

# **ACCIONES PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN LAS MIPYMES DEL MUNICIPIO HOLGUÍN. CASO DE ESTUDIO DIMACOR**

Tesis presentada en opción al título de Licenciado en  
Economía

**AUTOR(A): ROXANA DE LA CARIDAD ROJAS DEL MONTE**

**TUTORES: Dra. C. HELENS MARTÍNEZ FERNÁNDEZ**

**Dr. C. LISANDRO CARRALERO HIDALGO**

HOLGUÍN, 2022



## PENSAMIENTO

*“Desarrollar la economía significa ni más ni menos, mayor bienestar al pueblo.  
El mayor riesgo estaría en no cambiar, en no transformar”*

( Díaz – Canel Bermúdez , 2021)

## DEDICATORIA

*A mis padres, por su amor y dedicación, pilares indiscutibles en mi formación  
como profesional.*

## AGADECIMIENTO

*Agradecer por todo el apoyo que me brindaron para lograr culminar mis estudios a mis padres, mis abuelos y familiares en general por la constancia en mi preparación. Impulsándome siempre para ser la mejor versión de mí.*

*A mi tutora, Dra (C) Helens Martínez Fernández por su paciencia y dedicación.*

*A mi amigo de toda la vida Roberto Hernández Salvador, por su apoyo incondicional, que a pesar de estar a kilómetros siempre ha estado presente en mi formación profesional y personal.*

*A Yelena mi compañera de de risas, de estudios, de lágrimas, de cafés, gracias por estar ahí siempre que te necesité.*

*A todo el claustro de profesores de esta carrera que me proporcionaron la adquisición de nuevos conocimientos.*

*Agradezco de forma general a todos mis amigos, compañeros, y aquellas personas que participaron en alguna medida en la realización de esta investigación.*

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar acciones de investigación de mercados en la MIPYME DIMACOR, para contribuir a la determinación de las potencialidades de cada segmento e integrar estratégicamente las acciones comerciales de manera efectiva. El mismo se aplicó en el proyecto de MIPYME DIMACOR del municipio Holguín.

La construcción del marco teórico – práctico referencial demostró el carácter estratégico de la investigación de mercados para este segmento emergente de la economía. Para ello se utilizaron métodos teóricos como el histórico lógico, inductivo deductivo y analítico sintético, así como empíricos (revisión documental, entrevistas y encuestas). Lo anterior permitió demostrar las insuficiencias prácticas por las que atraviesan los nuevos actores económicos y que fundamentan la investigación.

Como resultado se diseñó un sistema de acciones de investigación de mercados para este segmento emergente de la economía, fundamentado en un análisis bibliográfico previo. El mismo integra ocho acciones que permiten diagnosticar el mercado, analizar la información del mismo y trazar estrategias en consecuencia.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING Y LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE LOS NUEVOS ACTORES ECONÓMICOS. ....	6
1.1 Evolución teórica de la planeación estratégica del marketing. Vínculo con el emprendedurismo como fenómeno social.....	6
1.1.1 La planeación estratégica del marketing. Enfoques y generalidades .....	9
1.2 La investigación de mercados como herramienta comercial. Metodologías de investigación de mercado .....	11
1.2.1 Metodologías de investigación de mercados. Comparación teórico – conceptual.....	16
1.3 Las micro, pequeñas y medianas empresas. Características y desarrollo en Cuba.....	18
1.4 Diagnóstico del entorno del marketing para los nuevos actores económicos en el territorio holguinero.....	23
CAPÍTULO II. ACCIONES DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA LOS NUEVOS ACTORES DE LA ECONOMÍA. CASO DIMACOR HOLGUÍN.....	26
2.1 Descripción teórico – metodológica del sistema de acciones de investigación de mercados para los nuevos actores de la economía .....	26
2.2 MIPYME DIMACOR del municipio Holguín. Aplicación del sistema de acciones de investigación de mercados.....	34
2.3 Valoración socioeconómica de la propuesta desarrollada .....	55
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES .....	58
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	



## INTRODUCCIÓN

La internacionalización de los criterios comerciales de segmentación de mercados, así como la interdependencia creciente entre las necesidades y deseos de los clientes, ha obligado a las organizaciones a establecer mecanismos de producción o servicios cada vez más competitivos. La eficacia empresarial tiene entonces en la planeación estratégica del marketing un aliado importante.

Una de los instrumentos científicos más utilizados para estudiar las oportunidades del entorno es la investigación de mercados. Constituye este un proceso que, a juicio de expertos, permite abordar oportunidades comerciales con una visión estratégica. Por cuanto:

La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo al desarrollo y disposición de la información (...) para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo, lo que facilita el camino para resolver problemas concretos y aprovechar las oportunidades reduciendo los riesgos asociados a esta situación (García, 2008, p.7).

En tal sentido, el desarrollo de herramientas del marketing en los niveles estratégico, táctico y operativo resulta crítico si se pretende sobrevivir en un entorno organizacional competitivo y cambiante. Numerosos son los estudios que conciben el desarrollo de las investigaciones de mercado como uno de los instrumentos que proporcionan ventaja competitiva a las organizaciones. Dentro de ellos resaltan Stanton (2000), Kotler (2006), Kaufman (2006), Boso (2007), Addison & Burgess (2007), Bhaskaran (2012) en el plano internacional. Desde la perspectiva cubana investigadores como Codina (2002), Barreriro (2003), Salazar (2008), García (2010), Rivero (2013), Muñiz (2017), Mesa (2018), Núñez (2019) Pérez y Moreno (2018) y otros han favorecido el papel de la investigación de mercados como herramienta empresarial importante (aunque siempre adaptado a la compleja situación socioeconómica nacional). Cabe destacar que no solo las grandes empresas precisan de este tipo de instrumento; las pequeñas organizaciones que cobran auge en el país también requieren un impulso que equilibre un sistema financiero que hoy se percibe

como vulnerable. Sin embargo, para este emergente sector no estatal los estudios son restringidos, al contarse con escasa experiencia investigativa de un segmento económico que comienza a florecer a partir de octubre de 2010. Las investigaciones de mercado se instituyen entonces como una herramienta valiosa, acorde a la necesidad integral de incrementar la efectividad de este segmento emergente de la economía.

Precisamente, la voluntad gubernamental expresada en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, muestran un marcado interés a todos los niveles en el desarrollo de investigaciones que favorezcan a los nuevos actores de la economía; dentro de los que destacan los siguientes:

25. Se crearán las cooperativas de primer grado como una forma socialista de propiedad colectiva, en diferentes sectores, las que constituyen una organización económica con personalidad jurídica y patrimonio propio, integradas por personas que se asocian aportando bienes o trabajo, con la finalidad de producir y prestar

168. Ampliar el trabajo en el sector no estatal, como una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que se establezcan. (Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución, 2016).

Como parte de la voluntad gubernamental del estado cubano en el referendo constitucional de 2019 se incorporan como formas de propiedad las empresas no estatales, aspecto este que se materializa con la entrada en vigor de las normas jurídicas sobre los actores económicos, los cubanos pudieron solicitar la creación de Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) o Cooperativas No Agropecuarias (CNA).

La provincia Holguín no se encuentra ajena a esta situación, por cuanto los nuevos actores de la economía carecen de experiencia que permita desde una perspectiva integradora y sistémica para la utilización de las herramientas científicas del marketing. A través de la aplicación de una auditoría al sector no estatal en el municipio se constató la existencia de la siguiente situación problemática:

- Escasa orientación a las necesidades reales de los consumidores actuales y potenciales

- Limitada información sobre las cuotas de mercado por segmentos de productos/servicios
- La posición de referencia que ocupan los negocios en relación a la calidad de sus productos/servicios en el municipio Holguín, es un campo poco sistematizado en la literatura científica para en el nuevo escenario económico.

Analizadas estas deficiencias, el **problema científico** a investigar consiste en: ¿Cómo contribuir al desarrollo de las potencialidades de cada segmento de mercado en los nuevos actores sociales de manera que responda a su desarrollo económico sostenible una vez iniciado su negocio?

En consecuencia, **el objeto de la investigación** se enmarca en: el proceso de planeación estratégica del marketing y el **campo de acción**. el proceso de investigación de mercado de los nuevos actores de la economía, caso MIPYME DIMACOR, municipio Holguín.

El **objetivo general** que persigue la investigación es desarrollar acciones de investigación de mercados en la MIPYME DIMACOR para contribuir a la determinación de las potencialidades de cada segmento e integrar estratégicamente las acciones comerciales de manera efectiva.

Como **objetivos específicos** se trazaron los siguientes:

1. Construir el marco teórico – referencial de la investigación, a partir del análisis de las principales tendencias y enfoques por las que atraviesa el tema objeto de estudio.
2. Diseñar un sistema de acciones de investigación de mercados para los nuevos actores de la economía del municipio Holguín.
3. Analizar, interpretar y presentar los resultados al aplicar las acciones diseñadas en una MIPYME del municipio Holguín (DIMACOR).

Como respuesta anticipada al problema científico, se sugiere la siguiente **idea a defender**: la aplicación de un sistema de acciones de investigación de mercados orientado al desarrollo de los nuevos actores de la economía, podrá contribuir a determinar las potencialidades de cada segmento e integrar estratégicamente las acciones comerciales para llegar a ellos de manera efectiva.

Los métodos empleados en la investigación están determinados a partir del cumplimiento de los objetivos planteados, incluyen técnicas y herramientas los que a continuación se relacionan:

### **Métodos teóricos**

- Dialéctico – materialista: para la concepción, general, materialista dialéctica e histórica, de que todo en la naturaleza, la sociedad y el propio ser humano está concatenado o interconectado, en constante movimiento cambio o transformación.
- Histórico – lógico: al estudiar los antecedentes del objeto de estudio y su correspondencia con las regularidades metodológicas de la gestión comercial dentro de la planeación estratégica y los procesos que la integran como herramienta administrativa
- Inductivo – deductivo: para diagnosticar el sistema de marketing en los nuevos actores de la economía
- Sistémico – estructural: para abordar el carácter sistémico de las formas de gestión no estatales
- Analítico – sintético: para desarrollar el análisis de la investigación de mercados (en los niveles teórico y práctico), a través de la descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis.

### **Métodos empíricos**

- Revisión documental: consistente en obtener todos aquellos documentos que contienen información necesaria para el estudio, la cual es utilizada a lo largo de todo el proyecto investigativo, especialmente en la construcción del marco teórico referencial y en la etapa de comparación teórica de las metodologías
- Entrevista y observación científica: utilizadas básicamente en la justificación del problema profesional, además de la utilización de herramientas habilitadas en función de los indicadores previstos para la investigación de mercados.

- Encuestas: utilizadas para valorar el estado actual del objeto de estudio práctico y las situaciones problemáticas en las que se sustenta el problema profesional identificado.
- Estadístico – matemático: la valoración estadística de la propuesta. Para precisar la población y la muestra de la investigación, para el procesamiento y presentación de los resultados provenientes del diagnóstico de la MIPYME en el municipio Holguín.

La **novedad** de la investigación subyace en el diseño de un sistema de acciones de investigación de mercados para los nuevos actores de la economía, que permite adaptar las herramientas científicas al desarrollo de este segmento económico.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING Y LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS DE LOS NUEVOS ACTORES ECONÓMICOS**

Este capítulo constituye el resultado de la revisión bibliográfica sobre el objeto de estudio a nivel teórico. Las consultas bibliográficas se realizan sobre la evolución de la planeación estratégica del marketing, especialmente para el sector emprendedor como segmento económico social, así como desde la perspectiva de su valor empresarial y los fundamentos metodológicos que la sostienen. Además se aborda la investigación de mercados como herramienta comercial asociada a la planeación estratégica del marketing.

### **1.1 Evolución teórica de la planeación estratégica del marketing. Vínculo con el emprendedurismo como fenómeno social**

Como principio teórico, se puede asumir que el marketing surge al unísono con el comercio o intercambio como modo de relación humana; remontándose así a los tiempos donde solo existía la economía agraria o forestal, la población era en gran parte autosuficiente; producía sus propios alimentos, hacía sus propias telas, construía sus propias casas y utensilios. Addison & Burgess (2007), Blanchard & Tolbertb (2012), Morales (2012), Peltier & Zhao (2012), Pérez (2015), Udiz, (2017) en sus investigaciones plantean que debido a la existencia de muy poca especialización en el trabajo la necesidad de cualquier tipo de comercio basado en herramientas de mejora era inexistente. Por tanto, aunque como ciencia es relativamente nueva, el marketing se ha desarrollado desde hace mucho tiempo, por cuanto se asocia fundamentalmente “al intercambio como función social, creando valor agregado desde y para cada una de las partes que se benefician mutuamente del mismo como comportamiento humano esencial” (Ruiz, 2014,p. 12).

Lo que sí marcó un cambio trascendental es la forma de relación que llevó a efecto la división del trabajo como elemento que estableció los conceptos de oferta y demanda. Por tanto, cuando se producían más artículos de los que se necesitaba y a la vez se carecía de otros vitales; se daban los primeros pasos para planear estratégicamente la función comercial. De esta forma; aparecen los conceptos de “oferta y demanda” como par dialéctico clave en el modo de actuación mercantil, que a su vez sostiene los principios del concepto

marketing moderno (Bhaskaran, 2012, p. 64-80). Surgían así los rudimentos formales de la planeación estratégica del marketing, definida por Stanton como:

Proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas organizacionales y las propias capacidades empresariales de adaptarse a las oportunidades cambiantes de la mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas (Stanton, 2000, p.58).

Con la concepción y desarrollo progresivo del concepto de división del trabajo los obreros concentran sus esfuerzos en la producción de aquel artículo en el que sobresalen; provocando que cada hombre produjera más. De esta forma, la interrelación entre las variables oferta, demanda y especialización de la producción como fenómeno social generó el propio desarrollo de la planeación comercial como la conocemos hoy (Ruiz, 2014, p. 12).

Este autor coincide con Ruiz y otros investigadores asociados, más incluye una nueva etapa evolutiva para el desarrollo de la planeación comercial del marketing; con características específicas que se resumen en la tabla 1.1.

Tabla 1.1 Períodos identificados para el desarrollo evolutivo de la planeación comercial del marketing. Adaptado de Ruiz, D. (2014) "Procedimiento para la confección del plan de marketing en las formas no estatales de gestión", Tesis en opción al título de Máster en Dirección. Universidad de Holguín

<b>Etapa</b>	<b>Orientación del marketing</b>	<b>Características fundamentales</b>
Inicios de 1920 - 1930	Irrestricda a la producción	Se manifestaba una clara orientación a la producción, todo lo que se produjera era consumido de inmediato. El consumidor no tenía tiempo de seleccionar ni forma, ni color, tomaba cualquier cosa. La demanda superaba con creces la oferta

1930 - 1950	Al producto como eje central	Los consumidores favorecen aquellos productos que estén disponibles y que sean costeables. Mejoramiento de la eficiencia de producción y distribución
1950 - 1970	A las ventas desde el interior de la organización	Los consumidores prefieren los productos que ofrezcan la mejor calidad, rendimiento y características. Se introduce el mejoramiento constante en los productos como filosofía primaria para incrementar los ingresos y se crean técnicas de mercadeo
1970 - 1990	A las estrategias organizacionales	Fundamentado en la competencia como instrumento de mejora organizacional. Se determinan con certeza científica las necesidades y deseos de los mercados metas. Proporcionar satisfacciones deseadas en forma más efectiva y eficiente a los compradores
1990 - 2000	Al entorno organizacional (clientes específicos)	Determinación de necesidades y deseos específicos por segmentos de clientes; proporcionando resultados con más eficacia y eficiencia que los competidores y que mantengan o mejoren el bienestar de la sociedad
2000 hasta la fecha	Al comercio electrónico como forma de intercambio	Supone una dependencia mayúscula a las redes informáticas y al uso de Internet para las compras y las transacciones a todos los niveles, incluidos los mercados internacionales

Aunque la planeación estratégica del marketing se ha correspondido esencialmente con el desarrollo empresarial, también ha tenido su efecto directo en la gestión de los pequeños negocios, con patrones muchas veces diferentes. Dicha diferencia se justifica en la complejidad de los procesos, el

tratamiento del mercado, la gestión logística y las filosofías empresariales (Avlonitis, 2005, p.357).

En tal sentido, la planeación estratégica del marketing para la pequeña y mediana empresa se ha sostenido esencialmente en la búsqueda de mayores ingresos comerciales a cualquier precio, asociándola luego a la gestión interna y su impacto social. Esta concepción les ha posibilitado insertarse, aunque con no pocos obstáculos, en un sistema financiero necesitado de un motor a pequeña escala para el desarrollo económico y social de la economía moderna (Audretsch & Thurik, 2004; Holcombe, 2003; Ruiz, 2014).

### **1.1.1 La planeación estratégica del marketing. Enfoques y generalidades**

Como generalidad, se puede asumir que existe un consenso teórico sobre la conceptualización de la planeación estratégica del marketing, incluyendo como variables fundamentales las metas organizacionales, las capacidades de adaptación internas, la identificación de oportunidades en el entorno y las propuestas de valor para abordar los mercados (Stanton, 2005, p. 32-34).

En cualquier caso, la planeación estratégica del marketing se instituye como una función social y de gestión que necesariamente depende del resto de las áreas de la organización. Kotler expone al respecto:

El marketing es tan esencial que no puede considerarse una función independiente. Es el conjunto del negocio desde el punto de vista de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente. El éxito del negocio no viene determinado por el productor, sino por el cliente (Kotler, 2003, p. 5).

El marketing constituye entonces una herramienta tan importante como cualquiera de las tradicionales como economía, recursos humanos y tecnología. Sólo que la inclusión social de esta función tiene patrones menos estereotipados que las referidas anteriormente; precisamente por ser una herramienta relativamente reciente y que depende mucho del entorno organizacional (Bosso & Cadogan, 2012, p. 57).

El intercambio de necesidades específicas como parte de un mercado definido por dos o más grupos, donde finalmente el marketing surge efecto como herramienta administrativa; se hace efectiva bajo las siguientes condiciones como premisas:

- En las unidades sociales que integren el mercado (ya sean personas u organizaciones), una parte debe tener algo de valor para la otra como elemento prioritario
- Las partes tienen absoluta libertad de estar o no de acuerdo con las bases estructurales del intercambio
- Debe existir la habilidad comunicativa de llevar a efecto el intercambio con bases sostenibles en el tiempo en que medie el mismo o según el tiempo de garantía necesario para llevar a efecto las consecuencias del intercambio (Hubbard & Norman, 2005, p. 323).

Se resumen entonces dos grandes enfoques para la planeación estratégica del marketing, una dirigida a la dimensión administrativa y la otra orientada a la innovación socioeconómica, aunque resulta difícil delimitar el horizonte que divide uno del otro a escala organizacional (Blanchard, 2012, p. 139).

Dichos enfoques se contextualizan en el propio ciclo administrativo, agrupados a partir de los subprocesos de planeación, organización, liderazgo y control de las estrategias de comercialización. En tal sentido, resulta prudente discernir que el marketing atraviesa, transversalmente, por cada una de ellas (Blanchard, 2012, p. 149).

Queda clara la hipótesis de que el marketing, además de relacionarse con el resto de las áreas funcionales de una organización, necesita de herramientas y habilidades propias de la administración para adaptarse a los convulsos cambios del entorno (Adisson & Burgess, 2007, p. 196).

Resulta indispensable que la planeación estratégica a nivel organizacional sea llevada a cabo bajo un pensamiento proactivo y nunca aislado del crecimiento económico de territorios y organizaciones similares; pues en el futuro inmediato pudieran erigirse como polos competitivos directos. Planear estratégicamente el marketing no garantiza el éxito de manera pragmática, sólo proporciona una base sólida para la toma de decisiones (Morales, 2012, p. 13).

El anexo 2 resume las características básicas que diferencian el tratamiento del marketing desde la concepción de su planeación estratégica y desde la comercialización destinada únicamente a la generación de ingresos como fuente de valor.

## **1.2 La investigación de mercados como herramienta comercial. Metodologías de investigación de mercado**

Diversos son los autores que coinciden en definir al mercado como el centro de la gestión empresarial, por cuanto la satisfacción de necesidades y la gestión productiva y de servicios nacen precisamente de él. Cada empresa que exista se debe en primer lugar a que existe un mercado con necesidades específicas no cubiertas.

Aunque con diferentes términos, todas las definiciones de investigación de mercados encierran la misma idea conceptual a través de 4 grandes ejes teóricos; existencia de objetivos comerciales, carácter sistemático de las organizaciones, información y toma de decisiones respecto al mercado (Tamayo, 2008, p.24).

La American Marketing Association define al proceso de investigación de mercados como la “Recolección, tabulación y análisis matemático de la información referente a la actividad del marketing, que se realiza con el propósito de ayudar a tomar decisiones que resuelvan aspectos inherentes a la comercialización” (AMA, 1960, p.23).

Otro de los teóricos reconocidos del tema plantea al respecto que “La investigación de mercados se acerca al fenómeno sistemático de acopiar, registrar, analizar e interpretar información valiosa referida a los segmentos de mercados existentes o potenciales para las organizaciones” (Giles, 1984, p.12).

Sin embargo, a criterio de este autor, estas y otras definiciones encontradas resultan aún insuficientes para conceptualizar un fenómeno que hoy no se corresponde solamente con las empresas, sino que cualquier tipo de organización puede efectuarlo, lo que ha sido un debate académico en los últimos años. Por tanto, actualmente se habla de mercado de trabajo, mercado de información y otros y se asocia con organizaciones sin fines de lucro como instituciones sociales, iglesias, centros de investigación y desarrollo, etc.

Se asume entonces el siguiente concepto de investigación de mercados, a partir de la propuesta de Ruiz:

Fenómeno social y de gestión a través del cual las organizaciones intercambian información con el entorno en que se insertan. Proceso que

integra la búsqueda y procesamiento de información valiosa para la toma de decisiones organizacionales en materia de aprovechamiento y explotación de oportunidades de mercado a corto y mediano plazo, con un carácter marcadamente sistemático (Ruiz, 2014, p.14).

Aunque se trata de un tema relativamente nuevo (el período comprendido entre los años 1910 -1920 se reconoce como el comienzo formal de la investigación de mercados), el crecimiento documental y científico ha sido intenso en los últimos años; justificado por el acelerado incremento de la competitividad empresarial y la interdependencia de los mercados. Se han logrado grandes adelantos en los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa, se aplican con buenos resultados las ciencias de la conducta y la matemática – estadística. Sin embargo, aún hay muchas empresas destinando cuantiosos recursos a la investigación de la producción y muy poco a la determinación de oportunidades de mercado para sus productos/servicios (Tamayo, 2008, p.26).

En junio de 1990 se desarrolló la primera asamblea sobre Investigación de Técnicas de Mercado por la American Marketing Association, en Colorado, USA, donde se arribó a importantes conclusiones que constituyen un análisis histórico de la investigación de mercados:

1- Se ha producido un cambio fundamental en los enfoques de la investigación comercial: Los manuales de investigación comercial se han limitado a exponer técnicas de recolección y análisis de datos. Las técnicas son y serán, en el futuro, solamente instrumentos, no fines. La clave de la investigación está en el planeamiento acertado de problemas empresariales.

2- La evolución de los estudios va desde planeamientos descriptivos hasta predictivos: Los investigadores de mercados pueden predecir comportamientos si es que son capaces de aplicar con éxito los instrumentos analíticos adecuados. Las tecnologías informáticas permiten el tratamiento de la información y la simulación, aspectos que benefician el poder predictivo de la investigación comercial.

3- Se tiende a la utilización de técnicas integrales: La aplicación de técnicas individuales proporciona información parcial. Los expertos en investigación comercial proponen que un mismo análisis se complemente con otras técnicas

para disponer de diferentes perspectivas del estudio. Los problemas de mercadotecnia son complejos, multidimensionales y multivariados. No son totalmente cualitativos ni totalmente cuantitativos. Sin embargo, metodológicamente se puede abordar el fenómeno desde la perspectiva sistémica de sus cualidades. Los problemas de marketing son concretos por lo que coexisten en la unidad de los hechos singulares del mercado, los aspectos cuantitativos y cualitativos.

4- Se presta una gran importancia a las características de los datos empleados: La validez de unos resultados depende de la bondad de los datos. Los analistas deben tener muy en cuenta que quizás las conclusiones a las que llegan podrían ser distintas con otros datos, aunque los que hayan empleado sean correctos. Además, cada técnica estadística necesita un tipo especial de datos. Es decir, cuando se desarrolla un estudio, la forma de recoger la información condiciona la técnica a aplicar y viceversa. Aunque un computador admita números y proporcione resultados, estos pueden carecer de total sentido si los datos no son los adecuados para ser tratados con la técnica que se ha aplicado.

5- La elección de la técnica de análisis de datos debe hacerse con un cuidado extremo: Unos mismos datos se pueden analizar con diferentes instrumentos estadísticos. Las conclusiones a las que se puede llegar son muy diferentes.

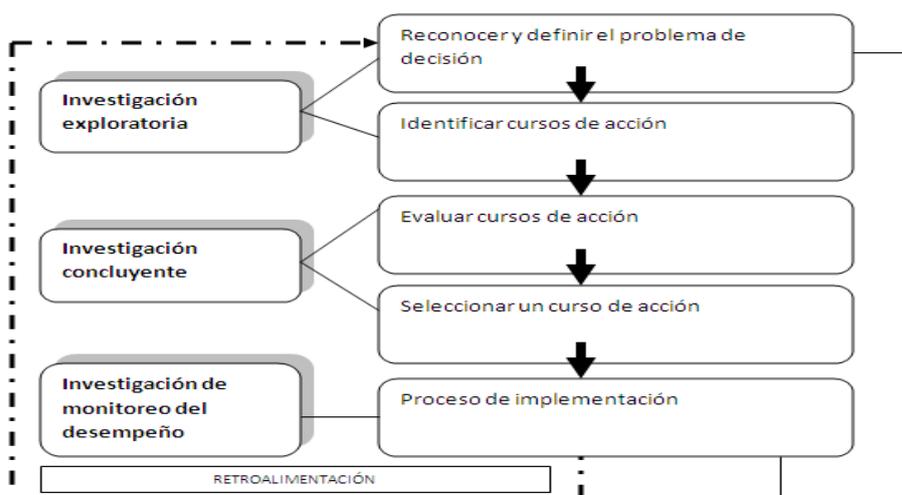
6- La investigación comercial debe integrarse en los procesos de planificación de la empresa: La complejidad creciente del entorno, cada vez más globalizado, así como el desenvolvimiento de las empresas en mercados cada vez más competitivos y la necesidad de tomar decisiones rápidamente son causas principales que fuerzan a integrar la Investigación de Mercados en los procesos de planificación en las empresas (Rojas, 2014).

En el caso cubano, debido a las propias restricciones del sistema económico, la investigación de mercados se encuentra en un estadio muy primario de desarrollo, cuyas principales etapas se muestran en la siguiente figura:



**Figura 1.1** Etapas por las que ha atravesado la investigación de mercados en Cuba.

En general, existen 3 grandes métodos de investigaciones de mercados, utilizadas indistintamente de acuerdo a la propia naturaleza del fenómeno y a las condiciones socioeconómicas de la organización. Sin embargo, si se precisa un alto grado de fiabilidad para la toma de decisiones gerenciales, sería adecuado integrar los tres acordes a los intereses organizacionales. Las mismas se presentan gráficamente en la figura 1.3 y luego se detallan sus características más importantes.



**Figura 1.2** Tipos de investigación de mercados y asociación entre ellas de acuerdo a la naturaleza del fenómeno investigado. Adaptado de:

García, G. (2008). Investigación de mercados. Material bibliográfico. Universidad de Holguín.

### **Investigación Exploratoria:**

Es apropiada en situaciones en las que la gerencia busca problemas potenciales y oportunidades a corto plazo. En este método se penetra dentro de la naturaleza integral de un problema y por lo general no se tiene una concepción firme de los resultados de la investigación. Está diseñado para obtener una noción preliminar de la información con un gasto mínimo de recursos de todo tipo, con enfoques amplios y versátiles para el trabajo de campo y el procesamiento de la información.

El objetivo primario es ampliar el dominio de alternativas identificadas con la esperanza de incluir la mejor alternativa en el conjunto de acciones que pueden evaluarse. Por lo general, es muy utilizada por motivos de ahorro de recursos, optimización del factor humano y tecnológico. Son especialmente útiles para desmenuzar grandes problemas en otros más focalizados y formular hipótesis al respecto.

### **Investigación concluyente:**

Este método se asocia comúnmente al suministro de información que ayuda a la gerencia a evaluar y seleccionar un curso de acción entre varias alternativas. Puede subdividirse en investigación descriptiva e investigación causal. El diseño de investigación se caracteriza por procedimientos formales y bien estructurados, precisamente por la necesidad de recopilar información valiosa a la toma de decisiones.

En este tipo de investigación de mercados los objetivos se encuentran claramente definidos, así como las necesidades de información que deben ser recopiladas durante el trabajo de campo. Debe ser evidente que la información que se va a recolectar, esté relacionada con las alternativas que se encuentran en proceso de evaluación (García, 2008).

### **Monitoreo del desempeño:**

Es el elemento esencial, necesario para controlar programas de mercadeo de acuerdo con los planes trazados. La desviación del plan puede resultar de una ejecución inadecuada del programa de mercadeo y/o cambios no anticipados en los factores situacionales. En consecuencia, el monitoreo de las variables de la mezcla de mercadeo y de las variables situacionales, junto con las medidas de desempeño tradicionales, tales como ventas, participación de mercado, utilidades y retorno de la inversión constituyen el foco de atención del método.

Se encuentra marcadamente relacionado con la forma de monitorear los indicadores socioeconómicos y de gestión fundamentales de la empresa estudiada (García, 2008).

### **1.2.1 Metodologías de investigación de mercados. Comparación teórico – conceptual**

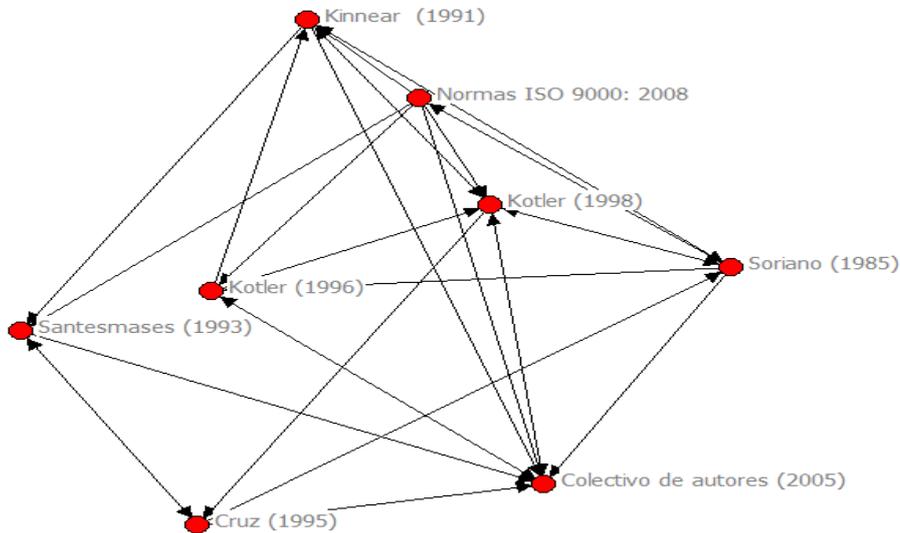
El presente epígrafe muestra un acercamiento a los procedimientos para la investigación de mercados consultados por esta autora. En general, se percibe una relación importante entre los patrones teóricos establecidos para el tema.

El componente epistemológico de cada una de las fases es similar a escala teórica; por lo que se asume que existe una asociación real entre las bases para hacer efectivo el tema a nivel práctico. El gráfico mostrado en la figura 1.4 presenta la red de asociaciones teóricas definidas por los autores, agrupadas a través de su procesamiento en el software UCINET versión 6.184 para Windows.

Se analizaron un total de 8 procedimientos de investigación de mercados, los cuales presentan particularidades definidas en buena medida por el escenario en que fueron diseñados. Los autores analizados se refieren a continuación, y los procedimientos se detallan en el anexo 4 de la presente investigación:

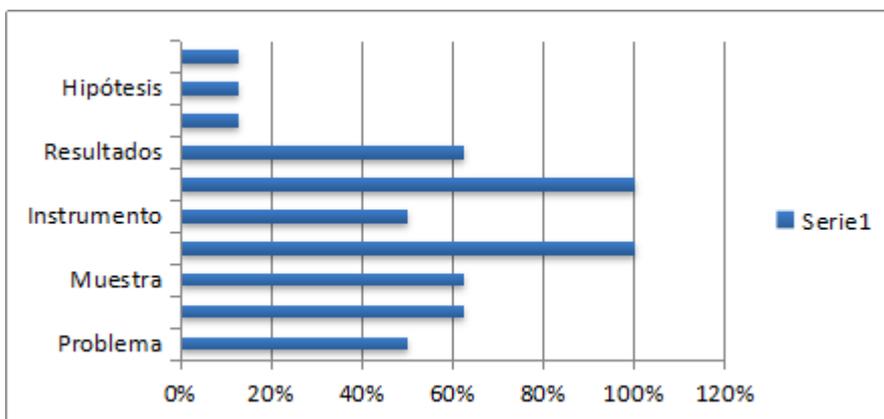
Rojas, S. (1985), Kinnear, T. (1991), Santemas (1993), Cruz, I. (1995), Kotler, P. (1996), Kotler, P. (1998), Colectivo de autores (2005), Benassi (2009), Normas ISO 9000:2008 y Rojas (2021). En general, el estudio muestra una adecuada relación entre las etapas consultadas desde los procedimientos de los diferentes autores. Las etapas que más frecuencia de aparición tienen son la definición del problema, los objetivos de investigación, el diseño muestral

y del instrumento y el procesamiento y análisis de datos para la presentación de los resultados investigativos. Etapas como el diseño teórico, el tratamiento de hipótesis, la justificación del estudio y la prueba de hipótesis tiene bajos niveles de aparición en los procedimientos consultados.



**Figura 1.3** Relación teórica entre los autores consultados en lo referente a la concepción de la investigación de mercados como instrumento empresarial

El gráfico de barras mostrado en la figura 1.5 presenta las etapas más citadas de acuerdo a su frecuencia de aparición entre los autores consultados. De dicho análisis se extrae como conclusión que las etapas o fases más citadas por los autores resultan la recopilación y procesamiento de la información (con un 100 % de representatividad), el trazado de objetivos, diseño de la muestra y resultados del estudio (con más de un 60 % de coincidencia). Etapas como el tratamiento de la hipótesis, justificación del estudio y análisis del marco teórico no presentan altos niveles de representatividad.



**Figura 1.4** Gráfico de barras que muestra la representatividad de cada etapa en la confección del plan de marketing según los autores consultados.

Los resultados anteriores son útiles para el diseño del procedimiento de investigación de mercados que se propone en el capítulo II del presente informe técnico. En este caso, las etapas más citadas por los autores deberán ser de obligatoria inserción en el diseño del instrumento propio.

### **1.3 Las micro, pequeñas y medianas empresas. Características y desarrollo en Cuba**

Se considera Empresa a (...) la unidad económico – social en el que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa (Mercado, 2017, p. 33).

Es decir que la Empresa consiste en una unidad que busca satisfacer la demanda del mercado al cual pertenece mediante la producción de bienes o servicios, debiendo para ello coordinar efectivamente sus recursos técnicos, humanos y financieros. Hasta la década de los '90 el interés y atención de los economistas y estudiosos de las organizaciones se encontraban focalizados hacia el estudio de las Grandes Empresas.

A partir de la década del 90 surge un incremento de interés por el estudio de las pequeñas y medianas empresas, otorgándole a las mismas una unidad conceptual propia y singular, con características y dinámicas particulares diferenciadas de las Grandes Empresas.

Actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas se definen como un tipo de empresa con características distintivas, que posee dimensiones con límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones (Álvarez y Durán, 2019). También son reconocidas bajo el término MIPYMES, donde se realiza una extensión del término original, para incluir a la Micro empresa (Álvarez y Durán, 2019).

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen estructuras organizativas capaces de contribuir eficazmente a la cohesión económica y social de un país, toda vez que impactan significativamente en la generación de empleo, ingresos, la disminución de la pobreza y la dinamización de las actividades productivas en las economías locales, por lo que constituyen

actualmente una cuota representativa en el tejido empresarial de las economías en desarrollo.

En la “Conceptualización del Modelo Económico y Social cubano de Desarrollo Socialista” aprobado en el 7mo Congreso del Partido Comunista, se reconoce por primera vez a las MIPYME como un actor integrante de la propiedad privada. En consecuencia, se podrán erigir las MIPYME como una forma de organización productiva distinta a la forma de asociación cooperativa. Reconocimiento que se ha ratificado en la Síntesis de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19.

Las MIPYME como parte del entorno económico cubano en el ejercicio del trabajo por cuenta propia El proceso de actualización del modelo económico cubano tiende a la dinamización de la economía al patentizar la necesidad de coexistencia de las distintas formas de propiedad y gestión, sin menoscabo del carácter socialista propio del país.

Tal es así que en el 7mo Congreso del Partido Comunista se reconoce y acepta la propiedad privada. Forma de propiedad que habrá de cumplir una función social. Su titularidad recae en personas naturales o jurídicas, lo que amerita un entramado legal para su organización y funcionamiento, capaz de dar al traste con ilegalidades o deformaciones de implementación.

Significativa importancia se atribuye a la Conceptualización del Modelo económico, al reconocerse que las personas naturales puedan llevar a cabo emprendimientos, más allá de su ejercicio, de forma simple como un pequeño negocio familiar del trabajador, al admitirse la existencia de empresas privadas de mediana, pequeña y micro escalas, según el volumen de actividad y cantidad de trabajadores.

A partir de este momento, las MIPYME dejan de estar aparentemente invisibilizadas desde el punto de vista político y formal, porque, desde lo fáctico, el ejercicio del trabajo por cuenta propia ha comenzado a responder a estructuras organizativas empresariales superiores, que carecen actualmente de un marco regulatorio que las legitime y estructure como personas jurídicas.

La constitución de la República de Cuba ha reconocido, en su artículo 22 inciso d: la propiedad privada como una de las formas en que puede estar organizada la propiedad en Cuba. Este reconocimiento resulta novedoso en el

ordenamiento jurídico patrio, dado que, pese a las reformas constitucionales precedentes, la propiedad privada no había sido reconocida como una forma de propiedad coherente con el sistema socialista.

Las MIPYMES se clasifican a partir de distintas acepciones, dependiendo de la región a la cual pertenecen podrán ser clasificadas o bien por la dimensión, en tanto cantidad de empleados ocupados dentro de la estructura organizativa, o bien por el volumen del negocio. El estudio realizado por (Mesa y Méndez, 2021, p. 293), ha permitido constatar que no existe una homogeneidad de criterios con respecto a la definición y clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. A partir de la diversidad existente, se ha optado por esgrimir diversos índices de clasificación de las MIPYME, según se destaca a continuación:

- a) El número de trabajadores que emplean.
- b) Tipo de producto
- c) Tamaño de mercado.
- d) Inversión en bienes de producción por persona ocupada.
- e) El volumen de producción o de ventas.
- f) Valor de producción o de ventas.
- g) Trabajo personal de socios o directores.
- h) Separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas dentro de la empresa.
- i) Ubicación o localización.
- j) Nivel de tecnología de producción.
- k) Orientación de mercados.
- l) El valor del capital invertido.
- m) El consumo de energía.

A nivel internacional, la diversidad de criterios es latente, especialmente en América Latina. Sin embargo, existe coincidencia entre los autores en destacar indicadores como el número de empleados, el volumen de venta o la facturación. En ocasiones se distingue la clasificación según el sector económico al que pertenezca la empresa. A continuación, se hace alusión a países como México, Bolivia, Chile, Colombia, Uruguay y Argentina.

En México el criterio de clasificación de las MIPYME se establece sobre la base del número de empleados y dependiendo del sector económico al que

pertenezcan. (Bárdan, 2019). Bolivia, por su parte maneja tres criterios: empleo, ventas y activos. En tanto, en Colombia, los parámetros de empleo y activos (Saavedra y Hernández, 2008). En Argentina existen distintas clasificaciones, por ocupados o ventas, las cuales distinguen por sector de actividad.

La Fundación Observatorio MIPYME clasifica a las empresas según la cantidad de ocupados (Fundación observatorio MIPYME, (2013). Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) maneja el siguiente criterio clasificatorio en función del número de trabajadores: pequeña, entre 5 y 49 trabajadores; y mediana, de 50 a 250 trabajadores (Saavedra & Hernández, 2008).

En el contexto cubano, y a partir del análisis de la “Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista”, en el numeral 182.2, el criterio clasificatorio toma como indicador la cantidad de trabajadores, aspecto este refrendado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba número 94 de 19 de agosto de 2021 en la que en su contenido muestra el Decreto Ley número 46 sobre las micro, pequeñas y medianas empresas, en la que en su Artículo 4 plantea que: Las MIPYMES se clasifican tomando como referencia el indicador de número de personas ocupadas, incluidos los socios, de la forma siguiente:

- a) Micro empresa: cuyo rango de ocupados es de 1 a 10 personas.
- b) Pequeña empresa: cuyo rango de ocupados es de 11 a 35 personas.
- c) Mediana empresa: cuyo rango de ocupados es de 36 a 100 personas

Tomando como referencia las distintas experiencias latinoamericanas, aportan mayor efectividad de clasificación los indicadores: cantidad de personal, volúmenes de ventas y niveles de inversión en activos, debido a que estos enmarcan la propia gestión económica de la empresa con su rendimiento y nivel de riesgo de inversión.

Desde la perspectiva de (Pérez, 2019, p. 3) las micro, pequeñas y medianas empresas presentan como características las siguientes:

- 1) La característica principal de las MIPYMES es su naturaleza heterogénea; independientemente de la industria a la cual pertenezcan una nunca será igual a otra.

- 2) Poseen una estructura organizativa sencilla y descentralizada que les otorga flexibilidad a la hora de afrontar los cambios continuos del contexto económico
- 3) Presentan carácter pionero, de innovación y creatividad, ya que pueden realizar productos individualizados, a diferencia de las Grandes que se enfocan más en productos estandarizados, en nichos de mercado aún no explotados, con menor capital inicial y riesgo financiero.
- 4) Debido a sus dimensiones permiten un flujo de comunicación dinámico e inmediato entre sus miembros, evitando procesos burocráticos que entorpecen las decisiones y acciones.
- 5) Se desarrollan en sectores cuya escala de operación eficiente es pequeña, es decir en actividades que no requieren incurrir en costos fijos considerables, ni promocionar productos mediante el uso de la publicidad masiva.
- 6) Conviven con las Grandes empresas produciendo bienes y servicios parecidos, siempre y cuando puedan explotar nichos de demanda que valoren la diferenciación de productos, ya sea por calidad o por variedad. Además se muestran solidarias con éstas sumándoles valor a su cadena, permitiéndoles bajar los costos conservando su cartera de productos y servicios.
- 7) Permiten el equilibrio regional. Diversifican la economía a partir de sus multi localizaciones en contraposición a la concentración de las Grandes Empresas en determinados sectores y sólo en las grandes ciudades
- 8) Son grandes generadoras de empleo, principalmente en una sociedad donde los objetivos de las políticas económicas apuntan a la reducción de la pobreza y generación de puestos de trabajo.

Por su parte, (Pérez, 2019, p. 4) considera como elementos desfavorables para su desarrollo y permanencia en el mercado los siguientes elementos:

- 1) Predomina la falta de planificación y de equidad en la comunicación interna; y la presencia de procesos administrativos empíricos y rudimentarios.
- 2) Poseen baja productividad y más orientación al esfuerzo.
- 3) Muestran frecuente retraso tecnológico por falta de inversión.
- 4) Presentan carencia de estrategias y abuso de la intuición personal como brújula del desarrollo.

- 5) Tienen acceso restringido a fuentes de financiamiento. Los dueños suelen involucrar su economía personal en la gestión de las mismas.
- 6) Prevalece la desinformación acerca de los sucesos del contexto macro y micro que la atraviesan.
- 7) Debido a que sus orígenes muchas veces se encuentran asociados al emprendedurismo es que presentan un ciclo de vida breve.
- 8) Del total de las MIPYMES creadas por año más de la mitad suelen quedar en el camino, afectando la economía personal de su/s fundador/es, de sus trabajadores, así como el PBI Nacional.
- 9) Limitación para incursionar en actividades exportadoras, prevaleciendo el aislamiento.

#### **1.4 Diagnóstico del entorno del marketing para los nuevos actores económicos en el territorio holguinero.**

El presente acápite muestra una valoración sobre la situación presentada por el entorno del marketing en el sector no estatal del territorio; partiendo de la premisa de que constituye un sector emergente y con escasa experiencia en la conducción de los negocios. Por tanto, si en el sistema empresarial estatal existen múltiples deficiencias, cuanto más en este segmento económico.

En el caso del comportamiento de las variables asociadas directamente a la gestión comercial; se valorarán especialmente las relacionadas con el entorno político – legal, el demográfico, el económico y el sociocultural.

En el caso del ambiente político – legal, es evidente la voluntad existente de impulsar este sector emergente. En Holguín, el ejercicio del trabajo por cuenta propia tiene un notable impacto en el desarrollo socioeconómico de la provincia, no siendo así con las cooperativas no agropecuarias y las MIPYMES que aunque existen un gran número de ellas aprobadas aun no presentan los resultados tangibles debido a su reciente creación.

Esta situación limita la efectividad del sector, sumado a la deplorable situación presentada por las vías de publicidad autorizadas. Estas se corresponden con las escasas facilidades ofrecidas por ETECSA, la publicidad en la radio y otros espacios.

Las principales vías de promoción se desarrollan a través de las ferias, eventos de intercambios, impresión de plegables y arrendamiento de espacios publicitarios autorizados a través del artículo 336 de la ley 113 y Decreto 308 sistema tributario, que establece una tasa por la radicación de anuncios y propaganda comercial. Son sujetos de esta tasa, todas las personas naturales o jurídicas, cubanas o extranjeras, que sitúen: placas, afiches, carteles, rótulos, vallas publicitarias y demás anuncios o elementos similares, con fines de propaganda y publicidad comercial.

Por su parte, las variables demografía y economía sí están favoreciendo desarrollo de estos nuevos emprendimientos de los nuevos actores de la economía, al tratarse de un municipio con más de 347 000 habitantes con necesidades de consumo definidas en cada una de las actividades del sector no estatal. Además, se cuenta con el tercer mayor capital circulante del país; a partir del los flujos de remesas, el propio aumento del ejercicio del trabajo por cuenta propia en actividades lucrativas, la actividad turística y el sector industrial.

En la mayoría de los negocios del sector no estatal; se percibe un desconocimiento total del trabajo con las herramientas propias del marketing. No se diseñan estrategias coherentes con las misiones de los distintos negocios, se muestra un elevado grado de empirismo en la concepción de los proyectos y no se utiliza la ciencia y la investigación científica a favor del desarrollo socioeconómico del sector.

Es casi una generalidad no concebir los negocios desde la perspectiva propia de la gestión; donde necesariamente hay que planear, organizar y controlar las funciones que se desarrollen. Las acciones más utilizadas en materia de gestión comercial en el sector no estatal están dirigidas a la promoción de pequeña escala. La utilización de instrumentos propios de la planeación estratégica es limitada; no se diseñan políticas, objetivos precisos de comercialización, estrategias de posicionamiento y otros.

Las principales metas de mercados en que se desarrolla el sector se enmarcan básicamente en los propios clientes nacionales para la mayor parte de las actividades autorizadas, los segmentos turísticos alojados en el polo norte de la

provincia y los residentes en la ciudad. Además, el sector empresarial en menor medida (aunque este último segmento debe desarrollarse ampliamente a partir de la creación de nuevas cooperativas no agropecuarias en el territorio).

En general, se percibe un tratamiento insuficiente de las herramientas propias de la gestión comercial para este sector emergente; lo que avala la necesidad práctica de implementar la presente investigación científica.

## **CAPÍTULO II. ACCIONES DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA LOS NUEVOS ACTORES DE LA ECONOMÍA. CASO DIMACOR HOLGUÍN**

El presente capítulo cuenta con tres epígrafes que integran el diseño de acciones de investigación de mercados y los resultados de su aplicación en una MIPYME del territorio holguinero. Los dos primeros epígrafes proponen la descripción teórico–metodológica del sistema de acciones y la valoración estadística de la propuesta a través de un método de expertos. A continuación se muestran los resultados de la aplicación del mismo en una forma no estatal de gestión del municipio Holguín y la valoración socioeconómica de la investigación.

### **2.1 Descripción teórico – metodológica del sistema de acciones de investigación de mercados para los nuevos actores de la economía**

Debido a la complejidad del sistema económico–financiero cubano, sus serias limitaciones actuales y la voluntad política de impulsar el desarrollo de los micros, pequeñas y medianas empresas, es necesario establecer un conjunto de condiciones necesarias para facilitar la aplicación del sistema de acciones diseñadas. Aunque en principio se establece la máxima de que ninguna técnica para la investigación de mercados es siempre la mejor, el resultado exitoso de la aplicación de este dependerá de:

- la efectividad respecto al costo de implementación del sistema de acciones
- el contenido explícito de cada una de las fases y su adaptabilidad al negocio en cuestión
- la capacidad de los principales actores del negocio y su adaptabilidad al entorno
- el desarrollo de características propias de un emprendedor integral.

A continuación se muestran las condiciones necesarias para la implementación del sistema de acciones de investigación de mercados diseñado para las formas no estatales de gestión.

1. Conocimiento mínimo de las herramientas fundamentales del marketing y disposición de desarrollarlo continuamente.

2. Contar con un espíritu emprendedor primario y habilidades de liderazgo.
3. Contar con los registros actualizados ante las instituciones autorizadas para el desarrollo de la actividad económica (la ONAT, el Órgano de trabajo, etc.)

En general, el sistema de acciones se sustenta en enfoques teóricos que tienen como objeto estudiar el marketing como un sistema. En este sentido se destacan las contribuciones e incorporación al sistema de acciones de fundamentos procedentes del:

- enfoque administrativo del marketing: a través del reconocimiento de las necesidades de formación a los pequeños empresarios en materia de gestión administrativa integral
- enfoque a los recursos humanos: se fundamenta en la necesidad del reconocimiento general de aptitudes y competencias para la recopilación de la información del entorno
- enfoque para el desarrollo local: se concibe el sistema de acciones como un conjunto de procesos dirigidos a la búsqueda de oportunidades de mercado, especialmente a corto plazo

A continuación se presenta la descripción teórico – metodológica del sistema de acciones y sustentado en los principios y enfoques definidos con anterioridad.

### **Acción 1. Definición del problema de investigación**

**Objetivo:** Definir el problema de la investigación, desde la influencia de los síntomas que afectan el desarrollo del negocio en cuestión y su relación con el entorno.

#### **Tareas asociadas:**

**1. Determinación del problema que afecta los intereses del negocio a corto y mediano plazo.** En esta tarea el investigador debe definir adecuadamente el problema al que se enfrenta el negocio y los instrumentos con que cuenta para hacerle frente. Además, se debe dejar claro a necesidad de desarrollar la investigación de mercados para el futuro inmediato del negocio.

Hay dos elementos fundamentales a la hora de plantear un problema. El primero es el objetivo de la investigación y el segundo consta de un conjunto de preguntas a investigar. Es importante destacar que no hay que confundir los síntomas del problema con el problema en sí. Sin embargo, en este paso se hará énfasis en la determinación del problema en cuestión, por cuanto se presenta otra etapa para el establecimiento de los objetivos de la investigación.

**2. Determinación de la(s) oportunidad(es) a aprovechar.** Esta tarea se fundamenta en la necesidad de explotar oportunidades del mercado que permitan un incremento de las potencialidades del negocio.

A partir de la utilización de instrumentos empíricos de investigación (observación científica, entrevistas, encuestas, etc) el investigador determina qué posibles oportunidades existen en el entorno competitivo que pudieran ser aprovechados por el negocio. Las mismas se listan y se priorizan según orden de importancia estratégica para el negocio a corto y mediano plazo esencialmente, cuyo patrón se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1

*Priorización de oportunidades para el negocio*

Oportunidad para el negocio	Prioridad			Orden de priorización (escala descendente)
	Elemental	Medio	Alta	
Económico				
De mercadeo (marketing)				
Del entorno (competidores, clientes, intermediarios)				

## **Acción 2. Posición estratégica del negocio**

**Objetivo:** Determinar qué posición ocupa el negocio en el ambiente competitivo inmediato en que se desarrolla.

### **Tareas asociadas:**

**1. Análisis de los factores influyentes en el negocio.** En esta tarea se listan y analizan los factores que actualmente influyen en la gestión del negocio, tanto interna como externamente.

Los factores internos se instituyen como debilidades y fortalezas de acuerdo a su influencia en la gestión del negocio y los externos como oportunidades y amenazas.

**2. Determinación de la posición estratégica del negocio.** En este punto se asocian los resultados definidos en la tarea anterior para determinar qué posición estratégica ocupa el negocio en el mercado en que opera, a partir del análisis de sus factores influyentes. El análisis de la posición estratégica se determinará a partir de la propuesta de Ronda (2006); del cual se muestra el siguiente resumen:

Una vez determinados los factores influyentes en el negocio; se ponderan de acuerdo a la intensidad de su impacto (influencia positiva o negativa de su ocurrencia en el negocio) y a la capacidad de respuesta ante ellos (posibilidad real del dueño del negocio de enfrentar dichos eventos)

En el anexo 5 se muestra el cálculo de la intensidad del efecto del impacto para los factores internos y la posición estratégica interna del negocio (ver tabla 2.2).

Si la posición estratégica (PE) es mayor que 2 la situación interna es desfavorable. Por el contrario si es menor predomina un ambiente fuerte.

Similar análisis matemático se desarrolla para los factores externos y si la PE es mayor que 2 la situación externa es desfavorable. Por el contrario si es menor predomina un ambiente fuerte. Cuando el resultado matemático resulte igual a dos; entonces se tomará la decisión que el dueño del negocio considere más adecuado

Tabla 2.2.

*Análisis matemático a desarrollar para determinar la posición estratégica del negocio*

Factor externo	Forma de manifestación	Intensidad del impacto	Capacidad de respuesta	Intensidad del efecto del impacto
1	Amenaza = 1	Baja = 1	Baja = 1	$IEI = \frac{FM + I}{C}$
2	Oportunidad = 0	Media = 2	Media = 2	
n		Alta = 3	Alta = 3	
				$PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$

**Fuente:** elaborado a partir de los postulados de García-Vidal (2013)

### **Acción 3. Objetivos de la investigación**

**Objetivo:** Definir los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de la investigación de mercados en la dimensión económica fundamentalmente.

#### **Tareas asociadas:**

**1. Establecimiento de objetivos de la investigación.** En este punto resulta trascendental priorizar los intereses comerciales del negocio, de acuerdo a las oportunidades existentes en el mercado (que han sido determinadas en la etapa anterior).

Los objetivos de la investigación de mercados deben orientarse fundamentalmente a la esfera económica; definiendo posibles segmentos de mercado a ocupar, incrementos de ventas en los segmentos actuales y rediseño de productos actuales con tendencia al decrecimiento comercial.

**2. Definición de los problemas para alcanzar los objetivos.** Una vez que se definen los objetivos a alcanzar, se establecerán las problemáticas relacionadas con su consecución definitiva desde la perspectiva de la investigadora.

Sin embargo, las limitaciones operativas del desarrollo del negocio muchas veces no constituyen limitantes, sino que estas se deben buscar primeramente en el entorno competitivo en que se desarrolla el mismo.

#### **Herramientas a utilizar en la fase:**

- Entrevistas personales
- Encuestas
- Técnicas de trabajo en grupo. Incluye la tormenta de ideas y el consenso
- Dinámica de grupos
- Trabajo con matrices

#### **Acción 4. Diseño del instrumento**

**Objetivo:** Diseñar el instrumento empírico de recopilación de la información del mercado; el cual puede ser un cuestionario, encuesta, entrevista, observación directa, diálogo científico u otro.

#### **Tareas asociadas:**

**1. Análisis del fenómeno de investigación.** En este punto se debe analizar la naturaleza interna del problema de investigación que se estudia. En función del mismo entonces se debe pensar en el tipo de instrumento más adecuado.

Si se trata de una necesidad puntual como conocer el comportamiento de determinado indicador como ventas, características del mercado actual, etc., se pudiera utilizar el diálogo científico o la entrevista estructurada a actores claves como el dueño del negocio, inversores inmediatos o personal experimentado.

Si por el contrario se deben trazar estrategias a corto y mediano plazo sobre posibles segmentos a explotar, necesidades de rediseño del producto actual u otro motivo similar entonces el instrumento más adecuado es el cuestionario o la encuesta.

**2. Diseño del instrumento.** De acuerdo a la selección del instrumento realizado en el paso previo, entonces corresponde el diseño en cuestión.

En el caso de la encuesta como instrumento, esta rinde una gama más amplia de información y son efectivas para un mayor número de problemas. Las encuestas pueden producir información sobre características socioeconómicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta. Son un modo efectivo de recopilar información para planear aspectos de productos, textos de anuncios, medios de publicidad, promociones de venta, canales de distribución y otras variables de mercadotecnia.

Otro instrumento muy utilizado es la entrevista estructurada; que se desarrolla

de acuerdo con un cuestionario previamente establecido y según las instrucciones concretas recibidas por el director de la investigación. En ella el entrevistador debe ceñirse en todo momento a las órdenes recibidas, a fin de que la información recogida sea uniforme.

### **Acción 5. Diseño de la muestra**

**Objetivo:** Diseñar la muestra a encuestar, de acuerdo a la población muestral necesaria para el estudio.

#### **Tareas asociadas:**

**1. Definición de la población objeto de estudio.** En este punto se debe determinar exactamente quién o qué se va a incluir en la muestra. Los elementos a incluir en la población deben estar homogeneizados de acuerdo a las características del estudio. Los elementos más comunes en el muestreo en investigaciones de mercados son los individuos.

**2. Determinación del tamaño de la muestra.** El tamaño de la muestra afecta la calidad de los datos de la investigación; por lo que mientras más grande sea la muestra; mayor será la precisión de los datos recopilados.

En el caso de que se trate de estudios para poblaciones infinitas (en la práctica más de 1000 elementos) la fórmula matemática a utilizar será la siguiente:

$$e = K\sigma_x = \frac{KS}{n} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

Cuando el número poblacional sea inferior a 1000 elementos entonces será necesario determinar la muestra a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NK^2S^2}{Ne^2 + K^2S^2}$$

### **Acción 6. Análisis de la información**

**Objetivo:** Analizar (recopilación y procesamiento) la información obtenida del proceso de investigación de mercados para la toma de decisiones a nivel operativo.

Tareas asociadas a la etapa:

**1. Definición del programa de campo.** En este punto se establecen las necesidades presupuestarias para desarrollar el trabajo de campo. Dichas necesidades, para el sector no estatal, no son complejas debido a que los procesos son mayormente sencillos. Los gastos asociados a esta tarea se relacionan mayormente con la impresión del instrumento y la movilidad de recopilación.

**2. Recopilación de la información.** La recopilación de la información debe estar fundamentada inicialmente por la ética del investigador y en segundo lugar por las habilidades propias del proceso de recopilación.

Dentro de los derechos fundamentales de los encuestados se encuentra el elegir si desea o no voluntariamente participar en el estudio, sentirse seguros con las respuestas ofrecidas y ser informado de los resultados parciales que se van obteniendo (en caso de resultar pertinente).

De no tenerse en cuenta dichos principios pueden verse afectados los deseos del público de participar en estudios similares, distorsionar las percepciones con respecto a la opinión pública y los temas relacionados con la actividad empresarial.

**3. Procesar la información.** A través del uso de paquetes estadísticos de apoyo; se procesan los instrumentos de recopilación diseñados previamente (fundamentalmente el cuestionario). En este caso, se analizarán esencialmente las medias estadísticas de cada una de las preguntas evaluadas, al ser este el estadígrafo más importante para el estudio, ya que lo que realmente se necesita son los resultados porcentuales de cada una de los aspectos estudiados.

#### **Herramientas a utilizar en la fase:**

- Entrevistas personales
- Trabajo con procesadores estadísticos

#### **Acción 7. Presentación de los resultados**

**Objetivo:** Presentar los resultados al dueño del negocio, con el propósito de tomar decisiones en cuanto al tratamiento del mercado a corto y mediano plazos.

#### **Tarea asociada:**

**1. Presentación de los resultados de la investigación.** En este punto se detallan los resultados de la investigación de mercados desarrollada. La presentación debe esclarecer la situación mostrada por el mercado actual y potencial; para la toma de decisiones por parte del dueño del negocio a corto y mediano plazos.

#### **Acción 8. Propuesta de estrategias**

**Objetivo:** Proponer estrategias de comercialización a corto y mediano plazos, de acuerdo a la situación presentada por el negocio actualmente para enfrentar las condiciones del mercado.

#### **Tarea asociada:**

**1. Propuesta de estrategias.** En este punto, la investigadora presenta una propuesta de alternativas para enfrentar el mercado actual de acuerdo a las potencialidades brindadas por este en el escenario actual en que se desarrolla. En última instancia, estas serán solo propuestas alternativas de mejora; el asumirlas o no dependerá exclusivamente del dueño del negocio.

#### **Herramientas a utilizar en la fase:**

- Entrevistas personales

### **2.2 MIPYME DIMACOR del municipio Holguín. Aplicación del sistema de acciones de investigación de mercados**

La empresa objeto de estudio se funda como negocio el nueve de julio de 2022; por lo que cuenta con apenas dos meses de experiencia en el mercado. Se encuentra ubicada en Rastro 85 altos entre Martí y Frexes. La sociedad tiene por objeto social: Satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes y sorprender sus expectativas, brindándoles un excelente servicio, haciendo que la cafetería esté cada día más extendida y popularizada.

Cuenta con cuatro trabajadores a tiempo completo de diversas categorías ocupacionales y cuatro contratados a tiempo parcial, fundamentalmente en la actividad de fregado. El área de la MIPYMES objeto de análisis es el orientado a la gastronomía en la que se ofrecen diversas ofertas gastronómicas y recreativas al estilo del Café más tradicional. Dentro de las más solicitadas se encuentran las distintas especialidades de café, helados, batidos, jugos

acompañados de dulces y sándwiches, además de té y chocolate, entre otros y también puede adquirir tables con variadas ofertas, mientras se deleitan con la música cubana. El sitio cuenta con un área climatizada, un salón para fumadores y el rincón del cantautor, creado para clientes que deseen exponer y compartir canciones de su autoría.

Debido a la escasa experiencia en el mercado; se perciben numerosas potencialidades comerciales aún sin explotar; lo cual favorece el ejercicio profesional de investigaciones como la presente. Constituye este además un segmento priorizado de la economía nacional.

**Acción 1. Definición del problema de investigación:** Determinar las oportunidades brindadas por el mercado actual y potencial de la cafetería DIMACOR en el área de cafetería del municipio Holguín.

Esta tarea se fundamenta en la necesidad de explotar oportunidades del mercado que permitan un incremento de las potencialidades del negocio a corto y mediano plazo. Las mismas se listan y priorizan acorde a los resultados visibles en la tabla 2. 3

Tabla 2.3

*Priorización de oportunidades para la cafetería DIMACOR del municipio Holguín*

Oportunidad para el negocio	Prioridad			Orden de priorización (escala descendente)
	Elemental	Medio	Alta	
<b>Económico</b>				
Incremento de los trabajadores por cuenta propia y otras personas con posibilidades económicas crecientes en el territorio (1)		X		2, 3, 1

Repitencia de intelectuales y artistas aficionados al estilo más tradicional del Café (2)			X	
Visita continuada de turistas y residentes extranjeros al Café, algunos de los cuales se han establecido como clientes habituales (3)			X	
<b>De mercadeo (marketing)</b>				
Incremento de los índices de comercialización desde la apertura del Café (1)			X	1, 3, 2
Incremento de la visibilidad del negocio, fundamentalmente por su ubicación física (2)	X			
Posibilidades brindadas por ETECSA y otras organizaciones para publicitar el servicio (3)	X			
<b>Del entorno (competidores, clientes, intermediarios)</b>				
Pocos servicios tradicionales de Cafés en el municipio (1)			X	1, 3, 2
Existencia de intermediarios promocionales en el entorno holguinero (2)	X			
Elevados índices de repitencia del mercado actual (3)			X	

**Acción 2. Posición estratégica del negocio.** A continuación se muestran los factores influyentes en los ambientes internos y externos del negocio; a partir

de su clasificación como debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Acto seguido se desarrolla la matriz de la posición estratégica y las posibles estrategias a seguir para el resto de la investigación (Anexo 5).

**Factores internos:**

1. Tecnología de avanzada para el desarrollo del servicio (cafeteras eléctricas, neveras, planchas, entre otros)
2. Capital humano profesional y con elevados niveles de instrucción en la atención gastronómica
3. Estilos de dirección participativos para la toma de decisiones
4. Excelente ubicación geográfica del local
5. Elevados índices de repitencia en el mercado actual; fundamentalmente de intelectuales, artistas y trabajadores estatales cercanos al negocio
6. Inexistencia de instrumentos de retroalimentación con los clientes como encuestas, entrevistas y otros
7. No se han desarrollado investigaciones de mercados previas (fundamentado en la poca experiencia en el mercado)
8. Relación calidad – precio que puede ser mejorada a partir de estudios financieros
9. Ambientación deficiente
10. Dificultades de gestión para las materias primas y accesorios
11. Inexistencia de presupuesto para la actividad inversionista

**Factores externos:**

1. Escasos niveles de competencia empresarial en el territorio (tanto del sector estatal como privado)
2. Incremento de las potencialidades socioeconómicas de consumo en el territorio
3. Posibilidades de acceso a financiamiento externo para las inversiones
4. Inexistencia de un mercado mayorista para el sector
5. Elevadas tasas presupuestarias para el desarrollo del servicio y el alquiler del local, entre otros gastos

El análisis realizado demuestra que internamente la organización se encuentra en un ambiente favorable (posición estratégica de 1,7409 menor que dos). En

cuanto al ambiente externo predominan las amenazas (valor absoluto de 3,333 superior al comparativo de 2). En tal situación, se deberán potenciar las fortalezas del negocio para lograr explotar nichos de mercados no cubiertos.

**Acción 3. Objetivos de la investigación.** A partir del análisis de la posición estratégica que ocupa el negocio hoy en el mercado, se establecen un conjunto de objetivos para el desarrollo de la investigación, así como las posibles problemáticas que pudieran frenar su cumplimiento.

**Objetivos de la investigación:**

1. Potenciar las fortalezas actuales del negocio, especialmente las relacionadas con el capital humano y la tecnología, para brindar un servicio de excelencia.
2. Descubrir segmentos de mercados no cubiertos con la propuesta actual, abordándolos desde la utilización de instrumentos empíricos de recopilación de información como el cuestionario.
3. Trazar estrategias comerciales de mejora del producto actual para los nuevos mercados meta que resulten de la investigación.

En general, la investigación de mercados desarrollada le ofrece respuesta, parcial o total, a las siguientes interrogantes: ¿Qué aspectos del servicio actual satisfacen mejor a los clientes y cuáles provocan insatisfacciones?, ¿Qué beneficios buscan las personas en nuestro servicio?

El cumplimiento de los anteriores objetivos se puede ver limitado por dificultades en la selección de la muestra a encuestar y el propio cuestionario (que no sea capaz de “medir” lo que el mercado realmente necesita). Además, que la respuesta a los cuestionarios se ve tergiversada por la no comprensión exacta de las preguntas realizadas en el mismo.

En tal sentido se diseñará un cuestionario que, una vez mostrado a los expertos consultados como parte de la investigación, posea el mínimo de errores en la comprensión para el llenado. Los primeros encuestados serán los clientes habituales; en especial el grupo de intelectuales, profesionales y artistas que visitan continuamente el Café.

**Acción 4. Diseño del instrumento.** El instrumento que se diseñó para la recopilación de información del mercado es un cuestionario a base de preguntas cerradas. Este instrumento se corresponde con la necesidad de trazar estrategias a corto y mediano plazo sobre posibles segmentos a explotar y sistemas de rediseño del producto actual.

El mismo se muestra en el anexo 6 del presente informe técnico, el cual carece de preguntas abiertas por las incomodidades investigativas que este tipo de cuestionamientos supone.

**Acción 5. Diseño de la muestra.** En este caso la población se estimó a partir de un análisis promedio de visitas diarias examinadas a través de una fotografía individual en una semana. Dicho estudio permitió determinar la población de la que se extraería la muestra, que en este caso se desarrolló a partir de un muestreo aleatorio simple. En este tipo de estudios cada unidad muestral tiene la misma probabilidad de ser seleccionada. Dicha situación se visualiza en la tabla 2.4

Tabla 2.4

*Fotografía individual desarrollada para seleccionar la población de la cual se seleccionará la muestra a encuestar en la cafetería DIMACOR*

<b>Días fotografiados</b>	<b>Cantidad de visitas (sesiones diurno y nocturno)</b>		<b>Poblaciones diarias</b>
Día 1. Domingo	42	102	144
Día 2. Lunes	45	56	101
Día 3. Martes	63	77	140
Día 4. Miércoles	56	65	121
Día 5. Jueves	52	68	120
Día 6. Viernes	72	66	138
Día 7. Sábado	109	106	215
Población promedio según fotografía			<b>139,857143</b>

El tamaño de la muestra se asumió bajo la fórmula para poblaciones finitas (resultado de la fotografía individual realizada); ya que en la práctica este número es inferior a 1000 unidades muestrales.

$$n = \frac{NK^2S^2}{Ne^2 + K^2S^2}$$

Fórmula de cálculo para poblaciones finitas (menos de 1000 unidades muestrales)

En este caso fue necesario un tamaño de muestra de 132 personas para hacer estadísticamente significativo el estudio.

Los resultados del procesamiento de las encuestas se muestran íntegramente en la siguiente etapa.

### **Acción 6. Análisis de la información**

El análisis de las encuestas muestreadas se desarrolló bajo la concepción de ver al estadígrafo moda como el instrumento rector de la investigación. En este caso, se utilizó la moda por ser más efectiva al estudio que la media o la mediana (la información es diversa de acuerdo a las unidades muestrales que se investigan). Toda la investigación se apoyó en el paquete estadístico SPSS versión 22.0 para.

El análisis de cada uno de los atributos considerados en la primera parte del cuestionario se presenta en la tabla 2.5. La misma recoge un estudio (validado a través de un test de Kendall) sobre los elementos que hoy se perciben como más importantes para los clientes durante su estancia en el negocio. Los mismos se encuentran señalados y su priorización se define a partir de la media (los que se encuentran por debajo de la media son los más relevantes).

Tabla 2.5

*Orden de priorización de elementos percibidos como importantes para los clientes durante su estancia en el negocio*

### **Ranks**

	Mean Rank
--	-----------

<b>Asequibilidad de precios</b>	<b>de</b>	<b>3,82</b>
Posición respecto a la competencia		5,73
Imagen del Café		6,01
<b>Relación calidad - precio</b>	<b>-</b>	<b>4,98</b>
<b>Sistema de ambientación</b>	<b>de</b>	<b>2,94</b>
Expectativas y necesidades	<b>y</b>	5,84
<b>Atención integral</b>		<b>4,81</b>
<b>Higiene del servicio</b>		<b>4,59</b>
Clima organizacional		6,27

#### Test Statistics

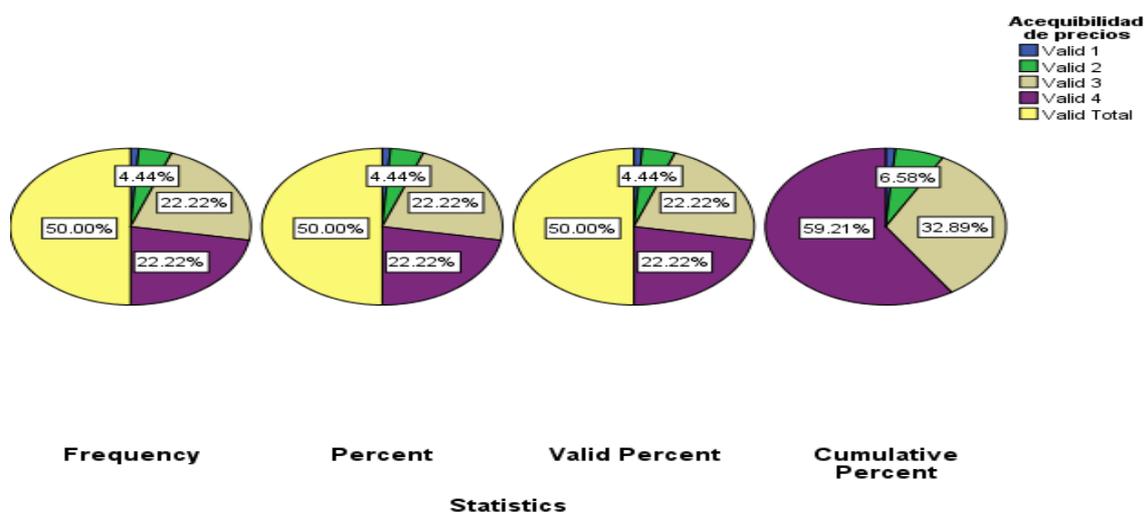
N	132
Kendall's W <sup>a</sup>	,693
Chi-Square	95,518
df	8
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Los elementos mejor ponderados por los clientes son (en este orden de prioridad); el sistema de ambientación, la asequibilidad de los precios, la higiene del servicio, la atención integral y la relación calidad – precio. Estos elementos deben seguirse manteniendo y mejorando para no perder la posición alcanzada actualmente en el mercado.

El análisis detallado presentado por cada elemento se detalla a continuación en el sistema de gráficos mostrados a partir de la figura 2.1 En cada elemento se realizan explicaciones parciales, las que integran los resultados presentados al dueño del negocio en la fase siguiente

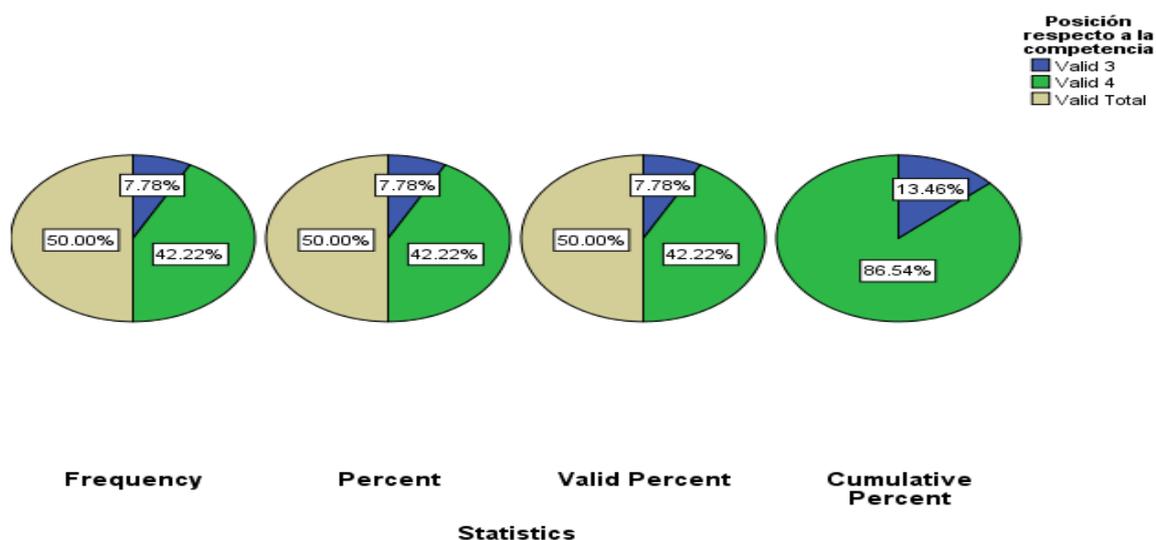
### Acequibilidad de precios



**Figura 2.1** Valoración de los clientes sobre la asequibilidad de los precios en el Café DIMACOR.

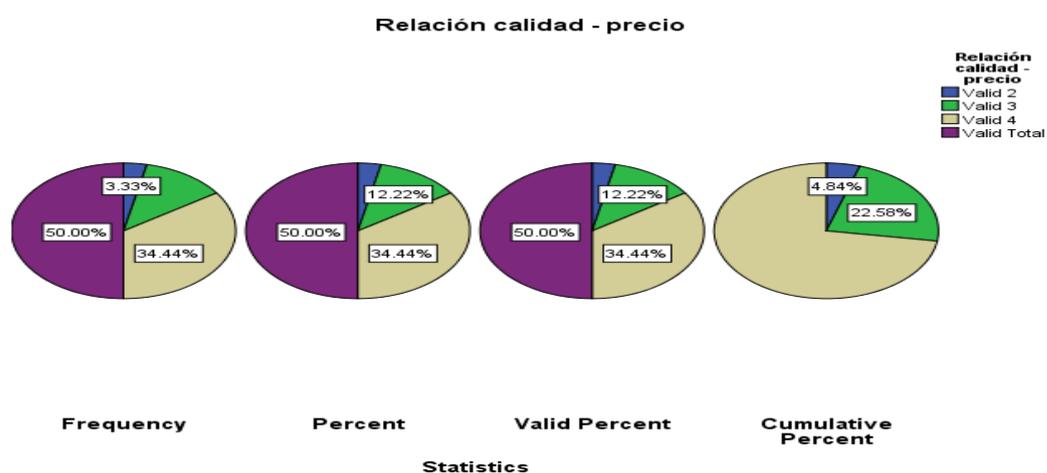
El 22,22 % de los encuestados asume como asequibles los precios actuales de los productos del negocio. Esta particularidad constituye una problemática real para los intereses estratégicos del negocio, por cuanto constituye este un punto sumamente sensible.

### Posición respecto a la competencia



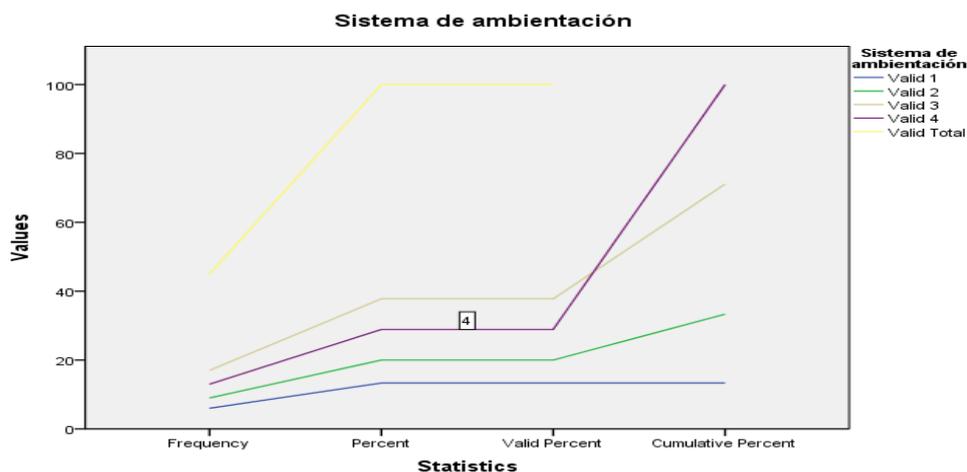
**Figura 2.2** Percepción que tienen los clientes de la posición que ocupa el negocio en el mercado según la competencia.

En este caso, el 42,22 % de los encuestados pondera al Café DIMACOR como importante en el mercado actual holguinero de los Cafés. En este caso se incluye además el Café Las tres Lucías de la Empresa Provincial de Establecimientos Especiales de Servicio, con patrimonio estatal. Además, se integran el resto de los negocios similares del centro de la ciudad.



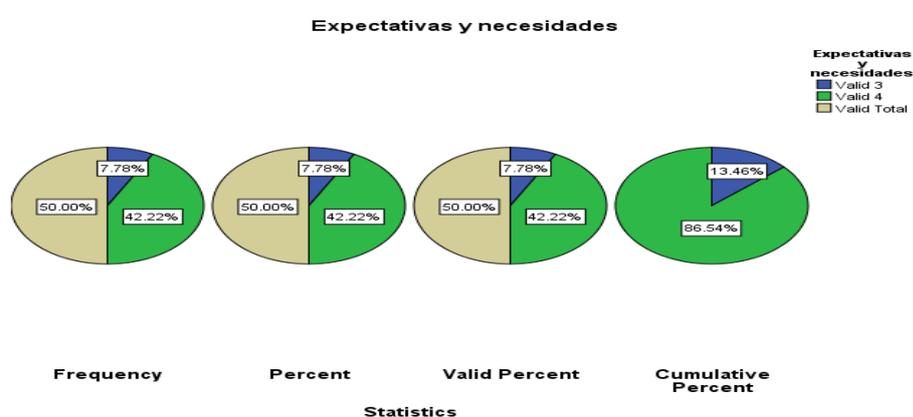
**Figura 2.3** Percepción que tienen los clientes de la relación calidad – precio en el negocio.

El 34,44 % de los encuestados valora como muy buena la relación calidad – precio en la cartera de productos ofertada actualmente en el negocio. Un 12,22 % lo considera bueno; por lo que aproximadamente el 50 % de los clientes considera que los productos actuales se corresponden con la calidad de la oferta en sentido general.



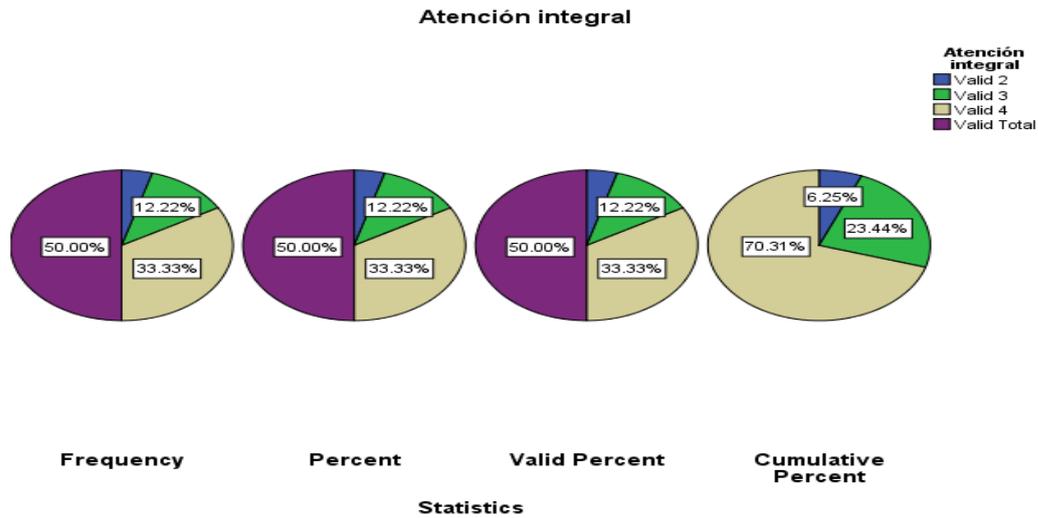
**Figura 2.4** Percepción que tienen los clientes del sistema de ambientación actual presentado por el negocio.

En este caso, la mayor parte de los encuestados valora como adecuada la ambientación del negocio en materia de pintura, tematización, letreros y otros elementos decorativos. En muchos casos, se realizaron propuestas de mejora para la ambientación actual; fundamentalmente con los colores y los letreros, que hoy son precarios en relación con el resto del producto en su dimensión real.



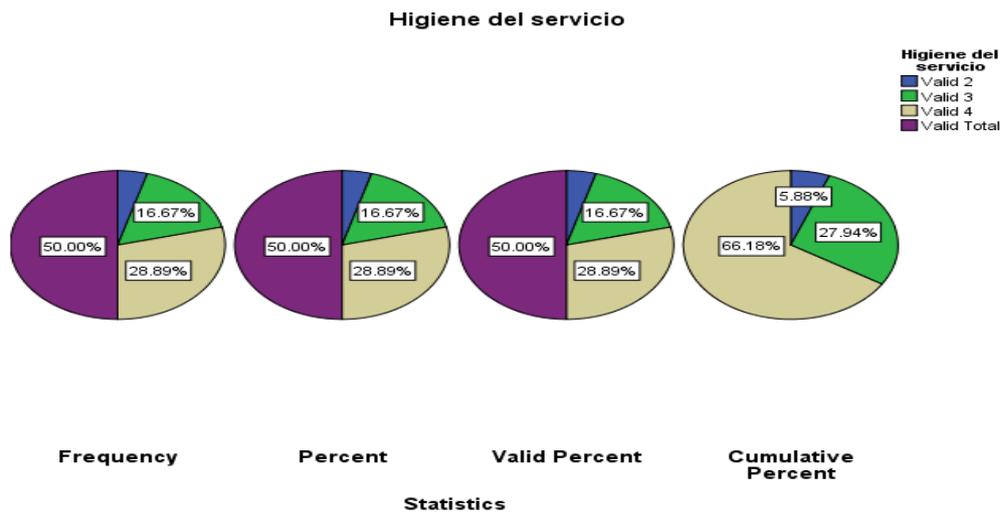
**Figura 2.5** Percepción que tienen los clientes del grado de cumplimiento de sus expectativas y necesidades.

En el 42,22 % de los casos de cumplen cabalmente las expectativas y necesidades de los clientes en el negocio. Constituye este un resultado valioso; pues aunque existen dificultades con la relación calidad – precio, la ambientación y otros factores, al cumplirse la misión para la cual existe este tipo de pequeñas empresas las posibilidades de sostenibilidad comercial y económica se incrementan. Este atributo tiene una relación directa con la atención integral, al ser dos variables directamente relacionadas entre sí en este tipo de organizaciones.



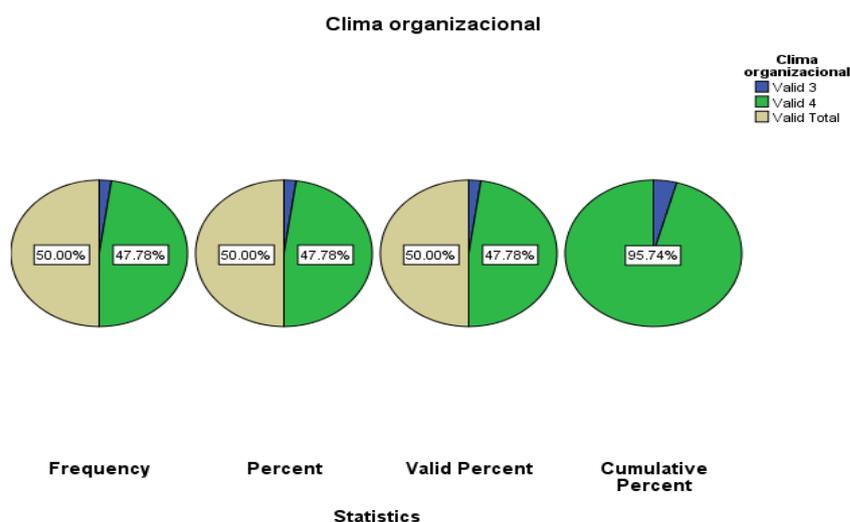
**Figura 2.6.** Percepción que tienen los clientes del grado de cumplimiento de sus expectativas y necesidades.

La atención integral se encuentra favorecida por la tercera parte de los encuestados, lo que se asocia con el trato, afabilidad, rapidez del servicio y otros elementos de carácter mayormente subjetivos. Constituye, sin embargo, un valor aceptable, pues dicha variable es la más integradora y por tanto precisa de muchas características favorecidas por el propio servicio para ser percibida como muy buena.



**Figura 2.7.** Percepción que tienen los clientes sobre la higiene del servicio en el negocio.

Constituye esta una variable severamente afectada para este tipo de negocios, al ser percibida como muy buena en menos de la tercera parte de los clientes, aunque al sumarse con los que la valoran como adecuada el valor asciende a más del 44 % del total. Sin embargo, se deben dirigir esfuerzos al incremento de esta variable en la práctica, pues este tipo de organizaciones fuera del sector estatal perfeccionan diariamente los estándares de limpieza, higienización de locales, entre otros elementos propios del servicio.



**Figura 2.8.** Percepción que tienen los clientes sobre el clima organizacional (relaciones grupales entre los trabajadores) en el negocio.

Esta variable se encuentra beneficiada por los clientes, pues casi la mitad de los encuestados considera que las relaciones grupales al interior del negocio y su influencia en el cumplimiento de la misión son puntos positivos para posicionar el producto en el mercado.

Como parte del estudio se determinaron las frecuencias de aparición de cada atributo evaluado en la segunda parte del cuestionario. La misma incluye los aspectos siguientes: precio de las diferentes ofertas, atención gastronómica, ambientación de locales, calidad de la música grabada, personalización de los servicios por parte de los trabajadores, atención a las quejas y sugerencias, imagen en el mercado, variedad de las ofertas, calidad de las mismas y presentación visual.

La tabla 2.6 revela los resultados más significativos del estudio a partir de la moda como estadígrafo rector. Los atributos señalados en rojo se corresponden con los más apreciados de acuerdo a la frecuencia de aparición en las encuestas muestreadas. De igual forma, su ordenamiento descendente responde al grado de priorización que le asignas los clientes a cada uno de ellos.

Tabla 2.6

*Frecuencia de aparición de cada uno de los atributos evaluados y orden de priorización según la moda como estadígrafo rector*

### STATISTICS

		PRE CIO	ATEN CIÓN	AMB IENT ACI ÓN	CA LM ÚSI CA	PER SON ALIZ ACIÓ N	ATE NCI ÓNQ UEJ AS	IMAG EN	VAR IED AD	CAL PRO DUC TOS	PRES ENTA CIÓN
N Vali d		132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Miss ing		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mode		6,00 <sup>a</sup>	5,00	9,00	5,0 0	8,00	8,00	7,00	4,00	10,0 0	5,00 <sup>a</sup>
Std. Deviation		2,309 40	2,214 67	1,60 357	1,8 898 2	1,618 35	1,29 099	2,380 48	2,57 275	2,26 779	2,070 20

## STATISTICS

		PRE CIO	ATEN CIÓN	AMB IENT ACI ÓN	CA LM ÚSI CA	PER SON ALIZ ACIÓ N	ATE NCI ÓNQ UEJ AS	IMAG EN	VAR IED AD	CAL PRO DUC TOS	PRES ENTA CIÓN
N Valid		132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Missing		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mode		6,00 <sup>a</sup>	5,00	9,00	5,00	8,00	8,00	7,00	4,00	10,00	5,00 <sup>a</sup>
Std. Deviation		2,30940	2,21467	1,60357	1,88982	1,61835	1,29099	2,38048	2,57275	2,26779	2,07020

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

### Test Statistics<sup>a</sup>

N	132
Chi-Square	94,424
Df	9
Asymp. Sig.	,000

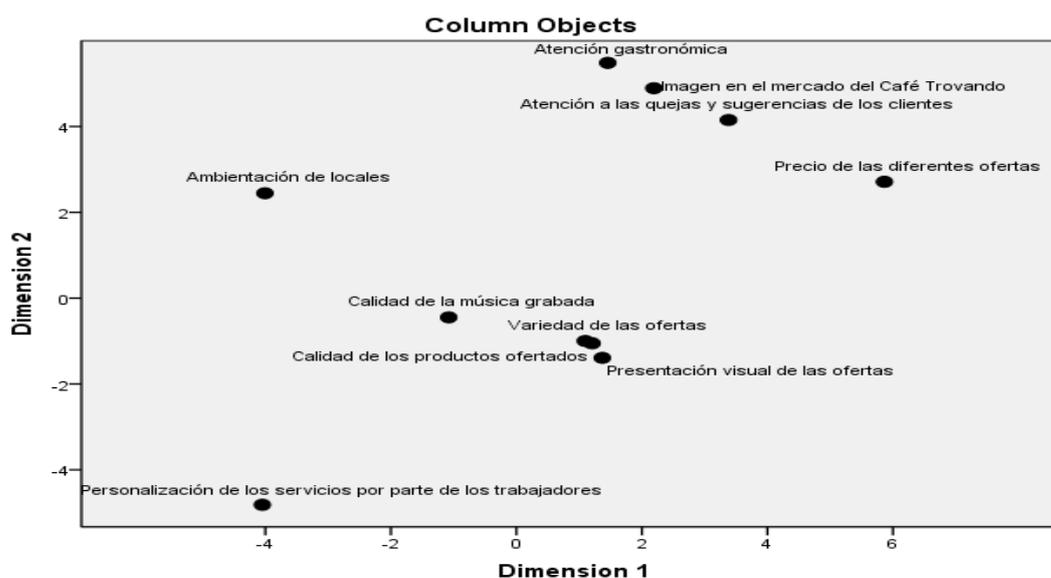
Friedman Test

Atributos a evaluar	Mean Rank
<b>Precio de las diferentes ofertas (PRECIO)</b>	<b>7,03</b>
<b>Atención gastronómica (ATENCIÓN)</b>	<b>6,48</b>
Ambientación de locales (AMBIENTACIÓN)	5,08
Calidad de la música grabada (CALMÚSICA)	3,66
Personalización de los servicios por parte de los trabajadores (PERSONALIZACIÓN)	6,03
<b>Atención a las quejas y sugerencias de los clientes (ATENCIÓNQUEJAS)</b>	<b>6,62</b>
<b>Imagen en el mercado del Café DIMACOR (IMAGEN)</b>	<b>6,82</b>
Variedad de las ofertas (VARIEDAD)	4,34
Calidad de los productos ofertados (CALPRODUCTOS)	4,38
Presentación visual de las ofertas (PRESENTACIÓN)	4,56

En este caso, los atributos mejor ponderados por los clientes son; según orden decreciente, el precio de las ofertas, la imagen en el mercado del Café DIMACOR, la atención a las quejas y sugerencias y la atención gastronómica como atributos más importantes. Elementos como la calidad de la música grabada y la variedad de las ofertas no tienen elevada significación para los clientes. Esta situación se fundamenta en la idea de concebir al Café como una cafetería más, donde el producto proporciona satisfacción primaria de alimentación, obviándose el carácter íntimo y relacional de este tipo de negocios.

Como cierre de análisis se desarrolló un despliegamiento multidimensional; con el propósito de buscar una escala cuantitativa común que permita examinar visualmente relaciones entre dos conjuntos de objetos evaluados. En este caso, los objetos a relacionar son precisamente los atributos considerados en el cuestionario. La figura 2.9 muestra el mapa perceptual que agrupa los resultados. En la misma se visualizan dos grandes grupos de atributos

integrados; uno que incluye la atención gastronómica, la imagen en el mercado, la atención a quejas y sugerencias y el precio. En el otro grupo, y con distancias mayores entre sí, se encuentran la ambientación de locales la calidad de la música, variedad de las ofertas, calidad y presentación de los platos, así como la personalización de los servicios. Esta información es útil para el diseño de estrategias de comercialización, ofreciéndole un mayor grado de importante al primer grupo.



**Figura 2.1** Mapa perceptual de los atributos considerados en el cuestionario y su relación o agrupación por segmentos.

### **Acción 7. Presentación de los resultados**

A continuación se presenta un análisis detallado de los resultados más importantes de la aplicación de las encuestas desarrolladas durante el proceso de investigación de mercados. Constituye esta una síntesis de la presentación realizada al dueño del negocio para la toma de decisiones (en última instancia las decisiones empresariales vienen determinadas exclusivamente por los intereses del propietario).

Los elementos mejor ponderados por los clientes son (en este orden de prioridad); el sistema de ambientación, la asequibilidad de los precios, la higiene del servicio, la atención integral y la relación calidad – precio. Estos elementos deben monitorearse continuamente pues se relacionan directamente

con los atributos que los clientes perciben como los más importantes para el desarrollo de este tipo de negocios.

En este caso, dentro del sistema de ambientación deberán ser rediseñados fundamentalmente el reservado, que actualmente cuenta con un diseño de tematización poco funcional y alejado de los estándares que se esperan de este tipo de locales en los Cafés tradicionales. Los colores de tematización no deberán ser tan intensos y se relacionarían más con las tonalidades del fruto en sus diferentes estados naturales.

El atributo asequibilidad de los precios constituye el segundo atributo mejor ponderado por los clientes actuales; por lo que debe prestársele especial atención.

El tercer atributo mejor percibido por los clientes resultó la higiene del servicio; por lo que este elemento debe ser abordado desde la perspectiva práctica con una visión práctica agresiva. Finalmente, la atención integral; que incluye la personalización del servicio, atención de los camareros, rapidez de la entrega y otros elementos propios de este tipo de cafeterías, así como la relación calidad – precio se perciben como valiosas para este tipo de negocios.

Los precios actuales son percibidos como asequibles en el 22,2 % de los casos; lo cual demuestra una insuficiencia práctica entre lo que los clientes valoran como importante y lo que la cafetería realmente está ofreciendo al mercado en materia de precios. Este valor debiera acercarse a más del 40% para ser percibido como muy bueno, lo cual se encuentra en estrecha relación con la escasa experiencia del negocio en el mercado.

En cuanto al ambiente competitivo, el 42,22 % de los encuestados valora como importante la ubicación presentada actualmente por el Café DIMACOR en el mercado de los Cafés tradicionales del municipio Holguín.

En general, se aprecia como muy buena y buena la relación calidad – precio en más del 48 % de los encuestados; lo cual se considera un valor elevado para un atributo de extrema importancia en el negocio. Resulta curioso que aunque el atributo precio se encuentra percibido como elevado, la relación de este con la calidad se acepta en los clientes actuales. Esto tiene su explicación en la

diferencia de percepciones entre la solicitud del pedido a través del precio y la adecuada elaboración de los productos una vez que lo llevan a las mesas en el proceso de atención.

El atributo ambientación es valorado como adecuado fundamentalmente por la pintura, tematización, letreros y otros elementos decorativos. Resulta valioso este resultado si anteriormente se había definido que la ambientación era el atributo que los clientes consideraban que debía tener el mayor grado de prioridad para este tipo de cafeterías especializadas.

Las expectativas y necesidades de los clientes se encuentran cubiertas en más del 42 % de los casos, lo cual resulta positivo si se toma en consideración que las estrategias de comercialización diseñadas actualmente en la cafetería son escasas en este sentido.

La atención integral del servicio se encuentra favorecida por la tercera parte de los encuestados, asociado fundamentalmente al trato, afabilidad, rapidez del servicio y otros elementos de carácter mayormente subjetivos. Sin embargo, se deben dirigir esfuerzos al incremento de esta variable en la práctica, pues este tipo de organizaciones fuera del sector estatal perfeccionan diariamente los estándares de limpieza, higienización de locales, entre otros elementos propios del servicio.

En general, el Café DIMACOR se encuentra en una posición privilegiada en el ambiente competitivo; lo cual se traduce en un mayor volumen de ingresos y una estabilidad comercial ascendente desde la creación de la cafetería. Sin embargo, esta situación se ve influenciada por la escasez de Cafés tradicionales en el municipio y la pésima atención de los estatales para este tipo de servicios especializados. Se deben dirigir esfuerzos a diseñar estrategias para atenuar el impacto negativo de factores del entorno en el desarrollo del negocio; como los factores políticos, el incremento de la competencia, la inversión externa en el municipio y otros de carácter incontrolable.

Al interior de la organización se debe trabajar en los atributos con más dificultades; especialmente la asequibilidad de los precios y la atención integral

del servicio que constituyen los dos puntos más afectados. Específicamente, en este último se debe hacer énfasis en la rapidez y afabilidad del proceso de atención al cliente.

El mapa perceptual mostró una relación más estrecha entre los siguientes elementos; atención gastronómica, la imagen en el mercado, la atención a quejas y sugerencias y el precio. Por tanto, estas deberán ser atendidas con más urgencia en el trazado de estrategias de la próxima etapa.

### **Acción 8. Propuesta de estrategias**

A continuación, se presentan algunas alternativas de estrategias fundamentadas en los resultados de la investigación de mercados desarrollada (tabla 2.). Las mismas se orientan a incrementar las cuotas de mercado actuales y las expectativas de los clientes con el producto gastronómico y cultural que hoy se realiza. Sin embargo, en todos los casos resultan solo propuestas, que pudieran o no desarrollarse en consonancia con los intereses de expansión socioeconómicas del dueño.

Tabla 2.7 Propuesta de estrategias resultantes del proceso de investigación de mercados.

<b>Atributo</b>	<b>Estrategia (acciones estratégicas)</b>
Precio	Diseñar un sistema de precios diferenciados por segmentos de mercado, con propuestas para estudiantes que constituyen un sector de mucha afluencia a la cafetería.
	Diseñar un proceso de descuento comercial para segmentos repitentes; que incluiría tables adicionales y ofertas por temporadas.
	Diseñar un segmento de carestía en el precio para clientes VIP en el negocio.
Producto	Establecer un proceso de negociación con artistas aficionados

comercial	de diversas manifestaciones artísticas a través de peñas semanales en el Café. En esa estrategia se necesita la colaboración de grupos de interés como el Centro de la Música, el Centro de Cine y otros.
	Rediseñar los locales en materia de tematización, en especial el reservado. Dicha tematización incluiría colores asociados al café, la trova como fenómeno cultural auténticamente cubano y su influencia en el desarrollo de la cultura cubana.
	Perfeccionar la propuesta del Rincón del invitado en el que se presentarán cantautores del territorio; que ha sido disminuida por la escasez de artistas aficionados del territorio interesados en este tipo de acciones.
	Patrocinar eventos menores dentro de espacios culturales de relieve como las Romerías de Mayo, las fiestas de la cultura iberoamericanas y otras de carácter sociocultural.
	Perfeccionar los mecanismos internos de publicidad comercial, explotando para ellos las vías promocionales habilitadas por ETECSA, los medios de comunicación, las redes sociales y la prensa plana.
Procesos internos	Mantener los estándares actuales de higiene del servicio; incluida la gestión con la Oficina Territorial de Normalización de Holguín un proceso de inspección para certificación primaria.
	Establecer un programa de capacitación y superación profesional para los trabajadores, en coordinación con entidades como Formatur y la Casa del Chef, entre otros.
	Desarrollar actualizaciones periódicas de la investigación de mercado realizada para monitorear el comportamiento práctico de las estrategias diseñadas

### **2.3 Valoración socioeconómica de la propuesta desarrollada**

El sistema de acciones de investigación de mercados propuesto constituye un acercamiento a la necesidad de fomentar una cultura proactiva de orientación a las expectativas de los clientes, cada vez más exigentes. En tal sentido, se proponen un conjunto de esferas beneficiadas con el desarrollo de la investigación:

#### **Económico:**

El sistema de acciones permite evaluar el comportamiento de los mercados y su relación con el incremento sostenido de las ventas en los negocios en que se aplique. Por tanto, al conocer las necesidades de cada segmento de clientes, disminuyen los costos asociados a la promoción de ventas y la publicidad a pequeña escala. Además, la personalización de los servicios en función de las expectativas de cada nicho, permite armonizar el incremento de las ventas por segmento.

No obstante, se presenta como una insuficiencia el aislamiento científico entre la investigación de mercados y la gestión económico – financiera para la toma de decisiones empresariales. Por tanto, se precisan más investigaciones en este sentido, aunque la presente abre un camino en esta dirección.

#### **Científico:**

A escala científica el sistema de acciones se instituye como un instrumento que, aunque primario y con notables deficiencias en su concepción teórica, puede ser utilizado para el desarrollo de investigaciones conjuntas que permitan perfeccionar la gestión comercial. Además, constituye una herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones ya que sienta las bases sobre las características actuales y futuras del mercado en que se desarrollan las organizaciones.

#### **Social:**

Socialmente, se ven beneficiadas las pequeñas y medianas empresas que progresivamente se van insertando al entorno empresarial del territorio. Resulta clave esta situación cuando se pretende que el sector no estatal se convierta

en un actor fundamental para la sociedad cubana en el futuro inmediato, en correspondencia con la voluntad política plasmada en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.

Constituye un instrumento con el que se beneficiaría el universo de negocios de nueva creación, a través del cual se les facilitarían la medición de sus oportunidades con respecto al entorno en que se desarrollan y la mejora continua de sus procesos.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación permite arribar a las siguientes conclusiones (bajo las condiciones investigativas de un trabajo de diploma):

1. Se cumplió el objetivo general de la investigación; al desarrollarse un sistema de acciones de investigación de mercados para nuevos actores de la economía del municipio Holguín, que contribuirá a conocer las potencialidades de cada segmento e integrar estratégicamente las acciones comerciales para llegar a ellos de manera efectiva.
2. El desarrollo del marco teórico – práctico referencial de la investigación demostró la elevada asociación teórica entre los autores consultados sobre la investigación de mercados; existiendo consenso en la ubicación de las fases y nomenclatura. Además, se analizó el comportamiento histórico del fenómeno abordado y sus limitaciones prácticas en el caso cubano.
3. La aplicación de la investigación de mercados en la cafetería Café DIMACOR, del municipio Holguín, permitió identificar los atributos que los clientes consideraban como más importantes para este tipo de negocios; resultando (en este orden de prioridad); el sistema de ambientación, la asequibilidad de los precios, la higiene del servicio, la atención integral y la relación calidad – precio.
4. Los elementos más afectados según el criterio de los clientes son la asequibilidad de los precios y la atención integral del servicio. Por el contrario, los mejores percibidos son la posición de la cafetería en su ambiente competitivo y la relación calidad – precio presentada por cada una de las propuestas.
5. Los elementos que más relación tuvieron como parte de la investigación de mercado resultaron la atención gastronómica, la imagen en el mercado, la atención a quejas y sugerencias y el precio. Precisamente, a estos le fueron trazadas la mayor cantidad de acciones estratégicas.
6. La propuesta investigativa resultó favorable para la esfera científica, social y económica; al desarrollarse un sistema de acción novedoso que permite examinar el comportamiento de los mercados y trazar estrategias de comercialización plenamente adaptadas a dichas condiciones.

## RECOMENDACIONES

Como parte de los resultados integrales de la investigación se recomienda:

1. Aplicar las acciones estratégicas propuestas como parte de los resultados prácticos de la investigación de mercado desarrollada en la cafetería Café DIMACOR, del municipio Holguín.
2. Asesorar científicamente a emprendedores para el desarrollo de investigaciones de mercado fundamentados en el sistema de acciones propuesto, en asociación con profesionales dedicados a este tema.
3. Socializar los resultados investigativos a través de las publicaciones científicas y la participación en eventos y talleres de intercambio de experiencias académicas y profesión.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (2016). Service Global Marketing. Recuperado de <https://www.inbuze.com>
- Addison, N., & Burgess, G. (2007). Compliance with the Manual Handling Regulations amongst a Random Selection of Small Businesses in England. *Enterprise Social* 8 (1), 194-196. DOI: 10.1093/es/khm012
- Aguilar, M. N. (2005). Empresas familiares: Errores que matan. *Mundo Ejecutivo*, XLII, 100-101.
- Albert Díaz, M. E., & Hernández Torres, M. (2007). Sistema de control de gestión para la integración estratégica. *Revista Ingeniería Industrial*, 29 (1), 19-23.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas (2 da ed.)*. México, D F: Ed. Mc Graw Hill.
- Ávila-González, Y. (2013). Plan de marketing para la cooperativa no agropecuaria de seguridad técnica Xecurity Coop. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Bareiro, L. 2016. Maestría en Dirección. Curso: Marketing. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de la Habana.
- Bell, D. (2013). Aplicación parcial de un procedimiento de plan de marketing para el sector no estatal en negocios emergentes del municipio Holguín. Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Blanchard, T., Tolbertb, C., & Menckenb, C. (2012). The health and wealth of US counties: how the small business environment impacts alternative measures of development. *Cambridge J Regions Economic Social* 5 (1)(139), 149-162. DOI: 10.1093/cjres/rsr034
- Blanco-Rosales, H. (2011). Estrategias empresariales en Cuba: Un acercamiento preliminar. Paper presented at the VIII Conferencia Nacional GEAP-11, La Habana.

- Bolaños-Barrera, R. (2012). ¿Sólo se vende cuando su precio es más bajo? Retrieved from [www.pymes-online.com](http://www.pymes-online.com)
- Borjas-Campaña, D. (2009). Estrategia para el perfeccionamiento del sistema de comercialización en TRD Caribe División oriente norte. Tesis de maestría, Universidad de Holguín, Holguín.
- Boso, N., Cadogan, J., & Story, V. (2012). Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. *International Small Business Journal* 31 (1), 57-81. DOI: 10.1177/0266242611400469
- Campdesuñer, R. (2013). Conferencias para la escuela doctoral. Metodología de la investigación científica. Conferencia. Universidad de Holguín.
- Carpentier, R. (2012). El marketing empresarial que viene. Retrieved from [www.pymes-online.com](http://www.pymes-online.com)
- Concepto Definición. (12 de Marzo de 2017). Obtenido de Definición de gestión: <http://conceptodefinicion.de/gestion/>. Consultado 25 de Mayo de 2021.
- Constitución de la República de Cuba (2019).
- Cruz, D. (2014). Perfil del emprendedor holguinero. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Díaz-Leyva, P. (2013). Procedimiento de plan de marketing para emprendedores del sector no estatal. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Díaz, Y. & Pons, R. 2010. Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad percibida [Online]. Available:<http://www.eumed.net/ce/2009b/dgpg.htm> [Accessed 23 de enero de 2019.
- Escalona, I. 2004. Investigación de Mercados [Online]. Available:<https://www.monografias.com/trabajos11/invmerc/invmerc.shtml> [Accessed 21 de enero de 2019.

- Escriba-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2006). Moderating influences on the firm's strategic orientation-performance relationship. *International Small Business Journal* 26 (4), 463–489.
- Espinosa - Mosqueda, R. (2008). Manual para la promoción de las PYMES Mexicanas: Elementos administrativos y jurídicos a considerar en la planeación integral de utilidades
- García-Vidal, G. (2005). Contribución Epistemológica para la Administración. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- García, G. (2008). Investigación de mercados. Material bibliográfico. Universidad de Holguín. Unpublished work.
- García-Vidal, G. (2013). La idea del negocio. Curso para emprendedores. Paper presented at the Proyecto Incubadora de negocios, Centro de estudios de gestión empresarial, Universidad de Holguín.
- Gelmetti, J. C. (2006). PYMES globales: Estrategias y prácticas para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. Buenos Aires, Argentina: Ed. Ugerman.
- González-García, M. (2012). Diseño de una metodología de plan de marketing para un negocio del sector no estatal. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Guerras, L., & Navas, J. E. (2007). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones (4ta ed.). Madrid: Thomsom Civitas.
- Guilarte-Barinaga, E. (2012, 25 - 28 Nov). Procedimiento de plan de marketing para emprendedores del sector no estatal. Paper presented at the LOGMARK 2012, Ciego de Avila.
- Hanneman, R. (1998). Introducción a los métodos del análisis de redes sociales Estados Unidos: Editorial Redes.
- Heidi Keller, H., & Thackeray, R. (2011). Social Marketing and the Creative Process Staying True to Your Social Marketing Objectives. *Journal of*

- Marketing Education, 12 (5), 651-653. DOI: 10.1177/1524839911421345
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación (4 ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hidalgo-Pupo, W. (2012). Implementación de una metodología para confeccionar el plan de marketing del restaurante especializado "Taberna Pancho", perteneciente a la UEB Hotel Pernik. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Hillstrom, K., & Hillstrom, L. C. (Eds.). (2002) Encyclopedia of Small Business (vol 2). United States of America: Thomson learning.
- Hoetker, G. (2006). The Use of Logit and Probit Models in Strategic Management Research: Critical Issues. Strategic Management Journal, 26 (2), 331–343.
- Ivanova, A., & Rangel, E. (2006). Globalización y regionalización. México: Ed. Universidad de Colima.
- Kim, N., & Pae, J. (2007). Utilization of new technologies: Organizational adaptation to business environments. Journal of the Academy of Marketing Science 35 (6), 259–269.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2005). Administración: Una perspectiva global – 11a Edición: Ediciones Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2003). Marketing turístico Retrieved from [www.prenhall.com](http://www.prenhall.com)
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). Dirección de mercadotecnia - 12ma. edición. México: Pearson education de México S.A. de C.V.
- Machado, C. (2013). Evaluación de proyecto de inversión del sector no estatal como herramienta de decisión en la creación de capacidad. Tesis en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.
- Maldonado, G. & Erazo, A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. Revista publicando, 3(8), 335-344.

- Marrero, C. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Hecheverría", La Habana.
- Mesa, G. 2018. Filosofía y conceptos básicos del marketing. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. .
- Mohr, J., Sengupta, S., & Slater, S. (2009). Marketing of High-Technology Products and Innovations
- Morales-Castaño, E. (2012). Diseño de un plan de marketing para la sala de fiestas "El Pétalo", perteneciente a la UEB Complejo Bosque-Mirador. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Muñiz, R. (2016) Marketing en el siglo XXI.
- Muñiz, G. (2017). El Marketing del Siglo XXI. Colección digital sobre temas de Marketing, 1, 337.
- Núñez, B. (2019). Importancia de las nuevas tendencias de marketing en las PYMES. Revista de Investigación Sigma, 06(2), 62-68.
- Ochoa, B. (2013). Diseño de un procedimiento de confección de plan de marketing para el sector no estatal en el municipio Holguín. Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Oficial, G. (2012). Ley Nr. 113 Del sistema tributario disposiciones generales. La Habana: Retrieved from <http://www.gacetaoficial.cu>.
- Oropeza - Rondón, V., & Leyva - Cardeñosa, E. (2012). Procedimiento para realizar estudios de factibilidad. Aplicación en la villa "Mirador de Mayabe". Artículo científico. Universidad de Holguín. Holguín.
- Ortiz, R. (2011, 8-10 Nov). Cualquier momento es bueno para empezar con el Plan de Marketing. Paper presented at the GESEMAP 2010, La Habana.

- Partido Comunista de Cuba. (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, actualizados para el periodo 2016 - 2021 en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana.
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. La Habana.
- Peltier, J., Schibrowsky, J., & Zhao, Y. (2009). Understanding the antecedents to the adoption of CRM technology by small entrepreneurs vs. owner-managers. *International Small Business Journal* 27 (3), 307–336.
- Pérez-Campdesuñer, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad de Holguín, Holguín.
- Pérez, C. (2015) Observatorio de Empresas. Azuay y Ecuador en cifras. Situación financiera de las sociedades Ecuador. <https://www.researchgate.net/publication/316190845>
- Pérez y Moreno (2018), La innovación tecnológica y la investigación de mercado en el Sistema Empresarial Cubano. *Universidad y Sociedad* vol.10 no.1 Cienfuegos. Recuperado de:[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218)
- Petkus, E. (2009). Historical Perspectives in Marketing Education Justification and Implementation. *Journal of Marketing Education*, 32 (1), 64-74. DOI: 10.1177/0273475309335587
- Real Academia Española. (2018). Reproducción. En *Diccionario de la lengua española*. (edición de tricentenario), <https://bit.ly/34mNjVs>.
- Rivero, M. (2013). Plan de Marketing para el Hotel Playa Cayo Santa María (Doctoral dissertation, Universidad Central" Marta Abreu" de Las Villas).
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ma. ed.). México:

Pearson educación.

- Rodríguez Castillo, E. (2010). Aplicación de la planeación estratégica en el centro de investigaciones del níquel. *Revista Ingeniería industrial*, 31(3), 32-38.
- Ronda, G. (2006). *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*. La Habana: Ediciones Futuro.
- Rojas, L. (2014). Estudio de mercado sobre necesidades sociales que demandan desarrollo de software para DESOFT. Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Rojas, I. (2021) La formación profesional pedagógica de los tutores de los estudiantes de TM en contabilidad. (Tesis doctoral Universidad de Holguín)
- Ronda, G., & Guerars-Martín, L. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33 (1), 162 – 188. DOI: 10.1002/smj.948
- Ronda, G., & Guerras-Martín, L. (2010). Dynamics of the scientific community network within the strategic management field through the Strategic Management Journal 1980–2009: the role of cooperation. *Scientometrics*, 85 (1), 821–848. DOI: 10.1007/s11192-010-0287-4
- Rosa, J. A. (2012). Marketing Education for the Next Four Billion Challenges and Innovations. *Journal of Marketing Education* 34 (1), 44-54 doi: 10.1177/0273475311430802
- Ruiz-Almeida, D. (2010). Tendencias del marketing y evolución del pensamiento estratégico organizacional. Postgrado de marketing. Universidad de Holguín. Holguín.
- Ruiz-Almeida, D. (2014). Procedimiento de plan de marketing para las formas no estatales de gestión. Tesis en opción al título de máster en dirección. Universidad de Holguín. Holguín.

- Tamayo, R. (2008). Investigación de mercado para los productos de la empresa GEOCUBA Holguín en el polo turístico holguinero. Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Sánchez-Valladares, O. (2005). Acercamiento al liderazgo. Reflexiones. Folletos Gerenciales, 9 (3), 27-35.
- Stanton, W. (2006). Mercadotecnia (7 ma ed.). La Habana: Editorial Alejo Carpentier
- Stanton, W. (2005). Mercadotecnia en linea Retrieved from [www.prenhall.com](http://www.prenhall.com)
- Stoner, J. (2005). Administración (7 ma ed.). La Habana: Editorial Alejo Carpentier.
- Tasé-Velázquez, D. (2012). Diseño de un plan de marketing para la UEB de renta de TRANSTUR S.A sucursal Holguín. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Udiz, G. (2017). Economía empresa/fundamentos para definir un plan de marketing. Recuperado de <http://blog.sage.es/economia-empresa/fundamentos-para-definir-un-plan-de-marketing/>
- Velázquez-Zaldívar, R. (2001). Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto superior politécnico "José Antonio Hechevarría", La Habana.
- Wesler, B. (2012). ¿Por qué usted no tiene cientos de miles de clientes? Retrieved from [www.pymes-online.com](http://www.pymes-online.com)
- Wieseke, J., Homburg, C., & Lee, N. (2008). Understanding the adoption of new brands through salespeople: A multilevel framework. Journal of the Academy of Marketing Science 36 (2), 278–291.
- Yli-Renko, H., & Janakiraman, R. (2008). How customer portfolio affects new product development in technology-based entrepreneurial firms. Journal

of Marketing Research, 72 (9), 131–148.

Zahay, D., & Peltier, J. (2008). Interactive strategy formation: Organizational and entrepreneurial factors related to effective customer information systems practices in B2B firms. *Industrial Marketing Management* 37(2), 191–205.

Zhang, M., Macpherson, A., & Jones, O. (2006). Conceptualising the learning process in SMEs: Improving innovation through external orientation. *International Small Business Journal* 24 (3), 299–323.

## ANEXOS

### Anexo 1. ENCUESTA DE MARKETING PARA LOS NUEVOS ACTORES DE LA ECONOMÍA

Estimado Sr. /Sra.:

Como parte de nuestros esfuerzos investigativos por estudiar y perfeccionar su negocio desde la ciencia, le agradeceríamos respondiera la siguiente auditoría con la mayor sinceridad posible. Usted puede considerar la misma como un cuestionario, en el cual se presentan un total de tres dimensiones prioritarias para la gestión comercial de los pequeños y medianos negocios. Cada pregunta podría contestarse en una escala con los siguientes valores: Sí, Solo en parte y No.

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración.

Dimensiones a evaluar		Sí	Solo en	No
<b>Dimensión I. Filosofía de marketing</b>				
<b>Filosofía y estrategias de marketing</b>	<b>1.</b> ¿Reconoce usted como dueño de negocio la prioridad de centrar sus esfuerzos en las necesidades y deseos de los clientes?			
	<b>2.</b> ¿Se muestra usted sereno ante un evento negativo del entorno (pocos clientes, exceso de competencia, impuestos elevados, disminución de las ganancias, etc.)?			
	<b>3.</b> ¿Cree usted que lo único importante en su negocio es vender más cada día?			
	<b>4.</b> ¿Tiene usted claridad de los objetivos comerciales que persigue con su negocio?			
<b>Dimensión II. Auditoría del entorno del marketing (entorno interno y externo)</b>				
<b>Demografía</b>	<b>5.</b> ¿Conoce usted cuáles son las principales actitudes de compra de sus clientes?			

	6. ¿Cree usted que variables como las migraciones, nivel educacional y grupos etarios pudieran influir en el desarrollo de su negocio?			
	7. ¿Considera usted necesario conocer datos de la cantidad de personas que asisten a su negocio, gustos, preferencias y otros?			
<b>Economía</b>	8. ¿Conoce usted cuáles son los segmentos de mercado más rentables para su negocio?			
	9. ¿Cree usted que la situación nacional de la economía tiene impacto directo en el desarrollo de su negocio?			
	10. ¿Cree usted importante conocer aproximadamente la cantidad de dinero que la gente está dispuesta a gastar en su negocio?			
	11. ¿Considera relevante para su negocio que las personas tengan mayores niveles de ahorros financieros?			
Ecológico	12. ¿Le importa, como dueño de un negocio privado, el impacto ambiental que tenga el mismo?			
	13. ¿Le preocupa que su negocio se enfrente a inspecciones normativas ambientales periódicamente?			
	14. ¿Conoce usted la legislación referente al cuidado del entorno desde su negocio?			
<b>Tecnológico</b>	15. ¿Considera usted que la innovación permanente en materia de marketing pudiera resultar beneficioso para su negocio?			
	16. ¿Sabe usted si existen tecnologías que no sean las herramientas y equipos de trabajo?			
Político	17. ¿Conocer usted las regulaciones y leyes estatales para el trabajo por cuenta propia que afectan directamente su negocio?			

	<b>18.</b> ¿Considera que las vías para divulgar las leyes son insuficientes?			
	<b>19.</b> ¿Cree que el Estado le entorpece su trabajo diariamente con tantas normas y regulaciones?			
	<b>20.</b> ¿Cree usted que debiera organizarse políticamente un segmento del estado a favor de los trabajadores por cuenta propia?			
	<b>21.</b> ¿Considera los impuestos fiscales como una carga demasiado pesada para su negocio?			
	<b>22.</b> ¿Conoce el destino final de sus contribuciones a la ONAT?			
Cultural	<b>23.</b> ¿Cree usted que las modas influyen en su negocio?			
	<b>24.</b> ¿Cree usted que las ventas dependen únicamente de las habilidades y experticias del vendedor?			
	<b>25.</b> ¿Cree usted que las creencias religiosas o sociales de algunos clientes pudieran entorpecer el desarrollo de su negocio?			
Mercado	<b>26.</b> ¿Conoce aproximadamente el número de clientes promedio que asisten a su negocio?			
	<b>27.</b> ¿Establece usted algún instrumento para “medir” el mercado (encuesta, entrevista, diálogo)?			
	<b>28.</b> ¿Cree usted que el mercado se “hace solo”, es decir, a medida que la gente conozca su negocio se va ampliando fortuitamente?			
Clientes	<b>29.</b> ¿Conoce usted lo que creen los clientes habituales de su negocio?			
	<b>30.</b> ¿Le importa sinceramente la opinión de los clientes para mejorar su producto o servicio?			
	<b>31.</b> ¿Tiene alguna forma de retroalimentarse con los clientes (entrevista, encuesta, comunicación			

	informal, etc.)?			
Competencia	<b>32.</b> ¿Conoce usted cuáles son los principales competidores de su negocio?			
	<b>33.</b> ¿Considera que a la competencia se le gana con mejores ofertas que ellos para el cliente común?			
Distribución	<b>34.</b> ¿Sabe usted de qué manera llegar a más clientes en estos momentos?			
	<b>35.</b> ¿Cree que entre más intermediarios existan menos ganancia obtiene y que por eso prefiere no tener ninguno?			
Suministradores	<b>36.</b> ¿Cree usted importante contar con muchos proveedores para su negocio?			
	<b>37.</b> ¿Es usted de los que prefiere calidad en los aprovisionamientos más que cantidad de proveedores?			
	<b>38.</b> ¿Considera que la falta de proveedores le puede cerrar el negocio?			
<b>Dimensión III. Análisis de la mezcla de marketing</b>				
Producto	<b>39.</b> ¿Cree usted que lo más importante es tener más productos/ servicios para vender que la competencia?			
	<b>40.</b> ¿Se centra en la calidad de su producto/ servicio por encima de todo, incluso de las ganancias que generaría vender muchas más cosas?			
	<b>41.</b> ¿Quisiera alguna vez registrar su negocio y legalizar su marca?			
	<b>42.</b> ¿Cree usted que ponerle una marca o un logo a su negocio lo distingue de la competencia?			
	<b>43.</b> ¿Considera que gastar dinero en cosas ajenas al producto/servicio es una pérdida de tiempo?			

Precio	<b>44.</b> ¿Considera usted adecuada la relación calidad-precio en los productos/ servicios que vende?			
	<b>45.</b> ¿Conoce algo de las estrategias de precio que está llevando a cabo la competencia?			
Comunicación comercial	<b>46.</b> ¿Considera usted que hacer descuentos, regalías, souvenirs u otro tipo de promoción es gastar dinero en vano?			
	<b>47.</b> ¿Considera un gasto innecesario publicitar su producto/servicio en las páginas amarillas de ETECSA, algún sitio web u otro medio comunicativo?			
	<b>48.</b> ¿Desearía tener en su negocio algún especialista en marketing aunque incurriera en gasto de salario?			

**Anexo 2. Diferencias en el tratamiento del marketing en función de su forma de utilización a nivel organizacional.**

<b>Orientación a la producción como estrategia de marketing</b>	<b>Orientación a la planeación estratégica del marketing</b>
<b>Función Planeación</b>	
Se analizan las tendencias pasadas focalizadas al interior de la organización. Se asume el componente tecnológico como factor estratégico y el entorno es el objetivo	Se analizan las tendencias para el análisis de escenarios y el establecimiento de planes de contingencias. El componente estratégico es el capital humano y el entorno se instituye como punto de partida.
<b>Función organización</b>	
La utilización de estructuras jerárquicas establece a la unidad de mando como filosofía de dirección. La operatividad la ofrece la estructura formal a través de manuales, procedimientos, etc. Se busca la estabilidad	La utilización de estructuras planas establece a la organización matricial como filosofía de dirección. La operatividad la ofrece la estructura más informal a través de la motivación, la innovación y el cambio como estrategia permanente
<b>Función de mando</b>	
Se trabaja en función de la autoridad a través de la dirección del factor humano (un medio). Delegación por intereses comerciales	Se trabaja en función del liderazgo a través de la dirección con el factor humano (principio y fin del sistema gerencial). Delegación por <i>Empowerment – Coaching</i>
<b>Función de control</b>	

Fortalecimiento del poder comercial. Centrado en los procesos con sistemas de información formales.	Fortalecimiento del autocontrol como filosofía comercial. Centrado en los resultados con sistemas de información de avanzada
---	--

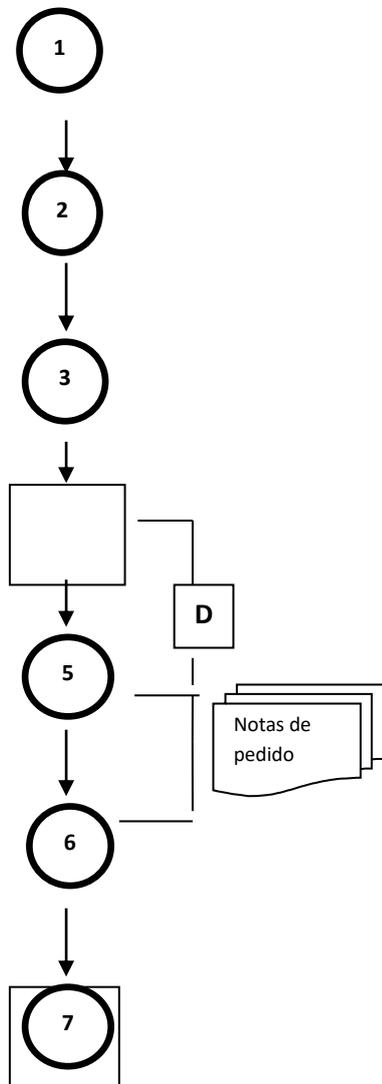
### Anexo 3. Procedimientos de investigación de mercados analizados para el estudio

Autor	Pasos para realizar un estudio de mercado:
Kotler, P. (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el problema y los objetivos de la investigación</li> <li>• Desarrollar el plan de investigación</li> <li>• Recoger la información</li> <li>• Analizar la información</li> <li>• Presentar los resultados</li> </ul>
Kinneer Thomas (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la necesidad de información.</li> <li>• Especificar objetivos de la investigación.</li> <li>• Determinar las fuentes de información</li> <li>• Desarrollar formatos para recopilación de información</li> <li>• Diseñar la muestra</li> <li>• Recolectar datos</li> <li>• Procesar los datos</li> <li>• Analizar los datos</li> <li>• Presentar los resultados de la investigación</li> </ul>
Santesmases.(1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la investigación</li> <li>• Obtención de información</li> <li>• Tratamiento y análisis de los datos</li> <li>• Interpretación de los datos</li> </ul>
Rojas Soriano (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección del tema de investigación.</li> <li>• Definición del problema de investigación.</li> <li>• Delimitación y ubicación del problema y el campo de investigación.</li> <li>• Formulación de los objetivos de estudios.</li> <li>• Justificación de estudio.</li> <li>• Estructuración del marco teórico y conceptual.</li> <li>• Definir el tipo de investigación.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de la hipótesis.</li> <li>• Definición de concepto</li> <li>• Operacionalización de la hipótesis.</li> <li>• Elaboración de los procedimientos para la prueba de la hipótesis.</li> <li>• Diseño muestral</li> <li>• Trabajo de campo</li> <li>• Análisis e interpretación de los datos</li> <li>• Elaboración del informe de investigación</li> </ul>
Colectivo de autores (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el problema a investigar</li> <li>• Seleccionar y establecer el diseño de la investigación</li> <li>• Recolección de datos y análisis</li> <li>• Formular hallazgos</li> <li>• Definir el problema a investigar</li> </ul>
Kotler, P. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la necesidad de información</li> <li>• Especificar objetivos de la investigación y necesidades de información</li> <li>• Determinar las fuentes de información</li> <li>• Desarrollar formatos para la recopilación de información</li> <li>• Diseñar la muestra</li> <li>• Recolectar los datos</li> <li>• Procesar los datos</li> <li>• Analizar los datos</li> <li>• Presentar los resultados de la investigación</li> </ul>
Normas ISO 9000: 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del problema y de los objetivos de investigación.</li> <li>• Desarrollo del plan de investigación.</li> <li>• Selección de la muestra y diseño del instrumento</li> <li>• Recogida de la información.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de la información.</li><li>• Presentación de los resultados</li></ul>
Cruz Roche, I. (1995)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fuentes de datos.</li><li>• Procedimientos de obtención de información primaria.</li><li>• La encuesta: el cuestionario.</li><li>• Determinación del tamaño de la muestra y métodos de muestreo.</li><li>• La realización de la investigación.</li></ul>

## Anexo 4. Flujoograma de procesos OTIDA para la realización del servicio en la cafetería “Café DIMACOR”



### Diagrama OTIDA (Leyenda):

Descripción del servicio:

- 1- Recepción
- 2- Consulta de la carta menú y sugerencias del día
- 3- Recepción del pedido
- 4- Elaboración del pedido (Inspección por parte del dueño)
- 5- Atención a las mesas
- 6- Cobro del servicio
- 7- Despedida (Retroalimentación con el cliente a través del diálogo)

**Anexo 5. Matriz de la posición estratégica del negocio**

<b>Factor</b>	<b>Forma de manifestación</b>	<b>Intensidad del Impacto</b>	<b>Capacidad de respuesta</b>	<b>Intensidad del efecto del impacto</b>
<b>Factores internos (F: Fortaleza, D: Debilidad)</b>				
1	F (0)	2	3	0.66
2	F (0)	2	1	2
3	F (0)	2	2	1
4	F (0)	3	3	1
5	F (0)	3	2	1.5
6	D (1)	2	3	1
7	D (1)	3	3	1.33
8	D (1)	3	2	2
9	D (1)	1	3	0.66
10	D (1)	3	1	4
11	D (1)	3	1	4
				<b>1,74090909</b>
<b>Factores externos (O: Oportunidad, A: Amenaza)</b>				
1	O (0)	3	1	3
2	O (0)	1	2	0.5
3	O (0)	1	2	0.5

4	A (1)	3	1	4
5	A (1)	2	1	3
				<b>3,3333333</b>

## Anexo 6. Encuesta diagnóstico de las necesidades y expectativas de los clientes de la cafetería “DIMACOR” del municipio Holguín

Estimado cliente:

Se está realizando un estudio con el objetivo de perfeccionar nuestra orientación a los intereses del mercado. Usted como cliente es nuestro bien máspreciado, y conocer sus necesidades y expectativas nos hará merecedor de su visita continuada. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

Gracias anticipadas por su colaboración.

Instrucciones: A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X, según sus consideraciones, en qué medida se encuentra explicada cada una de ellas, tomando como base la escala de valores del 0 al 4, de forma ascendente, es decir, el 0 es el menor valor y el 4 el máximo.

Preguntas					
	0	1	2	3	4
1. ¿Valora usted como asequibles los precios actuales de los productos que comercializamos en el Café?					
2. ¿En qué posición se ubica nuestro negocio respecto a los competidores?					
3. ¿Cómo valora usted la imagen del servicio integral del Café respecto al mercado?					
4. ¿Cómo valora usted la relación calidad - precio de nuestros productos?					
5. ¿Cómo valora usted el sistema de ambientación actual de nuestro negocio?					
6. ¿Considera usted que sus expectativas y necesidades se encuentran cubiertas en nuestro negocio?					
7. ¿En qué escala valora usted la atención del servicio prestado en nuestra instalación?					

8. ¿Considera usted valiosa la atención que se presta a la higiene en nuestro negocio?					
9. ¿Cómo percibe usted las relaciones grupales entre los trabajadores del negocio en lo referido al clima organizacional?					

De acuerdo a las visitas realizadas por usted a nuestro negocio; detalle los atributos que más le agradan de nuestro servicio y los que debieran mejorarse a corto plazo. Para ello le ofrecemos una escala ascendente del 0 al 4.

Atributos	Descripción del atributo	Escala				
		0	1	2	3	4
Precio	Precio de las diferentes ofertas					
Atención	Atención gastronómica					
Ambientación	Ambientación de locales					
Música	Calidad de la música grabada					
Capital humano	Personalización de los servicios por parte de los trabajadores					
Clientes	Atención a las quejas y sugerencias de los clientes					
Publicidad	Imagen en el mercado del Café DIMACOR					
Variedad	Variedad de las ofertas					
Calidad	Calidad de los productos ofertados					
Presentación	Presentación visual de las ofertas					

Finalmente, le agradeceríamos sinceramente cualquier sugerencia para acercar más nuestra oferta a lo que usted realmente prefiere:

## Anexo 7. Resultados estadísticos del procesamiento de las encuestas

Detalles estadísticos del análisis de la moda por cada atributo evaluado.

### Precio de las diferentes ofertas

	Frecuen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	7	3,9	3,9	3,9
2,00	7	3,9	3,9	7,8
3,00	14	7,8	7,8	15,6
4,00	20	11,2	11,2	26,8
5,00	16	8,9	8,9	35,8
6,00	4	2,2	2,2	38,0
7,00	15	8,4	8,4	46,4
8,00	28	15,6	15,6	62,0
9,00	9	5,0	5,0	67,0
10,00	59	33,0	33,0	100,0
Total	179	100,0	100,0	

### Calidad de la música grabada

	Frecuen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	19	10,6	10,6	10,6
3,00	57	31,8	31,8	42,5
4,00	72	40,2	40,2	82,7

8,00	19	10,6	10,6	93,3
9,00	12	6,7	6,7	100,0
Total	179	100,0	100,0	

**Personalización de los servicios por parte de los trabajadores**

	Frecuen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	8	4,5	4,5	4,5
2,00	8	4,5	4,5	8,9
3,00	12	6,7	6,7	15,6
4,00	35	19,6	19,6	35,2
5,00	20	11,2	11,2	46,4
7,00	20	11,2	11,2	57,5
8,00	55	30,7	30,7	88,3
9,00	11	6,1	6,1	94,4
10,00	10	5,6	5,6	100,0
Total	179	100,0	100,0	

**Atención a las quejas y sugerencias de los clientes**

	Frecuen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	8	4,5	4,5	4,5

4,00	16	8,9	8,9	13,4
5,00	55	30,7	30,7	44,1
6,00	4	2,2	2,2	46,4
7,00	48	26,8	26,8	73,2
8,00	27	15,1	15,1	88,3
9,00	10	5,6	5,6	93,9
10,00	11	6,1	6,1	100,0
Total	179	100,0	100,0	

**Imagen en el mercado del Café DIMACOR**

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	2	1,1	1,1	1,1
3,00	4	2,2	2,2	3,4
4,00	43	24,0	24,0	27,4
5,00	12	6,7	6,7	34,1
6,00	6	3,4	3,4	37,4
7,00	59	33,0	33,0	70,4
8,00	33	18,4	18,4	88,8
9,00	13	7,3	7,3	96,1
10,00	7	3,9	3,9	100,0
Total	179	100,0	100,0	

### Variedad de las ofertas

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,6	,6	,6
2,00	6	3,4	3,4	3,9
3,00	15	8,4	8,4	12,3
4,00	128	71,5	71,5	83,8
6,00	6	3,4	3,4	87,2
7,00	7	3,9	3,9	91,1
8,00	16	8,9	8,9	100,0
Total	179	100,0	100,0	

### Calidad de los productos ofertados

	Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	11	6,1	6,1	6,1
4,00	140	78,2	78,2	84,4
6,00	8	4,5	4,5	88,8
8,00	16	8,9	8,9	97,8
9,00	4	2,2	2,2	100,0
Total	179	100,0	100,0	

### Presentación visual de las ofertas

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	151	84,4	84,4	84,4
	6,00	16	8,9	8,9	93,3
	7,00	4	2,2	2,2	95,5
	9,00	8	4,5	4,5	100,0
Total		179	100,0	100,0	