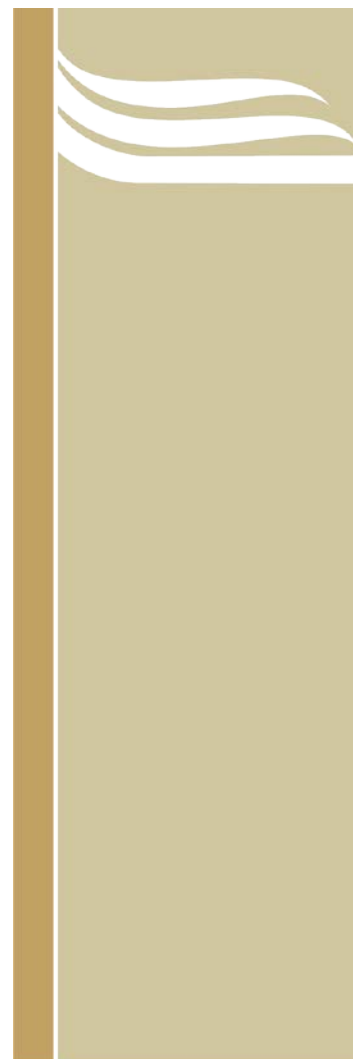


**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE TURISMO**

**TRABAJO DE DIPLOMA
En opción al título de Licenciado
en Turismo**



UHo UNIVERSIDAD
DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA

**Resultados de la cafetería El Viajante
gestionada por una cooperativa**

Eliécer Fernández Pupo

Holguín 2013



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA

**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE TURISMO**

Trabajo de Diploma
En opción al título de Licenciado en Turismo

**Resultados de la cafetería El Viajante gestionada por
una cooperativa**

Autor: Eliécer Fernández Pupo

Tutor: Esp. Lorenzo Peña Leyva

Holguín 2013

A toda mi familia, principalmente a mi madre por ayudarme y apoyarme incondicionalmente durante todo el transcurso de mi vida y mi formación profesional como licenciado en turismo.

A Lorenzo mi tutor por guiarme a lo largo de la confección de esta tesis.

A todas aquellas personas que contribuyeron en la realización de este trabajo.

*A mis familiares, especialmente a mi madre, por estar siempre a mi
lado, por su apoyo incondicional y su amor.*

A mi familia, por estar siempre que los necesitaba.

En la presente investigación se aborda la situación problemática generada por el paso de la cafetería El Viajante, perteneciente a la empresa Palmares Holguín a una forma de gestión no estatal, la cooperativa. El cambio se enmarca en la implementación de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución y tiene como objetivo superar la ineficiencia típica del sector empresarial cubano.

Teniendo en cuenta que el paso a una forma no estatal de gestión permite accionar en direcciones hasta ahora no exploradas como son la operación en ambas monedas utilizando la tasa de cambio real y la relación directa con proveedores no estatales, la organización deberá adaptarse a las condiciones del entorno y participar en una competencia que hasta ahora no existe.

Partiendo de una caracterización de la organización que define la situación actual se establece el método para llegar a los resultados que obtendrá en el primer año de operación como cooperativa, en este se incluyen un estudio de mercado para conocer las potencialidades existentes y un rediseño de la organización que abarca los servicios, la estructura organizativa y la logística empresarial.

Finalmente se valoran tres postulados que encierran el ánimo de los lineamientos del partido y mediante la aplicación de una serie de consideraciones que caracterizaran la relación contractual de la cooperativa con la empresa Palmares se calculan los resultados que obtendrá la organización, resultando que se comprueba la hipótesis planteada.

ABSTRACT

In present it investigation approaches him the difficult situation generated by the step of the coffee shop El Viajante, belongs to the company Palmares Holguín to a form of steps state-owned no, the cooperative. The change is delimited in the implementation of the guidelines of the policy cheap to run and social of the game and the revolution and the Cuban aims at surpassing the typical inefficiency of the business sector.

Having in account than the step to a form state-owned no of steps permits triggering in directions until now explored like music the operation in both coins utilizing real exchange rate and the direct relation with suppliers no state-owned, the institution will have to become adapted to the conditions of the surroundings and taking part in a competition that until now does not exist.

Splitting of a characterization of the organization that the present-day situation defines the method to come to the results that he will get from in the first year operation like cooperative, in this becomes established they include a market research to know the existent potentialities and one I redesign of the organization that comprises the services, organizational structure and business logistics.

Finally they appraise three postulates that enclose the temper of the guidelines of the game by means of the application of a series of considerations and that they characterize the Volar privity of contract of the cooperative with the company the results are estimated that he will obtain the organization, clause that the presented hypothesis finds itself.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1. Las organizaciones y la necesidad de administrarlas.	15
1.2. Diseño organizacional.	18
1.2.1. Enfoques del diseño organizacional.	19
1.2.2. Tipos de estructuras organizacionales	21
1.3. La logística empresarial	23
1.3.1. La logística empresarial, conceptos y evolución.....	23
1.3.2. Importancia y misión de la logística	26
1.3.3. Subsistemas y actividades claves:	26
1.4. El Marketing.	27
1.4.1. El proceso de investigación de Marketing	27
1.4.2. Marketing de alimentos y bebidas	30
1.5. La Gestión de la restauración.	37
1.5.1. Gestión de la restauración en el turismo. Principales conceptos.....	37
1.5.2. La restauración como producto.	39
1.6. Decreto Ley no. 305 de las cooperativas no agropecuarias.....	43
1.6.1. Algunas de las disposiciones generales.	43
1.6.2. Principios en los que se sustentan las cooperativas.....	43
1.6.3. Régimen económico de la cooperativa.....	44
1.6.4. Dirección y administración de la cooperativa.....	45
1.7. El Ministerio de Turismo y las cooperativas.	46
1.7.1. Fundamentación de la constitución de cooperativas en el Ministerio de Turismo.	46
1.7.2. Elementos que caracterizarán las relaciones contractuales.	47
1.7.3. Obligaciones de las cooperativas.	49
1.7.4. Atribuciones de las cooperativas.	49
CAPÍTULO 2: RESULTADOS DE LA CAFETERÍA EL VIAJANTE GESTIONADA POR UNA COOPERATIVA	51
2.1. Método para evaluar los resultados de la cafetería EL VIAJANTE al pasar a ser gestionada por una cooperativa.....	51

2.1.1. Condiciones que determinan la factibilidad del paso a una nueva forma de gestión.....	52
2.2. Caracterización de la Cafetería EL VIAJANTE.....	53
2.2.1. Ubicación y características de la instalación.....	53
2.2.2. La Estructura organizativa.....	53
2.2.3. Los servicios.....	54
2.2.4. La logística.....	56
2.2.5. Resultados económicos financieros.....	58
2.3. Investigación de marketing.....	59
2.3.1. Definición del problema y de los objetivos de la investigación.....	59
2.3.2. Desarrollo del plan de investigación.....	60
2.3.3. Presentación de los resultados.....	62
2.3.4. Propuestas de decisiones.....	68
2.4. Rediseño de la organización.....	69
2.4.1. Rediseño de los servicios.....	70
2.4.2. Rediseño de la estructura organizativa.....	71
2.4.3. Rediseño de la logística.....	72
2.5 Cálculo de los resultados.....	76
2.5.1. Consideraciones a tener en cuenta para el cálculo de los resultados.....	76
2.5.2. Cálculo de la factibilidad.....	80
2.5.3. Conclusiones sobre la factibilidad.....	86
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXOS.....	93

INTRODUCCIÓN

El viaje y sobre todo el viaje al extranjero siempre ha sido un factor de progreso y desarrollo cultural y social. Cualquiera que sea el motivo de ponerse en camino, siendo el viajero mercader, navegante, explorador, peregrino, estudiante, empresario o trabajador, el viaje siempre favoreció el contacto con otras civilizaciones, difundió nuevas ideas, contribuyó a ampliar los horizontes, a hacer evolucionar los gustos y las costumbres, a desarrollar las técnicas del comercio y de la industria y a establecer y ampliar las relaciones humanas.

A mediados del pasado siglo y como resultado de la conjunción de factores económicos, sociales, financieros y técnicos, entre otros, el turismo alcanza una nueva dimensión con la participación directa de millones de personas, el turismo de masas se convierte en un poderoso instrumento de educación y de cultura general e individual. El conocimiento directo y el contacto con las grandes obras de la humanidad, la influencia benéfica de la naturaleza, el conocimiento de su propio país, de su patrimonio histórico, de sus riquezas culturales, son valores indispensables para la formación humana que sólo el turismo moderno puede aportar.

En el pasado 2012 la increíble cifra de mil millones de personas cruzó las fronteras de sus países de origen para realizar algunas de las modalidades turísticas y no hay que olvidar que el turismo ejerce una gran influencia sobre la población de las regiones visitadas con impactos positivos y negativos y puede ser un gran incentivo para el progreso social y económico. No por gusto una gran cantidad de países tratan de motivar flujos turísticos hacia su territorio convirtiendo esto en un factor dinamizador de la economía.

Desde finales de la década del ochenta del pasado siglo, Cuba ha desarrollado políticas encaminadas a favorecer el desarrollo del turismo, alcanzando crecimientos sostenidos hasta el pasado año en que visitaron la isla más dos millones ochocientos mil extranjeros, procedentes de diferentes áreas geográficas. Los principales emisores han

sido tradicionalmente Canadá, Reino Unido, Alemania, Francia, España e Italia, recientemente se incrementan los viajeros procedentes de otros países de Latinoamérica, Rusia y otros. Aunque existen magníficos atractivos y adecuada infraestructura turística en las diferentes provincias, se destacan por la cantidad de habitaciones existentes y los turistas que la visitan Matanzas, La Habana, Santa Clara, Holguín y Ciego de Ávila.

Desde el punto de vista estructural e institucional a lo largo de los últimos veinticinco años en Cuba han ocurrido diferentes cambios para una adecuación paulatina de las estructuras empresariales y de los métodos con que éstas se manejan a las condiciones del país. Igualmente ha existido una actualización progresiva del sistema jurídico interno con la promulgación de leyes que han permitido cambios importantes en el sistema económico, financiero y de relación con los mercados del mundo.

Hasta finales de la década del ochenta las instalaciones turísticas del país se subordinaban básicamente al extinto Instituto Nacional del Turismo conocido por INTUR, se agrupaban en empresas turísticas territoriales, operaban en moneda nacional y se dedicaban a la atención al turismo interno, en ese momento surgen diferentes instituciones para el desarrollo del turismo y comercio internacional entre ellas CUBANACAN S.A, GAVIOTA y CIMEX, comienza a operarse el turismo internacional en instalaciones que ofertaban servicios pagados en divisas internacionales, especialmente el dólar estadounidense.

En 1992 se aprueba la Ley para la inversión extranjera y por primera vez desde el triunfo de la revolución se permite la entrada al país de capitales foráneos bajo la forma de empresas mixtas, reservando Cuba para sí el 51 por ciento de las acciones como mínimo para mantener el control de estas empresas, el objetivo fue iniciar inversiones costosas como los hoteles Sol Palmeras y Meliá Varadero que fueron los primeros en construirse. En 1993 se despenaliza la tenencia de divisa en manos de la población lo cual permitió la libre circulación del dólar estadounidense en todo el territorio nacional.

En 1994 se crea el Ministerio del Turismo y se cambia la estructura de las antiguas empresas turísticas territoriales por grupos de entidades con funciones afines y subordinadas a una dirección nacional, fue así como surgieron Gran Caribe, Horizontes, Islazul, EMPRESTUR, ABATUR, TRANSTUR, CARACOL y otras. El Grupo Cubanacán pasa a subordinarse al recién creado ministerio pero se mantiene como un Holding de diecinueve compañías, entre ellas Hoteles Cubanacán, la agencia de viajes Fantástico, la transportista Veracuba, etc.

En el 2003 se crea el Peso Cubano Convertible con valor de cambio por divisas extranjeras y se suprime la libre circulación de estas en todo el territorio nacional, posteriormente se implanta un sistema que centraliza en el Banco Central de Cuba la facultad de autorizar los pagos en pesos cubanos convertibles para cualquiera de las transacciones comerciales entre entidades lo cual derivó en un burocrático sistema que afectó y casi paraliza al sistema turístico Cubano.

En el 2004 se inicia un nuevo proceso de restructuración del sistema turístico cubano, cuya primera acción fue la desarticulación del grupo Cubanacán y la fusión paulatina de grupos y compañías con un similar objeto social, así se unieron las transportistas TRANSTUR y Veracuba adoptando el nombre de la primera, RUMBOS, Cubasol y Palmares, adoptando el nombre de la última y otras. Como parte de este proceso pasan a subordinación del Ministerio de Turismo el Grupo Havanatur y la empresa Havanautos, ambos provenientes de la corporación CIMEX, el Grupo Campismo Popular perteneciente a la UJC y la empresa MICAR proveniente de CUBALSE, toda la actividad de TAXIS pasa al ministerio de transporte y la agencia de viajes ECOTUR subordinada al Ministerio de la Agricultura pasa al Ministerio de Turismo.

En la actualidad la actividad turística se desarrolla paralelamente por el Ministerio de Turismo y el Ministerio de las Fuerzas Armadas, ambos ministerios tienen una estructura de servicios y apoyo similar donde si incluyen hoteles, agencias de viajes, marinas y náuticas, transportistas, tiendas, importadoras, agencia empleadoras, etc. Se exceptúan de esta dualidad la Escuela de FORMATUR y la oficina de información al

turista INFOTUR. El grupo Gaviota cuenta con 20927 habitaciones lo que representa el 35 % de la planta hotelera del país. Aunque en menor medida también son parte del sistema turístico cubano la corporación Habaguanex subordinada a la oficina del historiador de la Habana y la corporación PALCO perteneciente al consejo de estado.

Luego del sexto congreso del Partido Comunista de Cuba y la aprobación de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución se han dictado leyes que favorecen la implantación del nuevo modelo diseñado para la economía Cubana, dentro de ellas la ley del trabajo por cuenta propia y la ley de cooperativas. Al amparo de la primera se ha difundido por toda la isla una gran cantidad de restaurantes y casas de rentas que participan de la operación turística, generando una alternativa para visitantes que prefieren no comprar un paquete tradicional y descubrir por su propia cuenta los atractivos de la isla. La ley de cooperativas facilita la formación de estas formas productivas, las que en varios sectores dentro de ellos el turismo comienza a crearse de forma experimental.

En el futuro inmediato diferentes actividades económicas que hoy realizan entidades estatales pasarán a gestionarse por nuevas formas que incluyen el arrendamiento y las cooperativas. Según lo previsto por el Ministerio de turismo el grueso de restaurantes y cafeterías pertenecientes al Grupo Empresarial Palmares pasara a gestionarse bajo estas formas y quedaran administrados estatalmente solo establecimientos emblemáticos o de gran relevancia para el turismo. Aunque todavía no hay una decisión al respecto es de suponer que la cafería El Viajante, perteneciente a la empresa Palmares Holguín, unidad pequeña y sin incidencia significativa para los turistas que visitan la provincia sea de las que pasen a gestionarse por una cooperativa o bajo el sistema de arrendamiento.

Hasta ahora no se han realizado investigaciones encaminadas a conocer cuáles serían los resultados de este tipo de entidad gestionadas bajo las nuevas formas por lo que la presente se plantea como **problema científico ¿Cuáles serán los resultados de La cafetería el viajante al pasar a ser gestionada por una cooperativa?**

El **objeto de estudio** es la administración de entidades turísticas mientras el **campo de acción** lo constituye la administración de la cafetería El Viajante. **Como objetivo general** se propone determinar cuáles serán los resultados de la entidad que se estudia gestionada por una cooperativa y para ello, se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

1. Confeccionar el marco teórico y práctico referencial de la investigación, a través de la consulta de la literatura actualizada sobre el objeto de estudio.
2. Configurar el método que permitirá conocer cuáles son los resultados de la cafetería El Viajante al pasar a ser gestionada por una cooperativa.
3. Realizar un rediseño de la cafetería El Viajante que se adecue a la nueva forma de gestión y las condiciones del entorno.
4. Determinar los posibles resultados que obtendrá la cafetería El Viajante al pasar a ser gestionada por una cooperativa.

Como **hipótesis** se sostiene que la cafetería El Viajante gestionada por una cooperativa podrá realizar aportes superiores al estado cubano, remunerar adecuadamente a sus miembros y obtendrá resultados económicos positivos.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon métodos teóricos y empíricos que integran técnicas y herramientas de diversos orígenes. Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran:

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada y de los diferentes indicadores de gestión generados en la entidad para lograr su correcta interpretación.
- Histórico-lógico en el análisis de las diferentes etapas en que se ha desarrollado el concepto y alcance de la administración en el sistema turístico de Cuba.
- Hipotético-deductivo en el planteamiento de la idea fundamental que se defiende en la investigación.

Los métodos empíricos:

- Observación científica: la que permitió recopilar información sobre los clientes, el funcionamiento de la logística empresarial y los servicios.
- Técnicas cualitativas: entrevistas, realizadas como parte de la investigación de mercado para conocer diferentes elementos de interés.

La Tesis se estructuró por capítulos de la forma siguiente:

En el Capítulo 1, **“Marco teórico-referencial de la investigación”**, se abordan los principales conceptos que sustentan la necesidad de administrar las organizaciones, se inicia con un esbozo general y luego se analizan algunos conceptos básicos que introducen las materias en que se ha de trabajar. Posteriormente se valoran en específico elementos teóricos del diseño organizacional, el Marketing, la gestión de la restauración y la logística empresarial, acápites en los que se concentran los cambios que se proponen para alcanzar resultados positivos con la nueva forma de gestionar la organización. Finalmente se exponen elementos del Decreto Ley no. 305 de las cooperativas no agropecuarias y de lo que el Ministerio de turismo tiene previsto para el paso de entidades a esta forma de gestión

El Capítulo 2, **“Resultados de la cafetería El Viajante gestionada por una cooperativa”**, se inicia con una exposición del método que permitirá conocer cuáles son los resultados de la cafetería El Viajante al pasar a ser gestionada por una cooperativa, luego se expone una caracterización de la organización a partir de la instalación y su ubicación, la estructura organizativa, los resultados económicos y la logística. Posteriormente se realiza un estudio de mercado para conocer información indispensable para la propuesta de rediseño de la organización. Se definen los cambios a realizar en los servicios, la estructura organizativa, la logística empresarial y la necesidad de realizar inversiones y finalmente se calculan los resultados esperados para el primer año de operación bajo la nueva forma de gestión.

1. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se abordan los principales conceptos que sustentan la necesidad de administrar las organizaciones. El marco teórico-referencial de la investigación se inicia con un esbozo general sobre las organizaciones y la necesidad de administrarlas, se analizan algunos conceptos básicos que introducen las materias en que se ha de trabajar y luego se valoran en específico elementos teóricos del diseño organizacional, el Marketing, la gestión de la restauración y la logística empresarial, acápites en los que se concentran los cambios que se proponen para alcanzar resultados positivos con la nueva forma de gestionar la organización.

Finalmente se exponen elementos del Decreto Ley no. 305 de las cooperativas no agropecuarias y de lo que el Ministerio de turismo tiene previsto para el paso de entidades a esta forma de gestión.

1.1. Las organizaciones y la necesidad de administrarlas.

Según James A. F. Stoner en su libro Administración, Sexta edición (2000) a lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización u otra; una universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una organización religiosa o civil, un cuerpo de las fuerzas armadas o una empresa. Algunas organizaciones, como el ejército y las grandes corporaciones, tienen una estructura muy formal. Otras, como un equipo de baloncesto de barrio, tienen una estructura más informal. Sin embargo, todas las organizaciones, las formales o informales, están compuestas por un grupo de personas que busca los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común. Por consiguiente, un elemento básico de toda organización es su meta o propósito. La meta puede cambiar, ganar el campeonato de liga, entretener al público, vender un producto, etc., pero sin una meta, ninguna organización tendría razón de ser.

Todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar las metas; es decir, un plan. El plan puede referirse al ejercicio de las habilidades para un juego, a ensayar cierto número de veces antes de cada actuación, o a fabricar y anunciar un producto. Sea como fuere, sin un plan de lo que debe hacer una organización, ninguna podría ser muy efectiva.

Las organizaciones también deben adquirir y asignar los recursos que necesitan para alcanzar sus metas. Quizás necesiten contar con una cancha de juego o una sala de ensayos, o deban presupuestar dinero para sueldos. Todas las organizaciones dependen de otras organizaciones para obtener los recursos que necesitan. Un equipo no puede jugar si no cuenta con los elementos necesarios; de igual manera, los fabricantes deben tener contratos con los proveedores.

La administración consiste en dar forma, de manera consciente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes. Los gerentes, entrenadores, directores, ejecutivos tal vez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen.

En el texto anterior se mencionan algunos conceptos que vale la pena detallar o ajustar a los intereses de la presente investigación, ellos son:

1. Un elemento básico de toda organización es su meta o propósito, sin esta ninguna organización tendría razón de ser.

La investigación se desarrolla en una estructura pequeña de servicio perteneciente a una empresa cuya razón de ser es la captación de divisas para el país mediante la prestación de servicios de gastronomía y recreación al turismo, su fundación ocurrió en un momento en que la empresa Islazul Holguín, quien posteriormente la traspasó a la empresa Palmares Holguín, estaba urgida por la necesidad de incrementar los volúmenes de ingresos y puso la vista en el mercado interno decidiendo construir la

edificación en un entorno urbano y de significativo tránsito por estar al lado de la terminal de ómnibus Interprovinciales.

En un futuro inmediato se decidirá cambiar la forma de gestión de esta unidad pero el objetivo o la meta expresada de acuerdo a términos recientes como encargo estatal seguirá siendo la recaudación de divisas. El cambio de la forma de gestión tiene que ver con el propósito de superar las ineficiencias propias del sistema empresarial cubano y las consecuencias de operar en un sistema que reconoce como única moneda el peso convertible, equiparando los gastos en moneda nacional a una tasa de cambio del uno por uno.

2. Las organizaciones están compuestas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común.

En sentido general las personas se agrupan en organizaciones laborales, entre otras por razones de vocación o afinidad con la actividad que se desarrolla y por razones económicas. Los ingresos que las personas reciben como remuneración por su trabajo generan mayor o menor ligamento con la organización en la medida que estos contribuyen a la satisfacción de las necesidades personales y familiares.

Diferentes estudios demuestran que parte importante de la Ineficiencia del sistema empresarial cubano se debe a que los salarios resultan insuficientes para cubrir las necesidades básicas del trabajador. Una premisa para que las nuevas formas de gestión funcionen eficientemente es que se incremente la remuneración por el trabajo.

3. Las organizaciones deben adquirir y asignar los recursos que necesitan para alcanzar sus metas.

La afirmación anterior es una simple alusión a un campo que tiene especial influencia sobre cualquier tipo de organización, la logística que ha sido ampliamente investigada en los últimos años, desarrollándose sistemas de trabajo que han favorecido el desarrollo alcanzado por la humanidad en las últimas décadas. En la presente

investigación contribuye con el resultado final el análisis de algunos temas de esta materia, la planeación de las compras, los proveedores, los contratos, etc.

4. La administración consiste en dar forma, de manera consciente y constante a las organizaciones.

Son varias las aristas desde las que puede enfocarse el dar forma a la organización, entre ellas un cambio de su cartera de productos teniendo en cuenta las necesidades del mercado, un cambio de tecnologías o procesos, un cambio de la estructura organizativa o de la forma en que se estimulan los resultados individuales.

Teniendo en cuenta el alcance y objetivo del presente trabajo, que la organización objeto de estudio funciona con resultados más o menos estables desde hace años y que lo que se avecina es un cambio en la forma de gestionarla, los cambios necesarios se abordarán desde la perspectiva del diseño organizacional, el marketing, la gestión de restauración y la logística empresarial.

1.2. Diseño organizacional.

Mucha es la bibliografía relacionada con el diseño organizacional, se escoge por la claridad de sus conceptos y el carácter básico de los análisis que se pretenden realizar en la presente investigación los conceptos planteados por Stoner James A.F, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, J.R. En su libro Administración. Sexta edición, (2000), según el cual el diseño organizacional es un proceso en el que los directivos toman decisiones para elegir la estructura organizativa adecuada para la estrategia de la organización y el entorno donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los directivos dirijan la vista hacia el interior y el exterior de su organización.

Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando, a principios del siglo XX, los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la

organización –la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación– tienen toda una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.

En la época que conocemos con el nombre de Revolución Industrial, no era tarea fácil arreglar organizaciones a gran escala, sin precedente alguno, poco a poco, la parte del “mundo exterior” de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más atención de los directivos. Durante el desarrollo histórico de la actividad dos cosas han estado claras. En primer término, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. En Segundo, los cambios de estructura suelen implicar el proceso de prueba y error.

1.2.1. Enfoques del diseño organizacional.

- Enfoque clásico.

Los primeros directivos y autores sobre administración buscaban, una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henry Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, estaban guiados por un sentimiento de obligación con la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales, según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidad es para que sus miembros hicieran carrera, la conversión en rutinas de las actividades y un clima impersonal y racional en la organización. Weber lo llamó burocracia.

- Enfoque tecnológico de las tareas.

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. “Tecnología de las tareas” se refiere a los diferentes tipos de

tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito.

Estos estudios condujeron a tres conclusiones generales, en primer término, cuanto más compleja la tecnología –desde la producción unitaria hasta la de proceso–, tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras más altas para las organizaciones y requieren más supervisión y coordinación. En segundo, el tramo de administración para los directivos del primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto de empresas en producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado.

En tercero, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además los dos generan más papeleo.

- Enfoque ambiental.

Más o menos cuando Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G. M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorpora el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron la diferencia entre dos sistemas de organización, el mecanicista y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión por directivos de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico, es más probable que las personas trabajen en forma de grupo. Se concede menos importancia al hecho de

aceptar órdenes de un directivo o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

En un ambiente estable, es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico.

1.2.2. Tipos de estructuras organizacionales

La estructura organizacional por la forma en que se divide, agrupa y coordina las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los directivos y los empleados, entre directivos y directivos y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente en tres formas básicas: por funciones, por producto-mercado o en forma de matriz.

- Organización funcional

La organización por funciones reúne en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas. El gerente de ventas de dicha organización será el responsable de la venta de todos los productos manufacturados por la empresa. A continuación un ejemplo de este tipo de estructura.

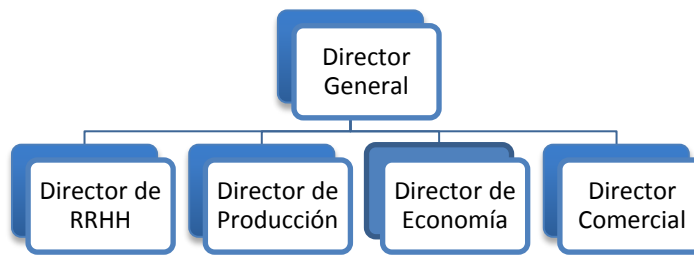


Fig. 1 Organización por funciones. Fuente Stoner J. A. F (2000)

- Organización por producto – mercado.

La organización por producto o mercado, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

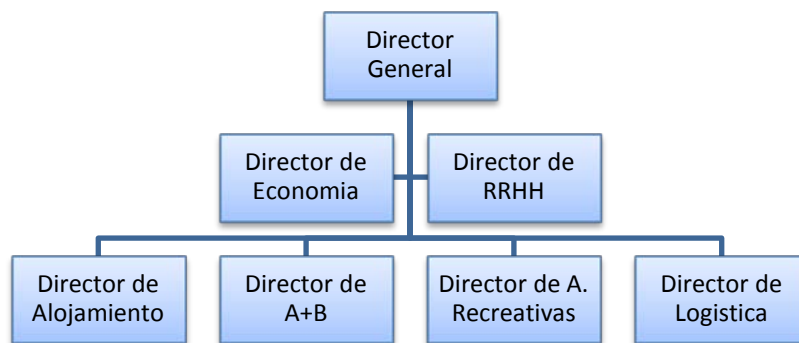


Fig. 2 Organización por producto - mercado. Fuente Stoner J. A. F (2000)

- Organización matricial.

La estructura matricial, en ocasiones llamada “sistema de mando múltiple”, es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructuras. Los empleados tienen, de

hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El Segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo. Conforme las organizaciones se han ido haciendo mundiales, muchas usan un tipo de matriz para sus operaciones internacionales.

1.3. La logística empresarial

1.3.1. La logística empresarial, conceptos y evolución

La primera referencia escrita sobre un problema logístico aparece en la Biblia en el libro de Génesis; es la famosa leyenda de los sueños de un faraón sobre siete vacas gordas comidas por siete vacas flacas y siete espigas abundantes y hermosas devoradas por siete espigas flacas nacidas de la misma caña. El faraón envió a buscar a todos los magos, sabios y adivinos del reino y ninguno supo interpretarle los sueños.

José un esclavo hebreo que estaba preso por una falsa acusación de violación y que era conocido por su habilidad para interpretar los sueños, fue llevado a la presencia del faraón. José escuchó los sueños y le dijo: “Es un solo sueño. Vendrán siete años de abundancia y siete años de terrible escasez, nombre el faraón un hombre sabio e inteligente y póngale a cargo de la tierra y envíe intendentes que recojan el trigo en los años de abundancia y lo guarden para los años de hambre que están por venir. “. Esta referencia bíblica es una de las primeras, sino la primera a un problema logístico de carácter nacional e internacional.

La logística asociada al ciclo de abastecimiento –producción– distribución no aparece en la literatura de los primeros siglos y surge en la historia asociada a las actividades militares. Una de las primeras referencias se encuentra en el imperio bizantino con el rey Leo VI que llamó logística al procedimiento de abastecer las tropas en la

confrontación. En la primera guerra mundial, el mariscal de Francia Fernando Foch, creó departamentos especializados de logística que se ocuparon del abastecimiento y el movimiento de las tropas.

Los autores Bethel, Atwater, Smith y Stackman en su libro Organización y Dirección industrial establecen una analogía entre la logística militar y el abastecimiento técnico material. Refieren estos autores que la Logística—una de las tres fases en que se divide la ciencia militar—trata sobre el movimiento y abastecimiento de las tropas de los artículos necesarios en las cantidades adecuadas en el momento preciso y en el lugar debido.

En 1968, J. F. Magee en su libro “Industrial Logistics” definió la logística como “El movimiento de los materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario”. Aunque no incluyó el flujo de información en la definición lo analiza en el libro como contra flujo. Bowersox en un artículo publicado en 1979, asocia el concepto de logística a la aplicación del enfoque en sistema a la solución de los problemas de suministros y distribución de las empresas.

El Centro Español de Logística definió esta actividad compuesta por dos funciones básicas:

1. La gestión de los materiales: encargado de los flujos materiales en el aprovisionamiento de las materias primas y componentes y en las operaciones de fabricación hasta el envase del producto terminado.
2. La gestión de distribución: encargada del embalaje, el control de los inventarios de los productos terminados, pasando por los procesos de manipulación, almacenamiento y transporte hasta la entrega del producto o del servicio al cliente.

En Cuba varios profesionales relacionados con la logística han escrito diferentes definiciones.

La profesora María Lilia Santos Norton ofrece la siguiente definición: “La logística es un enfoque que permite la gestión de una organización a partir del estudio de flujo de materiales y el flujo informativo que a él se asocia, desde los suministradores hasta los clientes, partiendo de cinco funciones básicas que se desarrollan en las organizaciones”.

- La gestión de aprovisionamiento.
- La gestión del proceso.
- La distribución física.
- La planificación integrada.
- El aseguramiento de la calidad.

Gestión de Aprovisionamiento: comprende todas aquellas actividades que permiten que se muevan desde los puntos proveedores hasta los puntos procesadores, aquellas materias primas, piezas y componentes que se requieran. Es el proceso de captación de los recursos del entorno que cada eslabón de la cadena necesita para desarrollar su actividad.

El ingeniero Héctor Conejero González la definió de la siguiente manera: “La logística es el sistema que garantiza el movimiento óptimo de las cargas y la información de la fuente hasta un cliente.”

Los Doctores Martha Gómez y José A. Acevedo plantean que es el conjunto de todas las actividades relacionadas con el flujo de materiales desde el punto de proveedor hasta el punto de consumidor, contempla además de las actividades materiales aquellas mediante las que se planifica, organiza, regula y controla dicho flujo material (dirección) de forma eficiente entendiéndose por eficiente llegar al punto consumidor con la cantidad y calidad requerida en el momento y lugar demandado con el menor costo posible.

La tendencia actual es enfocar los procesos productivos o de servicios hacia la prestación de un servicio óptimo al cliente, los objetivos de toda organización, y específicamente de su subsistema de gestión logística, debe ser lograr la satisfacción de sus clientes con una alta productividad de sus recursos; o sea procurar bienes y servicios que satisfagan las necesidades y gustos de los clientes a un precio competitivo y en un margen de tiempo razonable.

1.3.2. Importancia y misión de la logística

La Logística es el pegamento que une los mercados con las fuentes.

- Los costos logísticos pueden impactar el precio de un producto y quitarle competitividad.
- Con la globalización la logística crece en protagonismo y se convierte en un nuevo factor del desarrollo.
- Los especialistas en logística son los mejores pagados en Europa y EU.

Misión de la LOGÍSTICA: Es garantizar el producto requerido, en la cantidad y calidad especificadas, en el momento oportuno, en el lugar debido, con los costos adecuados y para el cliente indicado

1.3.3. Subsistemas y actividades claves:

Aprovisionamiento: conjunto de actividades que se desarrollan en una organización para asegurar la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para el cumplimiento de su misión.

Actividades que integran el aprovisionamiento	
Determinación de demandas	Almacenamiento
Gestión de inventarios	Transporte
compras	Negociación

Distribución física: conjunto de acciones que realizan los suministradores para colocar los productos en manos del cliente, en el momento y lugar oportuno, con los

requerimientos y especificaciones de calidad establecidos y con el mínimo costo posible. Incluye:

Acciones de Distribución Física		
Envases	Almacenamiento	Aduana
Marcado	Manipulación	Bancario
Documentación	Transporte	
Unitarización	Seguro	

Actividades Logísticas		
Tratamiento de pedidos	Manipulación de cargas	Compras
Determinación de demandas	Transporte	Negociación con proveedores
Almacenamiento	Gestión de inventarios	Entrega al cliente

1.4. El Marketing.

Mucha es la bibliografía acerca de la temática del marketing, para el presente trabajo se abordan dos temas específicos por ser los de mayor incidencia, el primero relacionado con la investigación del marketing desde la óptica de un colectivo de autores presidido por Philip Kotler e integrado además por Dionisio cámara, Idelfonso Grande e Ignacio Cruz, en su libro Dirección de marketing edición del Milenio.

El segundo es el marketing aplicado en especial a la actividad de alimentos y bebidas para el cual se utiliza una obra realizada, para la Federación Empresarial Hotelera Gastronómica de la República Argentina, por la Licenciada Analía Martini. El título de la obra es Ingeniería de menú: método de optimización para la operación gastronómica, primera edición, Buenos Aires, 2007.

1.4.1. El proceso de investigación de Marketing

El colectivo de autores presidido por Philip Kotler detalla el proceso de investigación de marketing como una secuencia de cinco pasos, a continuación un resumen en cada uno.

1. Definición del problema y de los objetivos de la investigación

El primer paso es la definición del problema y de los objetivos de la investigación, este al igual que en cualquier tipo de investigación reviste de gran importancia y debe haber un equilibrio entre definir el problema de una forma demasiado extensa o delinearlos de una forma demasiado estrecha.

No todos los proyectos pueden ser muy específicos en la definición de sus objetivos, pudiéndose distinguir tres tipos de proyectos de investigación: la exploratoria, que busca reunir datos preliminares que arrojen luz sobre la verdadera naturaleza del problema, sugiriendo a veces hipótesis e ideas sobre el mismo. La investigación descriptiva, define ciertas magnitudes y la investigación causal, que investiga la relación causa-efecto.

2. Desarrollo de un plan de investigación.

El segundo paso es el desarrollo de un plan de investigación y supone el desarrollo del plan más eficiente para la información necesaria. Este requiere recoger datos secundarios, primarios o ambos. Las fuentes secundarias de información están constituidas por toda la información existente que se haya recogido con otro propósito, mientras que las primarias se integran por la información original recogida con un propósito específico.

Cuando los datos necesarios no existen, o están articulados, son imprecisos, incompletos o poco fiables, el investigador tendrá que obtener datos primarios. La mayoría de los proyectos de investigación de marketing requieren la obtención de datos primarios. El procedimiento normal consiste en entrevistar a personas o grupos de personas para poder ver que es lo que opinan del tema en cuestión y posteriormente desarrollar un instrumento de investigación formal y llevarlo a la práctica.

Entre los métodos de investigación que se utilizan para la investigación de mercado están la observación, reuniones de grupo, la entrevista, datos de comportamiento y la investigación experimental. La entrevista se encuentra a medio camino entre la observación y la dinámica de grupo por una parte y la investigación experimental por otra.

A la hora de recoger datos primarios, los investigadores de marketing pueden escoger entre dos clases de instrumentos: los cuestionarios y los instrumentos mecánicos, el primero es el más común y consiste en un conjunto de preguntas que se presentan a los encuestados para obtener su respuesta. El investigador debe diseñar un plan de muestreo que contemple tres decisiones a quién entrevistar, a cuántos y la forma de escogerlos.

El método de contacto, responde a la pregunta de cómo debe ser contactado el sujeto entrevistado y las opciones son correo, teléfono o entrevistas personales. La entrevista personal es el método más versátil de los tres, el investigador puede hacer más preguntas y añadir observaciones adicionales. Las entrevistas pueden ser concertadas o no concertadas.

3. Recogida de la información.

El investigador debe preparar la recogida de los datos, que generalmente es la fase más cara y más sujeta a error, en este caso suelen ocurrir cuatro tipos de problemas, los entrevistados no están en casa y hay que volver a ponerse en contacto, algunos rehúsan cooperar, otros proporcionan respuestas sesgadas o deshonestas deliberadamente y finalmente ciertos investigadores son deshonestos.

4. Análisis de la información.

Este paso consiste en extraer conclusiones a partir de los datos. El investigador tabula los datos, desarrolla tablas de distribución de frecuencias y extrae medias y medidas de dispersión de las variables más significativas. Posteriormente intentara aplicar algunas

de las técnicas estadísticas más avanzadas y de los métodos de decisión con la esperanza de descubrir información adicional.

5. Presentación de la información.

Se deben presentar los hallazgos más relevantes en relación con las decisiones de marketing a las que se enfrenta la dirección. El estudio resulta útil si reduce el riesgo de la decisión en relación con el movimiento correcto a realizar.

1.4.2. Marketing de alimentos y bebidas

El marketing de alimentos y bebidas es un asunto sumamente complejo y fascinante. Cada restaurante puede atraer –y en efecto lo hace–, a numerosos segmentos de mercado. Por ejemplo, los clientes que se acercan a la hora del medio día pueden ser realmente diferentes de aquellos que eligen el mismo establecimiento para la cena. Aunque es importante no olvidar este punto, también es importante dejar claro que no se puede ser todo para todos. Los gerentes de restaurantes primero deben identificar a qué segmentos atraen mayormente, y esforzarse por incrementar este tipo de clientes antes de tratar de atraer a nuevos segmentos de mercado. La información se consigue a través de encuestas, cuestionarios y hablando con los clientes.

1. Segmentación y posicionamiento en los mercados.

Segmentar significa dividir el mercado en grupos más o menos homogéneos de consumidores con similares necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir herramientas de marketing diferentes.

Dichos segmentos deben ser mensurables o cuantificables, accesibles y deben tener la posibilidad de creación de planes adecuados y efectivos de acción. Se deben identificar variables homogéneas para los potenciales compradores que ayuden a identificar grupos. Luego se determinan las necesidades genéricas y la proyección potencial de cada segmento. Cada segmento o "nicho de mercado" tendrá una característica peculiar, y por tanto un probable potencial propio.

Algunas de las variables más utilizadas para la segmentación de mercados son:

- **Demografía:** el mercado se divide en grupos de acuerdo con variables tales como sexo, edad, ingresos, educación, etnias, religión y nacionalidad. Lo más común es segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.
- **Geografía:** los mercados se dividen en diferentes unidades geográficas, como países, regiones, departamentos, municipios, ciudades, comunas, barrios. Se debe tener en cuenta que algunos productos son sensibles a la cultura de una nación, pueblo o región.
- **Psicografía:** el mercado se divide en diferentes grupos con base en características de los compradores, tales como clase social, estilo de vida, tipo de personalidad, actitudes de la persona hacia sí misma, su trabajo y su familia, creencias y valores. La segmentación por actitudes es considerada por algunos como la mejor opción para iniciar la segmentación de un mercado.
- **Patrones de utilización del producto:** se refiere a la forma en que los compradores utilizan el producto y cómo éste encaja en sus procesos de percepción de sus necesidades y deseos.
- **Categoría de Clientes:** los mercados pueden dividirse de acuerdo al tamaño de las cuentas y éstas según sean del sector gubernamental, privado o sin ánimo de lucro. En cada clasificación el proceso de decisión de compra tiene características diferentes y está determinado por distintas reglas, normas y sistemas de evaluación, y también por distintos niveles de especialización en la compra.

2. Identificación de mercados meta.

Deben analizarse todos los datos relacionados a ingresos, gastos, etc. para evaluar si el rendimiento dejado por ese segmento de clientes es el deseado, o si por el contrario se elige un grupo de consumidores que tal vez no resulte rentable. Así se puede llegar a evaluar cuáles segmentos son realmente rentables.

Para seleccionar el mercado objetivo final, se deben reunir datos sobre los márgenes de rendimiento esperado, las tasas de crecimiento de las ventas en ese segmento y los requerimientos de los canales de marketing. Antes de seleccionar un nicho, tener presente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ofrece cada segmento. Una vez seleccionado los segmentos de mercado, el próximo paso sería desarrollar objetivos específicos. Lo ideal es plantear diferentes objetivos para cada segmento y cada comida por separado. A partir de entonces se podrán elegir las herramientas más eficaces para alcanzarlos.

Estos objetivos deben ser:

Escritos, así todos en el establecimiento cuentan con la misma información.

Entendibles Realistas, ya que si son demasiado altos el esfuerzo se pierde antes de empezar y si son demasiado fáciles no presentan ningún desafío.

Específicos, mensurables y dentro de un marco de tiempo determinado: por ejemplo, antes de establecer un objetivo como incrementar las ventas en el almuerzo, se lo puede plantear de la siguiente manera: incrementar las ventas en el almuerzo durante el mes de Junio, aumentando la facturación en un 5% y el gasto por cliente en \$10.00, una vez creados los objetivos se deben desarrollar planes de acción para alcanzar estos objetivos y debe establecerse un plazo definido de tiempo para conseguirlo.

Cuanto más de cerca se monitoreen los planes de acción, más fácil será determinar qué sirve y qué no y resetear los objetivos si fuese necesario.

Posicionamiento en el mercado.

Para posicionarse competitivamente en un mercado se deben seguir tres etapas lógicas:

- Identificar ventajas competitivas.
- Seleccionar cuáles de estas ventajas son las adecuadas.

- Comunicación del posicionamiento al mercado.

Identificar ventajas competitivas

Una ventaja competitiva es todo aquello que hace que una empresa mejore su producto respecto al de la competencia. Estas deben ser: importantes, distintivas, comunicables, difíciles de copiar o imitar por parte de la competencia, asequibles (si se puede pagar por obtenerlas) y rentables. Se establecen según los siguientes parámetros:

- Características físicas: atributos físicos fácilmente reconocibles
- Servicio: único y diferente
- Personal
- Localización
- Imagen: se transmite imagen de marca desde todos los elementos que integran el proceso de prestación del servicio. Es imprescindible una definición precisa de la identidad corporativa de la organización, así como la coordinación y control de todos los detalles sobre los que se proyecta la imagen: Filosofía de servicio, marca, logotipo, atuendo comercial, señalización, vehículos, packaging, tono comunicativo, etc.

Seleccionar cuáles de estas ventajas son las adecuadas. Se suelen cometer tres tipos de errores:

- Sub-posicionamiento: se transmite una idea vaga de cuáles son las ventajas competitivas.
- Sobre-posicionamiento: se crean demasiadas expectativas en los consumidores que luego no corresponden a la realidad del servicio.
- Posicionamiento confuso: se eligen demasiados atributos –o se comunican de manera errónea– consiguiendo una percepción equivocada o confusa de la marca.

Comunicación de ese posicionamiento al mercado

Una vez que se han seleccionado las ventajas a través de las cuales se va a posicionar la empresa, es necesario comunicar esas ventajas, de manera clara y sólida, al público

objetivo. Los elementos de comunicación del posicionamiento deben estar reforzados por todos los aspectos de marketing, para que no ocurran contradicciones respecto a lo que se comunica y lo que se ofrece en realidad.

La asesoría de agencias y consultoras es de ayuda invaluable para alcanzar los resultados deseados. Generalmente el costo adicional que genera contratar ayuda especializada se justifica a sí mismo a través del manejo inteligente de los recursos disponibles (tiempo, dinero, personal, equipamiento, esfuerzo).

Ventas internas:

Ventas internas se refiere a los esfuerzos para aumentar la facturación de aquellos clientes que ya se encuentran en el establecimiento. Es una de las herramientas de marketing disponibles para alcanzar los objetivos predeterminados. Son llevadas a cabo por los mismos empleados –y con el apoyo de un programa de merchandising– para promover la satisfacción del cliente, una mayor facturación y una clientela frecuente. Las siguientes categorías corresponden a distintos tipos de ventas internas:

- Ventas sugestivas: aquellas técnicas llevadas a cabo por los empleados para incrementar las ventas de platos con alto margen de ganancia como son los jugos, las papas, los postres, las entradas o los vinos. El clásico ejemplo es el de la famosa cadena de fast food en la que por \$2.00 más, el cliente se lleva un postre con el menú o accede a una promoción especial.
- Merchandising interno: es el uso de posters, avisos, escaparates u otro tipo de material promocional para incrementar las ventas dentro del local.
- Promociones especiales: su aplicación está limitada sólo por la imaginación. Pueden servir para incrementar la percepción del público con respecto al establecimiento, atraer nuevos clientes, mantener felices a los clientes habituales, aumentar las ventas en días flojos o resaltar eventos especiales. Se pueden usar cupones (en diarios, mailing, etc. Con ofertas especiales), concursos (con premios de cenas para dos por ejemplo, cuyo costo se justifica precisamente si el resultado del concurso cubre los gastos

originados por el mismo), de gustaciones (para dar a conocer a los clientes algún plato del menú como entradas o postres, o rotar stock), paquetes (que combinen dos platos al precio de uno o el estacionamiento con la cena y la entrada al cine por ejemplo, con el fin de aumentar la facturación final), regalos (incluidos en el precio de la consumición), descuentos (que se pueden camuflar de diferentes maneras, como el “happy hour”).

Publicidad

Otra de las herramientas de marketing disponibles para alcanzar los objetivos planteados para atraer a diferentes segmentos de mercado.

La publicidad genera interés, anima al potencial cliente a experimentar algo nuevo, sirve de recordatorio sobre un producto determinado y nivela la demanda, es decir, extiende el negocio más allá de las estaciones altas. Además contribuye a difundir el “boca en boca”, la manera más económica y efectiva de promocionar –bien o mal– un establecimiento. La publicidad es una manera menos directa de llegar a los potenciales clientes que en el caso de las ventas: se les informa sobre un lugar y se los persuade de visitarlo.

Siempre hay que tratar de definir cuáles son los segmentos de mercado a los que atrae nuestro negocio y dónde se encuentran estos clientes, para ubicar la publicidad en el medio más adecuado al menor costo posible. Cada medio cuenta con una serie de ventajas y desventajas que deben ser evaluadas antes de iniciar cualquier inversión.

- Carteles en la vía pública: tienen como ventajas el bajo costo, larga duración y amplio alcance, como desventajas que el mensaje es limitado y desperdicio en su cobertura.
- Diarios: tiene como ventajas el bajo costo, amplio alcance, segmentación de mercado y flexibilidad, como desventajas que no se leen completos, no se pasan de un lector a otro, no se guardan, desperdicio en la cobertura y calidad pobre.
- Radio: tiene como ventajas el bajo costo, amplio alcance, flexibilidad, segmentación de mercado y desventajas la corta vida y el mensaje auditivo.

- Revistas: tienen como ventajas la larga duración, amplio alcance, mayor segmentación de mercado y alta calidad de imágenes, como desventajas que es costoso, cierto desperdicio en su cobertura y poca flexibilidad.
- Televisión: tiene como ventajas que combina sonido e imágenes, mensaje fácil de recordar, amplia cobertura y segmentación de mercado, como desventajas el alto costo, poca flexibilidad, corta vida y desperdicio en su cobertura.
- Mailing directo (correo): tiene como ventajas la selección de audiencia, segmentación específica de mercado, gran flexibilidad y posibilidad de medir resultados, como desventajas el alto costo y la imagen “junta basura”
- Correo electrónico: como ventajas el bajo costo, amplio alcance, flexibilidad, posibilidad de recibir feed-back y como desventajas el desperdicio en su cobertura, imagen “junta basura”, sin segmentación de mercado.
- Publicidad en página web: tiene como ventaja la segmentación de mercado, relativa flexibilidad, bajo costo, amplio alcance, posibilidad de recibir feed-back y como desventajas el desperdicio en su cobertura.

Relaciones públicas

Se refiere al proceso de comunicar al público información conveniente sobre la operación gastronómica a fin de crear una impresión favorable, junto con la cobertura gratis por los medios de comunicación del establecimiento, su staff o algún evento especial que en él ocurra. Se deben mantener buenas relaciones con los clientes, con la competencia, los medios, la cámara de comercio, la oficina de turismo, cualquier organización de la comunidad y otros grupos de negocio y organismos gubernamentales.

Los esfuerzos relacionados con las relaciones públicas son mucho más indirectos y sutiles que en ventas o en publicidad. Los medios pueden publicar datos sobre la operación, los alimentos o las bebidas que allí se sirven, el servicio, la ambientación, los precios, etc. Contrariamente a la publicidad, se aparece en la sección editorial ya que son los medios –y no el restaurante– quien controla el mensaje y el espacio dedicado al

mismo. Se puede informar a los medios de los eventos programados y se los invita a participar con el fin de conseguir cobertura y posterior publicación de la correspondiente gacetilla. Las gacetillas también se consiguen enviando fotos con una breve reseña del evento una vez que éste ha tenido lugar.

Una buena manera de ayudar a las relaciones públicas es manejar situaciones críticas o de emergencia correctamente a fin de crear una buena impresión en la opinión pública, como también responder adecuadamente a las quejas o problemas de los clientes.

1.5. La Gestión de la restauración.

1.5.1. Gestión de la restauración en el turismo. Principales conceptos

Varios son los conceptos de la restauración, a continuación dos de ellos según Cerra 1993.

- Desde los años 70 se utiliza en España para todo aquello que se relaciona con el tema de comidas, bebidas y establecimientos dedicados a dar servicios.
- Abarca todos los establecimientos que ofrecen al público un servicio de comidas y bebidas que se consumen en el propio local, todo ello a cambio de un precio. Se consideran además establecimientos de restauración, aquellos cuya actividad principal es la de suministrar habitualmente mediante un precio, comidas y bebidas para su consumo dentro o fuera del local.

La restauración puede subdividirse en:

Restauración social: aquella cuya clientela, por su condición de colectividad, es cautiva, o que en su mayoría lo acaban siendo (grandes superficies comerciales, autopistas, estaciones de trenes, de servicios, aeropuertos, colegios, etc.). Se caracteriza porque reduce el precio a costa de disminuir la oferta y se cubren los costos fijos con una clientela habitual.

Restauración comercial: aquella cuya clientela no es cautiva encontrándose alternativas a su disposición. Las que se fragmentan en:

- Tradicional: relacionadas con las tradiciones y costumbres gastronómicas de la zona.
- Neo-restauración: establecimientos de restauración que responden a innovaciones culinarias (cocina de autor) y medios de gestión novedosos.

La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora más efectiva para todos los tipos de organizaciones. Esta técnica de gestión está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance altos niveles de eficiencia. En el caso específico del proceso de restauración la gestión se aborda desde dos enfoques como se muestra a continuación (Espinosa Manfugás, 2008):



Fig. 3 Gestión externa de restauración. Fuente Espinosa Manfugás 2008

Los dos enfoques de la gestión de restauración están estrechamente interrelacionados, tienen como objetivo lograr la satisfacción de los clientes y a su vez una óptima

rentabilidad del proceso. Hay que tener en cuenta que un cliente es satisfecho si se le brindan productos y servicios de gran calidad y esto se logra cuando al menos las percepciones no se contradicen con las expectativas.

Un cliente decide comprar en una instalación si considera que en el local se van a suplir sus requerimientos, que el precio está acorde con lo ofertado, que la entidad tiene buena imagen, posicionamiento, si tienen en cuenta las tendencias actuales, y su promoción y venta son las adecuadas. Para poder, por tanto, vender los productos y servicios de un restaurante es necesario desarrollar una adecuada gestión de marketing.

Si se estudian los gustos y necesidades de los consumidores, así como sus hábitos y costumbres alimentarias y luego se analizan detalladamente, se pueden escoger y desarrollar comidas y bebidas a ofertar con programas de menú, aplicando técnicas de merchandising. Lo anterior contribuye a una correcta planificación, que se materializará con:

- El desarrollo de los recursos humanos (RRHH), la plantilla, la profesionalidad y el fomento del trabajo en equipo.
- Las compras de materias primas que se les hacen a los proveedores, satisfaciendo de esta forma las necesidades de aprovisionamiento las que serán indispensable para la adecuada elaboración de los platos.

Es imprescindible que prevalezca en todo momento la seguridad e higiene, tanto del personal como de los alimentos; por lo que se necesita conocer cuáles son los recursos materiales y las condiciones para producir las comidas y bebidas teniendo en cuenta el contenido de trabajo a realizar mediante una correcta organización de las preparaciones (pre elaboraciones y elaboraciones finales), asegurando los niveles de calidad constantes, los que contribuirán a que las expectativas de los clientes no se queden por debajo de sus percepciones.

1.5.2. La restauración como producto.

Producto es el conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluye empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicio que presta este y el fabricante (Martínez, 2000).

La restauración como producto permite establecer los mecanismos y acciones encaminadas a lograr una oferta de alimentos y bebidas, que satisfaga las exigencias del cliente. El producto tiene el componente de la elaboración culinaria y la del servicio. Existen dos visiones claramente diferenciadas para explicarlo, éstas se basan en el enfoque interno y el enfoque externo.

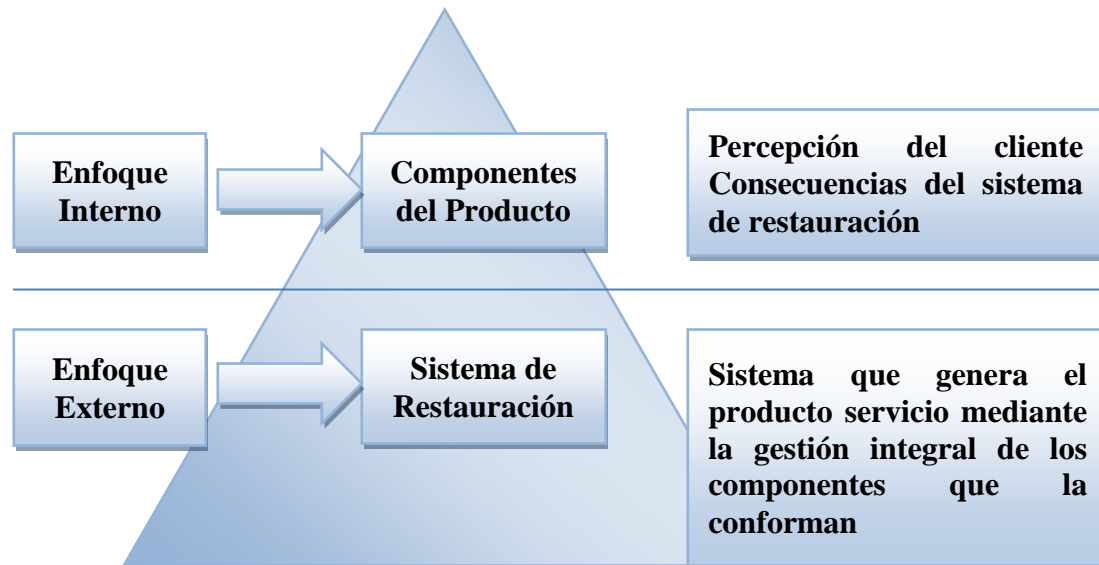


Fig. 4 Producto Restauración. Fuente consultores turísticos (1999)

El enfoque externo valora fundamentalmente los componentes del producto. Está compuesto por los elementos siguientes (Espinosa Manfugás, 2007):

Bienes materiales: constituidos por la comida en sí, lo constituyen tanto el elemento principal de cada plato, como el acompañante. Su calidad depende de la materia prima empleada y del proceso de elaboración que se utilice (tipo de cocción, temperatura, etc.)

Atributos del producto: están determinados por los elementos que acompañan a la comida, los que pueden ser físicos (mobiliario, cubertería, vajilla, etc.) y de servicio (amabilidad del empleado, rapidez, profesionalidad, etc.).

Extensión del producto: conjunto de satisfacciones que presenta el cliente como resultado de la calidad de la comida y el servicio recibido. Depende del trato que se recibe, la variedad de la oferta, ambientación del salón, etc. Es un elemento que permite valorar de manera general como se siente el cliente en el restaurante.

El enfoque interno, apunta a estudiar la estructura de los establecimientos y sus procesos productivos y de entrega al cliente y se compone de los siguientes procesos: compras, recepción, almacenamiento, distribución, producción y servicio.

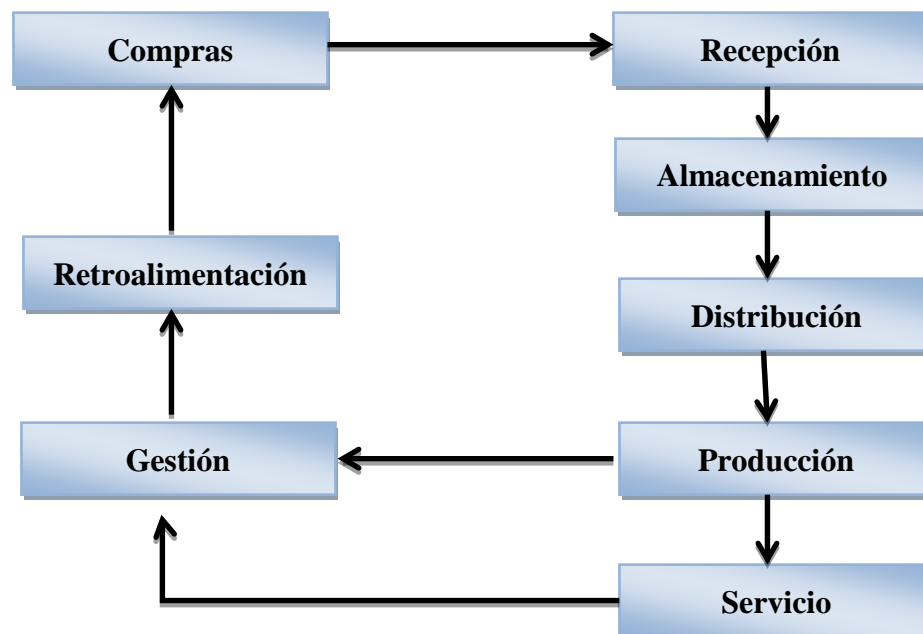


Fig. 5 Enfoque interno del producto restauración. Fuente Espinosa Manfugás 2008

En el proceso de compras hay que tener conocimiento de la oferta y a quién va dirigida, las especificaciones de compra, los proveedores y sus ofertas, las formas de pago y la posibilidad de congeniar precios. Esto posibilita alcanzar el nivel de calidad de los

productos deseados, lograr estabilidad en el surtido y adquirir productos a mejor precio. En este proceso los aspectos básicos a tener en cuenta son las mercancías y los proveedores.

En la recepción de los productos se contrastan los productos con la orden de compra, se relacionan los productos entrantes contra la factura. Siempre se debe exigir el certificado de conformidad, el certificado de veterinaria en productos cárnicos y el registro sanitario (Número de registro). Se aceptan o rechazan los productos teniendo en cuenta también los requisitos sensoriales, como las condiciones higiénicas, la temperatura y aspectos específicos de cada alimento. Todo esto garantiza que los productos que se compren tengan óptima calidad. Los productos aceptados se trasladan al almacén, y se confecciona el informe diario de recepción.

Para el almacenamiento se tienen en cuenta determinados requisitos que deben reunir

de las nuevas tendencias culinarias, un adecuado equipamiento y profesionalidad de los recursos humanos y una buena ambientación.

El servicio está compuesto por la oferta, la instalación y el personal. Este último debe caracterizarse por la profesionalidad y amabilidad. Se debe prestar el servicio con rapidez y tener capacidad de respuesta.

1.6. Decreto Ley no. 305 de las cooperativas no agropecuarias.

1.6.1. Algunas de las disposiciones generales.

En el artículo dos se establece que la cooperativa es una organización con fines económicos y sociales, que se constituye voluntariamente sobre la base del aporte de bienes y derechos y se sustenta en el trabajo de sus socios, cuyo objetivo general es la producción de bienes y la prestación de servicios mediante la gestión colectiva, para la satisfacción del interés social y el de los socios. La cooperativa tiene personalidad jurídica y patrimonio propio; usa, disfruta y dispone de los bienes de su propiedad; cubre sus gastos con sus ingresos y responde de sus obligaciones con su patrimonio.

En el artículo tres se establece que las cooperativas se rigen por el Decreto-Ley no. 305, su reglamento, las disposiciones complementarias a estos, sus estatutos, y de forma supletoria las disposiciones legales que les resulten aplicables.

1.6.2. Principios en los que se sustentan las cooperativas.

En el artículo cuatro Decreto-Ley no. 305 se establecen los principios en los que sustentan las cooperativas:

- Voluntariedad: la incorporación y permanencia de los socios en la cooperativa es libre y voluntaria.
- Cooperación y ayuda mutua: todos los socios trabajan y se prestan ayuda y colaboración entre sí, para alcanzar los objetivos de la cooperativa.

- Decisión colectiva e igualdad de derecho de los socios: los actos que rigen la vida económica y social de la cooperativa se analizan y deciden en forma democrática por los socios, que participan en la toma de decisiones con iguales derechos.
- Autonomía y sustentabilidad económica: las obligaciones se cubren con los ingresos. Pagados los tributos establecidos, crean los fondos y las utilidades se reparten entre sus socios en proporción a su contribución al trabajo.
- Disciplina cooperativista: todos los socios aportan su trabajo en la cooperativa; conocen, cumplen y acatan conscientemente las disposiciones que regulan su actividad, así como los acuerdos de sus órganos de dirección y administración, y demás regulaciones que sean de aplicación a la cooperativa.
- Responsabilidad social, contribución al desarrollo planificado de la economía y al bienestar de sus socios y familiares: los planes de las cooperativas tienen como objetivo contribuir al desarrollo económico y social sostenible de la nación, proteger el medio ambiente, desarrollar sus actividades sin ánimo especulativo y garantizar el cumplimiento disciplinado de las obligaciones fiscales y otras. Trabajan por fomentar la cultura cooperativista y por las satisfacciones de las necesidades materiales, de capacitación, sociales, culturales, morales y espirituales de sus socios y familiares.
- Colaboración y cooperación entre cooperativas y con otras entidades: las cooperativas se relacionan entre sí y con otras entidades estatales o no, mediante contratos, convenios de colaboración, intercambio de experiencias y otras actividades lícitas.

1.6.3. Régimen económico de la cooperativa.

En el capítulo cinco el Decreto-Ley no. 305 trata lo referente al régimen económico de las cooperativas. En sus artículos del veinte al veinticinco establece que:

- Las cooperativas aplican normas específicas de contabilidad y elaboran sus planes de ingresos y gastos en correspondencia con el nivel de producción y servicios

proyectado, tomando en cuenta los vínculos contractuales que establezcan con las empresas, unidades presupuestadas y demás formas de gestión económica.

- Para la constitución de una cooperativa se requiere un capital de trabajo inicial, que le permita sostener sus operaciones al nivel previsto. El capital de trabajo inicial se constituye a partir del aporte dinerario que realizan los socios y de los créditos bancarios que se otorguen con ese objetivo.
- El patrimonio de la cooperativa está integrado por el capital de trabajo inicial y todos los demás bienes y derechos cuya titularidad adquiere la cooperativa de forma lícita.
- Los socios de la cooperativa, con independencia de cualquier otro aporte que hagan, están en la obligación de participar con su trabajo.
- Al final de cada ejercicio fiscal se determinan las utilidades a distribuir en cada cooperativa. Las especificidades concernientes a la distribución de utilidades se establecen en sus estatutos tomando en cuenta lo que al respecto regule el Reglamento del presente Decreto-Ley.
- Los precios y tarifas de los productos y servicios que comercialicen las cooperativas se determinan por estas, según la oferta y la demanda, excepto aquellos que se establecen por los órganos estatales competentes.

1.6.4. Dirección y administración de la cooperativa.

En el artículo diecisiete se establece que:

- El órgano superior de dirección de la cooperativa es su Asamblea General, de la cual forman parte todos los socios.
- Compete a la Asamblea General elegir de entre sus socios a su Presidente, su sustituto y a su Secretario, mediante el voto secreto y directo.
- La cooperativa, de acuerdo a sus características contará con un administrador o un consejo administrativo, designados por su Asamblea General.

- Cuando se requiera, atendiendo a la cantidad de socios, la Asamblea General podrá elegir una Junta Directiva, que será dirigida por su Presidente.

En el artículo dieciocho se establece que las cooperativas podrán disponer la constitución de sus órganos de dirección y administración en correspondencia con la complejidad de su actividad y cantidad de socios, tomando como referencia los siguientes criterios:

- Las cooperativas de hasta veinte socios podrán elegir un Administrador;
- Las cooperativas de más de veinte y hasta sesenta socios podrán elegir un Consejo Administrativo; y
- Las cooperativas que posean más de sesenta socios podrán elegir un Consejo Administrativo y una Junta Directiva.

La organización y funcionamiento de los órganos de dirección y administración de las cooperativas se establece en el Reglamento del Decreto-Ley no. 305.

En el artículo diecinueve se establece que las funciones de control y fiscalización que conciernen a toda cooperativa, cualquiera que sea su cantidad de miembros estarán a cargo de un socio o una Comisión de Control y Fiscalización designados por la Asamblea General, teniendo en cuenta la cantidad de socios y complejidad de la actividad

1.7. El Ministerio de Turismo y las cooperativas.

1.7.1. Fundamentación de la constitución de cooperativas en el Ministerio de Turismo.

Varios son los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución que fundamentan la creación de cooperativas en el Ministerio de Turismo, dentro de ellos los siguientes.

- La actividad no estatal en alojamiento, gastronomía, y otros servicios, se continuará desarrollando como oferta turística complementaria a la estatal (L 262).

- 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 (L 168).
- El modelo de gestión reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista que es la forma principal en la economía nacional, las modalidades de inversión extranjera previstas en la ley, las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia, y otras formas, todas las que, en conjunto, deben contribuir a elevar la eficiencia” (L 02).
- 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 personas que se asocian aportando bienes o trabajo, con la finalidad de producir y prestar servicios útiles a la sociedad y asumen todos sus gastos con sus ingresos (L 25).

1.7.2. Elementos que caracterizarán las relaciones contractuales.

Las relaciones contractuales entre las nacientes cooperativas y las sociedades mercantiles pertenecientes al ministerio de turismo estarán caracterizadas por los siguientes elementos:

- La instalación gastronómica que será gestionada por la cooperativa, mantendrá su carácter turístico, y en consecuencia estará obligada a operar sus ventas en CUC.
- Los contratos se concertarán por un término máximo de diez años, aunque anualmente deberán renegociarse aspectos tales como la tarifa de arrendamiento, transcurridos los cuales será prorrogable sin que implique la transmisión de propiedad del inmueble.
- El contrato concertado establecerá el monto a pagar por el usufructo del inmueble que ocupa la instalación gastronómica, el monto mínimo a pagar mensualmente por la cooperativa se corresponderá con la multiplicación de la tarifa establecida por metro cuadrado, por el total de metros cuadrados que tenga el inmueble (2.0 CUC para zonas y ejes de centros principales).

- Los activos fijos tangibles podrán ser arrendados o vendidos a la cooperativa. En el caso de decidirse la venta, el monto de la misma será sobre la base del mutuo acuerdo entre las partes. El monto expresado en CUC del arrendamiento de los activos fijos tangibles, pudiera desglosarse en partidas mensuales teniendo en cuenta las etapas de alta y baja turística.
- La cooperativa asumirá los gastos que se derivan del mantenimiento y reparación del inmueble que recibe en usufructo y de los activos fijos tangibles arrendados a la sociedad mercantil.
- Los útiles y herramientas en uso serán vendidos por la sociedad mercantil a la cooperativa, a partir del valor expresado en la contabilidad, pero actualizado, según lo establecido en la Resolución 427/2012 del MFP. El monto expresado en CUC del valor de los útiles y herramientas en uso podrá ser desglosado en partidas mensuales para su liquidación en el período que se establezca, teniendo en cuenta las etapas de alta y baja turística.
- La cooperativa podrá adquirir en CUC las mercancías para la venta y los insumos a los proveedores mayoristas autorizados, a través de la organización empresarial del Grupo PALMARES. La facturación de los productos será según lo establecido en la Resolución 427/2012 del MFP. Para los productos que se les suministren y a la vez se oferten en el mercado minorista, se aplicará el precio minorista menos un descuento del veinte por ciento (20 %). Con independencia de lo anterior, la cooperativa está autorizada a adquirir mercancías para la venta de cualquier proveedor estatal o privado legalmente autorizado
- La cooperativa, para los servicios de electricidad, agua, gas, telefonía, y otros, establecerán contratos con las instituciones responsables de prestar estos servicios, manteniéndose los precios y tarifas en CUC vigentes en los contratos suscritos por éstas con la sociedad mercantil.
- El monto del valor en CUC del inventario de mercancías para la venta y el de productos en almacén revalorizado, en el momento de su concertación y el monto del valor en CUC del fondo de caja se identificará como cuenta por cobrar de la

sociedad mercantil a la cooperativa, que quedará comprometida con honrar la misma en el transcurso del período que se establezca.

1.7.3. Obligaciones de las cooperativas.

En los contratos entre las cooperativas y la sociedad mercantil se pactará que la cooperativa se obliga a:

- Solicitar y obtener aprobación de la sociedad mercantil para cambiar la “imagen” del inmueble donde radica la instalación gastronómica y de su marca.
- Solicitar y obtener aprobación de la sociedad mercantil para ofertar actividades adicionales a las propias de una instalación gastronómica.
- Asegurar con organizaciones estatales autorizadas, el inmueble dado en usufructo y los activos fijos tangibles, que forma parte del patrimonio de la sociedad mercantil.
- Asumir la responsabilidad por la seguridad y protección de la instalación gastronómica y de los recursos depositados en la misma.
- Cumplir los estándares de calidad que la SOCIEDAD MERCANTIL haya fijado con relación a los servicios prestados en la instalación gastronómica
- Asumir las responsabilidades que se deriven de cualquier tipo de reclamación que se haga por clientes de la instalación gastronómica, asociadas a los servicios prestados en la misma.

1.7.4. Atribuciones de las cooperativas.

En los contratos entre las cooperativas y la sociedad mercantil se pactará que la cooperativa podrá:

- Aumentar o reducir los horarios de prestación de servicios de la instalación gastronómica.
- Incrementar los servicios gastronómicos que se ofertan en la misma, siempre que cumplan las exigencias establecidas para la prestación de los mismos.

- Modificar los precios de venta de sus ofertas, según determinen la oferta y la demanda, excepto aquellas mercancías que tengan precios centralmente establecidos por las autoridades facultadas.
- Desarrollar actividades de pre elaboración de alimentos, siempre que cumplan las exigencias establecidas.
- Contratar cuando proceda, servicios artísticos, siempre que el contrato se concierte con TURARTE o con agencias aprobadas por el Ministerio de Cultura.

2. RESULTADOS DE LA CAFETERÍA EL VIAJANTE GESTIONADA POR UNA COOPERATIVA

En el capítulo anterior se realizó el análisis de concepciones y criterios que plantean diferentes autores sobre la administración y especialmente en lo concerniente al diseño organizacional, el marketing, la gestión de restauración y la logística empresarial, así como lo establecido por el Decreto Ley No. 305 para el funcionamiento de las cooperativas no agropecuarias y lo previsto por el ministerio de turismo para el paso de unidades gastronómicas a esta forma de gestión.

El presente capítulo se inicia con una exposición del método que permitirá conocer cuáles son los resultados de la cafetería El Viajante al pasar a ser gestionada por una cooperativa, luego se expone una caracterización de la organización a partir de la instalación y su ubicación, la estructura organizativa, los resultados económicos y la logística. Posteriormente se realiza un estudio de mercado para conocer información indispensable para la propuesta de rediseño de la organización. Se definen los cambios a realizar en los servicios, la estructura organizativa, la logística empresarial y la necesidad de realizar inversiones y finalmente se calculan los resultados esperados para el primer año de operación bajo la nueva forma de gestión.

2.1. Método para evaluar los resultados de la cafetería El Viajante al pasar a ser gestionada por una cooperativa

El método a seguir para el desarrollo del trabajo cuenta de cinco pasos que son los siguientes:

1. Establecer las condiciones que determinan la factibilidad.
2. Caracterización de la organización.
3. Investigación de marketing.
4. Rediseño de la organización
5. Cálculo de los resultados.

2.1.1. Condiciones que determinan la factibilidad del paso a una nueva forma de gestión.

Para establecer las condiciones que determinan la factibilidad del paso de la cafetería El Viajante a una nueva forma de gestión hay que establecer como premisa inicial que se han de cumplir los siguientes postulados:

- Que la organización realice aportes superiores al estado cubano. El porqué del paso de una unidad perteneciente a una empresa estatal socialista a una forma de gestión no estatal es la búsqueda de una mayor eficiencia y productividad. El estado cubano debe percibir beneficios superiores a los que obtiene gestionándola por una empresa estatal, para que se justifique el cambio.
- Que los trabajadores perciban una remuneración capaz de incentivar la productividad. Como es sabido la ineficiencia del sistema empresarial cubano está motivado en gran medida por la no observancia y aplicación del principio de distribución del socialismo y porque el salario no garantiza cubrir las necesidades básicas del trabajador. Si se quiere que la nueva forma de gestión sea eficiente deberá garantizarse una remuneración capaz de incentivar la productividad.
- Que la cooperativa obtenga resultados positivos en su gestión como garantía de su sostenibilidad en el tiempo. Condición indispensable que los resultados económicos sean positivos, que la cooperativa pueda generar utilidades para realizar inversiones y mejorar el producto y también repartir a fin de año.

Además de lo anterior será necesario listar una serie de consideraciones a tener en cuenta para el cálculo de los resultados de la organización bajo la nueva forma de gestión, la mayoría de ellas resultan de las condiciones que el Ministerio de Turismo establecerá y el Grupo Palmares dejará establecido en los contratos. Las mismas se verán en forma detallada en el acápite 2.5.1 donde se realizan los cálculos de los resultados.

Una vez determinadas todas las consideraciones a tener en cuenta, se calcularán los resultados de la organización bajo la nueva forma de gestión y se tomará como

parámetro de comparación los resultados obtenidos durante el 2012, pudiendo arribar así a conclusiones.

2.2. Caracterización de la Cafetería El Viajante.

2.2.1. Ubicación y características de la instalación.

La cafetería El Viajante, está ubicada en Carretera Central, al lado de la terminal ómnibus interprovinciales, la instalación principal está construida de paredes de mampostería y techo de loza de hormigón que ocupa un área total de 120 metros cuadrados, integrada por cuatro áreas que son: área de servicios con barra de bar y zona de mesas, área de elaboración, un pequeño local para funciones administrativas y un área exterior delimitada de la calle por una ceca de balaustres que permite dar servicios. Es de tipo abierta con ventilación natural.

Las áreas de servicios en el interior y exterior están equipadas con cuatro mesas, cada una de las cuales tiene cuatro sillas fijadas formando un conjunto único.

2.2.2. La Estructura organizativa.

La cafetería El Viajante, de conjunto con la cafetería La Molienda y el Dimar Modular conforman un complejo dirigido por un administrador. Existe un Técnico en Gestión económica subordinado directamente a éste y metodológicamente al área económica de la UEB.

En la cafetería El Viajante, laboran ocho dependientes gastronómicos organizados en cuatro brigadas y cuatro turnos de trabajo, integrado cada uno por dos dependientes que se alternan en las funciones propias de ese cargo y las de elaborador de alimentos. Los turnos trabajan en los horarios de 07:00 – 17:00 y 17:00 – 07:00.

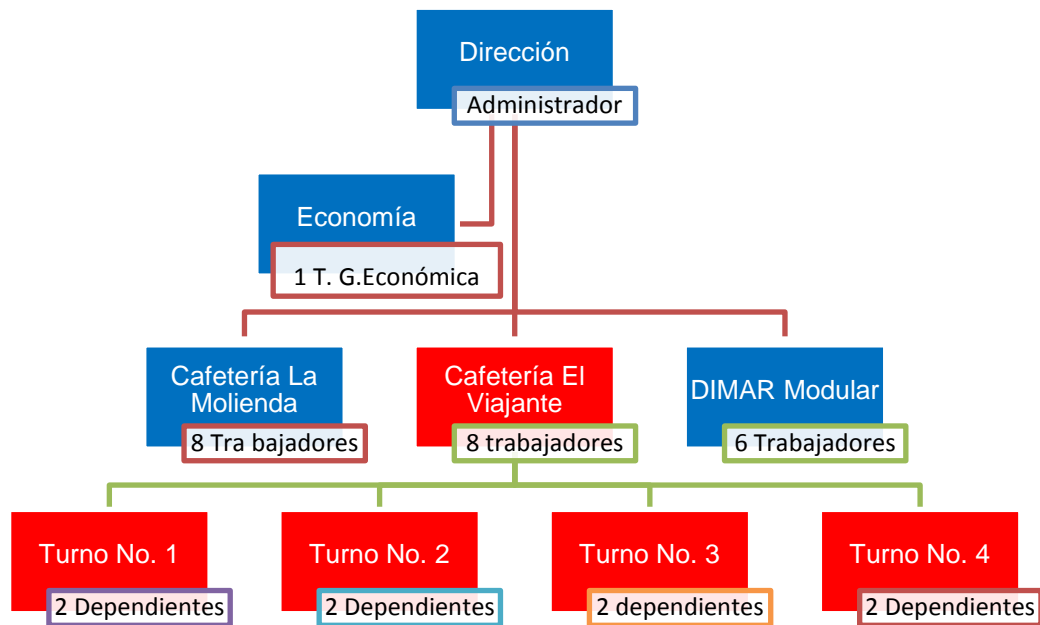


Fig. 6 Estructura Organizativa del Complejo al cual pertenece la cafetería El Viajante.

Fuente elaboración propia

2.2.3. Los servicios.

La cafetería El Viajante, en su oferta incluye cervezas, refrescos, aguas, maltas, bebidas, comestibles, confituras, helados, vinos, tabacos y cigarro. A continuación se muestra la estructura de los ingresos del 2012. La venta de cervezas representa el 28.62 por ciento del total.

Conceptos	Ingresos en CUC	% del Total
Cervezas	101257.55	28.62%
Refrescos, Aguas y Maltas	81508.80	23.04%

Tabaco y Cigarros	58601.50	16.56%
Comestibles	39863.10	11.27%
Bebidas	26204.50	7.41%
Confituras	22668.95	6.41%
Helados	20129.20	5.69%
Vinos	3176.05	0.90%
Total ingresos	353817.45	100.00%

Tabla 1. Ingresos en CUC por cuentas durante el 2012. Fuente elaboración propia a partir de los Estados de Resultados de la Empresa Palmares Holguín

Durante el pasado 2012 estuvieron a la venta, aunque con inestabilidad, 207 productos, considerando los reportes del sistema Zum-ACC para ver como tributa cada uno a los ingresos de la cafetería y aplicando el principio de Pareto, tenemos que en 34 productos (17.2 %) se concentra el ochenta por ciento de las ventas y que solo cuatro de esos productos (1.96 %) generan el 37.28 % de las ventas, esos son la cerveza Cristal, cerveza Bucanero, malta Bucanero y cigarro H. Upman.

A pesar de que la unidad tiene licencia comercial de cafetería, la oferta de alimentos elaborados es limitada e inestable, muestra de ello es que de los 353817.45 CUC ingresados durante el año 2012 por el concepto de comestibles, solo corresponden a alimentos elaborados 17366.40 (4.91 %) y de éstos 8730.00 CUC (2.47 %) corresponden a servicios de Dieta MINTUR.

Los restantes ingresos por alimentos elaborados se corresponden con la venta de bocaditos o entremés de jamón y queso, hamburguesas, papas fritas, pollo frito y café.

Tipo de Elaboraciones	Ventas	% del Total
Bocaditos o entremés de jamón y queso	4752.00	0.55
Hamburguesas	1926.00	0.22
Papas fritas	1212.00	0.14

pollo frito	257.40	0.03
Café	489.00	0.06
TOTAL DE VENTAS	8636.40	1.00

Tabla 2. Ventas de los productos elaborados durante el 2012. Fuente elaboración propia a partir de los Estados de Resultados de la Empresa Palmares Holguín

2.2.4. La logística.

Del flujo de todos los suministros, actualmente se encarga la estructura que a esos efectos tiene la Empresa Palmares. Desde el punto de vista de la operación se identifican dos grupos, el primero de tres proveedores que garantizan 29 productos directamente en la unidad y un segundo grupo integrado por 8 proveedores con 178 productos que llegan a través del sistema de abastecimiento de la empresa Palmares, sumando entre ambos 207 productos.

GRUPO No. 1 Sistema de distribución de los proveedores

NO.	FAM.DE PRODUCTOS	PROVEEDOR	CANTIDAD DE PRODUCTOS
1	Cervezas y maltas	Bucanero S.A.	4
2	Helados	CORALAC S.A.	13
3	Cigarros	BRASCUBA	12
4	TOTAL		29

Tabla 3. Productos que llegan por el sistema de distribución de los proveedores. Fuente elaboración propia.

GRUPO No. 2 Sistema de abastecimiento de la empresa Palmares

NO.	FAM. DE PRODUCTOS	PROVEEDOR	CANTIDAD DE PRODUCTOS
1	Ron H/C	Havana Club International	13

2	Rones	CUBARON	9
3	Rones	TECNO AZUCAR	4
4	Cárnicos / Pan	SERVISA	13
5	Varias	ITH	120
6	Lácteos	Lácteos Holguín	3
7	Habanos	Habanos S.A	8
8	Varias	Papas & CO	8
9	TOTAL		178

Tabla 4. Productos que llegan por el sistema de abastecimiento de la Empresa Palmares Holguín. Fuente elaboración propia.

El aprovisionamiento tiene como principal limitante la inestabilidad en el mercado de un importante grupo de productos de gran demanda, especialmente las confituras y otros productos importados por ITH. A continuación se muestra una tabla que ilustra esta situación, cuatro son las familias de productos afectadas, los jugos que durante el año 2012 no estuvieron en la oferta –cuatro denominaciones de quince–, los rones y licores que faltaron once de treinta y dos, las aguas y refrescos tres de veintiuno y sobre todo las confituras que fueron las más afectadas treinta y seis de sesenta y cuatro.

Denominación	Total	Faltan	%
Jugos	15	4	0.27
Rones / Licores	32	11	0.34
Aguas y refrescos	21	3	0.14
Confituras	64	36	0.56

Tabla 5. Productos que no estuvieron a la venta durante el 2012. Fuente elaboración propia a partir de los datos registrados en la Empresa Palmares Holguín.

2.2.5. Resultados económicos financieros.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos durante 2011 y 2012 los cuales se muestran en la tabla número seis, la cafetería El Viajante tiene ingresos superiores a los 320 mil CUC al año, con un promedio diario de 923.00 CUC y generó un beneficio bruto de 20 y 32 centavos por pesos de ingreso. Ese resultado de eficiencia está en la media de las estructuras que integran la Empresa Palmares.

INDICADORES	2011	2012
Ingresos Totales	320001.05	353817.45
Costos Mercancía	137802.34	159236.54
Gastos	118928.65	80693.91
Beneficio Bruto	63270.06	113887.00
Costos Mercancía / Ingresos	0.43	0.45
Costos + Gastos / Ingresos	0.80	0.68

Tabla 6. Resultados económico durante 2011 y 2012. Fuente elaboración propia a partir de los datos registrados en la Empresa Palmares Holguín.

La tabla número siete brinda una idea más detallada sobre los resultados del 2012, en lo referente a los ingresos y los costos por estar desglosados por cuentas.

Conceptos	Ingresos en CUC	% del Total	Costos	Costos/ Ing.	Beneficio Bruto	% del Total
Cervezas	101257.55	28.62%	37690.14	0.37	63567.41	32.67%
Refrescos	81508.80	23.04%	41213.87	0.51	40294.93	20.71%
Aguas y Maltas						
Tabaco y Cigarros	58601.50	16.56%	23360.25	0.40	35241.25	18.11%
Comestibles	39863.10	11.27%	24936.53	0.63	14926.57	7.67%

Bebidas	26204.50	7.41%	10477.61	0.40	15726.89	8.08%
Confituras	22668.95	6.41%	9018.28	0.40	13650.67	7.02%
Helados	20129.20	5.69%	11173.27	0.56	8955.93	4.60%
Vinos	3176.05	0.90%	1366.59	0.43	1809.46	0.93%
Total	353817.45	100.00%	159236.54	0.45	194580.91	100.00%

Tabla 7. Ingresos, costos y beneficio bruto durante el 2012 desglosados por cuentas. Fuente elaboración propia a partir de los datos registrados en la Empresa Palmares Holguín.

Al nivel de esta estructura no se realiza ningún análisis de tipo financiero, es la dirección de la empresa quien se encarga de las compras y el pago a los proveedores.

2.3. Investigación de marketing.

Estudiar el mercado permitirá determinar posibilidades concretas de mejorar los resultados de la entidad, aprovechando las ventajas que ofrece la nueva forma de gestión para la toma de decisiones y las oportunidades existentes en el entorno.

2.3.1. Definición del problema y de los objetivos de la investigación.

Teniendo en cuenta el objetivo general de esta investigación y las características de la organización y su entorno se define el problema como ¿Qué acciones de marketing podrían implementarse para aprovechar las oportunidades del entorno?, al no existir estudios anteriores y que el tema central de este trabajo es llegar a una primera aproximación de un tema más general, se prefiere el planteamiento del problema de esta forma más abierta.

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

1. Definir la segmentación del mercado actual de la organización.
2. Calcular el tamaño del mercado en el que se desenvuelva la organización.

3. Conocer operación y resultados de la competencia.
4. Determinar los cambios que son necesarios realizar en el producto.

2.3.2. Desarrollo del plan de investigación.

Un aspecto que demanda clara definición antes de desarrollar el plan de investigación es el de la competencia. Hasta ahora no ha existido una significativa competencia en el entorno inmediato de El Viajante. La venta de cervezas, cigarros, confituras y otros productos en divisas es exclusiva de esta instalación, mientras que de la comida o gastronomía ligera se han encargado tres instalaciones de la gastronomía popular y alrededor de 24 cuentapropistas.

Bajo el esquema actual y por razón de la obligatoriedad de fijar precios a los productos elaborados por un índice que obliga a un margen de ganancia cercano al 60 por ciento no existe forma de acceder al mercado de la restauración o gastronomía ligera. El paso a la nueva forma de gestión abre la posibilidad de competir y en consecuencia serán considerados competencia los restaurantes particulares o de la gastronomía popular y todos los cuentapropistas que se dedican a la actividad en el entorno de la organización.

Entrando en el plan de investigación la primera cosa que impacta negativamente es que no existen fuentes secundarias que puedan contribuir con el desarrollo de la investigación por lo que se recurrirá a los datos primarios existentes en la propia organización y los que han de obtenerse directamente.

Para lograr los objetivos de la investigación y teniendo en cuenta las técnicas a aplicar, estos se agrupan en tres grupos:

- El primer grupo se dedica al objetivo de definir la segmentación de los clientes actuales de la organización.
- El segundo Grupo integra los objetivos de calcular el tamaño del mercado en el que se desenvuelva la organización y conocer operación y resultados de la competencia.

- El tercer Grupo se dedica al objetivo de determinar los cambios que son necesarios realizar en el producto.

Para cada uno de estos grupos se especifican los métodos de investigación, el plan de muestreo, método de contacto y la información específica a obtener.

Para el primer grupo se utilizan como métodos de investigación la observación, los datos de comportamiento y la entrevista. La observación de cuál es el comportamiento de los clientes al recibir el servicio, la entrevista a los clientes sobre temas diversos y los datos de comportamiento según la información recogida en el sistema de gestión Zum ACC

El plan de muestreo es realizar observación durante 40 horas a razón de dos horas diarias, en días alternos, logrando un equilibrio entre los fines de semana y los días laborables, así como la mañana, tarde, noche y madrugada.

La información específica a obtener es la edad de los clientes, divididos en dos grupos, los adultos y niños o adolescentes que llegan solos, área de residencia en el sentido de si son residentes de la zona o están de paso y cuáles son los comportamientos específicos.

Para el segundo grupo se utilizan como métodos de investigación la observación y la entrevista. Ambos métodos se aplicarán en un programa de visita y utilización por el investigador de los servicios de la competencia. Se muestreará el cien por ciento de la competencia y se entrevistarán a los prestatarios de servicios y sus clientes, el método de contacto será el directo.

La información específica a obtener es la cantidad de clientes que se atienden durante un día completo, horarios de servicio, tipos de ofertas que realiza la competencia, precios, parámetros de operación y en especial los márgenes de utilidades así como los proveedores de los principales recursos que se utilizan.

Para el tercer grupo se utiliza como método de investigación la entrevista, se realiza un muestreo no probabilístico con una muestra de doscientos clientes por estimarse que aportará resultados confiables. Se realiza durante dos meses a razón de tres o cuatro entrevistas diarias y la información específica a obtener es cuales son los cambios que deben realizarse en el producto.

Las entrevistas se realizarán a clientes que hayan expresado su disposición a colaborar y constara de dos preguntas abiertas, se les pedirá a los entrevistados que abunden tanto como puedan. Las dos preguntas son las siguientes:

- Solicitar que evalúe toda la oferta existente y luego mostrar un grupo de ofertas seleccionadas previamente y preguntar ¿Cuáles de estas nuevas ofertas le gustaría encontrar?
- Explicar que el objetivo es hacer un lugar que sea totalmente de su agrado y preguntar ¿Qué cambios considera deberían realizarse en la instalación o el servicio?

2.3.3. Presentación de los resultados.

Luego de haberse obtenido y analizado la información se procede a presentar los resultados obtenidos.

1. Segmentación del mercado actual de la organización.

De acuerdo al análisis realizado se considera adecuado clasificar o agrupar los clientes de El Viajante atendiendo a tres criterios diferentes que son la edad, el lugar de residencia y el tiempo de estancia.

De acuerdo al primer criterio se definen dos grupos con características muy propias, el primero constituido por niños y adolescentes y el segundo por los jóvenes y adultos.

- El grupo de los niños y adolescentes acuden solos o acompañados y atraídos por la oferta de jugos, refrescos, helados y sobre todo por las confituras que agrupan caramelos, dulces y galleticas en diferentes formatos y sabores. Constituyen el

26.7 por ciento del total de los clientes, visitan el lugar durante las horas del día y un volumen importante de ellos acude con escasa cantidad de dinero.

- El grupo integrado por jóvenes y adultos demandan especialmente cervezas, otros tipos de bebidas alcohólicas, aguas, refrescos y diferentes tipos de cigarros aunque también consumen helados y confituras, constituyen el 73.3 por ciento del total y acuden en cualquier horario.

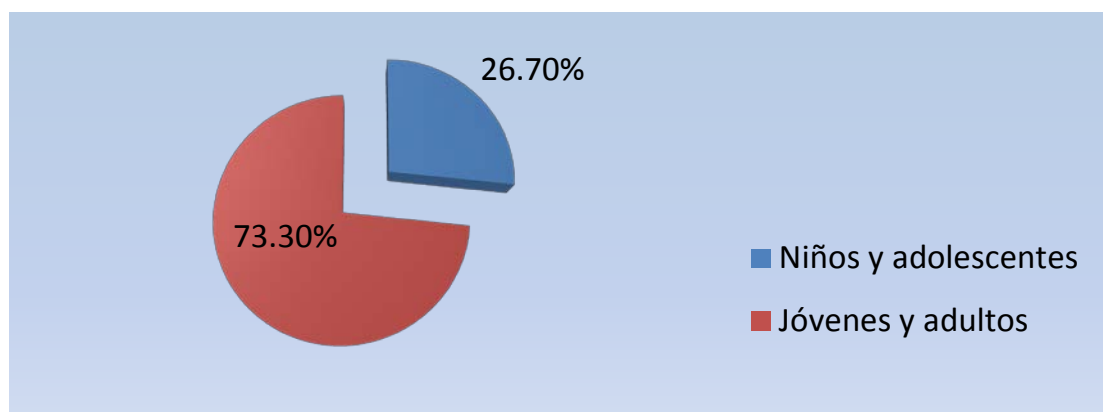


Fig. 7 Segmentación por edades. Fuente elaboración propia.

Atendiendo al lugar de residencia los clientes clasifican en dos grupos, los residentes en la zona y los que están de paso, no fue posible establecer porcentajes de cada grupo y resulta difícil establecer diferencias en los patrones de consumo de unos y otros.

- Los residentes en la zona acuden en cualquier horario de servicio
- Los clientes de paso visitan el lugar en cualquier horario pero con mayor incidencia en los que se producen salidas, llegadas o paso de ómnibus interprovinciales, el tiempo de permanencia se diferencia por dos situaciones propias del entorno, la primera la urgencia de comprar algo para iniciar o proseguir viaje y la segunda la espera obligada, que genera un aire de aparente despreocupación, utilizan durante bastante tiempo las sillas pero con bajos niveles de consumo.

Desde el punto de vista del consumo que realizan se subdividen en dos grupos, los que hacen un pedido a la barra para llevar o consumir en el momento y los que se sientan en el área de mesas y consumen varios pedidos.

- Los que hacen pedido para llevar o consumir en el instante son mayoría, alcanzando el 67.2 % del total y generando el 58.0% de los ingresos, realizan compras en cualquier horario y consumiendo cualquier tipo de productos.
- Los que se sientan en el área de mesas y consumen varios pedidos representan el 32.8 % del total y generan el 42 % de los ingresos, hay presencia de estos clientes en todos los horarios pero con especial énfasis entre las cuatro de la tarde y la media noche, compran cualquier tipo de producto pero la motivación principal son las bebidas, cervezas, aguas y refrescos.

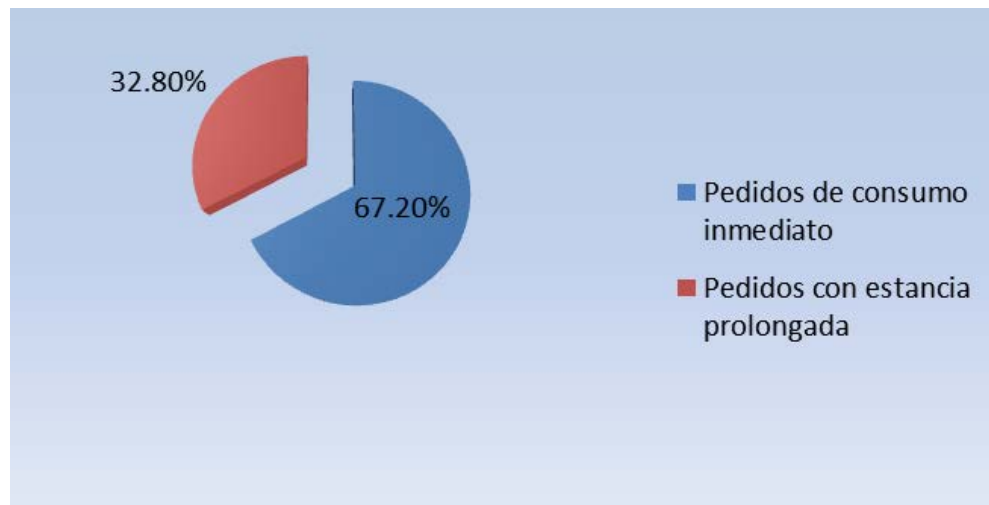


Fig. 8 Segmentación por el tipo de consumo. Fuente elaboración propia.

2. Calcular el tamaño del mercado en el que se desenvuelva la organización.

Esta información corresponde al servicio de restauración y gastronomía ligera, pues como se explicó es en esta área donde se puede generar competencia, la venta de cervezas, cigarros, confituras y otros productos en divisas es exclusiva de ésta instalación. La competencia tiene variadas ofertas pero lo más importante resulta que:

- Diariamente se venden como promedio entre 6500 y 6800 raciones con valor de entre cinco y siete pesos. Los clientes las consumen de pie y muchas veces durante la marcha, están compuestas por pizzas, pasteles, bocaditos de carne o embutidos y otros, se incluyen refrescos y batido de frutas. Los días de mayor

venta son los laborables y el más bajo el domingo. Este tipo de oferta genera alrededor de un 30% de beneficio bruto.

- Diariamente se venden como promedio entre 700 y 750 raciones con valor aproximado de 25 pesos, la mayoría tiene forma de completas y cerca de la mitad los clientes la consumen de pie, están compuestas por carne de cerdo o pollo, congri, vianda y ensalada. Los días de mayor venta son los laborables y el más bajo el domingo. Este tipo de oferta genera alrededor de un 25 % de beneficio bruto.
- Los restaurantes privados o paladares atienden alrededor de 160 personas al día, el valor aproximado por tenedor es entre cien y ciento cincuenta pesos, tienen buenas condiciones de servicio, ofertas variadas que incluyen pescados y mariscos, los días de mayor actividad son los sábados y domingos, los días de semana mayoritariamente en horario de cena. Este tipo de oferta genera alrededor de un 25% de beneficio.

Denominación	Clientes / Raciones	Precio		Importe		%
		Pesos	CUC	Pesos	CUC	
Merienda	6650	5.00	0.20	33250.00	1330.00	50.55
Completa	725	25.00	1.00	18125.00	725.00	27.55
Cena Restaurante	160	90.00	3.60	14400.00	576.00	21.90
TOTAL				65775.00	2631.00	100.00

Tabla 8 Cantidad de raciones que se venden diariamente en el entorno de El Viajante.
Fuente elaboración propia.

En el entorno de El Viajante, se generan diariamente como promedio 65775.00 pesos o lo que es lo mismo 2631.00 CUC, el 50.55 % en meriendas, 27.55 en completas y el 21.9 % en cenas de restaurante.

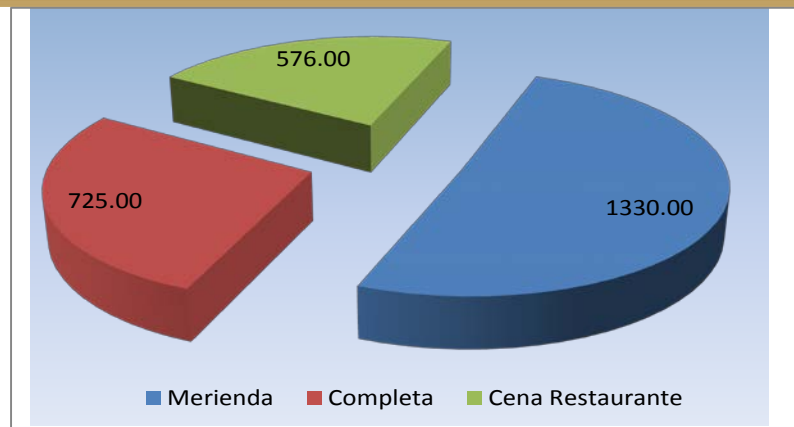


Fig. 9 Ingresos que aportan los diferentes tipos de ofertas. Fuente elaboracion propia.

3. Conocer operación y resultados de la competencia.

Como se explicó en el punto anterior la venta de gastronomía en el área, dividida en tres grupos a los que hemos llamado meriendas, completas y cenas de restaurante generan un beneficio bruto que oscila entre un 25 y un 30% de los ingresos, a continuación se detalla en la tabla número nueve.

Denominación	Ingresos en CUC	% Beneficio Bruto	Beneficio Bruto
Meriendas	1330.00	30.0 %	399.00
Completas	725.00	25.0 %	181.25
Cenas de Restaurante	576.00	25.0 %	144.00

Tabla 9. Por ciento de beneficio bruto que aporta cada oferta. Fuente elaboración propia.

4. Determinar los cambios que son necesarios realizar en el producto

A continuación los cambios a realizar en el producto de acuerdo al criterio de los entrevistados.

1. Introducir en la oferta nuevos productos. Se muestra la cantidad de entrevistados que consideran debe introducirse el producto y el porciento que representa del total de los entrevistados.

No.	Denominación	Entrevistados		Observaciones
		Cantidad	%	
1	Pizzas varias	105	52.5	
2	Espaguetis	96	48.0	
3	Bocadito de cerdo asado	94	47.0	
4	Pan c/ bistec	81	40.5	
5	Perro Caliente	60	30.0	
6	Bistec de cerdo	79	39.5	
7	Bistec de res	91	45.5	
8	Pollo Frito	74	37.0	
9	Hamburguesas	83	41.5	
10	Pescados	39	19.5	
11	Mariscos	23	11.5	
12	Arroz frito	16	8.0	
13	Congrí	71	35.5	
14	Arroz blanco	64	32.0	
15	Jugos Naturales	56	28.8	
16	Batidos de frutas	69	34.5	
17	Guarapo	22	11.0	
18	Coctel de Frutas Naturales	12	6.0	
19	Limonada	32	16.0	
20	Café c/ leche	60	30.0	
21	Café	103	51.5	
22	Yogurt Natural	37	18.5	
23	Coctelería	71	35.5	
24	Bolitas de queso	47	23.5	

25	Frituras	25	12.5
26	Chicharrones	32	16.0
27	Ensaladas de vegetales	76	38.0
28	Ensalada fría	43	21.5
29	Dulces finos	59	29.5
30	Infusiones	67	33.5

Tabla 10. Nuevos productos a introducir en la oferta según el criterio de los clientes.
Fuente elaboración propia.

2. Garantizar la estabilidad en la oferta de los siguientes productos

No.	Producto	% entrevistados	Observaciones
1	Jugos de frutas	87.0	
2	Aguas y refrescos	60.8	
3	Rones / Licores	70.6	
4	Confituras	94.5	

Tabla 11. Productos necesarios garantizar su estabilidad según el criterio de los clientes. Fuente elaboración propia.

3. Mejorar las condiciones del servicio.

- Cerrar y climatizar el área principal de servicios.
- Disponer de un equipo de música, video o karaoke.
- Tchar con toldo o carpa el área exterior de servicios

2.3.4. Propuestas de decisiones.

1. Mejorar las condiciones de servicio climatizando el área principal y ubicando un equipo para transmitir videos musicales, eventos deportivos o hacer karaoke. Con estas acciones crecerá el segmento de clientes que utiliza los servicios para más de un pedido y el resultado debe ser:

- Elevar la venta de cervezas en un 18%, desde 277 que es el promedio diario hasta 327.
- Elevar la venta de refrescos, aguas y maltas un 15%, desde 372 que es el promedio diario hasta 428.
- Incrementar en un 10% la venta de cigarros y tabaco.

Lo anterior incrementará los ingresos de La organización en 36313.00 CUC (10.26 %).

2. Crear condiciones e introducir en la oferta nuevos productos que demandan los clientes y actualmente son patrimonio exclusivo de la competencia, en especial los siguientes:

- Introducir en la oferta las pizzas, espaguetis, bocaditos y batidos de frutas, servidos con condiciones superiores a las de la competencia permitiría obtener una cuota de mercado de un 8% en el primer año. Esto representa vender diariamente 532 raciones y recaudar 106.40 CUC como promedio diario, al año se obtendrían ingresos por 38836.00 CUC y beneficio bruto de 11650.80 CUC.
- Introducir una oferta de almuerzo o cena en forma de completa, pero servida en condiciones superiores a las de la competencia permitiría obtener una cuota de mercado de un 12 % en el primer año. Esto representa vender diariamente 87 raciones y recaudar 95.70 CUC como promedio diario, al año se obtendrían ingresos por 34930.50 CUC y beneficio bruto de 8732.62 CUC.

Lo anterior incrementaría los ingresos de la organización en 73 766.50 CUC, equivalente a un 20.84 %.

2.4. Rediseño de la organización.

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación de marketing y con vistas a que la organización pueda aprovechar de forma óptima las oportunidades que brindan el entorno y la flexibilización que en materia de tomar decisiones representa la nueva forma de gestión, se impone rediseñar los servicios.

2.4.1. Rediseño de los servicios.

La primera de las propuestas de decisiones de la investigación de mercado plantea, mejorar las condiciones de servicio climatizando el área principal y ubicando un equipo para transmitir videos musicales, eventos deportivos o hacer karaoke y el resultado debe ser elevar la venta de cervezas en un 18 %, refrescos, aguas y maltas un 15 % y las de cigarros y tabaco en un 10 %, con un incremento de los ingresos totales de la organización en 36313.00 CUC (10.26 %).

Analizando lo necesario para implementar la propuesta resulta que:

- La capacidad del local y utilización de las plazas instaladas permite los crecimientos propuestos.
- Los horarios cubren las 24 horas y el personal de servicio es suficiente para cubrir porcentos de crecimiento incluso superiores.
- Los proveedores de esos productos tienen la capacidad de incrementar los surtidos en los volúmenes previstos.

Por todo lo anterior implementar la propuesta depende solamente de realizar trabajos de inversión que se analizarán más adelante.

La segunda de las propuestas de decisiones de la investigación de mercado plantea, crear condiciones e introducir en la oferta nuevos productos que demandan los clientes y actualmente son patrimonio exclusivo de la competencia, en especial los siguientes:

- Introducir en la oferta las pizzas, espaguetis, bocaditos y batidos de frutas, servidos con condiciones superiores a las de la competencia, permitiría obtener una cuota de mercado de un 8 % en el primer año. Esto representa vender diariamente 532 raciones y recaudar 106.40 CUC como promedio diario, al año se obtendrían ingresos por 38836.00 CUC y beneficio bruto de 11650.80 CUC.
- Introducir una oferta de almuerzo o cena en forma de completa, pero servida en condiciones superiores a las de la competencia, permitiría obtener una cuota de mercado de un 12 % en el primer año. Esto representa vender diariamente 87

rationes y recaudar 95.70 CUC como promedio diario, al año se obtendrían ingresos por 34930.50 CUC y beneficio bruto de 8732.62 CUC.

Lo anterior incrementaría los ingresos de la organización en 73 766.50 CUC, equivalente a un 20.84 %.

Analizando lo necesario para implementar la propuesta resulta que:

- La capacidad del local y utilización de las plazas instaladas permite introducir la oferta de almuerzo o cena en forma de completa pues son solo 87 raciones como promedio al día, no así la introducción en la oferta de las llamadas meriendas que demandarían una adecuación de locales.
- Se necesita incrementar el personal de servicio en dos elaboradores, que trabajarían en turnos rotativos de 07:00 – 15:00 – 23:00 y cogerían franco los días de menor asistencia de clientes.
- Sería necesario reforzar el equipamiento actual con equipos de refrigeración, horno eléctrico, batidoras, etc.
- Se necesitan nuevos insumos, menaje de cocina y materiales para el servicio.
- Se necesitan nuevos proveedores, especialmente de formas no estatales para garantizar cárnicos, viandas, cereales, frutas y vegetales.

2.4.2. Rediseño de la estructura organizativa

- En la cafetería El Viajante laborarán ocho dependientes gastronómicos organizados en cuatro brigadas y cuatro turnos de trabajo, integrado cada uno por dos dependientes que se alternan en las funciones propias de ese cargo y las de elaborador de alimentos. Los turnos trabajan en los horarios de 07:00 – 17:00 y 17:00 – 07:00.
- Para asumir los cambios en el servicio será necesario incrementar dos elaboradores que trabajarán en turnos rotativos de ocho horas de 07:00-15:00 y 15:00-23:00, tendrán descanso un día a la semana coincidiendo con los días de menor volumen de operación.

- Se incrementará con un encargado de la logística, un técnico en gestión económica y una persona que será el presidente de la cooperativa.

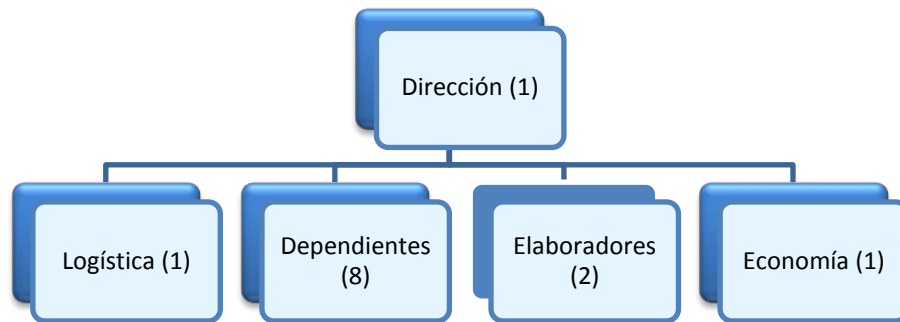


Fig. 10 Estructura que se adoptara con la nueva forma de gestión. Fuente elaboración propia.

2.4.3. Rediseño de la logística

Gestión de aprovisionamiento

Con la nueva forma de gestión cambia radicalmente el concepto y la forma de realizar la gestión de aprovisionamiento, el cambio es tan drástico que el personal de la organización y la organización misma tienen que evolucionar desde el no tener ninguna responsabilidad hasta el tener toda la responsabilidad y desde el no sufrir ninguna consecuencia por la mala gestión hasta sufrir todas las consecuencias.

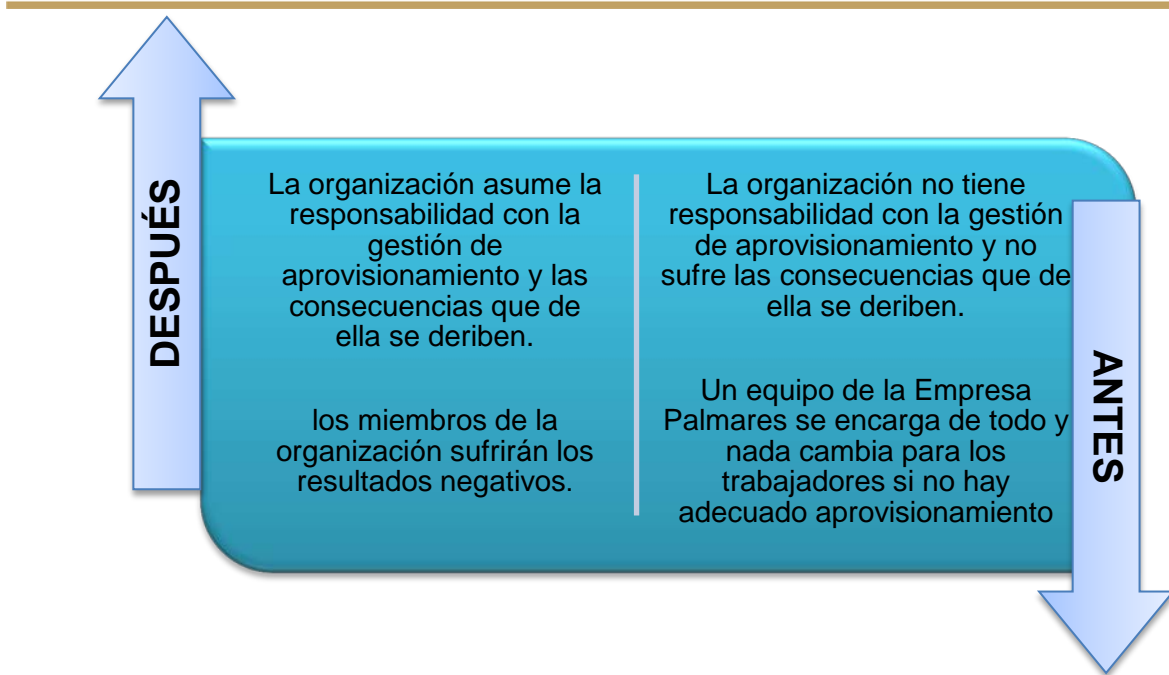


Fig. 11 Cambios en la gestión de aprovisionamiento. Fuente elaboración propia.

En el nuevo esquema de aprovisionamiento se integran dos formas, un grupo de recursos que comprará y suministrará la empresa Palmares y los que la propia organización tendrá que gestionar con otros proveedores.



Fig. 12 Nuevo esquema de aprovisionamiento. Fuente elaboración propia.

Análisis de los proveedores.

A través de la Empresa Palmares se mantendrá la relación con un grupo importante de proveedores, motivado por la directiva de que la mayoría de estos productos se venderán a la cooperativa a un precio igual a un 20% inferior al precio de venta. De algunos de estos proveedores se eliminarán algunos recursos por resultar más conveniente para la organización comprarlos a proveedores no estatales.

En ITH no se comprará arroz, frijoles, azúcar, puré de tomate y algunos de los condimentos, la relación con SERVISA se redimensiona pues no resulta conveniente comprar productos cárnicos porcionados ni pan y si será necesario comprar helados Alondra para la venta.

PROVEEDORES QUE SE MANTENDRÁ LA RELACIÓN A TRAVÉS DE PALMARES			
NO.	FAM.DE PRODUCTOS	PROVEEDOR	CANTIDAD DE PRODUCTOS
1	Varias	ITH	120
2	Cervezas y maltas	Bucanero S.A.	4
3	Helados	CORALAC S.A.	13
4	Cigarros	BRASCUBA	12
5	Ron H/C	Havana Club International	13
6	Rones	CUBARON	9
7	Rones	TECNO AZUCAR	4
8	Habanos	Habanos S.A	8
9	Varias	Papas & CO	8
10	Helados	SERVISA	3

Tabla 12. Proveedores que mantendrán su relación con la cooperativa a través de la empresa Palmares. Fuente elaboración propia.

Para el aprovisionamiento de carne de cerdo, viandas, frutas, vegetales, arroz, azúcar y condimentos habrá que seleccionar proveedores principales y alternativos. El suministro directo por cooperativas y otras formas de producción agropecuarias sería muy beneficioso para la organización dejando como alternativa los mercados minoristas donde concurren además de éstas productores individuales. Teniendo en cuenta las características de cada producto y la ubicación de la organización se propone lo siguiente:

Producto	Proveedor Principal	Proveedor Alternativo
Carne de cerdo	Cooperativas y otras formas de producción agropecuarias	Mercado los Chinos y vendedores independientes
Frutas		
Viandas		
Vegetales		
Arroz	Mercado estatal minorista	
Azúcar	Mercado estatal minorista	
Frijoles	Cooperativas y otras formas de producción agropecuarias	Mercado los Chinos y vendedores independientes
Puré de tomate		
Condimentos		
Pan	Cadena cubana del Pan	

Tabla 13. Nuevos proveedores de la organización. Fuente elaboración propia.

El personal y la distribución de funciones.

Por las características de la organización, las funciones de logística empresarial se compartirán entre el presidente de la cooperativa y una persona que tendrá a su cargo el grueso de la actividad. El presidente se encargará de la contratación y la otra persona se encargará del resto del proceso, en el cual no se incluye el almacenamiento porque los productos irán directamente a engrosar el stock de mercancía de cada área de servicio.

2.5 Cálculo de los resultados.

Del planteamiento y análisis de los tres postulados vistos en el acápite 2.1.1 se desprenden tres de las consideraciones a tener en cuenta cuando se calculen los resultados de la organización bajo la nueva forma de gestión, pero no son las únicas, a continuación un análisis más detallado.

2.5.1. Consideraciones a tener en cuenta para el cálculo de los resultados.

1. La forma en que se analizará el cumplimiento del postulado de que la organización realice aportes superiores es como sigue:

Actualmente la empresa tiene una contabilidad en dos monedas y con tasa de cambio uno a uno entre el peso cubano y el peso convertible, genera un índice de utilidad amplio en CUC y luego rosa con la pérdida en moneda total tanto a nivel de empresa como grupo empresarial. Dos de las formas de tributar divisas al presupuesto del estado son los aportes de utilidades y el cobro de una cantidad en CUC por moneda nacional para el pago de salarios.

A nivel de unidad de base puede considerarse que del total de la utilidad que genera en divisas un por ciento deberá cambiarse por pesos cubanos para pagar salarios y otros gastos en esta moneda, se aporta el 14 % a la seguridad social y el 25 % de impuesto sobre la fuerza de trabajo. Una vez gestionada la cafetería por la cooperativa y asumiendo todos los costos y los gastos de la operación los aportes totales por los diferentes conceptos tiene que ser superior a los aportados en la actualidad

Utilizando los resultados del 2012 como patrón de comparación, las utilidades en divisa de la cafetería El Viajante fueron 178 175,14 CUC, los aportes equivalentes a la seguridad social 207.19 CUC y el impuesto equivalente sobre la fuerza de trabajo 369.98 CUC para aportes totales de 178 752.32 CUC, los aportes bajo la nueva forma de gestión deben ser superiores. En el ejercicio se considerará como uno de los aportes de la cooperativa, el dinero que no habrá que utilizar para cambiar por salario por valor de 1 479.94 CUC.

Se consideran los aportes de la cooperativa al estado cubano los siguientes:

- La diferencia entre el valor que la empresa Palmares paga por los productos que vende a la cooperativa y el valor al cual se los vende a esta. Este es el principal concepto de aporte. El cálculo se realiza a través de la diferencia del costo fijado en 0.80 CUC y el real ejecutado en el 2012 de 0.45.
- El cobro de arrendamiento por el inmueble para el cual en un primer instante se considera la tarifa mínima por metros cuadrados lo que daría un valor anual de 2 400,00 CUC
- El aporte a la Seguridad social.
- El impuesto sobre la fuerza de trabajo
- El dinero que no habrá que utilizar para cambiar por salario por valor de 1 479.94 CUC



Fig. 13 Forma en que se evalúa el postulado de que de que Palmares obtenga beneficios superiores. Fuente elaboración propia.

2. Que los trabajadores perciban una remuneración capaz de incentivar la productividad se llevará al ejercicio aplicando un salario medio de 3 000,00 pesos cubanos mensuales. Lo anterior aplicado a doce trabajadores, demanda un fondo de salario de 432 000,00 pesos para el año, que convertidos a divisas son equivalentes a 17 280.00 CUC.

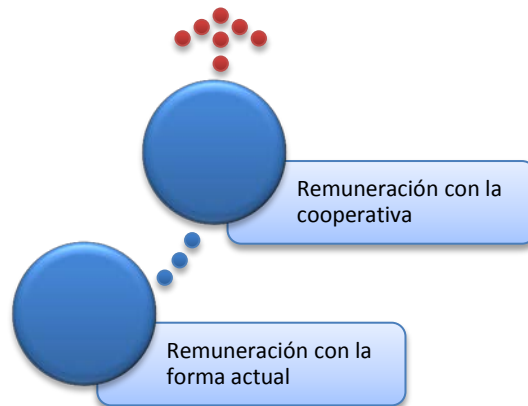


Fig. 14 Forma en que se evalúa el postulado de que los trabajadores reciban una remuneración que incentive la productividad. Fuente elaboración propia.

3. La forma en que se analizará el cumplimiento del postulado de que la cooperativa obtenga resultados positivos en su gestión como garantía de su sostenibilidad en el tiempo es que obtenga al finalizar el año.

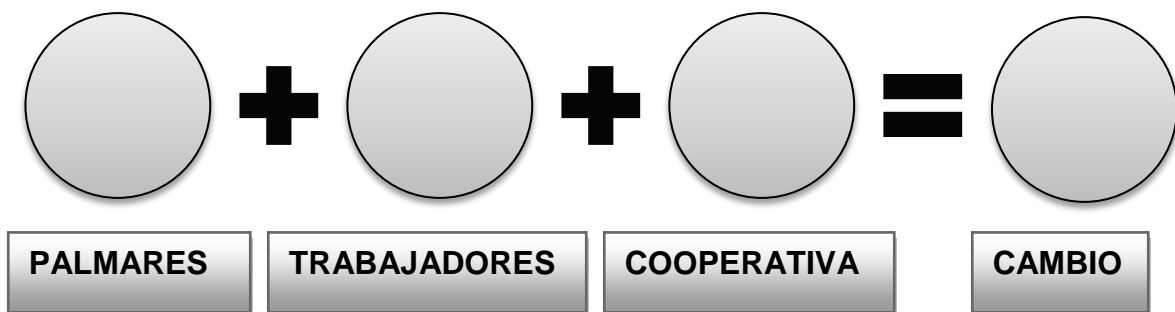


Fig. 15 Condiciones que determinan la factibilidad del cambio en la forma de gestionar la organización. Fuente elaboración propia.

4. Según se propone el MINTUR, la cooperativa estará obligada por contrato a realizar ventas solamente en pesos cubanos convertibles. Muchos costos y gastos serán en

- pesos y seguramente no va existir un requerimiento de contabilidad en dos monedas y mucho menos de cambio al uno por uno. Lo anterior aconseja que la contabilidad se realice en CUC. Se utilizarán para los cálculos las tasas de cambio entre el peso convertible y el peso las de uno a veinticinco, según corresponda.
5. Los ingresos se calculan sumando a los ingresos del 2012 el incremento que significa introducir las oferta de meriendas y completas y ganarse la cuota de mercado que plantea el estudio, lo cual redundaría en 73 766.50 CUC más de ingresos. Además en el momento en que se cambien las condiciones del servicio se incluirán los 36 313,00 CUC que se ingresarán como incremento de la venta de cervezas, refrescos, aguas, cigarro y tabaco.
 6. Los costos gastronómicos se calculan sobre la base de que los ingresos equivalentes a los del 2012 tienen un costo por CUC de ingreso de 0,80, porque ese es el que resulta del precio que Palmares le va a facturar los productos a la cooperativa. Los ingresos por meriendas tendrán un costo por CUC de ingreso de 0,70 y las completas de 0,75. El componente de los costos en moneda nacional del año 2012 se convierte a CUC, agregando una partida de 266.29 CUC.
 7. Se considera una plantilla de 13 trabajadores según muestra el organigrama de la Fig. 10 por la necesidad de realizar todas las operaciones logísticas, comerciales, contables y legales que hasta ahora no tenían que realizar. Los gastos por conceptos de salario resultan de un salario medio de 3 000,00 pesos y un promedio de trabajadores de 13, lo que daría para el año 468 000,00 pesos, que convertidos a divisas son equivalentes a 18 720.00 CUC
 8. Se considera que el aporte a la seguridad social continuará siendo el 14 % y el impuesto sobre la fuerza de trabajo el 25.00 %.
 9. Se considera un incremento de 3 000,00 CUC mensuales por varios gastos que generará la administración y la logística de la cooperativa, especialmente los relacionados con la transportación.
 10. Las partidas de energía gas y agua y materias primas y materiales se incrementarán en un 50% para asumir el servicio a los nuevos clientes que se atenderán con meriendas y completas.

A continuación en la tabla No. 14 se muestra el estado de resultados de El Viajante, durante el año 2012 el cual se tomara como año base para los cálculos.

[illegible]

Tabla 14. Estado de resultados del año 2012. Fuente Empresa Palmares Holguín

Antes de pasar a exponer los resultados de un primer año de El Viajante gestionada por una cooperativa es necesario explicar que la aplicación de las dos propuestas de acción del estudio de mercado tiene efectos que no apuntan en la misma dirección.

Aplicar la primera propuesta, relacionada con el cambio de las condiciones de servicio y que implicaría un incremento de los volúmenes de ventas de cervezas, refrescos, aguas y maltas así como tabaco y cigarro tiene un efecto especialmente beneficioso para la Empresa Palmares pues estos productos están dentro de los que a precios diferenciado se les venderá a la cooperativa, afectando de forma positiva también los resultados de esta última.

Aplicar la segunda de las propuestas, relacionada con las ventas de meriendas y completas tiene un efecto positivo para la cooperativa pero no aporta a Palmares pues los recursos a utilizar se obtendrán casi en su totalidad de proveedores que no entran por el esquema de suministros de Palmares.

En las tablas número 15, 16 y 17 se muestran los resultados de un primer año de operaciones de la cooperativa en tres variantes. En la primera, se introducen las consideraciones especificadas en el epígrafe 2.5.1 para los gastos y parte de los ingresos y los costos. En este caso se consideraron solamente los incrementos de ingresos provocados por las ventas cervezas, refrescos, aguas y maltas así como tabaco y cigarro y los costos a ellos asociados.

En la variante no. 2, se introducen las consideraciones especificadas en el epígrafe 2.5.1 para los gastos y parte de los ingresos y los costos. En este caso se consideraron solamente los incrementos de ingresos provocados por las ventas meriendas y completas y los costos a ellos asociados. La variante no. 3, es una combinación de las dos anteriores donde se introduce las dos propuestas realizadas en la investigación de marketing.

1	Descripción	M.NAC	DIVISA	M.Total
2	Comestibles	0.00	39863.10	
4	Bebidas	0.00	26204.50	
5	Cervezas	0.00	119483.91	
6	Tabaco y Cigarros	0.00	64461.65	
7	Refresco, Aguas y Maltas	0.00	93735.12	
8	Helados	0.00	20129.20	
9	Vinos	0.00	3176.05	
10	Confituras	0.00	22668.95	
11	Otros Ingresos	0.00	407.80	
12	Total ingresos	0.00	390130.28	390130.28
13	Comestibles	0.00	31890.48	
15	Bebidas	0.00	20963.60	
16	Costos de cerveza	0.00	95587.13	
17	Costo tabacos y cigarros	0.00	51569.32	
18	Costos de refrescos aguas y maltas	0.00	74988.10	
19	Costos de helados	0.00	16103.36	
20	Vinos	0.00	2540.84	
21	Confituras	0.00	18135.16	
22	Conv. de los costos en MN a CUC	0.00	266.29	
23	Total de Costos	0.00	312044.27	312044.27
24	Gastos de arrendamiento	0.00	25400.00	
25	Conv. de los gastos en MN a CUC	0.00	248.12	
26	Incremento de Otros Gastos	0.00	4800.00	
27	Gastos de personal	0.00	18720.00	
28	Contribución a la Seguridad Social	0.00	2620.80	
29	Impuesto sobre la fuerza de trabajo	0.00	4680.00	
30	Materia Primas y materiales	0.00	6323.45	
31	Servicios Tecnicos	0.00	2250.45	
32	Energia Gas y Agua	0.00	9373.02	
33	Otros Gastos	0.00	10348.21	
34	Depreciacion	0.00	0.00	
29	Total de Gastos	0.00	84764.05	84764.05
30	BENEFICIO NETO	0.00	-6678.04	-6678.04

Tabla 15. VARIANTE No. 1 de Resultados de la cooperativa en un primer año de operaciones. Fuente elaboración propia

1	Descripción	M.NAC	DIVISA	M.Total
2	Comestibles	0.00	39863.10	
3	Comestibles (Meriendas y completas)	0.00	73766.50	73766.50
4	Bebidas	0.00	26204.50	
5	Cervezas	0.00	101257.55	
6	Tabaco y Cigarros	0.00	58601.50	
7	Refresco, Aguas y Maltas	0.00	81508.80	
8	Helados	0.00	20129.20	
9	Vinos	0.00	3176.05	
10	Confituras	0.00	22668.95	
11	Otros Ingresos	0.00	407.80	
12	Total ingresos	0.00	427583.95	427583.95
13	Comestibles	0.00	31890.48	
14	Comestibles (Meriendas y completas)	0.00	53383.08	53383.08
15	Bebidas	0.00	20963.60	
16	Costos de cerveza	0.00	81006.04	
17	Costo tabacos y cigarros	0.00	46881.20	
18	Costos de refrescos aguas y maltas	0.00	65207.04	
19	Costos de helados	0.00	16103.36	
20	Vinos	0.00	2540.84	
21	Confituras	0.00	18135.16	
22	Conv. de los costos en MN a CUC	0.00	266.29	
23	Total de Costos	0.00	336377.09	336377.09
24	Gastos de arrendamiento	0.00	25400.00	
25	Conv. de los gastos en MN a CUC	0.00	248.12	
26	Incremento de Otros Gastos	0.00	4800.00	
27	Gastos de personal	0.00	18720.00	
28	Contribución a la Seguridad Social	0.00	2620.80	
29	Impuesto sobre la fuerza de trabajo	0.00	4680.00	
30	Materia Primas y materiales	0.00	6323.45	
31	Servicios Tecnicos	0.00	2250.45	
32	Energia Gas y Agua	0.00	9373.02	
33	Otros Gastos	0.00	10348.21	
34	Depreciacion	0.00	0.00	
29	Total de Gastos	0.00	84764.05	84764.05
30	BENEFICIO NETO	0.00	6442.82	6442.82

Tabla 16. VARIANTE No. 2 de Resultados de la cooperativa en un primer año de operaciones. Fuente elaboración propia

No.	Descripción	M.NAC	DIVISA	M.Total
1	Comestibles	0.00	39863.10	
2	Comestibles (Meriendas y completas)	0.00	73766.50	73766.50
3	Bebidas	0.00	26204.50	
4	Cervezas	0.00	119483.91	
5	Tabaco y Cigarros	0.00	64461.65	
6	Refresco, Aguas y Maltas	0.00	93735.12	
7	Helados	0.00	20129.20	
8	Vinos	0.00	3176.05	
9	Confituras	0.00	22668.95	
10	Otros Ingresos	0.00	407.80	
11	Total ingresos	0.00	463896.78	463896.78
12	Comestibles	0.00	31890.48	
13	Comestibles (Meriendas y completas)	0.00	53383.08	53383.08
14	Bebidas	0.00	20963.60	
15	Costos de cerveza	0.00	95587.13	
16	Costo tabacos y cigarros	0.00	51569.32	
17	Costos de refrescos aguas y maltas	0.00	74988.10	
18	Costos de helados	0.00	16103.36	
19	Vinos	0.00	2540.84	
20	Confituras	0.00	18135.16	
21	Conv. de los costos en MN a CUC	0.00	266.29	
22	Total de Costos	0.00	365427.35	365427.35
23	Gastos de arrendamiento	0.00	25400.00	
24	Conv. de los gastos en MN a CUC	0.00	248.12	
25	Incremento de Otros Gastos	0.00	4800.00	
26	Gastos de personal	0.00	18720.00	
27	Contribución a la Seguridad Social	0.00	2620.80	
28	Impuesto sobre la fuerza de trabajo	0.00	4680.00	
29	Materia Primas y materiales	0.00	6323.45	
30	Servicios Tecnicos	0.00	2250.45	
31	Energia Gas y Agua	0.00	9373.02	
32	Otros Gastos	0.00	10348.21	
33	Depreciacion	0.00	0.00	
34	Total de Gastos	0.00	84764.05	84764.05
35	BENEFICIO NETO	0.00	13705.39	13705.39

Tabla 17. VARIANTE No. 3 de Resultados de la cooperativa en un primer año de operaciones. Fuente elaboración propia

Una vez elaborado el estado de resultados de la VARIANTE No. 1, resultó que no se cumplía con la premisa de que los aportes de la organización fueran superiores al año base y se introdujo una nueva tarifa de arrendamiento igual a 25 400 CUC para lograr el efecto deseado.

A continuación se muestra una tabla con los resultados de las tres variantes.

Concepto	2012	Variante 1	Variante 2	Variante 3
Utilidad en CUC 2012	178175.14	0.00	0.00	0.00
Diferencia de costos	0.00	145587.49	116537.23	145587.49
Pago arrendamiento	0.00	25400.00	25400.00	25400.00
Cambio de Salario	0.00	1479.94	1479.94	1479.94
Aporte a la S. Social	207.19	2620.80	2620.80	4800.00
Impuesto sobre F. Traba	369.98	4680.00	4680.00	4680.00
Aporte Total de la Organ	178752.32	179768.23	150717.97	181947.43
Diferencia		1015.92	-28034.34	3195.12
Resultado. Cooperativa				

Tabla 18. . Resumen por variantes de los resultados. Fuente elaboración propia

Variante No. 1: el estado de resultados de la variante uno muestra que con la aplicación de una tarifa de arrendamiento de 25 400.00 CUC se logran aportes de la organización ligeramente superiores a los del año base pero el resultado de la cooperativa es de 6 678.04 CUC de perdida.

Variante No. 2: el estado de resultados de la variante dos muestra que aun aplicando una tarifa de arrendamiento de 25 400.00 CUC no se logran aportes de la organización superiores a los del año base pues existe una diferencia de 28 034.34 CUC y el resultado de la cooperativa es de 6442.82 CUC de perdida.

Variante No. 3: el estado de resultados de la variante tres muestra que se logran aportes de la organización superiores a los del año base y el resultado de la

cooperativa es positivo al obtener 13 705.39 CUC de utilidades. En esta variante se cumplen los tres postulados.

2.5.3. Conclusiones sobre la factibilidad.

Del anterior cálculo en tres variantes de los resultados que podría obtener la cooperativa en un primer año de operación, se pueden sacar varias conclusiones, entre ellas las siguientes:

1. Bajo las condiciones especificadas resulta factible el cambio en la forma de Gestionar El Viajante demostrándose la hipótesis planteada.
2. Para que se cumplan los tres postulados en el primer año de operaciones, es necesario realizar trabajos de inversión en equipos y construcción y montaje para cambiar las condiciones de servicio Si esta no supera los 13 700.00 CUC puede cubrirse con las utilidades del periodo.
3. En la negociación de Palmares con la cooperativa se deberá analizar muy cuidadosamente la forma y los plazos en que se pagarán los activos fijos, útiles y herramienta porque incide de forma directa en el cumplimiento de los tres postulados.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los análisis realizados y resultados alcanzados se pueden plantear como conclusiones las siguientes:

1. Es posible la aplicación de conocimientos teóricos existentes en la bibliografía y relacionados con la administración y en especial con el diseño organizacional, el marketing, la gestión de restauración y la logística empresarial a los cambios que se comienzan a generar como resultado de la implementación de los lineamientos de la política y social del partido y la revolución en el sector del turismo.
2. El método aplicado, vincula diferentes materias relacionadas con la administración, y permite sobre la base de consideraciones que introducen los elementos principales del cambio, arribar a conclusiones de cuáles serán los resultados que se obtendrán en un primer año de operación con la nueva forma de gestión.
3. El rediseño de la organización que se propone, responde a los cambios previstos a realizar y permitirá adecuar la misma a la nueva forma de gestión y a las condiciones del entorno. Incluye cambios en los servicios, la estructura organizativa y la logística empresarial.
4. La cafetería El Viajante, al pasar a ser gestionada por una cooperativa, puede obtener resultados favorables desde la óptica en que se plantea la hipótesis y luego se enuncian los tres postulados básicos, el estado cubano obtendrá mayores beneficios, los trabajadores tendrán una remuneración que permitirá elevar la eficiencia y la cooperativa generará resultados económicos positivos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que:

1. Una vez avanzado el proceso de implementación de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución en el sector del turismo y cuando estén definitivamente aprobados los conceptos y condiciones que regirán los contratos entre las empresas y las cooperativas, así como, los sistemas tributarios que serán de su aplicación, recalcular los resultados a obtener adecuando las consideraciones empleadas.
2. Se hagan investigaciones similares a éstas, aplicadas a estructuras de mayor jerarquía de la propia empresa Palmares, para llegar a saber si la cooperativa se formaría óptimamente a nivel de unidad, complejo o UEB o si la decisión aconsejable sería formar cooperativas de primer grado, agrupadas en una cooperativa de segundo grado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acevedo Suárez, J. A. et al. (2001). Gestión de la Cadena de Suministro. Ediciones Imprenta CUJAE, Ciudad de La Habana.
2. Almaguer Estrada, Yarilys. Análisis de la planeación del menú del restaurante buffet “Los Vitrales” perteneciente al Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. 2010.
3. Anónimo. “Desarrollo de menús”. Reportaje. Disponible en: http://www.restaurantesdemexico.com.mx/215/Reportaje_Desarrollo_De_Menus_1_parte_.html. Consultado: 20 de Marzo, 2013.
4. Anónimo. “Fundamentos de alimentos y bebidas”. Disponible en: http://www.fca.unach.mx/ant/images/PROGRAMAS/PROGRAMAS_GT/3ER_GT/fundamen_de_alimentos_y_bebidas.pdf. Consultado: 13 de Marzo, 2013.
5. Anónimo “Gastronomía”. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Gastronom%C3%ADa#Gastronom.C3.ADas_por_tipolog.C3.ADa. Consultado: 15 Marzo 2013.
6. Anónimo “Procesos productivos en la restauración”. Disponible en <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12047/1/TEMA7-RESTAURACION.pdf>. Consultado: 15 de Marzo, 2013.pp. 8-13.
7. Anónimo “Tendencias alimentarias para el 2008”. Disponible en: <http://mktcg.wordpress.com/2008/01/11/tendencias-alimentarias-para-2008/>. Consultado: 15 Marzo, 2013.
8. Bueno Campos, E. & Morcillo Ortega, P. (1993). La dirección eficiente. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid.
9. Bueno Campos, E. (1993). Dirección estratégica de la empresa. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid.
10. Bueno Campos, E. et al. (1989). Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid.
11. Carcassés Legrá, Yusileydis. Diagnóstico de la planeación del menú en el restaurante “Zaguán” del Hotel Brisas Guardalavaca perteneciente al grupo Cubanacán. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. 2013.

12. Carrasco, J. (2000). Evolución de los enfoques y conceptos de la Logística. Su impacto en la dirección y gestión de las organizaciones. *Economía Industrial*, N° 331 / I. España. pp. 17-34.
13. Cerra, Javier. "Curso de Servicios Hoteleros. Técnicas y organización" Segunda parte. Editorial Paraninfo S.A. Magallanes. Segunda Edición. 1993.
14. Cerra, Javier. "Curso de Servicios Hoteleros. Técnicas y organización" Tercera parte. Editorial Paraninfo S.A. Magallanes. Tercera Edición. 1994.
15. Cerra, Javier. "Curso de Servicios Hoteleros. Técnicas y organización" Cuarta parte. Editorial Paraninfo S.A. Magallanes. Tercera Edición. 1994.
16. Colectivo de autores. *Gestión de Alimentos y Bebidas*. Empresa Gráfica de Villa Clara "Enrique Núñez Rodríguez". 2008.
17. Cuervo, A. (1994). *Introducción a la administración de la empresa*. Editorial Civitas, S.A., Madrid.
18. Decreto Ley 187 (1998). *Bases generales del perfeccionamiento empresarial*. Ciudad de La Habana.
19. Decreto Ley no. 305 (2012) de las cooperativas no agropecuarias, Ciudad de La Habana
20. De Haro María y Borrega Estibaliz. *Investigación de mercados*. Master en Comercio Electrónico y Marketing Directo ICEMD—[http: //www.icemd.com/](http://www.icemd.com/)
21. De Miguel Fernández, E. (1991). *Introducción a la gestión (Management) I*. Edita Servicio de Publicaciones, Universidad Politécnica de Valencia, España.
22. De Miguel Guzmán, Margarita y Pérez Campdesuñer, Reyner (2005). *Tecnología para la planeación de recursos humanos en entidades turísticas*. Memorias de la II Conferencia Científica internacional Universidad y Sociedad (CD-Room). Holguín, Cuba.
23. Domínguez Rodríguez, Abel; Calzada Llano, Madelaine; Abreu Fera, José A. *Folleto de cocina: Planeación del Menú*. Escuela de Hotelería y Turismo Holguín. 2003.
24. Domínguez Rodríguez, Abel. *Folleto de cocina: Método de cocción*. Escuela de Hotelería y Turismo Holguín. 2003.

25. Drucker, P. F. (1991/a/). La teoría de la fabricación que surge ahora. Harvard Deusto Business Review. Bilbao.
26. Drucker, P. F. (1991/b/). La innovación y el empresario innovador. Edita Edhasa.
27. Drucker, P. F. (1999). Los desafíos de la gerencia para el Siglo XXI. Editorial Norma, S.A., Colombia.
28. Espinosa Manfugás, Julia Dr. C. Gestión de la Restauración. CETUR. Universidad de la Habana.
29. Gómez Eyía, René. La gestión de alimentos y bebidas. Apuntes. EAEHT. Cuba. 2001.
30. Gómez Lencina Rodrigo (2004) “La Historia del Menú”. Disponible en: <http://www.saberesysabores.com.ar/novedmenu.htm>. Consultado: Marzo 2013.
31. Hernández Sampier R (2004). Metodología de la Investigación, Vol 1, Editorial Félix Varela, La Habana.
32. Hernández Sampier R (2004). Metodología de la Investigación, Vol 2, Editorial Félix Varela, La Habana.
33. Hicks, P. E. (1989). Introducción a la Ingeniería Industrial y ciencia de la administración. Editorial Continental, S.A. de C.V., México, D.F.
34. Kotler, P. et al. (2000). Introducción al marketing (2ª Ed.) Europea. Prentice Hall Iberia, S.R.L., Madrid.
35. Kotler, P. et al. (2006). Dirección de marketing. Volumen 1, Editorial felix Varela, La Habana.
36. Kotler, P. et al. (2006). Dirección de marketing. Volumen 2, Editorial felix Varela, La Habana.
37. Miquel, S. et al. (1996). Introducción al marketing. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A., Madrid.
38. Miquel, S. et al. (1997). Investigación de mercados. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A., Madrid.
39. Montalvo Silvana y Andradas Mónica. Investigación comercial y de mercados. Master en Comercio Electrónico y Marketing Directo ICEMD–<http://www.icemd.com/>

40. Nogueira Rivera, D. et al. (2001/a/). La logística de producción como herramienta del control de gestión. Revista Asociación para el Desarrollo de la Logística (ADL), (septiembre). Valencia, España.
41. Perelló J. L. La investigación en la comunicación –Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana
42. Rochat, M. “Marketing y gestión de la restauración”. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. 2001.
43. Sánchez Anaya, Esteban. “Manual de Administración y Gastronomía, Edit. Trillas. 2000 pp.102.
44. Stoner James A.F, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, JR. Administración. Sexta edición, (2000) McGraw-Hill, México.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA

ANEXOS

ANEXO 1.

Listado de los Productos

No.	Producto	Ventas	Proveedor
1	Cerveza Cristal	51509.00	Bucanero SA
2	Cerveza Bucanero	35611.00	Bucanero SA
3	Malta Bucanero	20695.60	Bucanero SA
4	Cigarro H. Upman	15638.60	BRASCUBA
5	Pote 450ml SV	10904.60	CORALAC
6	Refresco Ciego Montero Tukola 1,5L	8294.40	ITH
7	Jugo T/ Island Pera	7518.10	ITH
8	Néctar del Monte v/s 200ml	6064.90	ITH
9	Agua Natural 500ml	5529.20	ITH
10	Refresco Ciego Montero Tukola 355ml	5164.60	ITH
11	Refresco Ciego Montero Limón 1,5L	5147.20	ITH
12	Refresco Ciego Montero Lima-limón 355ml	4992.20	ITH
13	Cigarro Hollywood Verde	4896.80	BRASCUBA
14	Refresco Ciego Montero Naranja 1,5L	4345.34	ITH
15	Cigarro Popular	4310.60	BRASCUBA
16	Cigarro Monterrey Corto	4024.70	BRASCUBA
17	Cigarro Popular Fresco	3956.25	BRASCUBA
18	Alm. Com. Dietas MINTUR comestibles	3840.00	PROPIO
19	Ron Havana Club Añejo Blanco 700ml	3515.40	Hc int
20	Ron Havana Club Añejo Blanco 1L	3252.00	Hc int
21	Agua Natural 1,5L	3199.00	ITH
22	Pote Sensación 450ml	3107.70	CORALAC
23	Caramelo Alka Ice 4,5g	2678.70	ITH
24	Refresco Ciego Montero Naranja 355ml	2672.50	ITH
25	Cigarro H. Upman Selecto	2539.25	BRASCUBA
26	Ron Elixir C/BCA Arecha 700ml	2242.35	Pendiente
27	Bocadito de jamón y queso	2000.00	ITH / SERVISA
28	Extreme SV	1884.80	CORALAC
29	Cigarro Vegas Cortos	1809.80	BRASCUBA
30	Refresco Energizante Redbull	1779.15	ITH
31	Cigarro Hollywood Rojo	1778.10	BRASCUBA
32	Refresco Ciego Montero Piña 355ml	1776.60	ITH
33	Caramelo Alka Mentol	1680.00	ITH
34	Ron Guayabita del Pinar 700ml	1673.10	CUBARON
35	Vino Rey del Cauto	1604.00	Pendiente
Total de ventas		241635.54	