros de la Sucursal Palmares en el periodo de enero de 2024 a noviembre de 2024

Instalaciones de la Sucursal	Ingreso
Golf Club	176 541 674
Los Beatles	10 366 715
Cabaret Continental	44 071 007,3
Delfinario	27 649 728,1
Cuevas de Saturno	17 356 642,2
Restaurante Sakura	15 724 875,5
Kiki`s Club	433 240,0
Cuevas del Pirata	1 467 244,0
Bar Varadero	238 0750,0
La Rumba	588 715,0
Snack Bar Calle 62	11 826 928,0
Pizza Piazza	4 733 095,0

Fuente: elaboración propia

Anexo 5: Aplicación de la matriz Saaty por el grupo de expertos

Instalaciones	Golf Club	Los Beatles	Cabaret Continental	Delfinario	Cuevas de Saturno	Restaurante Sakura	Snack Bar Calle 62	<i>Omax</i>	<i>Vj</i>
Golf Club	1	5	3	1/3	1/4	1/5	5	5	0.128
Los Beatles	1/5	1	1/6	1/7	1/5	1/7	6	6	0.154
Cabaret Continental	1/3	6	1	4	1/3	1/6	7	7	0.179
Delfinario	3	7	¼	1	4	1/5	5	7	0.179
Cuevas de Saturno	4	5	3	¼	1	1/7	4	5	0.128
Restaurante Sakura	5	7	6	5	7	1	8	8	0.205
Snack Bar calle 62	1/5	1/6	1/7	1/5	1/4	1/8	1	1	0.026

Fuente: elaboración propia

Anexo 6: Listado inicial de atributos identificativos del Restaurante Sakura

1. Menú diversificado: Ofrece una amplia variedad de platos, incluyendo sopas, arroces, fideos y especialidades chinas.
2. Autenticidad: Muchos restaurantes intentan mantener recetas tradicionales chinas.
3. Ambiente acogedor: Un espacio cómodo y agradable para disfrutar de la comida.
4. Atención al cliente: Personal muy amable y atento que brinda un buen servicio.
5. Precios accesibles: Menús y platos a precios competitivos y económicos.
6. Horarios flexibles: Horarios de apertura que facilitan las visitas en diferentes momentos del día.
7. Promociones y descuentos: Ofertas especiales en determinados días o para grupos.
8. Bebidas típicas: Opciones de bebidas que completen la experiencia gastronómica, como el té chino.
9. Higiene y limpieza: Cumplimiento de las normas de higiene y sanidad.
10. Accesibilidad: Instalación adaptada para personas con discapacidad.
11. Calidad de ingredientes: Uso de ingredientes frescos y de calidad.
12. Interacción cultural: Actividades que fomenten el intercambio cultural, como clases de cocina.
13. Facilidad de pago: Variadas opciones para el pago, incluyendo tarjetas y efectivo.
14. Tamaño de porciones: Generosas porciones que satisfacen el apetito.
15. Comentarios y reseñas: Buena reputación basada en comentarios positivos de clientes satisfechos.
16. Apariencia física de la instalación y el personal: Un buen ambiente y personal bien presentado puede influir en la reputación del restaurante.
17. Rapidez del servicio: Un servicio rápido satisface las expectativas de los clientes, quienes suelen valorar no solo la calidad de la comida sino también el tiempo que deben demorar para recibirla.
18. Climatización: Un ambiente confortable, con temperatura y humedad adecuada, es fundamental para que los clientes disfruten de su experiencia gastronómica.
19. Visibilidad de la instalación: Los lugares visibles y ubicados en un lugar céntrico son más propensos a captar mayor cantidad de clientes.
20. Comida para llevar: Posibilidad de llevar la comida a la casa.
21. Menú en español e inglés: Facilita la comprensión para turistas y locales.

- 22.Recomendaciones del chef: Platos recomendados por el chef.
- 23.Decoración temática: Elementos decorativos que reflejan la cultura china.
- 24.Música Ambiental: Sonidos que contemplan la experiencia gastronómica.
- 25.Capacidad para grupos: Espacios adecuados para grupos grandes o celebraciones.
- 26.Opciones de menú de degustación: Permiten probar una variedad de platos en una sola visita.
- 27.Utilización de especias tradicionales: Uso de especias y salsas típicas de la cultura china.
- 28.Catering y Eventos: Servicio de catering para fiestas y eventos.
- 29.Platos Fusión: Integración de ingredientes cubanos en platos chinos.
- 30.Postres Especiales: Oferta de postres tradicionales chinos.

Anexo 7: Aplicación del método Delphi para la selección de los atributos a incluir en la encuesta de satisfacción de los clientes.

Atributos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Votos positivos por variables	Concordancia por variables	Selección de atributos
Menú diversificado	1	0	1	1	1	1	1	1	0	7	0,77	Seleccionado
Autenticidad	0	1	0	0	0	0	1	0	1	3	0,33	Eliminado
Ambiente acogedor	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0,11	Eliminado
Atención al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1,00	Seleccionado
Precios accesibles	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1,00	Seleccionado
Horarios flexibles	0	1	0	0	1	1	1	0	0	4	0.44	Eliminado
Promociones y descuentos	1	0	1	1	1	1	0	1	1	7	0.77	Seleccionado
Bebidas típicas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Eliminado
Higiene y limpieza	1	1	1	1	1	0	1	1	0	7	0,77	Seleccionado
Accesibilidad	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0.11	Eliminado
Calidad de ingredientes	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8	0.88	Seleccionado
Interacción cultural	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0.22	Eliminado
Facilidad de pago	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0.88	Seleccionado
Tamaño de porciones	1	1	0	0	0	0	0	0	1	3	0.33	Eliminado
Comentarios y reseñas	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0.11	Eliminado

Apariencia física de la instalación y el personal	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	0.22	Eliminado
Rapidez del servicio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	Seleccionado
Climatización	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0.11	Eliminado
Visibilidad de la instalación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Eliminado
Comida para llevar	1	1	1	1	0	1	0		1	2	0.22	Eliminado
Menú en español e inglés	1	1	1	1	1	1	1	0	0	7	0,77	Seleccionado
Recomendaciones del chef	0	1	0	0	1	0	0	1	0	3	0,33	Eliminado
Capacidad para grupos	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8	0.88	Seleccionado
Decoración temática	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0.11	Eliminado
Música ambiental	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Eliminado
Opciones de menú de degustación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Eliminado
Utilización de especias tradicionales	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0.11	Eliminado
Catering y eventos	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0.22	Eliminado
Platos fusión	1	0	0	1	0	0	0	0	1	3	0.33	Eliminado
Postres especializados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Eliminado

Fuente: elaboración propia

Anexo 8. Diseño de encuesta aplicada a los clientes

Estimado cliente, la presente encuesta es una colaboración de la Universidad de Matanzas y la Empresa Sucursal Palmares Matanzas. La misma responde a fines investigativos. La misma tiene como objetivo: definir los atributos identificativos del servicio en el restaurante Sakura. Es totalmente anónima. Agradecemos de antemano su cooperación.

1. ¿Cómo evaluaría su nivel de satisfacción con las experiencias vividas en con nuestros servicios?

___muy bajo ___bajo ___ni bajo ni alto ___alto ___muy alto

2. Para el desarrollo de la investigación se necesita que usted indique en qué grado fueron percibidos los atributos expuestos a continuación, para ello utilice la siguiente escala:

1= muy poca, 2= poca, 3= ni poca ni marcada, 4= marcada, 5= muy marcada.

Atributos	Valoración	Importancia
Menú diversificado	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
Atención al cliente	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
Precios accesibles	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
Promociones y descuentos	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
Higiene y limpieza	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
Calidad de ingredientes	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
Facilidad de pago	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
Rapidez del servicio	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
Menú en español e ingles	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
Capacidad para grupos	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5
Platos fusión	_1 _2 _3 _4 _5	_1 _2 _3 _4 _5

Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	Rango de edad: 18 a 35 <input type="checkbox"/> 36 a 45 <input type="checkbox"/> 46 a 55 <input type="checkbox"/> 56 a 65 <input type="checkbox"/>
---	--

País de procedencia:

Canadá Rusia EEUU Alemania Cuba Otra. Cual

Frecuencia con que visita al Restaurante Sakura:

Una vez Dos o tres Cuatro a cinco Más de cinco

Fuente: elaboración propia

Anexo 9. Resultados del estudio de fiabilidad y validez para las puntuaciones obtenidas en la encuesta

Percepción

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.981	10

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.941 ^a	.886	.876	.17668

a. Predictores: (Constante), P10, P4, P6, P5, P8, P3, P7, P9

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	22.149	8	2.769	88.691	.000 ^b
Residuo	2.841	91	.031		
Total	24.990	99			

a. Variable dependiente: C

b. Predictores: (Constante), P10, P4, P6, P5, P8, P3, P7, P9

Importancia

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.797	10

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.898 ^a	.807	.786	.23262

a. Predictores: (Constante), I10, I9, I4, I1, I5, I6, I8, I2, I3, I7

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	20.174	10	2.017	37.283	.000 ^b
	Residuo	4.816	89	.054		
	Total	24.990	99			

a. Variable dependiente: C

b. Predictores: (Constante), I10, I9, I4, I1, I5, I6, I8, I2, I3, I7

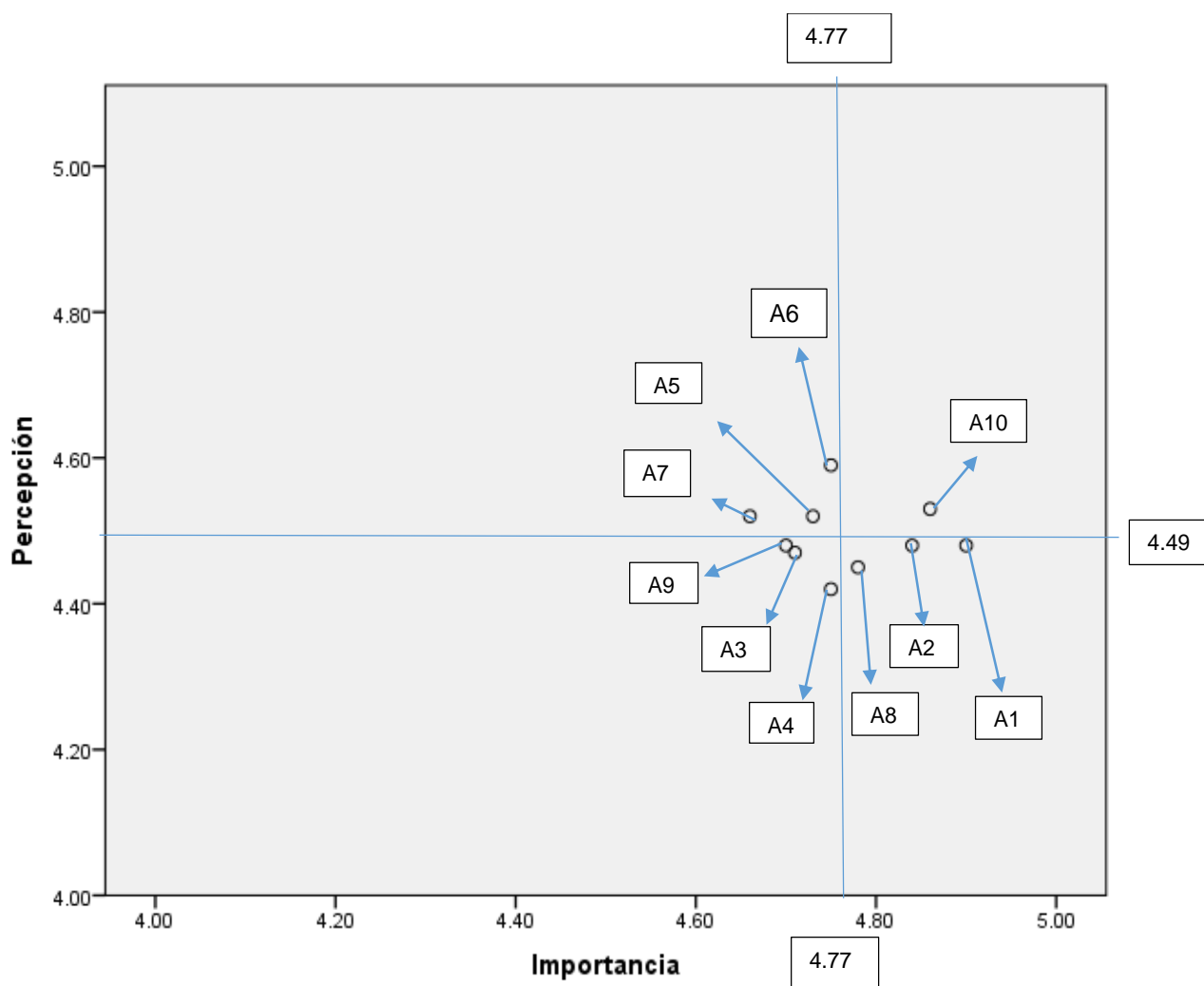
Fuente: salida del Statgraphics

Anexo 10: Valores promedios y distorsiones de los atributos de la matriz IPA

Atributos	Percepción	Importancia	Adecuación
Menú Diversificado (A1)	4.48	4.90	-0.42
Atención al Cliente (A2)	4.48	4.84	-0.36
Precios Accesibles (A3)	4.47	4.71	-0.24
Promociones y Descuentos (A4)	4.42	4.75	-0.33
Higiene y limpieza (A5)	4.52	4.73	-0.21
Calidad de los ingredientes (A6)	4.59	4.75	-0.16
Facilidad de pago (A7)	4.52	4.66	-0.14
Rapidez del servicio (A8)	4.45	4.78	-0.33
Menú en español e inglés (A9)	4.48	4.70	-0.22
Capacidad para grupos (A10)	4.53	4.86	-0.33

Fuente: elaboración propia

Anexo 11: Matriz Importancia-Percepción para los atributos evaluados en la encuesta



Fuente: salida del SPSS