



Instituto
Superior
de Diseño

Modelo de gestión de marcas de servicios en el sector cuentapropista de la restauración de estándar medio-alto

Tesis de maestría en opción al grado académico de máster en gestión e innovación del diseño

Autora

Lic. Suselmis Martín Guilarte

Tutora

MSc. Yarmila Martínez Norcedo

Consultante

MSc. Frank Abel Orta Cedeño

*A Fabiana, Frank Abel y mis padres por el amor infinito y la confianza
A mi tía, porque siempre te extraño.*

Agradecimientos

A mi hija, por ser la sonrisa que me despierta cada mañana.

A mi esposo, por ser mi apoyo, mi guía, la mano firme que no me deja caer e indica el camino. Porque juntos enfrentamos cualquier desafío.

A mis padres, por la confianza y el amor de cada día.

A mi hermano, porque siempre me motiva a seguir.

A mi sobrina, por el apoyo siempre.

A Yaritza, por la amistad incondicional.

A Yeidel por ser siempre un mosquetero aún en la distancia.

A la abuela Gilda, Maritza, Deby y Robert por abrirme las puertas de sus corazones.

A mi colegas de AUGÉ, Oniel y Lyly, por emprender el sueño juntos.

A mi tutora Yarmila, por las horas dedicadas a compartir sus conocimientos conmigo.

A Norge, hermano de muchas batallas.

A Ernesto por su imprescindible asesoría.

A Joel y Jose por el sueño hecho realidad.

A Chechi por el ojo audaz y el criterio pertinente.

A todos los expertos consultados, por dedicar un pedacito de su tiempo a revisar esta propuesta.

A Eduardo Dorta y todos los profesores de la maestría por sus enseñanzas.

Resumen

La gestión de marcas es un proceso integrador donde se entrelazan acciones estratégicas y tácticas. En el sector cuentapropista en Cuba ha comenzado a cobrar importancia el tema en los últimos años a partir de un crecimiento considerable de la competencia, especialmente en el sector de la restauración de estándar medio-alto.

El objetivo principal de esta investigación es proponer un modelo de gestión de marcas de servicios para el sector cuentapropista de la restauración de estándar medio-alto. Para alcanzar los resultados previstos se utilizaron técnicas y métodos de investigación como el histórico-lógico, análisis-síntesis, modelación, análisis de documentos, entrevistas y el criterio de expertos, además, se sistematizan los referentes teóricos y conceptuales sobre el tema.

Se realiza un diagnóstico que permitió hacer una valoración de la gestión de marcas actual en el sector cuentapropista de la restauración. Finalmente, se realiza una propuesta de modelo de gestión de marcas de servicios que se estructura en etapas, fases, resultados y acciones.

La propuesta tiene en cuenta el contexto cubano, se detallan cada uno de los componentes para su aplicación lo que permite que sea una herramienta de fácil comprensión.

El resultado es consultado a expertos para una valoración preliminar del modelo y estos coinciden en la evaluación positiva del mismo. Además, concuerdan en la pertinencia de la solución, su validez como resultado científico y la pertinencia de su aplicación en el sector cuentapropista de la restauración de estándar medio-alto.



Índice

Introducción.....	7
-------------------	---

CAPITULO 1

Fundamentos teóricos-metodológicos para la gestión de marcas

1.1. La marca. Origen y evolución.....	21
1.2. Componentes de la marca.....	29
1.2.1. Identidad de marca.....	29
1.2.1.1 Identidad visual: logotipo, símbolo, gama cromática e identificador.....	31
1.2.1.2 Identidad verbal: nombre, genérico.....	32
1.3. Imagen de Marca.....	34
1.4. Posicionamiento.....	35
1.5. El comportamiento del consumidor y la experiencia de marca	37
1.6. El valor de la marca.....	40
1.7. Modelos de gestión de marca.....	44
1.7.1. Modelo de David Aaker.....	47
1.7.2. Modelo para PYME de Bic Galicia.....	49
1.7.3. Modelo de Interbrand.....	51
1.7.4. Modelo de Joan Costa.....	52
1.7.5. Modelo de Emilio Llopis.....	54
1.7.6. Modelo de Millward Brown.....	57
1.8. Conclusiones parciales.....	59

CAPÍTULO 2

Estado actual de la gestión de marcas en el sector cuentapropista de la restauración.

2.1. Evolución del sector cuentapropista de la restauración en Cuba.....	62
2.2. La gestión de marcas en el sector cuentapropista actual de la restauración de estándar medio-alto.....	66
2.3. Triangulación de los resultados.....	76
2.4. Conclusiones parciales.....	77

CAPÍTULO 3

Propuesta de modelo de gestión de marcas de servicios en el sector cuentapropista de la restauración de estándar medio-alto.

3.1. Propuesta de modelo de gestión de marcas de servicios en el sector cuentapropista de la restauración de estándar medio-alto.....	79
3.2. Valoración de la propuesta del modelo mediante la consulta a expertos.....	100
3.2.1 Fase preliminar.....	100
3.2.2 Fase exploratoria.....	101
3.3. Conclusiones parciales.....	102
Conclusiones ..	105
Recomendaciones ..	108
Referencias bibliográficas..	110
Anexos.....	120

Introducción

Distinguir la oferta ha sido una necesidad latente para los productores desde los inicios de la comercialización en la era industrial. Según el Manual Práctico para Pymes sobre la creación de las marcas de Bic Galicia (2010), ha habido una gran evolución en el desarrollo de las marcas en el transcurso del tiempo.

En un primer momento, las marcas se definían por lo que era el producto. Su intención fue únicamente establecer su origen, asegurando calidad consistente y dando confianza al consumidor en una época de productos genéricos no diferenciados y de calidad muy variable. En un segundo momento, a partir de 1925, las marcas de bienes de consumo se centraban en los beneficios funcionales.

El surgimiento de la televisión en la década de los 50 señala un tercer momento, en que las marcas crearon una personalidad con la cual el consumidor entabló una relación más cercana. Y una fase posterior, señalada a partir de los años 90, en la que las marcas se vieron obligadas a establecer un proceso de transformación en un contexto cada vez más incierto, debido a la recesión, y muchos previeron un escenario de colapso para las marcas. Quienes entendieron lo contrario hoy manejan las riendas de la economía mundial (Klein, 2007).

En la actualidad, las marcas de productos y servicios se consideran un activo de las empresas porque son proveedoras de experiencias y significados; que, en sí mismas contribuyen al valor del producto. Por tanto, la gestión de estas marcas constituye una herramienta estratégica que comienza con el proceso de creación, y todo lo que implica (etapas de estudio, diseño, posicionamiento y construcción de la marca) y su gestión posterior (etapa de implementación y control).

En Cuba, con la apertura del cuentapropismo en el año 2011, comenzó una nueva etapa en la vida social y económica del país. El mercado se tornó competitivo en las esferas

aprobadas para la gestión cuentapropista y fue ahí, donde la necesidad de diferenciarse se hizo más inminente por la infinidad de negocios de la misma línea de servicios que comenzaron a competir por igual cuota de mercado. En ese escenario, aunque ha sido un proceso lento, no son pocos los cuentapropistas que comenzaron a apreciar la marca como un activo estratégico.

La gestión de marcas es un proceso integrador donde se entrelazan las acciones estratégicas y tácticas que posicionan la marca en la mente de los consumidores. En la misma existen dos líneas básicas: primero su representación física y tangible que estará representada a través de su identidad visual y, la segunda, la representación mental caracterizada por las percepciones que tienen los consumidores.

Así lo destacan diversos autores que durante años se han especializado en el tema de las marcas comerciales. Entre los consultados sobresalen los académicos españoles Justo Villafañe (1993, 2008) y Joan Costa (1992, 2001, 2003, 2004, 2012) así como el argentino Norberto Chávez (1994, 2003). Los mismos le otorgan un papel determinante a los elementos creativos en la construcción de las marcas.

Otros investigadores como Emilio Llopis (2011), han centrado sus análisis en la relación de la marca con los consumidores. Para Philip Kotler (2003, 2006), la marca es el resultado de un trabajo de marketing integrado y David Aaker (1996, 2002, 2005), aporta la visión de definir una propuesta de valor con la cual se pueda establecer una relación duradera con los clientes.

En Cuba, se han realizado algunas investigaciones encaminadas a diseñar modelos de gestión pero enfocadas solo en el diseño. Tal es el caso de las tesis de maestría de Yusleidy Llerena: *Modelo de Gestión de Diseño para el Ministerio de la Industria Sidero Mecánica* (2010) y Alejandro Rosales Trinchet: *Modelo para gestionar proyecto de Diseño Industrial en Centros de Investigación Científica* (2011). En ambas tesis, los modelos presentados, abordan la gestión desde su concepción como diseñadores y el proceso de trabajo del mismo. Los modelos muestran las diferentes etapas de la gestión

desde su concepción hasta su ejecución, pero no abordan el trabajo relacionado con las marcas comerciales pues no era su objeto de estudio.

Por otro lado, en la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana se han realizado tesis de maestría relacionadas con la identidad y la imagen, disciplinas que abordan el trabajo con las marcas comerciales. Tal es el caso de la tesis de maestría de Freddy Trillo *Diagnóstico y definición de la política de marcas en el Grupo Cubanacán* (2010). En la misma, solo se realiza el diagnóstico y caracterización de la situación marcaria del grupo Cubanacán y las acciones tomadas para su ordenamiento.

En la tesis *La identidad no es solo el logo: todo comunica* el Lic. Miguel Santiesteban (2011), hace una propuesta de un diseño preliminar de estrategia de identidad para las empresas cubanas. En la misma, se hace hincapié en diversos documentos, desde el Manual de Identidad visual organizacional, Manual de diseño de la organización hasta el Manual del empleado de la organización.

Otra tesis de maestría del Dr. Pedro García y la Dra. Teresita de las Cagigas realizan un *Diagnóstico de posicionamiento del producto Talasoterapia y sus proyecciones estratégicas* (2010). Durante el estudio se analizan diferentes elementos como el diseño conceptual del producto, conocimiento de los atributos básicos del producto y sus beneficios en la percepción de sus públicos.

Si bien estas investigaciones abordan aspectos relacionados con las marcas de empresas o productos, no se pudieron encontrar investigaciones previas realizadas sobre gestión de marcas específicamente, ni una propuesta de modelo para gestionarlas tanto en el sector estatal como en el cuentapropista.

En Cuba se ha escrito poco sobre el tema, siendo aún un campo por estudiar en profundidad. Los artículos publicados en revistas y periódicos nacionales hacen hincapié, fundamentalmente, en la creación y protección de las marcas comerciales en el nuevo escenario de los negocios privados en el país, pero es escasa la alusión a la visión

integradora de la marca con el resto de los procesos de una organización. Sobre este último aspecto, el diseñador Ernesto Niebla (2017) argumenta como causa que:

“Prima la carencia de saberes y habilidades actualizados, científicos y técnicos, la desconexión con términos y prácticas como branding, capital de marca, Brand assets valuator, modelos de segmentación y personalidad de los consumidores, procesamiento de lo que se conoce como big data, y muchas otras herramientas de investigación e inteligencia empresarial”.

Por otro lado, en el sector cuentapropista ha comenzado a cobrar importancia el tema de las marcas comerciales. Sin embargo, muchos emprendedores aun consideran que una marca es solamente el logotipo o el identificador. Con la cotidianidad que los abruma, especialmente en temas logísticos y en algunos casos sus formaciones profesionales, muchos no ubican la gestión de las marcas entre sus prioridades. Además, incide también la cuota de desconocimiento sobre estos temas.

Pero la realidad se impone y la competencia en el sector cuentapropista es cada día mayor. De las 123 licencias aprobadas actualmente se pudo determinar que tres han resultado las más atractivas para invertir: elaboración y venta de alimentos donde se incluyen los paladares o restaurantes privados, transporte y carga de pasajeros y el arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios.

Por tal motivo, el sector de la restauración se ha dinamizado. En el caso de La Habana son tres los municipios más atractivos para invertir porque ellos concentran la mayor vida social y turística: Playa, Plaza y Habana Vieja. Sin embargo, pocos o casi ninguno nació con un plan de negocios, una estrategia de posicionamiento en el mercado, un plan de marketing, una cultura de “marca”, un plan de publicidad y un menú estudiado de acuerdo con su segmento de mercado (Triana, 2018).

En La Habana existen 126 restaurantes de gestión propia según reporte del sitio digital A la Mesa (2018) por lo que, en la actualidad, las oportunidades de abrir un local que

aporte un concepto diferenciador, ventajas competitivas propias y que logre fidelizar a los clientes son cada día más escasas. De ahí la importancia de gestionar sus marcas comerciales devenidas ahora en puentes entre los negocios y sus clientes.

A eso se debe adicionar que las marcas de servicios se enfrentan a situaciones diferentes a las marcas de productos precisamente por las características mismas que distinguen a los servicios. Estas son: intangibilidad, variabilidad, carácter indisociable y carácter perecedero (Kotler et al, 2006)¹.

El sector de la restauración agrupa a restaurantes, cafeterías y bares en todas sus categorías (González de Heredia, 2013). En el caso del restaurante, es un establecimiento público donde además de realizar un cobro por los alimentos y bebidas consumidos, también se debe cobrar por el servicio prestado (Mofín, 2006). La finalidad de este tipo de lugares, según Mofín, no consiste solamente en ofrecer productos, sino también atención y servicio a los clientes.

Con la evolución del sector de la restauración a nivel internacional han surgido diversas clasificaciones para definir el desempeño de los restaurantes. Durante la investigación se comprobó que no existe una homogeneización de criterios sino que se catalogan de acuerdo a diferentes tipologías.

Estas son:

- Por gestión empresarial: restaurantes independientes, organizados en cadena y franquiciado.
- Procedencia de la cocina: regional, nacional e internacional.
- Por tipo de cocina: alta cocina (Gourmet), de autor, restaurantes temáticos, buffet o self-service (autoservicio), comida rápida o fast food y restaurantes de comida para llevar o takeaway.
- Por tipo de servicio: servicio americano, servicio a la inglesa, servicio francés y servicio a la rusa.

¹ Ver Anexo 1.

- Por tipo de oferta o concepto: arrocería, marisquería, figón, mesón, etc.
- Por tipo de tenedores: restaurante de lujo (5 tenedores), restaurante de primera (4 tenedores), restaurante de segunda (3 tenedores), restaurante de tercera (2 tenedores) y restaurante de cuarta (1 tenedor) (Torruco y Ramírez, 1991).

Estas clasificaciones no son rígidas y pueden combinarse. Así es posible encontrar un restaurante de alta cocina que sea regional y que en su desempeño corresponda a un restaurante de primera o de cuatro tenedores.

Para el caso de Cuba, no se encontró ninguna clasificación cubana en el sector de la restauración. Por ello, en esta investigación, se utiliza la clasificación por tipos de tenedores, pues ha servido como referencia de estandarización a nivel mundial, donde se definen los criterios de desempeño que se deben cumplir para aspirar a esa categoría. Estos están relacionados con la infraestructura, el menú, el servicio, la ambientación y el personal.

Sin embargo, es necesario destacar que teniendo en cuenta las características propias en las que se ha tenido que desarrollar el sector cuentapropista, los criterios de desempeño relacionados con la infraestructura se modificaron por la autora con el objetivo de atemperarlos al escenario de la realidad cubana. De igual manera, se adiciona el precio por considerarse un elemento importante en la definición del estándar porque contribuye a segmentar el público para el que desea enfocarse el restaurante.

Por tanto, en este estudio se homologa la clasificación por tenedores con el estándar y se realiza la siguiente propuesta para el contexto cubano:

Restaurante de lujo (5 tenedores)	_____	Alto
Restaurante de primera (4 tenedores)	_____	Medio-alto
Restaurante de segunda (3 tenedores)	_____	Medio
Restaurante de tercera (2 tenedores)	_____	Medio-bajo
Restaurante de cuarta (1 tenedor)	_____	Bajo

En el Anexo 2 se pueden consultar los indicadores de desempeño de cada estándar los cuales se han definido a partir de los siguientes elementos: infraestructura, ambientación, menú, servicio, precios y personal.

En el sector cuentapropista cubano se aprecia, como generalidad, que el desarrollo máximo alcanzado hasta ahora corresponde con el desempeño del estándar medio-alto representado en la clasificación por 4 tenedores o restaurante de primera. Sin embargo, para el contexto cubano se propone establecer el segmento del estándar tomando en consideración tres elementos fundamentales: precio, menú y ambientación; complementándolo con la clasificación por tenedores que establece el desempeño que deben tener estos restaurantes. El Modelo de gestión de marcas de servicios que se propone está dirigido al estándar medio-alto.

En el sector de los servicios, el trabajo de la gestión de marcas está encaminado a lograr una interacción única con el cliente logrando que su experiencia constituya la base de su repitencia y recomendación. Es por ello que, las marcas han comenzado a tener un papel más protagónico en el nuevo escenario cubano de la gestión por cuentapropia. No obstante hace falta más.

El crecimiento de una marca, como generalidad, no es producto de la buena suerte. Detrás de ella hay mucho esfuerzo de diferentes profesiones con el único objetivo de conectarla con su público. Pero la marca por sí sola no es nada, ésta representa un desempeño, de ahí la necesidad de gestionarla.

Por ello se plantea el siguiente **Problema científico**:

¿Cómo gestionar las marcas de servicios en el sector cuentapropista cubano de la restauración de estándar medio-alto?

Objeto.

La gestión de marcas de servicios.

Campo.

Los modelos para la gestión de marcas de servicios en el sector cuentapropista cubano de la restauración de estándar medio-alto.

Para dar respuesta al problema planteado se propone como **Objetivo General** de la investigación:

- Proponer un modelo para la gestión de marcas de servicios en el sector cuentapropista cubano de la restauración de estándar medio-alto.

Para ayudar a guiar el desarrollo de la investigación se proponen los siguientes **Objetivos específicos:**

1. Sistematizar los referentes teóricos conceptuales sobre la gestión de marcas.
2. Caracterizar la situación actual de la gestión de marcas de servicios en el sector cuentapropista cubano de la restauración de estándar medio-alto.
3. Definir las etapas y procedimientos que integran los modelos más destacados en la gestión de marcas a nivel internacional.
4. Validar la pertinencia de la aplicación del modelo.

Se plantean como **Preguntas científicas:**

1. ¿Cuáles son los referentes teóricos conceptuales sobre la gestión de marcas?
2. ¿Cuál es la situación actual de la gestión de marcas de servicios en el sector cuentapropista cubano de la restauración de estándar medio-alto?
3. ¿Cuáles son las etapas y procedimientos definidos en los modelos más destacados en la gestión de marcas a nivel internacional?
4. ¿Es pertinente el modelo propuesto para la gestión de marcas de servicios en el sector cuentapropista cubano de la restauración de estándar medio-alto?

La creación de un modelo de gestión de marcas de servicios en el sector cuentapropista cubano de la restauración de estándar medio-alto permite impulsar de manera coherente y alineada la marca comercial teniendo en cuenta los objetivos trazados por el emprendedor y el contexto en el cual se desarrolla. Este Modelo posibilita a los emprendedores contar con una guía para desarrollar sus estrategias de posicionamiento en el mercado de manera más acertada y coherente.

Para la realización de esta investigación se realizaron las siguientes **tareas de investigación**:

1. Revisión de las teorías, conceptos o modelos existentes sobre el proceso de gestión de marcas.
2. Análisis de los elementos esenciales definidos para la gestión de marcas en los principales modelos internacionales.
3. Evaluación de la gestión de las marcas comerciales en el sector cuentapropista cubano de la restauración de estándar medio-alto en la actualidad.
4. Definición del modelo de gestión de marcas de servicios para el sector cuentapropista cubano de la restauración de estándar medio-alto.
5. Validación del modelo.

En el desarrollo de esta investigación se tuvieron en consideración las principales normas jurídicas establecidas en el país que regulan la actividad objeto de investigación.

En relación con las marcas comerciales y el trabajo de comunicación:

- Decreto-Ley 203/1999 De marcas y otros signos distintivos
- Resolución 63/2000 Reglamento del Decreto-Ley nro. 203 De marcas y otros signos distintivos.
- Decreto Ley 252/2007 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y gestión empresarial cubano.

- Decreto 281/2007 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Gestión y Dirección Estatal; capítulos XVII Sistema informativo, XVIII Sistema de Mercadotecnia y XIX Sistema de Comunicación Empresarial.
- Decreto 334/2017 La modificación del Decreto 281.
- Resolución 60/11 Normas del sistema del Control Interno sección cuarta: Información y comunicación.

Relacionado con el trabajo por cuenta propia:

- Decreto Ley 14/1978 Sobre el ejercicio de actividades laborales por cuenta propia.
- Decreto Ley 141/1993 Sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia donde se ratifica el ejercicio y se amplían los trabajos debido a las condiciones del país de período especial.
- Resolución 33/2011 Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia
- Resolución 41/2013 Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia
- Gaceta oficial de la República de Cuba nro. 35 extraordinaria de 10 de julio de 2018 donde se incluyen el Decreto-Ley 353, 354, 355, 356, 357/2018; Decreto 349/2018 y las Resoluciones 194, 197, 179, 11, 12, 31/2018 que Perfeccionan el ejercicio del trabajo por cuenta propia.
- Lineamientos de la Política Económica y social del Estado cubano aprobados el 18 de abril de 2011.
- Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, lineamientos 141 y 210.
- Conceptualización del Modelo económico cubano y social cubano de Desarrollo socialista. Plan nacional de Desarrollo económico y social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y sectores estratégicos.

Sobre la actividad de posgrado:

- Resolución 132/04 del Ministerio de Educación Superior Reglamento de la Educación de Posgrado
- Resolución 166/09 que Modifica artículos del Reglamento que norman la actividad de posgrado donde se incluyen las investigaciones de maestría.

Métodos y técnicas.

Métodos teóricos.

1. **Histórico-lógico:** se analizó la gestión de marcas comerciales en el sector cuentapropista de la restauración de estándar medio-alto y permitió estudiar el surgimiento de las marcas comerciales así como su evolución histórica.
2. **Análisis-síntesis:** se utilizó para analizar los componentes que forman parte de las marcas. Esto permitió examinar cada parte por separado y ver la relación estrecha que existe entre ellas en el proceso de gestión de la marca.
3. **Inducción-Deducción:** se utilizó para estudiar los referentes bibliográficos que permitieron arribar a conclusiones sobre la teoría alrededor de la gestión de las marcas.
4. **Sistémico:** se utilizó en el análisis de los distintos modelos de valorización de marcas, estudiando sus partes componentes y las relaciones existentes entre ellos así como su estructura y formas de ejecución.
5. **Modelación:** se utilizó en la estructuración de las etapas del Modelo y sus interrelaciones así como en la representación de los flujos de comunicación en cada fase.

Métodos empíricos.

1. **Análisis de documentos:** en la búsqueda bibliográfica relacionada con el objeto de estudio así como en la revisión de documentación relacionada con el sector de la restauración y el trabajo por cuenta propia o el emprendimiento, como se conoce a nivel internacional.
2. **Encuesta (instrumento: cuestionario).** Se aplicaron en los consumidores de marcas comerciales del sector de la restauración de estándar medio-alto para conocer los atributos que tienen en consideración para seleccionar un restaurante así como el orden de prioridad de los mismos. De igual manera se utilizó este método con consumidores de la marca objeto de estudio para determinar la efectividad de la propuesta del Modelo.

3. **Entrevistas (instrumento: Guía de entrevistas):** Se realizaron a los emprendedores líderes para conocer cómo realizan la gestión de sus marcas comerciales así como la importancia que le conceden a las mismas.
4. **Criterio de expertos:** se utilizó en la validación del modelo propuesto.

Como resultados a alcanzar se obtiene un modelo para la gestión de marcas de servicios en el sector cuentapropista de la restauración de estándar medio-alto y como **novedad científica** el modelo generado se ha adaptado al contexto de la realidad cubana de la restauración cuentapropista.

Los beneficios de esta investigación están encaminados a aportar al sector cuentapropista cubano de la restauración una guía para la gestión eficiente de sus marcas comerciales a través de la cual podrán fortalecerlas, logrando de esta manera un mejor posicionamiento en el mercado, lo cual posibilitará su estabilidad y crecimiento.

Como significación práctica, se realiza una propuesta de clasificación para los diferentes niveles en el sector de la restauración, además, se establecieron indicadores de desempeño para cada estándar adaptados al contexto cubano.

La tesis que se presenta está compuesta por tres capítulos:

Capítulo 1: Fundamentos teóricos-metodológicos para la gestión de marcas.

Capítulo 2: Estado actual de la gestión de marcas en el sector cuentapropista de la restauración.

Capítulo 3: Propuesta de Modelo de gestión de marcas de servicios en el sector cuentapropista de la restauración de estándar medio-alto

En el **capítulo 1** se realiza una incursión al origen y evolución de las marcas y se analizan sus principales componentes. Durante el capítulo se hace una revisión de los conceptos de marcas de diversos autores y de diferentes modelos existentes para la gestión de las marcas. Además, se analiza el valor de la marca en la actualidad así como

el comportamiento del consumidor y la experiencia de marca, elementos fundamentales en la gestión de los servicios.

En el **capítulo 2** se analiza la evolución que ha tenido el sector cuentapropista en Cuba y cómo se ha desarrollado el sector de la restauración en este escenario. Se realiza un Diagnóstico que permitió estudiar el estado actual de la gestión de las marcas en este sector centrándose en el estándar medio-alto.

En el **capítulo 3** se realiza la propuesta del Modelo de gestión de marcas de servicios a partir del cual se desglosan los elementos que lo componen y la manera de ejecutar cada etapa y dentro de esta los pasos correspondientes. El Modelo se ha estructurado de manera que sea una guía para los gestores de las marcas de servicios y al mismo tiempo, para los propietarios de las mismas quienes podrán monitorear su ejecución a partir de los aspectos descritos.



CAPÍTULO 1

Fundamentos teóricos-metodológicos
para la gestión de marcas.

01

1.1. La marca. Origen y evolución

“El agua es gratis, nosotros solo cobramos por el envase y la marca”

Perrier

El universo conceptual de las marcas ha cambiado. Su función ha ido evolucionando de ser apenas un identificador nominal o gráfico para convertirse en representación de valores asociados a esos símbolos y aún más un generador de experiencias que atraen, repelen o simplemente pasan desapercibidas.

A propósito de lo anteriormente mencionado, en el transcurso de esta investigación, se pudieron identificar diferentes definiciones de autores e instituciones. Debido a su importancia, la autora hace referencia inicialmente a la definición de marca descrita en el Decreto Ley cubano 203/1999 “De marcas y otros signos distintivos”, la cual refiere que marca es todo signo o combinación de signos que sirva para distinguir productos o servicios de sus similares en el mercado.

Por otro lado, el diccionario manual de la Lengua Española (1981) refiere que una marca es la señal que identifica a una persona o cosa para diferenciarla de otras, para denotar su calidad, precio, tamaño, definición que pone de manifiesto que necesariamente una marca implica distinción, sea gráfica, lingüística o simbólica.

Por su parte, la Asociación Americana de Marketing señala que la marca es un nombre, un término, un símbolo, un diseño o la combinación de éstos que pretenden identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia (Kotler y Keller, 2006).

Varios especialistas contemporáneos destacan el carácter emocional, racional y cultural de las marcas, como se puede apreciar en las siguientes definiciones:

Una marca es algo muy complejo que abarca al mismo tiempo un signo verbal (nombre de marca), un signo gráfico (grafismo de marca) y un signo cromático (colores propios de

la marca) y también comprende, simultáneamente, aspectos psicológicos como la posición y la valoración (Costa, 2003).

Una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto de características, beneficios y servicios (Kotler, 2006).

Las marcas son el motor de los negocios, como símbolos que interpretan un producto y buscan que la gente se identifique con él (Olins, 2009).

La marca es un portafolio de significados, una serie de ideas (positivas y negativas) que se vinculan a nuestra oferta. Es un concepto que tenemos aprendido en nuestra mente vinculado a numerosas experiencias, mensajes, relaciones, etc. (Ollé y Riu, 2009).

Una marca es una etiqueta que designa la propiedad de una compañía que, como consumidores, tenemos la capacidad de experimentar, evaluar, tener sentimientos hacia ella, construir asociaciones que nos permiten percibir un valor (Martín, 2005).

La marca es un conjunto de ideas culturales estratégicas (Grant, 2006). Según el autor, el significado de “cultural” debe ser compartido y el de “ideas” debe hacer referencia a una faceta personal del consumidor.

El papel de las marcas en la comercialización de los productos y/o servicios ha transitado por varios momentos, incrementándose cada vez más su protagonismo. Desde el siglo VII a.C. los comerciantes identificaban sus productos con “marcas” o señales en los recipientes que transportaban las mercancías que iban a vender (Martín, 2005). El objetivo de las marcas en esa época era proporcionar información sobre quién era el dueño de la mercancía.

En la Edad Media, según afirma Joan Costa (2001), las marcas ejercían un sello de garantía o control que expresaban “la conformidad del producto con la garantía del reglamento” de cada gremio.

El término Brand proviene del escandinavo Brandr que significa quemar. Desde finales del siglo XVIII las marcas eran, y aún son, maneras a través de las cuales los dueños de los rebaños marcaban a sus animales para demostrar que eran suyos (Tomiya, 2014).

Las marcas, en esos primeros tiempos, cumplían con una función meramente diferenciadora. En sectores como la medicina se utilizaba para patentar descubrimientos, en bellas artes para reivindicar la paternidad de las obras y en el gremio artesano para identificar una manufactura dentro del exceso de producción de mercancías (Rangel, 2013).

Con el avance de la revolución industrial y la aparición de competencia entre los fabricantes, el comprador fue adquiriendo mayor capacidad de escoger entre opciones para canalizar sus necesidades. El uso de las marcas por los fabricantes adquiría más relevancia ya que permitía asociar un desempeño específico a un nombre, ejerciendo un rol cada vez más grande no solo de identificación, sino de diferenciación. Entonces, la primera noción de marca fue el nombrar, para asegurar consistencia en la calidad e intentar dar confianza al consumidor en una época de productos genéricos no diferenciados y de calidad muy variable.

Así, en el siglo XX mercados específicos, principalmente el norteamericano y el europeo de la post-guerra en los cincuenta, se inundaron poco a poco de productos similares que comenzaban a saturar espacios geográficos naturales para expandirse a otras fronteras. De esta manera, conquistar la fidelidad de los consumidores para garantizar la clientela segura a mediano y largo plazo se iba conformando como reto estratégico.

Ante el aumento de la competencia dentro de una misma categoría de productos, la función de nombrar ya se quedaba corta, y en esa especie de sinergia con el

desempeño, las marcas se iban transformando en representantes de unos modos de hacer los productos.

A la formación del carácter simbólico de la marca contribuyó definitivamente la comunicación publicitaria. En la década del 50, con el surgimiento de la televisión, las marcas adquirieron plenitud expresiva lo cual les permitió entablar una relación más cercana con los consumidores y el público en general.

A la vez catapultaron su imaginario para integrarse, poco a poco, en las dinámicas de las sociedades con más actividad comercial generando códigos culturales específicos de esas sociedades. Llegada la década de los sesenta y setenta, éstas ya evocaban imaginarios de valores y se iban despegando del producto físico para convertirse en símbolos.

La función diferenciadora fue potenciándose ante un escenario en el que el desarrollo de las capacidades productivas, hacía cada vez más difícil diferenciar los productos.

La comunicación y el reforzamiento de posicionamientos estratégicos se convirtieron en las claves para generar diferencias, siendo las más coherentes en su estrategia de gestión (tanto comunicativa como de desempeño) las que fueron ganando terreno sobre otras.

Por otra parte, los años noventa del siglo XX fueron retadores para el universo de las marcas de productos, servicios e instituciones. La diferenciación del desempeño ya no era relevante ni movilizadora. A la vez, la industria internacional había alcanzado altos estándares en ese sentido, lo cual provocó que la mirada de los consumidores se concentrara en los procesos atrás del desempeño intrínseco de los productos, y con ello a “exigir” más transparencia en los procesos de obtención, erigiéndose el carácter ético como un nuevo valor.

Así, emergen objetivos a gestionar como el de la reputación corporativa, la responsabilidad social y la posición amistosa frente al medioambiente. Este enfoque se potenció exponencialmente con el avance de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) pues las mismas colocaron en igualdad de condiciones la capacidad de “emitir” mensajes tanto a las marcas como a los consumidores, con lo cual el reto de gestionar la coherencia de la marca fue siendo mayor y una meta altamente difícil, en cuyo escenario nos encontramos hoy.

Este nuevo panorama, si bien es un enorme reto, supone también un espacio donde cada vez resulta más fácil hablar directamente con los consumidores, y un escenario ideal para que las marcas ganen más protagonismo y puedan desarrollar herramientas para la fidelización de los clientes.

Actualmente existe una escasa diferenciación de productos y servicios, una oferta excesiva y una saturación publicitaria que produce confusión en el consumidor y rechazo de las marcas ante tanto mensaje promocional. El desafío de las marcas es cada vez mayor, ahora deben ser proveedoras de experiencias y significados, abanderadas de valores humanos profundos en un mundo globalizado e interconectado.

En lugar de mensajes deben establecer una conversación con el cliente, evolucionar con el entorno, crear comunidades y establecer relaciones con las personas. El poder de las marcas reside en la capacidad de conectar con un consumidor experto y desencantado, pero deseoso de que lleguen a él de un modo sincero, transparente e interesante (Rangel, 2013).

Con el auge de Internet y las redes sociales se abren nuevos desafíos para las marcas. Por un lado, pueden obtener e interpretar mucha información de sus consumidores reales y potenciales. Sin embargo, se les plantea un reto en términos comunicativos para crear una relación relevante para ambas partes.

El escenario de la batalla de las marcas sigue siendo el mismo que hace 50 años: el posicionamiento en la mente de los consumidores. Pero ahora el reto lo conforman los referentes de ese posicionamiento, los cuales no solo tienen incluidos los desempeños intrínsecos, sino el comportamiento holístico de la marca como un proveedor de experiencias significativas.

La marca debe funcionar como un concepto unitario, como una idea aglutinadora que sirva de referencia para todas las acciones que sean llevadas a cabo bajo su nombre, otorgando a todas ellas coherencia y consistencia. Así, este “espíritu” de la marca debe servir de paraguas para guiar su estrategia, esto es: definir sus productos, establecer rangos de precios, seleccionar canales de distribución o elegir políticas de comunicación. Esto permitirá construir un mensaje único y coherente que será interpretable, identificable, entendible y creíble por y para los consumidores (De Toro, 2009).

Lo más importante para comprender en toda su magnitud el significado del rol que ejercen hoy las marcas, es tener bien claro que, su función trasciende el nombrar para diferenciar a productos o servicios específicos. La evocación de los valores asociados, construidos a través del tiempo y la experiencia, conforman los argumentos a través de los cuales el consumidor los selecciona y se afilia, transitando dinámicamente desde el carácter tangible del desempeño a los valores identificados por estas, con lo cual las marcas se han conformado en activos intangibles y en esencia, el alma de estos productos y servicios a los que representan.

Por eso frecuentemente se dice que, las personas, en sociedades de gran competitividad, no compran productos y/o servicios, sino que compran marcas, ya que en realidad compran las evocaciones que crea la marca, la idea de esa marca que está en la mente del consumidor.

En sentido general, la marca tiene una expresión física, tangible y visual representada por su grafismo que abarca al mismo tiempo un signo verbal (nombre de marca), un signo gráfico (grafismo de marca) y un signo cromático (colores propios de la marca)

(Costa, 2003). Además, representa para los consumidores la personalidad, promesa y valores de los productos o servicios que identifica.

En el caso de las marcas de servicios, el reto es aún más complejo ya que, en su proceso de desempeño intervienen los cinco sentidos: visual, olfativo, auditivo, tacto y gusto, que en su mezcla ejercen una influencia emocional específica sobre los clientes.

Luego de analizar los diferentes conceptos de los autores anteriormente mencionados la autora considera necesario realizar una aproximación propia hacia una definición de marca. Este planteamiento responde a la necesidad de adaptar al escenario cubano actual del trabajo por cuenta propia la manera de percibir la marca. Por tanto:

La marca es un elemento diferenciador constituida con trabajo sistemático que facilita la elección de bienes y servicios. Es una promesa a los consumidores de obtener un conjunto de beneficios materiales y emocionales.

Seguidamente se explican sus aspectos esenciales:

Es un elemento diferenciador: porque identifica o representa a un producto, negocio, empresa u organización específica. Este constituye su patrimonio intangible.

Constituida con trabajo sistemático: el posicionamiento de la marca no es un proceso aleatorio o casual sino producto de un trabajo constante representado a través del desempeño exitoso del producto o servicio.

Una promesa: es un compromiso del productor con el consumidor de ofrecer un determinado estándar de calidad por lo que se convierte en un sello de garantía.

Conjunto de beneficios materiales o emocionales: representado en los atributos físicos y tangibles del producto así como en los efectos emotivos que genera el producto

y/o servicio al ser adquirido por el consumidor, en resumen la resultante de ellos reduda, en una experiencia positiva, negativa o poco significativa.

Como se puede apreciar en la siguiente figura la visualidad de la marca es solo la punta de un iceberg.



Figura 1. Representación de la gestión de marca / Fuente: StarGroupCommunications

Es su área visible la más notable para los clientes. Es lo que finalmente ven y por ello, muchos enfocan sus trabajos básicamente en esta parte sin tener presente que, en la gestión de la marca, intervienen disímiles procesos. Lo que se proyecta externamente sólo representa una mínima parte de la cultura que rige una compañía (Ollé y Riu, 2009). En lo que se podría denominar el área no visible se encuentran la estrategia de la marca, la cadena de valor, los análisis de mercado, los perfiles de consumidores, los recursos humanos, y demás elementos que son esenciales para conformar la gestión de la marca.

De esta manera, la identidad visual de la marca, el *naming*² y las acciones de publicidad son para los clientes los aspectos más cercanos de la marca aunque en realidad representan la integración de todos los procesos del negocio que tributan, desde su particularidad, a la conformación de una marca que refleje los valores de los productos y/o servicios que representa.

1.2. Componentes de la marca

1.2.1. Identidad de marca

Según diversos autores, la identidad de la marca es un concepto que permanece como eje central de los estudios sobre su gestión. David Aaker (1996) afirma que es un conjunto de activos y pasivos vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan o sustraen el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y a sus clientes.

Para este autor los principales activos son: el reconocimiento del nombre de marca, la fidelidad a la marca, la calidad percibida y las asociaciones de marca.

La identidad de marca engloba aquellos valores que nos permiten conocer cómo es una marca en su núcleo central, cuál es su naturaleza y a quién se intenta dirigir. La misma debe generar una relación entre la marca y el cliente mediante una propuesta de valor que ofrezca beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión.

En este sentido, los beneficios funcionales se alcanzan en la medida que los atributos del producto cumplan las expectativas del cliente durante la experiencia de uso e influyen directamente en la próxima compra. Los beneficios emocionales se relacionan con los efectos emotivos que genera el producto en el consumidor. Por último, los beneficios de auto-expresión se vinculan a la imagen que cada individuo quiere comunicar.

²Naming es el proceso creativo mediante el cual se crea el nombre de una marca.

La identidad de marca es el resultado de la combinación de, al menos, cuatro variables:

- La oferta de la empresa: la estrategia de marketing para la marca que haya definido la empresa para lograr un determinado posicionamiento.
- El comportamiento del consumidor: los hábitos de consumo, las actitudes y expectativas de los consumidores.
- El entorno cultural: las tendencias sociales influyen en el comportamiento del mercado e influyen decisivamente en la configuración de la identidad marcaria.
- El entorno competitivo: las marcas y el discurso de la competencia.

Según Wilensky (2003):

“La identidad de marca es la promesa básica que la marca le hace al mercado. Esa promesa debe definir cuáles son los valores principales y cuáles los complementarios. Una identidad debe ser concebida bajo un enfoque estratégico, pero sin descuidar sus derivaciones tácticas y operativas. Debe combinar en un punto justo las expectativas y la percepción del mercado con la propia convicción de la compañía (...) la identidad es el punto de encuentro entre las expectativas del consumidor, la visión y la cultura corporativa.”

Según Ghodeswar, la identidad de marca necesita centrarse en aquellos puntos de diferenciación que van a ofrecer a la empresa una ventaja competitiva (Olins, 2009). Esto significa que la marca debe centrarse en las necesidades de los consumidores y satisfacerlas mejor que la competencia.

Para que el consumidor pueda comprender la esencia de la marca tal como ésta se ha concebido Sicard (2007) plantea siete elementos que conforman su identidad.³

De esta forma, para crear una identidad sólida hay que generar asociaciones⁴ fuertes con la marca. Para ello, se necesita tener una idea clara de qué es nuestra marca, a

³ Ver Anexo 3.

quién nos dirigimos y cuál es nuestro objetivo, lo que viene siendo una definición clara del propósito de la empresa, término que según la consultora Susana Cáceres (2018), ha comenzado a acuñarse por las instituciones atemperando a éstos tiempos las tradicionales misión, visión y valores.

Como se ha podido apreciar, la identidad de marca refleja la esencia de la marca, o sea, los elementos que la hacen única y diferenciadora. Es por ello que serán estos elementos los que distingan la relación que se desarrolle con su público.

1.2.1.1 Identidad visual: logotipo, símbolo, gama cromática e identificador

La Identidad Visual es la definición y creación de los elementos formales y tangibles de la marca. Está compuesta por todos los recursos mediante los cuales se difunde la marca tratando que cada elemento contribuya a proporcionarle un estilo visual distinto de la competencia (Llopis, 2011). Es utilizada para comunicar el posicionamiento de la marca y diferenciarla dentro del mercado.

A continuación se definirán los mismos teniendo en cuenta su relevancia:

Logotipo

Es la forma particular que toma una palabra escrita, o una grafía-generalmente un nombre o un conjunto de palabras-, con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una marca comercial, un grupo o una institución (Costa, 2003). Cumple dos funciones básicas: de un lado la de reconocimiento, y por otro, la de memorización. Es un diseño tipográfico que constituye la denominación corporativa y, en algunos casos la marca (Villafañe, 2008).

Símbolo

En el diseño de identidad visual, el símbolo es una representación gráfica, a través de un elemento exclusivamente icónico, que identifica a una compañía, marca o grupo, sin

⁴ Sobre las asociaciones de marca David Aaker propone una amplia clasificación. Ver Anexo 4.

necesidad de recurrir a su nombre. El símbolo trabaja como una imagen en un lenguaje exclusivamente visual, es decir, universal (Costa, 2003).

Gama cromática

El color desempeña un papel fundamental en la imagen de la marca y se debe seleccionar con sumo cuidado debido a que su percepción no se genera solo por sensaciones visuales sino también entran en juego factores inconscientes y simbólicos que influyen en el estado anímico de los consumidores.

La gama de colores representativa de una empresa, marca o producto, es un eficaz elemento identificador portador de una notable carga funcional y también psicológica (Costa, 2003). Muchos clientes se ven influenciados, en el momento de decisión del consumo, por los colores empleados en todo el trabajo de diseño. Sin embargo, es más importante crear una identidad de marca diferencial que utilizar el color representativo correcto (Al Ries, 2005).

El identificador

Llamamos identificador al conjunto que integra los signos básicos de identidad visual y forma una totalidad: el logotipo, el símbolo y los colores distintivos. El identificador resalta de este conjunto de signos y se presenta en una forma perfectamente definida, generalmente única y estable, que se empleará sistemáticamente en la identidad visual de empresas e instituciones (Costa, 2003).

1.2.1.2 Identidad verbal: nombre, genérico

La empresa debe dedicar una atención especialísima a las comunicaciones verbales. El nombre de una marca o producto, los atributos de una empresa o de una institución, las denominaciones y nomenclaturas, el estilo mismo de su lenguaje serán repetidos indefinidamente frente a sus audiencias (Costa, 2003).

Nombre

El nombre es la parte de la marca que consta de palabras, letras o números. Éste debe concordar con la personalidad de la marca y puede reforzar o debilitar su identidad. Es mucho más que un signo de identificación, es también una dimensión social de la misma cosa designada (Costa, 2003). Para elaborar el listado de nombres se recomienda interactuar con el público objetivo mediante los distintos test⁵ disponibles.

Es importante recordar que autores como Joan Costa (2003) señalan reglas fundamentales para la evaluación cualitativa del nombre:

- a) Brevedad.
- b) Eufonía
- c) Pronunciabilidad
- d) Recordación
- e) Sugestión
- f) En el aspecto creativo: que el nombre sea original o singularizado, diferente de sus competidores.
- g) En el aspecto legal: que esté libre de registro.

El nombre puede clasificarse en varias categorías que guardan relación con los productos o servicios que la marca ofrece y dependiendo de ellos hay varios tipos.⁶

Genérico

Con la misión de completar o incrementar los posibles significados del nombre, el genérico debe transmitir en su mensaje los valores y el posicionamiento de la marca. Tiene que diferenciar y destacar por sí solo. Puede ayudar a esclarecer cualquier ambigüedad que el nombre de marca o el símbolo puedan tener y también puede reforzarlos. Tiene mayor flexibilidad que el nombre, el símbolo o el logotipo.

⁵ Entre los test disponibles se encuentran el de asociaciones de palabras, test de memorización, escala de marcas y escalas de preferencias de marcas.

⁶ Ver Anexo 5.

De esta manera, los elementos de identidad representan de manera única a la marca. Actualmente, con la diversidad existente en el mercado, es determinante para una marca lograr la diferenciación y colocarse en las primeras opciones de elección por parte de los consumidores. Esto solo se logra si la marca es recordada. En este proceso, la imagen de marca desempeña un papel fundamental.

1.3. Imagen de Marca

La imagen de marca es la agrupación de todas las percepciones y creencias de un individuo respecto de una marca (Villafañe, 2008). Es decir, no son los valores que la marca desea transmitir, son los valores que los clientes han asociado a la marca. Para ello será necesario tener en cuenta dos elementos: los factores (tanto internos como externos) y la comunicación.

La imagen es algo intangible y subjetivo de cada consumidor pues cada persona entiende y percibe la realidad de manera distinta (Songel, 2008). Se centra en cómo el público objetivo imagina la marca, cómo percibe y decodifica los discursos emitidos por ésta a través de sus productos, servicios, comunicación, etc. Es decir, la respuesta cognitiva y afectiva que el consumidor tiene sobre la marca así como la percepción y el grado de importancia de sus distintos atributos. El objetivo de la gestión de marcas será lograr una imagen en los consumidores que sea homogénea superando el obstáculo de la subjetividad individual.

La imagen va a poder ser tanto positiva como negativa pero, ¿de qué depende? La respuesta clave es la experiencia con el producto, además de la comunicación de la propia marca y lo que el círculo más cercano del cliente ha referido sobre esa experiencia (Álvarez, 1997). En la actualidad, se puede incluir también la influencia de las redes sociales por personas conocidas o no pero que forman parte de amigos, seguidores, comunidades, y cuyas experiencias de marcas también el cliente las va a valorar como muy cercanas.

Por otra parte, para la creación de la imagen de marca se debe someter al consumidor a la exposición y repetición moderada de mensajes, sin llegar al punto de saturación. Se trata de conseguir que el público reconozca la marca y tenga la capacidad de recordarla en cualquier momento (Capriotti, 2009). Se busca ser la marca “top of mind”, es decir, “estar en la lista corta presente en la mente del consumidor” (Alet, 2011). Para ello se debe apelar a la emoción así la marca pasará de ser algo objetivo a tener un elemento subjetivo.

Un componente esencial de la imagen de marca es su personalidad. Ésta hace referencia, al conjunto de características humanas asociadas con una marca determinada (Aaker, 2002). La idea principal es conseguir humanizar la marca en función del público meta.

La gestión de la imagen de marca es una tarea permanente, resultado de la actuación global de la empresa que requiere de un sistemático estudio de los clientes.

1.4. Posicionamiento

La primera aparición de este concepto fue en un artículo de los expertos en marcas Al Ries y Jack Trout publicado en 1969 en la revista *Industrial Marketing* bajo el título “*El posicionamiento es a lo que juega la gente en el actual mercado del yo-también*”. Los autores definen el concepto como la posición que ocupa la marca en la mente del consumidor, una posición que tiene en consideración no sólo las fortalezas y debilidades de la propia marca, sino también la de los competidores.

En esta definición hay incluida una variable fundamental: la competencia, ya que esta posición, según estos autores, es el resultado de una comparación en el desempeño basado en atributos esenciales en la categoría en la que el producto/servicio compite.

Otros autores, basados en el término inaugurado por Ries y Trout, aceptan que el posicionamiento es el espacio mental que la marca ocupa en el consumidor y la posición

de la marca con respecto a otras marcas; pero hacen énfasis en que debe ser abordado desde una perspectiva estratégica debido a que está vinculado con un segmento de mercado específico, con otras marcas competidoras y con la personalidad marcaria que se decida transmitir (Wilensky, 2003). El posicionamiento está relacionado con la identidad e imagen de marca.

De manera que, la estrategia de posicionamiento que se adopte, debe quedar reflejada en el brief publicitario para que su comunicación sea consistente con lo que se pretende y pueda estar vinculada al diseño del producto, a su distribución, a su merchandising y a la estrategia de precio que se adopte.

Wilensky (2003), define cuatro paradigmas de posicionamiento:

- Competitivo: Concentrarse en la rivalidad con determinada marca competidora de modo explícito.
- Disruptivo: Atacar de manera directa el concepto desarrollado por el líder, atacar su centro de gravedad.
- Autoreferencial: Una vez que la marca obtiene la posición que desea en el mercado, se convierte en autoreferente y por consiguiente, hace uso de esa situación al posicionarse mediante su propio liderazgo.
- Cronológico: Posicionarse de acuerdo a la posición cronológica. Por ejemplo, ser la primera en aparecer o usar el año en que se fundó la empresa.

Para una marca es esencial determinar la brecha de posicionamiento que desea alcanzar. En mercados maduros la competencia por la mente del consumidor se hace cada vez más agresiva. Es por ello, que no puede dejarse a la espontaneidad. La marca debe establecer con claridad el lugar hasta dónde quiere llegar para planificar, de manera acertada, los momentos de verdad con el cliente.

1.5. El comportamiento del consumidor y la experiencia de marca.

El comportamiento del consumidor, conforme a varios autores, son los procesos mentales, emocionales y las acciones físicas en las que se ve involucrado un individuo en su proceso de respuesta a variables tanto internas como externas, las cuales ejercen cierta predisposición sobre éste cuando selecciona, compra y usa los productos y/o servicios.

Son mentales porque el individuo debe, en los límites de sus capacidades cognitivas y de aprendizaje, enfrentarse a un proceso de resolución de un problema cuya complejidad varía según el tipo de producto y de la situación de compra; y emocionales, debido a que el comportamiento racional no excluye cualquier forma de comportamiento impulsivo (Lambin, 1995) ya sea por ser adoptado de forma deliberada o por el único placer de actuar impulsivamente. Ver Fig.2.

De esta forma, el diálogo que establezca la marca con el público, en combinación con los incentivos de marketing, debe ser capaz de influir en la predisposición del consumidor para que el mismo decida a favor de ésta. Y más importante, es que el producto y/o servicio adquirido cumpla con la promesa realizada para que el cliente tenga una experiencia positiva.

A medida que se repitan las compras, si la experiencia es satisfactoria, se reduce el tiempo utilizado en buscar y evaluar la información. Además, como sostienen determinadas teorías del aprendizaje, el comportamiento que es reforzado es más probable que vuelva a producirse.

Construir una marca no es sólo darle un nombre a un producto, es generar una experiencia (Kotler, 2003). En el fondo hay que tener en cuenta el contacto que tiene la gente con la marca y la idea es que cada una de esas experiencias sea positiva.

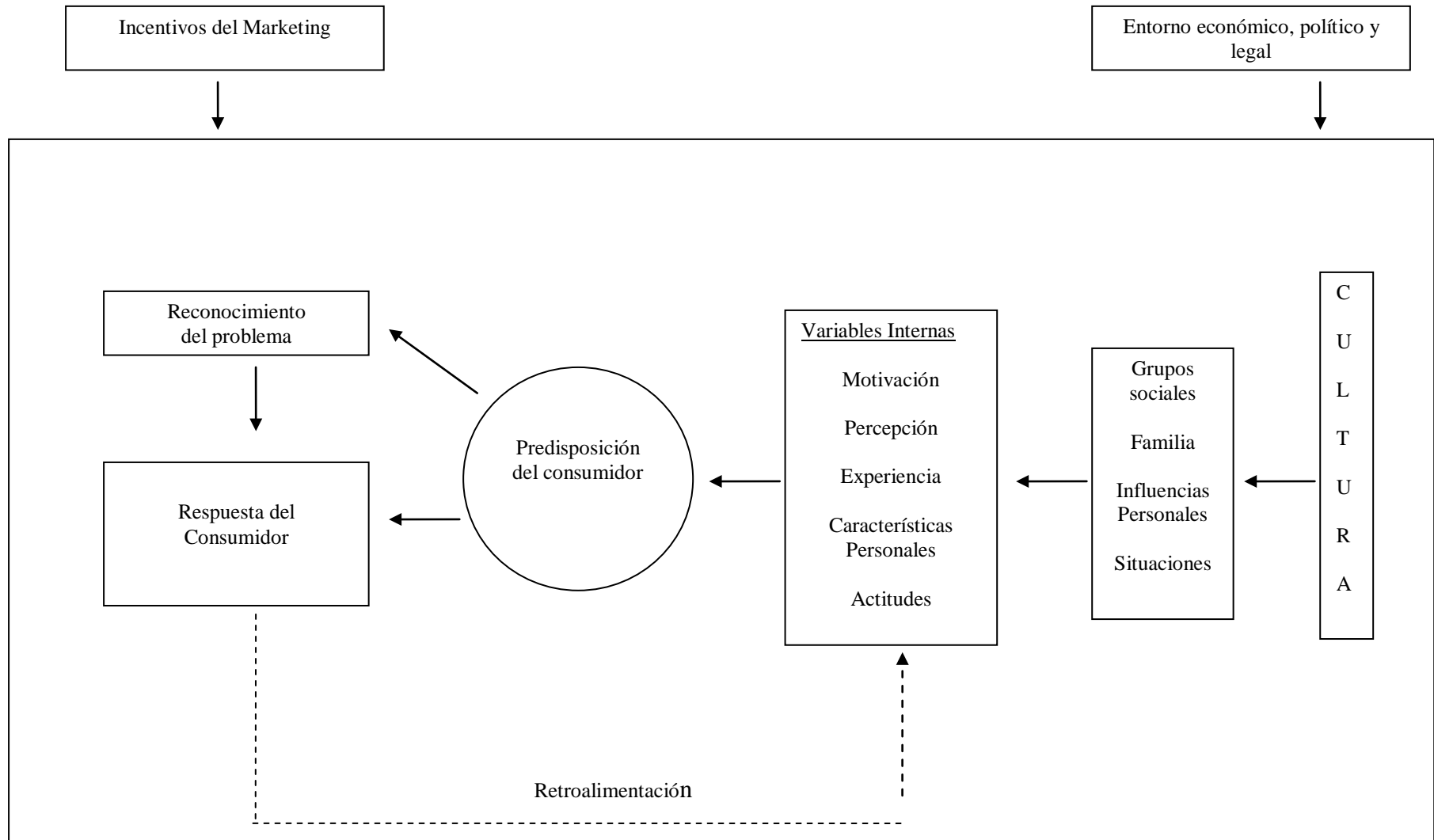


Figura 2 Relación entre el proceso de respuesta, la predisposición del consumidor y los factores básicos que determinan el comportamiento.

Fuente: Adaptado de Davis, Kenneth R., Administración en Mercadotecnia, Editorial Limusa, S.A de C.V,1998, México D.F

El poder de la marca descansa en qué reside en la mente de los consumidores. Qué aprenden, sienten, ven y escuchan sobre la marca como un resultado de sus experiencias en el tiempo porque uno no consume un producto sino la imagen que tiene del mismo (Kotler, 2003).

La experiencia de marca se crea cuando el producto o servicio se vincula con el cliente a través del camino del consumidor, es decir, en todos los puntos de contacto que tienen lugar cuando el cliente interactúa con la marca; aunque éstos, no tienen el mismo impacto, dificultad en su ejecución o costo.

Sin embargo, el desafío será mayor en el sector de los servicios donde los mismos se van produciendo a medida que se van brindando. Por ejemplo, un consumidor que desee almorzar en un restaurante, partiendo de una inevitable predisposición, primeramente evocará los sitios (o marcas) que hayan logrado captar su atención; luego seleccionará el que acorde a su percepción cumplirá con sus expectativas.

Una vez en el lugar tanto el trato del personal, la decoración del sitio (incluyendo el uniforme/vestimenta del personal de contacto), el diseño y la calidad de la comida deberán armonizar coherentemente con la promesa esbozada por la marca durante su diálogo previo con el potencial cliente por los distintos canales seleccionados. De lograrse que el cliente tenga una experiencia positiva, que estará dada por la sincronía eficaz de todos los elementos mencionados pero articulados sobre el eje esencial de la experiencia gustativa, este desempeño producirá un proceso de retroalimentación/aprendizaje que influirá positivamente en la percepción de la marca por el cliente o en la experiencia de marca.

En la cuarta edición del Observatorio de Branding (2014) realizada en España, se reafirmó la importancia cada vez mayor de la experiencia del consumidor y el cliente, llegándose a afirmar que estamos dejando atrás la economía de la reputación y que nos encaminamos a la economía de la relación, en la que lo único que cuenta son las experiencias. Sin embargo, en la actualidad la reputación no ha dejado de ser relevante

o significativa, todo lo contrario, pero debe ser confirmada constantemente por medio de la experiencia, poniendo en perspectiva el rol cada vez más activo y decisorio del consumidor en la permanencia de las marcas.

Este evento recomendó concentrarse en los siguientes puntos de contacto con el cliente: la tienda, las recomendaciones de amigos, la publicidad en televisión, el patrocinio, la publicidad digital, las páginas web y las redes sociales.

Además, se ofrecieron 12 claves para gestionar las vivencias correctamente:

1. Analizar bien la identidad de marca y definir bien su promesa y significado
2. Identificar los puntos de contacto claves para los diferentes grupos de interés
3. Sorprender, ser creativo y divertir, solo así logrará ser memorable
4. Brindar experiencias que cumplan la promesa de marca
5. Personalizar para que el consumidor se sienta único
6. Alinear, ser consistente en los puntos de contacto con todas las audiencias
7. Extender y compartir las experiencias en formatos y soportes fáciles, simples y virales, tanto en online como en offline
8. Promover el storytelling en las experiencias
9. Medir el impacto y controlar la calidad de las experiencias
10. Vigilar el tono: ser considerado, educado, amable y respetuoso
11. Ser auténtico y buscar siempre el momento oportuno
12. Ser constantes ya que solo se recuerdan las últimas experiencias y contactos de la relación, en la que lo único que cuenta son las experiencias.

Es por esto que, según una investigación de Watermark Consulting fechada en 2012, las marcas líderes en experiencia de cliente están disfrutando claramente de sus beneficios: consiguen mayores ingresos, mantienen más tiempo a los clientes, reducen los costes de adquisición, reciben menos reclamaciones, generan recomendaciones positivas y consiguen que la sensibilidad al precio sea inferior a la que presentarían si la marca no

hubiera estructurado la experiencia de cliente como valor diferencial frente a la competencia.

Es importante señalar que existen varios elementos esenciales en el diseño de la experiencia del cliente: el contexto cultural y social donde se encuentra la marca, el sector donde está ubicada y el comportamiento del consumidor respecto a las acciones que los impulsan a la compra. La experiencia del cliente abarca todos los aspectos de la oferta de una empresa: la atención al cliente, la calidad, la publicidad, la concepción del producto y/o servicio, etc. Por ello, para un creciente número de organizaciones se está convirtiendo en una de las funciones más críticas porque diferenciarse de sus competidores de manera relevante, sostenible y rentable resulta cada vez más complejo.

1.6. El valor de la marca

La marca es cada vez más valiosa para impulsar el desarrollo de un negocio. El valor de la marca o Brand Equity que, en los textos académicos y en las prácticas empresariales se denomina “valor marcario” o “capital de la marca”, se define como la lealtad del consumidor.

Otros autores consideran que es el conjunto de cualidades o responsabilidades asociadas con el nombre y símbolos o logos de una marca, que agregan o restan al valor proporcionado por un producto o servicio a una compañía o a un cliente de esa compañía (Aaker, 2005).

Esto quiere decir, que un consumidor percibe el Brand Equity como el valor agregado positiva o negativamente a un producto o servicio mediante la asociación con su nombre comercial.

Simplificando la multiplicidad de visiones y factores que pueden influir en denominar qué es el valor de una marca, lo esencial se centra en tres dimensiones claramente distintas:

- Diferenciación: una marca debe ofrecer al cliente beneficios significativos que le hagan diferenciarse de otras marcas.
- Lealtad: en relación con su preferencia, satisfacción y compromiso que la fuerza de la marca sea capaz de atraer y retener clientes satisfechos a través del tiempo.
- La consistencia: relacionado con su evaluación financiera, es decir, el valor en libros como resultado de las actividades de mercadotecnia que la empresa realiza para la marca.

Otros elementos activos de la marca que también influyen en determinar el valor de la marca son:

- La posición en el mercado
- La estabilidad y notoriedad de la marca
- La fuerza del producto para provocar la preferencia en el público consumidor
- La posibilidad de la marca de penetrar otro tipo de mercados
- La posibilidad de la marca de internacionalizarse
- El alcance de la protección jurídica
- La capacidad de la marca para invertir en el desarrollo de su marca

El estudio del Brand Equity continúa vigente hace más de tres décadas y desde los años ochenta se ha desarrollado toda una línea de investigación del tema. Una de las razones que explican la importancia de su desarrollo es la propia característica del mercado. Así, en un entorno caracterizado por altos niveles de exigencia y competitividad, conocer el comportamiento del consumidor y sus reacciones ante los diversos estímulos que se le presentan se vuelve necesario para tomar decisiones acertadas de tipo estratégico y táctico.

A nivel internacional, diversas empresas consultoras dedicadas a analizar el valor de las marcas presentan con regularidad estudios y rankings donde se muestran las más poderosas y valiosas.

Apoyándonos en Olivos y Zuleta (2004) se analizaron los distintos modelos de valorización de marcas existentes, cada uno por separado, para luego valorar los más reconocidos o con mayor influencia en la percepción de los clientes.

En el siguiente gráfico se muestran los distintos métodos de valorización de marcas analizados:



Gráfico 1: Modelos de Valorización de Marcas Analizados / **Fuente:** Adaptación de Olivos y Zuleta (2004)

Para la elaboración del gráfico se agruparon los modelos de acuerdo a la disponibilidad de la información para valorizar las marcas y a la complejidad de los procedimientos requeridos para obtener algún resultado.

De esta forma, los modelos de valorización explícitos simples utilizan la información disponible en los libros contables o en los archivos de la empresa, proponiendo que el valor de marca se obtenga a partir de las inversiones y reparticiones efectuadas en la construcción de la marca o de los costos contractuales de las licencias otorgadas.

Los modelos implícitos simples, proponen un mayor análisis de la información disponible por la empresa aunque, utilizan procedimientos relativamente sencillos. Plantean obtener

el valor de la marca analizando el costo de desarrollo y la probabilidad de éxito de la misma a través de los flujos de cajas que se pueden generar, analizando la capitalización bursátil y el valor de realización de los activos tangibles o a través del ratio Valor de la empresa/Ventas (V/S en inglés).

Los modelos implícitos complejos formulan, a través de modelos, un valor de marca a partir de un mayor procesamiento de información interna y externa de la empresa utilizando métodos más complejos. Requieren de obtener el índice de lealtad del cliente, el precio relativo del consumidor (BrandDoctors), la utilidad total por los atributos, precios y marcas (SDR), el índice de fortaleza de marca (InterBrand), la percepción de las marcas por parte del consumidor (Equitrend), la rentabilidad incremental anual obtenida por la marca (EquityMap), la Estatura de Marca (Brand AssetValuator), The Brand Equity Ten (Aaker), o centrarse en las percepciones de los clientes a través de entrevistas (BrandZ).

Ante la subjetividad implícita en los modelos de valorización de marca analizados, en especial el de Interbrand y el de BrandZ, en septiembre del 2010 la Organización Internacional de Normalización (ISO, en inglés) propone la norma ISO 10668 para la valorización monetaria de las marcas.

La aplicación de estrategias de fortalecimiento del Brand Equity permite a los negocios conocer claramente la percepción de los clientes frente a los atributos de sus marcas.

En el caso específico de Cuba, en el entorno empresarial, durante estos últimos años no se aprecia un trabajo sostenido y generalizado con las marcas comerciales, aunque algunas empresas se han destacado en esta área y son buenos ejemplos, como Habanos, Brascuba y Habana Club, la tendencia en las empresas estatales es a minimizar la atención sobre estos temas.

El sector cuentapropista cubano se nutre, en su inmensa mayoría, de profesionales formados en las empresas estatales, de ahí que, reproduzcan sus métodos y formas de gestión. En el entorno cubano, los cuentapropistas carecen de contratar investigaciones de mercado donde se obtengan informaciones sobre comportamientos de compra que

les permitan realizar acciones para fidelizar a los clientes así como contar con una fuente de retroalimentación sobre la percepción de sus marcas (Martín, 2017).

Este no es solo un problema de los trabajadores por cuenta propia sino que es una tendencia en el entorno empresarial cubano donde, en muchas ocasiones, se cuenta con el presupuesto pero no existe la cultura de depender de un estudio de mercado para tomar decisiones. Este modo de hacer, se reproduce en el sector cuentapropista pues los emprendedores traen consigo esta referencia como parte de su formación empresarial.

En el llamado oficialmente sector no estatal, son pocos los gestores que comienzan a percibir el valor de la marca y muchos fracasan a la hora de construir una imagen sólida. El error más común es concebirla desde su concepción estrecha y originaria relacionándola solo con el nombre y/o el logotipo y en muchos casos no tienen una persona o equipo interno o externo encargado de este proceso, o al menos la intención o voluntad de dedicar tiempo o una persona a su gestión.

En este sector, las acciones de marketing están asociadas directamente a una gestión puramente comercial y de venta, con resultados inmediatos y tangibles y no como pensamiento estratégico, por tanto, se realizan acciones puntuales y aleatorias pero no es el eje central del negocio.

Consecuentemente, se requiere una correcta gestión de las marcas que permita concretar las opciones reales en un mediano y largo plazo.

1.7. Modelos de gestión de marca

Para gestionar los elementos de la marca es necesaria una herramienta, por ello, las principales agencias y consultoras han desarrollado sus propios modelos de gestión de marcas. Un modelo puede comprenderse como una representación simplificada o

abstracción de un fenómeno complejo, la cual pone el acento en aspectos que responden a un interés particular de estudio (Gutiérrez y Rodríguez, 2016).

Éstos pueden categorizarse teniendo en cuenta el área en la que centran su atención y aplicación. Los investigadores Zednik y Strebinger (2008) realizaron un estudio donde analizaron cuarenta y ocho modelos que agruparon en seis grupos: modelos de comunicación de marca, modelos de congruencia de valores, modelos de posicionamiento cuantitativos, modelos de valoración, modelos de estrategia de marcas y modelos de posicionamiento cualitativo.

Grupo	Esencia de los modelos
Modelos de estrategia de marcas	Se centran mayormente en el proceso administrativo de la marca dedicando mucho tiempo a la administración del portafolio y la arquitectura de marca. Este grupo es el que tiene en consideración el mayor número de factores estratégicos. Estos modelos abarcan una amplia perspectiva y analizan la información en un 100% desde la percepción del consumidor. Para la recopilación de la información utilizan técnicas cualitativas y cuantitativas.
Modelos de valoración	Tienen como objetivo la evaluación monetaria de la marca. Como el grupo anterior también tienen en cuenta un gran número de factores estratégicos y una amplia perspectiva consumidor (100%). La obtención de datos tiende a ser cuantitativa.
Modelos de congruencia de valores	Éstos enfatizan en la relación psicológica entre el consumidor y la marca. Estos modelos indican cómo el nombre identifica los valores (del consumidor y de la marca) y la congruencia del valor entre el público meta y la marca. Éstos tienen en cuenta sólo un número bajo de factores estratégicos y se centran exclusivamente en la percepción del consumidor. Su recopilación de datos es únicamente cualitativa.

Modelos de posicionamiento cuantitativos	Se enfocan principalmente en el análisis del posicionamiento de marca actual y futura. La información está relacionada con las necesidades, los valores y el comportamiento de los consumidores así como la imagen y la preferencia de la marca los cuales ofrecen información sobre las oportunidades de alternativos posicionamientos de la marca en el futuro. Consideran un número bajo de factores estratégicos. Reúne información sobre la preferencia del consumidor en un 100% a quienes aplican frecuentemente encuestas cuantitativas.
Modelos de posicionamiento cualitativo	Se centran exclusivamente en la percepción de los consumidores. Tienen como objetivo comprender sus actitudes inconscientes y emocionales, y similar a los cuantitativos tienen en cuenta solo algunos factores estratégicos. Sus principales objetivos son el posicionamiento de la marca y su identidad visual. La recopilación de datos es únicamente cualitativa.
Modelos de comunicación de marca	Tienen como objetivo una estrategia de comunicación consistente que la diferencie de los competidores y fortalezca la marca. Los datos que se utilizan y el tipo de análisis son mayormente cualitativos. Los modelos en este grupo son los que generalmente utilizan las agencias de publicidad. Comparado con otros grupos éstos consideran un número relativamente mayor de factores estratégicos.

Tabla 1: Clasificación de Modelos de Gestión de Marca Zednik y Strebinger (2008) / **Fuente:** Elaboración propia

En esta investigación se escogieron para el análisis seis modelos de gestión de marcas que, por su esencia y aplicación, se pueden categorizar como modelos de estrategia de marcas. Se escogen estos modelos porque centran su atención fundamentalmente en el proceso administrativo de la marca, le otorgan mucho peso a los factores estratégicos y a la percepción del consumidor. Estos elementos son básicos para la gestión de la marca. De igual manera, todos tributan a un mismo objetivo: desarrollar un vínculo emocional con el consumidor que le permita tener una experiencia de marca única.

Los modelos analizados son:

1. Modelos de David Aaker (2002)
2. Modelo para PYMEs de Bic Galicia (2010)
3. Modelo de Interbrand (2011)
4. Modelo de Joan Costa (2011)
5. Modelo de Emilio Llopis (2011)
6. Modelo de Millward Brown (2013)

Tras analizar los seis modelos anteriores de gestión de marcas en función de los criterios de simplicidad, pertinencia y adaptación a negocios considerados PYMES y el valor de los resultados, se determina que el modelo de Aaker es una propuesta teórica basada en la identidad de la marca y que parece destinado a ejercer como guía en el trabajo de cualquier Director de Marca.

El modelo de Milward Brown trata de detectar insights a través de la investigación para que se pueda aplicar al desarrollo y mejora de las marcas o bien determinar si las marcas son relevantes para el consumidor.

Los modelos de Interbrand y Joan Costa tienen como esencia la marca alineada a la estrategia del negocio. Los modelos de Bic Galicia y de Emilio Llopis son guías prácticas enfocadas en el desarrollo de las marcas con un carácter más dinámico y operativo.

A continuación se explican los seis modelos de gestión de marcas que por su simplicidad a la hora de aplicar, por su relación con las PYMEs y por los resultados que se extraen, resultan pertinentes analizar para alcanzar los objetivos de este trabajo.

1.7.1 Modelo de David Aaker

Aaker (2002) elaboró un modelo de tres etapas basadas en el sistema de identidad de la marca. Este aporta una proposición de valor clara para establecer relaciones duraderas con los clientes y así crear una marca poderosa. A su vez, estos elementos tributarán al

Brand Equity de la marca concebido por Aaker sobre la base de cinco pilares: la lealtad de la marca, el reconocimiento del nombre o la notoriedad, calidad percibida, las asociaciones de la marca y otros activos en propiedad de la empresa como patentes y marcas registradas.

Las fases que propone Aaker en su modelo son: el análisis estratégico de la marca, el sistema de identidad de la marca y el sistema de implementación de la identidad de la marca.

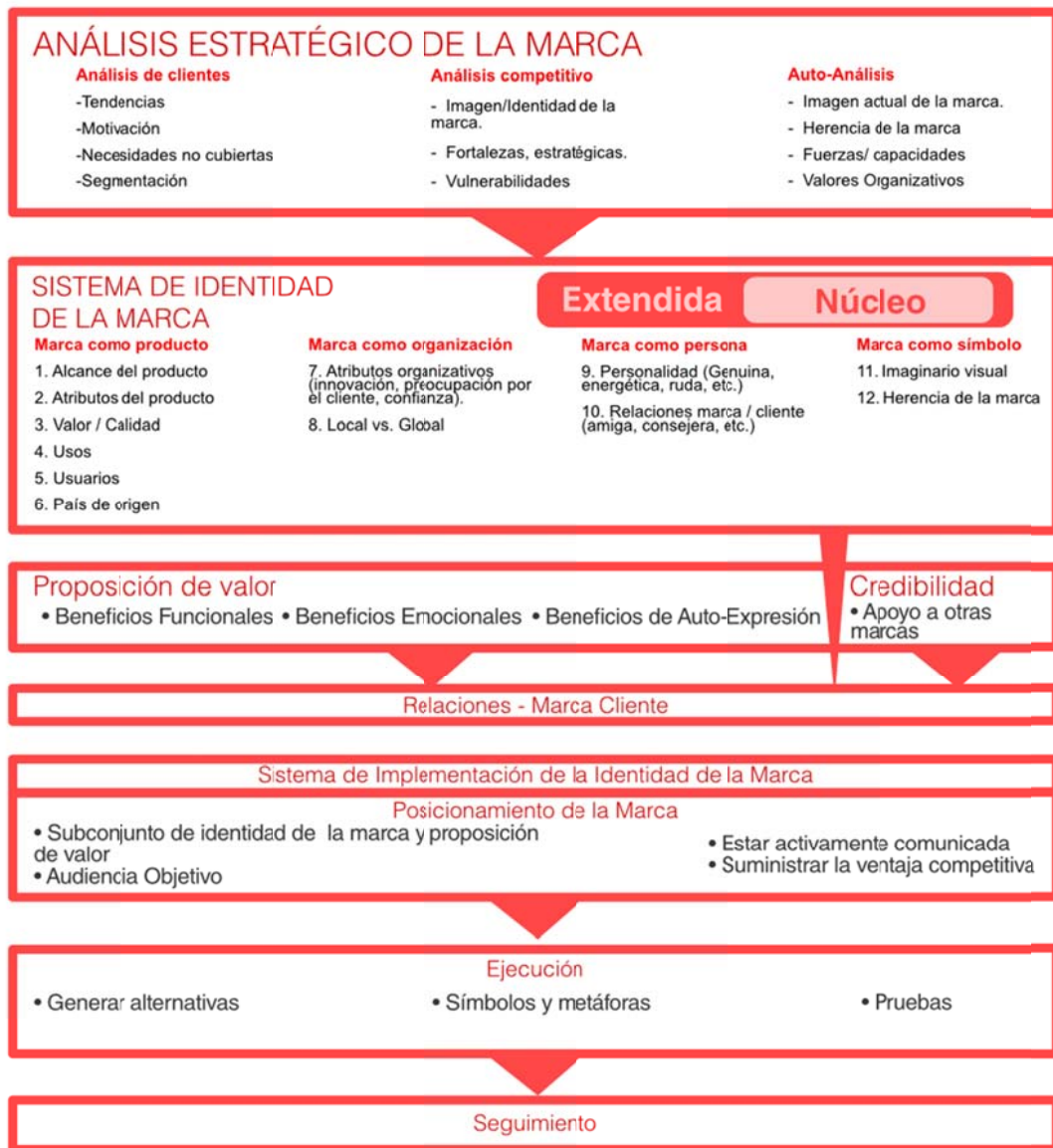


Gráfico 2: Modelo de David Aaker. / Fuente: Adaptado de Construir marcas poderosas de David Aaker, 2002

El sistema de identidad de la marca es la fase principal del modelo de Aaker y, contempla su definición en dos partes: la identidad central que representa la esencia de la marca y la extendida que incluye elementos que suministran textura y la completan. Además, su definición contempla las cuatro dimensiones que, según el autor, tienen las marcas: como producto, como organización, como persona y como símbolo.

De ahí que se pueda establecer una proposición de valor en función de los tres tipos de beneficios que distingue Aaker (funcionales, emocionales y de auto-expresión), que se pueden ver reforzados con el apoyo de otras marcas con las que se compartan valores similares. Todo ello servirá para establecer una relación duradera entre la marca y el cliente.

La última fase de implementación, ejecución y seguimiento parte de un posicionamiento que suministra la ventaja competitiva del producto o servicio, para diseñar un plan que permita una ejecución de forma coherente y un seguimiento y evaluación permanentes.

La autora considera que, el modelo de Aaker es una propuesta abarcadora en tanto aborda aristas esenciales para la gestión de la marca. Sin embargo, para pequeños y medianos negocios es un modelo complejo. Se puede apreciar que el modelo es más funcional para grandes empresas que se desempeñan en mercados maduros; en este caso es una guía efectiva para los gestores de marca. No obstante, por su pertinencia se adoptan para la propuesta del Modelo algunos elementos básicos como su estructura.

1.7.2 Modelo para PYME de Bic Galicia

Este modelo se propone en el libro *Cómo crear una marca: manuales prácticos de la PYME de Bic Galicia* (2010) y está compuesto por cinco etapas.

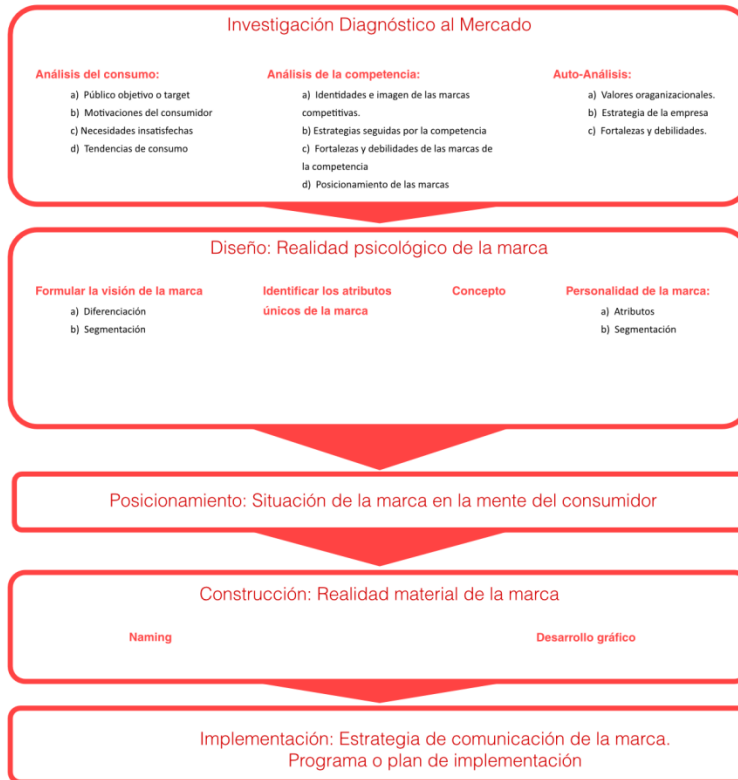


Gráfico 3: Modelo para PYMEs de Bic Galicia. / **Fuente:** Elaboración propia

La primera fase es la Investigación y comprende el diagnóstico de mercado desde dos aristas: análisis externo e interno. La segunda es el Diseño que comprende la realidad psicológica de la marca por la cual los consumidores identifican y diferencian los productos. El Posicionamiento es el tercer paso donde se vinculan las necesidades del público objetivo con los atributos que definen la marca. En el cuarto paso se definirá la realidad material de la marca. Para ello, la construcción de la imagen se nutrirá de los atributos y el concepto desarrollado para la marca.

Finalmente, el quinto paso es la Implementación mediante la estrategia de comunicación de la marca. Para ello será necesario desarrollar un Plan o Programa anual de comunicación que tenga como objetivo trabajar en la notoriedad, experiencia y fidelidad de la marca así como en su posicionamiento.

Este Plan o Programa deberá abarcar a todos los públicos que interactúan con la marca, no solo los consumidores, pues es importante que los colaboradores comprendan la función que desempeñan en el proceso y su contribución a la experiencia de la marca. Otro elemento esencial es el seguimiento a la marca donde se realizarán sistemáticamente auditorías de diseño, sondeos de redes sociales, aplicaciones del manual de marca, eventos para valorar la marca, etc.

La autora considera que este modelo es una guía práctica para emprendedores noveles y experimentados que se desarrollan en mercados de diferente complejidad. Para la propuesta de Modelo la autora se apoya en los aspectos contenidos en el Diagnóstico de mercado así como la importancia que le otorga a la implementación estratégica de la comunicación.

1.7.3 Modelo de Interbrand

El modelo de gestión de marcas de Interbrand (2011) representa un acercamiento integral a todas las facetas que determinan una marca. Ésta es esencial para generar atracción, confianza e intención de compra por parte del consumidor. Y es que, para Interbrand, la esencia de la marca es la “idea central que mueve la marca, que la hace única, relevante y diferenciadora” (Rangel, 2013).

En ese sentido, esa esencia está atravesada por cinco variables que permiten visualizar su gestión: personalidad, valores, posicionamiento, promesa y atributos que a continuación se pueden observar en el siguiente diagrama elaborado por esta consultora.



Gráfico 4: Modelo de Interbrand/ Fuente: www.interbrand.com

Como se puede apreciar en este modelo, la esencia de la marca o Brand essence es el corazón y el alma de la marca (Daye, 2008) aunque, algunas personas refieren que la esencia de la marca es su marca representada por el slogan (Conlon, 2016). Ello no significa que la esencia de la marca sea su eslogan sino que éste es reflejo de esa esencia. Para determinar la esencia de la marca los negocios deben hacer una retrospectiva hacia su interior y definir claramente su propósito, valores y filosofía los cuales serán representados por la marca.

La autora considera que el modelo de Interbrand tiene como principal aporte la definición de la esencia de la marca como eje central del proceso de gestión, teniendo en cuenta que, la marca ejerce una influencia fundamental en el proceso de elección de la compra. Para la propuesta de Modelo se tuvo en cuenta el papel significativo de la definición de la esencia de la marca.

1.7.4 Modelo de Joan Costa

En el modelo MasterBrand (2011) se concentra la filosofía, la estrategia y la gestión de las marcas. En el centro se representa el núcleo germinal, el concepto estratégico y

creativo y la gestión de la marca. A su alrededor, la circunferencia vincula la marca a la Identidad Institucional, la Cultura Organizacional y la Estrategia Corporativa.

La circunferencia concéntrica siguiente significa el trabajo en equipo donde se conjugan las Investigaciones necesarias, el proceso de Registro legal, el proyecto de Branding y de Marketing, los manuales de Gestión y de Aplicaciones, y la Administración financiera de la marca.

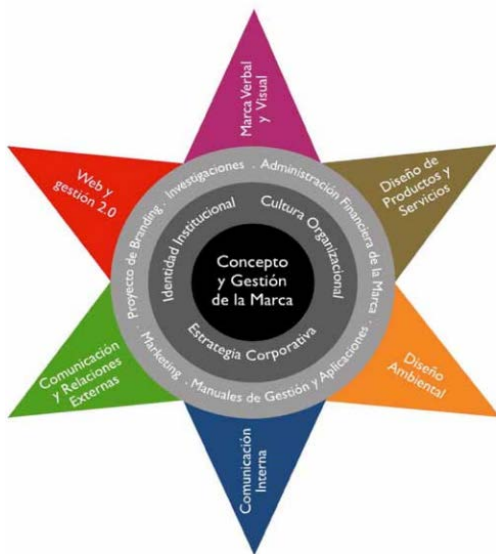


Gráfico 5: Modelo MasterBrand. / **Fuente:** Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo MasterBrand. Joan Costa, 2012.

Este grupo circular central es la parte invisible, oculta del iceberg. Y la forma estrellada externa es la punta emergente del iceberg, la plataforma de la gestión diaria y de la expansión de la marca y sus relaciones con los públicos. La forma estrellada simboliza la dinámica expansiva constante y la ubicuidad de la marca en el espacio y en el tiempo.

Cada una de las puntas de esta plataforma estelar es un soporte múltiple de la expresión de la marca, desde su marca verbal (el Nombre) y visual (los logos y el sistema gráfico de identidad) que, son los elementos más estables y longevos en el sistema de la marca; hasta los mismos Productos y Servicios, el diseño Ambiental, exterior e interior de puntos de venta, exposición, stands, etc., la Comunicación Interna que integra la Cultura Organizacional, la Comunicación y las Relaciones externas habituales (mass media,

micro media, etc.) y la Web Corporativa o de la Marca, y hasta la gestión de las redes sociales.

En este modelo, Joan Costa pone de manifiesto cómo la marca es el reflejo visible de disímiles componentes de su estructura que se encuentran en un estado de invisibilidad de cara al consumidor. En este proceso, señala diversos procesos estratégicos que tributan a la gestión de la marca y que deben estar interrelacionados para lograr el propósito planteado por la marca. Este es el elemento esencial que la autora obtiene del modelo MasterBrand para su propuesta de Modelo.

1.7.5 Modelo de Emilio Llopis

Este modelo es específico para PYMES y emprendedores (2011). Para proceder a la implementación de este modelo se deben tener en cuenta dos premisas básicas que son condición sine qua non para el éxito:

- Compromiso de la gerencia: una marca es el resultado de una actitud y un modo de actuar. Sin el compromiso, voluntad y empuje de la dirección no se puede construir una marca poderosa.
- Continuidad: El proceso de construcción de marca no acaba nunca y abarca todas las actuaciones de la empresa. No es solo destinar tiempo y recursos en su creación, básicamente en diseño, sino que hay que gestionarla.

El modelo es el siguiente:

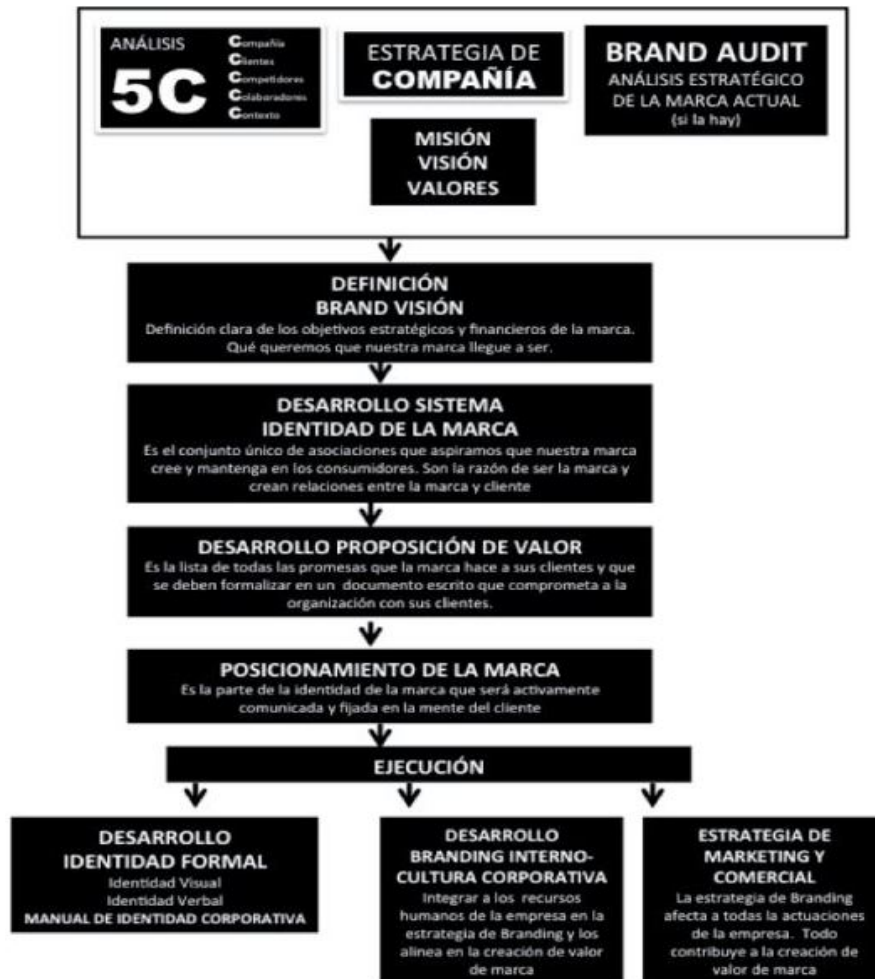


Gráfico 6: Modelo de Emilio Llopis. / Fuente: Adaptado de *Branding& PYME. Un modelo de creación de marcas para pymes y emprendedores.*

Como se puede apreciar este modelo cuenta con seis etapas. Se comienza con el Análisis, requisito indispensable para el desarrollo de una marca. La segunda etapa es la definición de la Brand Vision, entendida como los grandes objetivos estratégicos que persigue la marca. Luego es el Desarrollo de la Identidad de la marca, la etapa más importante de todo el proceso de construcción de marcas.

El objetivo es que los clientes asocien la marca a una serie de valores y beneficios que sean distintivos y ganadores respecto a los que representan las marcas de la competencia. Para ello, es necesario que exista una coherencia entre la estrategia de la empresa y la estrategia de la marca.

La cuarta etapa es el desarrollo de la Proposición de Valor. Esta es la definición de lo que suministra la marca y que otorga valor al cliente. Los beneficios que forman parte de la proposición de valor se deben corresponder con las asociaciones de la marca que se han expuesto en la etapa anterior. Se trata de una concreción de las asociaciones que constituyen la identidad de la marca y que tiene como objetivo trasladar ésta al consumidor.

La quinta etapa es el Posicionamiento de la marca. Es la parte de la proposición de valor que comunicaremos activamente. El posicionamiento debe verbalizarse en una Idea de Marca que recoja su esencia a través de una frase breve y siempre debe construirse sobre los beneficios que aporta nuestra marca que son diferenciales respecto a la competencia.

La última etapa es la Ejecución, momento donde se hace tangible la marca mediante el desarrollo de la identidad formal, tanto visual como verbal. El proceso de creación es largo ya que hay que tener en cuenta muchas consideraciones y que además necesita de investigación para evitar posibles similitudes entre logotipos, lemas o símbolos. El proceso de diseño debe ser el resultado material del trabajo realizado en las etapas anteriores.

De esta manera, se traslada la cultura corporativa y estrategia de marca a todas las personas y grupos de interés de la empresa (branding interno) y se acomete una estrategia de marketing y comercial que construya una marca poderosa. Esta gestión no es labor exclusiva del departamento de marketing. Implica a todos los empleados desde el más alto nivel de dirección. Esto es fundamental para lograr una buena coordinación de la marca y por consiguiente, una gestión y comunicación acertada de la marca en el mercado en el que se opera.

El modelo de Llopis cuenta con una estructura sencilla y operativa pero resaltando en cada etapa los aspectos estratégicos, de ahí que, la autora se haya inspirado en este Modelo para realizar su propuesta. Sin embargo, no especifica si es un modelo para

emprendedores con marcas consolidadas o marcas nuevas. Además, el proceso de comunicación de la marca se infiere que se integra dentro de la estrategia de marketing y comercial cuando otros autores, incluida esta investigadora, abogan por un papel determinante de la comunicación en la gestión de la marca por considerarla el elemento puente entre ésta y sus públicos.

1.7.6 Modelo de Millward Brown

Millward Brown presentó en febrero de 2013 Meaningfully Different Framework, la evolución de su modelo Brand Dynamics (2006). El nuevo modelo se basa en la investigación de 50.000 marcas y tiene como objetivo guiar en la inversión y la estrategia de la marca para obtener un crecimiento financiero. El modelo investiga cómo las marcas de éxito desarrollan significados, se diferencian y sobresalen de las demás. Las dimensiones del nuevo modelo de Millward Brown son tres: asociaciones de las marcas, predisposiciones de la marca y el mercado.

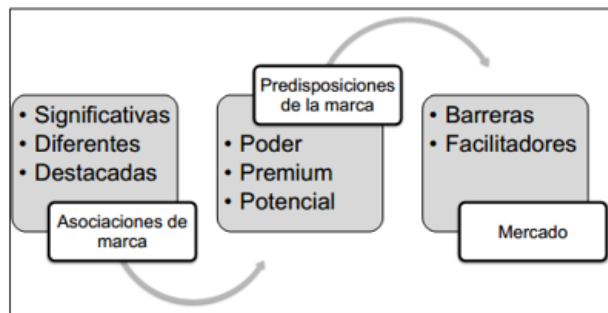


Gráfico 7: Modelo de Millward Brown /Fuente:www.millwardbrown.com

En la primera fase de creencias y asociaciones de marca se realiza un estudio de las actitudes en distintos países y en distintas categorías de producto. La fase de cerebro y la predisposición hacia la marca se basa en los estudios de neurociencia que revelan cómo las ideas y las emociones determinan la predisposición del consumidor a las marcas. En la última fase de comportamiento y el mercado se usan datos de comportamiento de respuesta en los lugares donde se realiza la compra del producto o servicio.

Según Millward Brown, las marcas más relevantes para los consumidores son capaces de atraer cinco veces más volumen de ventas, incrementar el precio en un 13% y tienen hasta cuatro veces más probabilidades de que crezca el valor de las acciones en un 6,9% anual, en comparación con marcas carentes de significado diferencial.

Para la autora, este modelo es esencial para comprender cómo las marcas alcanzan un desarrollo financiero creciente a partir de su gestión estratégica.

Después de todo lo analizado, se puede concluir que, el modelo de Aaker está diseñado para aplicarse en mercados maduros, donde existe una gran competencia y por tanto, establecer una relación duradera con los clientes es esencial para lograr un posicionamiento fuerte.

Por su parte, el modelo de Millward Brown está más enfocado en el mercado de productos, centrando su gestión en el crecimiento financiero de la marca a partir del estudio del comportamiento del consumidor.

El modelo de Interbrand está más organizado con un carácter de negocio y plantea la manera de gestionar una cartera amplia de productos con marcas que van, desde emergentes, hasta poderosas, con una orientación hacia la producción y al consumidor.

El modelo de Joan Costa está enfocado desde la gestión empresarial donde se entrelazan todos sus procesos en función de la marca como elemento representativo de la organización. Finalmente, los modelos de Bic Galicia y de Emilio Llopis se han diseñado particularmente para PYMEs y aunque son guías más prácticas aún no se ajustan a la realidad del contexto cubano y a los retos a los que se enfrenta el cuentapropismo, elementos que se tienen en cuenta, precisamente, en el Modelo que se sugiere.

1.8 Conclusiones parciales

En este capítulo se referenciaron diversos autores que proponen definiciones y conceptos relacionados con la marca pudiendo constatar que a pesar de la diversidad todos tienen puntos en común. Se realizó una incursión por los orígenes y la evolución de las mismas pudiendo comprobar que su universo conceptual ha cambiado vertiginosamente en los últimos años. El avance en las tecnologías de la información y las comunicaciones significó un desafío para las marcas que igualaron con los consumidores su condición de emisor de mensajes.

La identidad visual es la parte más reconocida de la marca pero ésta solo representa una pequeña porción de todo el esfuerzo que se realiza en la gestión de la marca donde deben alinearse los procesos de la empresa para cumplir con las promesas a los consumidores.

Conseguir una marca sólida, fuerte, con un posicionamiento significativo requiere de mucho esfuerzo, trabajo y dedicación. Las marcas por sí solas no representan nada deben estar acompañadas de productos, servicios o empresas que avalen sus promesas a los consumidores a través de su buen desempeño.

Las marcas son elementos vivos y activos que deben ser gestionadas porque representan en la actualidad activos intangibles de las empresas considerándose una parte altamente representativa en su patrimonio.

Se analizaron diferentes modelos de gestión de marcas evidenciándose una amplia variedad de propuestas. Unos centran su atención en la gestión de productos mientras otros se focalizan en la gestión empresarial. Se estudiaron modelos para la gestión de las PYMEs que resultan guías prácticas para estos negocios pero se hace necesario un modelo que tome en consideración las características del contexto cubano, aspecto esencial en el Modelo que se presenta.

En el próximo capítulo se profundizará en la evolución del sector cuentapropista de la restauración en el país así como en la situación de la gestión de marcas en este sector en la actualidad.



CAPÍTULO 2

Estado actual de la gestión de marcas en el sector cuentapropista de la restauración.

02

2.1. Evolución del sector cuentapropista de la restauración en Cuba

El trabajo por cuenta propia refuerza su presencia en la economía cubana a partir de 1992 con la primera reforma a la Constitución de 1976. En la misma, en el Artículo 14, se plantea que: “en la República de Cuba rige el sistema de economía basado en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción”, con lo cual se abre la posibilidad a la aparición de actores cooperativos y privados sobre los medios de producción no fundamentales.

Este importante cambio conceptual y político responde a un llamado del IV Congreso del PCC⁷ a estimular el trabajo por cuentapropia. De esta manera, se podía contribuir a la generación de empleo y a la producción de bienes y servicios, en medio de la compleja coyuntura externa e interna que atravesaba el país. Es así que la actividad por cuenta propia en Cuba se amplió significativamente a partir de 1993 mediante el Decreto-Ley 141.

Sin embargo, en el período 1994-2009 el número de trabajadores en este sector mostró un comportamiento errático (Vidal y Pérez, 2010). Tras la ampliación, la cifra llegó en 1994 a 121 000, mientras que en 1999 llegó a 157 000 trabajadores. Sin embargo, en el período 2000-2003 se experimentó un estancamiento. En 2005 alcanzó el punto máximo de 170 000 trabajadores, desde donde cayó hasta 138 000 en 2007, el mismo registro que en 1995. En 2009, la cifra de cierre de año fue de 144 000.

⁷ Partido Comunista de Cuba

Comportamiento por años seleccionados del número de trabajadores por cuenta propia

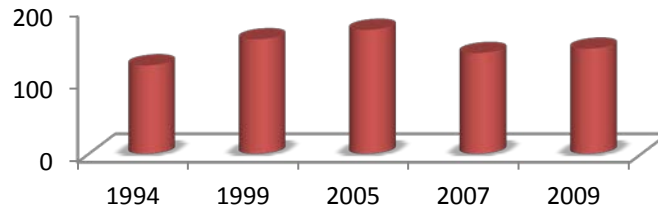


Gráfico 8: UM: Miles de Trabajadores / **Fuente:** Adaptado de Vidal y Perez, 2010

En 2010 el Consejo de Ministros aprueba la proyección integral de la economía para el período 2011-2015, que sirvió como base fundamental para la elaboración del proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. En este año, se autorizan nuevos oficios para trabajadores por cuenta propia, extendiéndose a 178 licencias.

En el 2011 durante el VI Congreso del PCC se aprueban los Lineamientos y entran en vigor las nuevas disposiciones sobre el trabajo por cuenta propia, que materializan los acuerdos del Consejo de Ministros de mayo de este año.

A partir de ese momento se les permitió a los cuentapropistas:

- a) Comercializar bienes y servicios a entidades estatales.
- b) Contratar fuerza de trabajo.
- c) Contribuir y beneficiarse de la Seguridad Social.
- d) Acceder a créditos bancarios.
- e) Alquilar locales y activos del estado o de otros ciudadanos.
- f) Disponer una persona de varias licencias para ejercer más de una actividad por cuenta propia, tanto en su municipio de procedencia como en cualquier lugar del país.
- g) Prescindir del requisito de ser jubilado o tener algún vínculo laboral para acceder a esta forma de empleo.

- h) El arrendamiento de viviendas y vehículos a personas que disponen de un permiso de residencia en el exterior o a aquellos que, viviendo en Cuba, salgan del país por más de tres meses; para lo cual podrán nombrar un representante.
- i) Aumentar el tamaño autorizado para los paladares de 12 a 50 plazas y se elimina la restricción sobre la comercialización de productos alimenticios elaborados a base de papa, mariscos y carne de res.

De esta forma, el número de cuentapropistas en el 2011 casi se triplica con relación al 2009 y en el 2016 alcanzó los 540 800, un 12% del total de trabajadores empleados. En el primer semestre del 2017, se registraron 578 400 cuentapropistas, mientras que, al cierre de mayo del 2018, la cifra de los trabajadores no estatales se reportó en 591 496, ocupando al 13% de los trabajadores del país.

Tabla 2: Evolución del número de trabajadores por cuenta propia.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2018(*)
Total de Ocupados	4984.5	5010.2	4902.2	4918.8	4969.8	4860.5	4591.1	4550.0
TPC	147.4	391.5	404.6	424.3	483.4	499.0	540.8	591.5
	2.96%	7.81%	8.25%	8.63%	9.73%	10.27%	11.78%	13.00%

UM: Miles de Trabajadores / Fuente: Anuario Estadístico de Cuba 2009 al 2016, www.granma.cu

Al cierre del 2010 la actividad más popular es la elaboración y venta de alimentos, donde se incluyen las llamadas "paladares" o restaurantes privados, con un 11% de licencias otorgadas; seguida por transporte y carga de pasajeros (10%), arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios (6%) y los agentes de telecomunicaciones (5%) (Vidal y Pérez, 2010).

Además, se plantea que el 23% de los trabajadores contratados está asociado fundamentalmente a las dos primeras actividades.

Sin embargo, en el caso específico del sector de la restauración, los cuentapropistas se han desarrollado en medio de un débil marco legal y de una gran cantidad de

limitaciones. En los noventa, su actividad emergió con determinada fuerza pero luego se vio restringida por muchas razones. Esto provocó que algunas “paladares” se fueran quedando en el tiempo y con ellas sus marcas comerciales.

Durante el 7mo Congreso del PCC se aprueba la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. En el mismo se reconoce a los “actores económicos de carácter privado” como un “elemento complementario, facilitador del bienestar, que canaliza potencialidades productivas que pueden aportar al desarrollo socioeconómico del país”.

Sin embargo, el avance en este importante cambio estructural ha tenido un ritmo lento. El empeoramiento macroeconómico y financiero que vive el país desde 2008 ha obligado a pasar a un primer plano el ajuste ante la crisis y, relegar a un segundo, los cambios estructurales. Por tanto, persisten varios desafíos:

- Un marco legal que cree confianza en la inversión de esfuerzos y dinero en iniciativas privadas y que garanticen, tanto al Estado como a los ciudadanos, el cumplimiento de derechos y deberes. Recientes acciones del Estado como el congelamiento temporal del otorgamiento de licencias para el trabajo por cuenta propia crean cierta desconfianza entre los inversionistas privados.
- La no existencia de un mercado mayorista de productos elaborados y del agro, accesible para todos los que conforman este sector, es aún un importante escollo en el desarrollo de las potencialidades privadas tanto productivas como de servicios.
- El estancamiento económico que vive el país es otro de los obstáculos para el surgimiento y desarrollo de los emprendimientos. La oferta de bienes y servicios de los cuentapropistas necesita de una demanda creciente.

El Artículo 21 del Proyecto de Constitución, en discusión con el pueblo desde agosto hasta noviembre de 2018, ofrece una oportunidad para los emprendimientos privados pues se reconoce esta forma de propiedad e incluso, su conjugación con otras formas

como la estatal y la cooperativa. Sin embargo, habrá que esperar a la versión final de la Constitución, y a las posteriores leyes que se generen, para evaluar el impacto real sobre el actual sector cuentapropista.

No obstante las limitaciones anteriormente descritas, se ha registrado un incremento palpable en la oferta de restaurantes de gestión personal, lo que ha llevado a muchos propietarios a comenzar a interesarse por alternativas para diferenciarse con respecto a los competidores, emergiendo la gestión de marcas como un proceso estratégico para lograr este objetivo. Los emprendedores más antiguos gozaban de cierta exclusividad en la oferta privada que les garantizaba, sin mucho esfuerzo, alcanzar sus metas de ventas. Ante el aumento de las opciones del mercado esta situación ha cambiado.

Al incrementarse el número de actores, también crece la demanda sobre el lánguido mercado de insumos existente, tanto formal como informal. Esta situación provoca que los propietarios deban invertir mucho tiempo para poder garantizar los productos necesarios o, en el peor de los casos, adaptar su propuesta en función de los que hayan podido comprar.

Lo anteriormente mencionado ha conducido a los emprendedores a ser creativos a la hora de gestionar esta amenaza que, sin dudas, influye en la estabilidad del servicio. La manera en que lo han hecho les ha dado un carácter más innovador, o no, a sus productos. En este punto, las marcas que los identifican poco a poco se han ido dotando de significados para los clientes y la conciencia de ello, y ha puesto la mira de dichos emprendedores en manejar de modo más consciente y estratégico este aspecto que han convertido en un valor.

2.2. La gestión de marcas en el sector cuentapropista actual de la restauración de estándar medio-alto.

Como se ha podido evidenciar en el capítulo anterior la marca es uno de los valores esenciales de cualquier negocio. Su construcción es un proceso formal, investigativo,

analítico y estratégico bien estructurado. Su correcta gestión es imprescindible para lograr un buen posicionamiento en el mercado, sin embargo, en el sector cuentapropista cubano actual su aplicación es controvertida.

Durante esta investigación se realizaron entrevistas a 21 emprendedores líderes⁸. Los mismos pertenecen a negocios de restauración de estándar medio-alto, abiertos por más de dos años, y radicados en La Habana, en los municipios de Plaza, Playa y Habana Vieja, por considerarse los municipios de mayor apertura de negocios de restauración destinados a este segmento. De ellos, 19 hombres y 2 mujeres en edades comprendidas entre 40 y 55 años. Los resultados más destacados, a partir de la aplicación y el procesamiento de la información recolectada en las entrevistas, se enumeran a continuación:

- El 90.5%, considera importante el trabajo con sus marcas comerciales pero reconocen que en la actualidad están consumidos en la operatividad.
- Los emprendedores líderes concuerdan en la importancia de dedicarle tiempo a la gestión de sus marcas comerciales porque aprecian el papel determinante que ésta desempeña en el reconocimiento del negocio. No obstante, su día a día los consume debido a sus problemas logísticos.
- El 9.5% de los emprendedores consideran innecesario o muy prematuro invertir en la gestión de marcas porque tienen la creencia de que eso es un asunto de las grandes empresas. No ubican su gestión entre las prioridades porque no la valoran como un activo del negocio, lo cual provoca que en muchas ocasiones se le reste importancia o pase a un segundo plano. Consideran que la marca es únicamente el logotipo y esto provoca que se prescindan, en el presupuesto de inversión, de un monto destinado a la gestión estratégica de la marca.

En la actualidad, el surgimiento de un negocio en mercados maduros significa competir por la misma cuota de mercado de una marca ya existente. Es por ello que, resulta vital la diferenciación para evitar un cierre prematuro. Este no es el caso de

⁸ Ver Anexo 6

Cuba donde aún existen oportunidades de crecimiento en el sector de la restauración. Esta es una afirmación que realiza la investigadora a partir de su experiencia de trabajo en el sector no estatal. Desafortunadamente no fue posible acceder a datos estadísticos, porque no son publicados sistemáticamente, de ahí que no se pudo obtener el porcentaje de crecimiento del sector a partir de la apertura del trabajo por cuenta propia.

Por otro lado, en mercados maduros el crecimiento se estipula entre un 3% - 5% y según estadísticas internacionales el 44% de las pequeñas y medianas empresas que surgen en esos entornos desaparecen en los primeros cuatro años. Además de la falta de innovación y la pérdida del espíritu aventurero que puede acompañar a los emprendedores en sus inicios, la ausencia de la gestión de la marca se encuentra entre las causas del fracaso (Ferro, 2011).

Uno de los problemas a nivel mundial en los pequeños y micro negocios es que no incluyen entre sus prioridades diferenciar su imagen de marca del resto de los competidores del sector (Llopis, 2011).

Esta situación podemos encontrarla en Cuba pero, a diferencia del mundo, sus emprendedores carecen de la adopción de una visión holística de la marca donde estén alineados los colaboradores, los procesos, los productos y/o servicios con su propuesta de valor, con el fin de lograr cumplir la promesa que hace a sus clientes de acuerdo a las expectativas generadas.

La experiencia de la apertura hacia un mercado no estatal en el país es aún muy joven y por tanto, es un mercado en crecimiento donde existen oportunidades para nuevos negocios. El reto consiste en saber adaptarse a las amenazas existentes y aprovechar fortalezas y oportunidades. Las condiciones poco especializadas del mercado de abastecimiento afectan especialmente al estándar medio-alto, lo que conlleva a que los emprendedores líderes sean ingeniosos a la hora de confeccionar sus propuestas, lo que a su vez, debe ser reflejado por la marca.

En el estudio realizado, se aprecia que la orientación al mercado que predomina actualmente en el sector cuentapropista de estándar medio-alto ha venido de la mano del carácter comercial del emprendedor que ha liderado el proyecto. Así, se ha depositado la orientación hacia el cliente en la intuición del emprendedor. Muestra de ello es que el 100% de los emprendedores líderes entrevistados niega haber realizado una investigación de mercado para determinar las necesidades y deseos de sus clientes potenciales, así como, haber llevado a cabo un estudio del posicionamiento de las principales marcas de su competencia.

Esto significa que, los emprendedores líderes no utilizan técnicas estructuradas de investigación para obtener informaciones que les permitan tomar decisiones y minimizar el riesgo de error y fracaso; y confían en su intuición y experiencia previa como mecanismo para la toma de decisiones. Varios entrevistados coincidieron que esto último es requisito imprescindible en la actualidad si se desea abrir un restaurante. Actualmente, la capacidad de liderazgo del emprendedor ha suplido la estructuración y el método.

Esa misma experiencia les lleva a afirmar que debe existir una correspondencia entre la propuesta de la carta del restaurante con el diseño, el mobiliario y la vajilla pues estos elementos deben conformar un todo armónico.

Un problema latente en la actualidad en algunos lugares, es la dualidad de conceptos en un mismo espacio. O sea, un local diseñado como bar pero que el emprendedor líder desea convertir en restaurante en las mañanas para recuperar la inversión en un menor tiempo y minimizar los gastos fijos que inevitablemente tendrá en esa hora del día. El problema estriba en la confusión a la que se enfrentará el cliente porque no podrá asociar el lugar nocturno con un restaurante; lo más cercano sería proponer para las tardes el concepto de café.

Una conclusión parcial del estudio realizado es que, la práctica de la gestión en este segmento de estándar medio-alto se sustenta sobre una gran cuota de empirismo. Este

enfoque “intuitivo” de los emprendedores ha funcionado en los inicios del sector cuentapropista, cuando la demanda superaba ampliamente a la oferta, pero puede ser insuficiente y peligroso ante:

- El crecimiento del volumen de ventas del negocio. La empresa crece y su volumen excede de la visión integradora (y controladora) del líder.
- El dinamismo que ha mostrado el sector cuentapropista, lo que se traduce en un aumento de la oferta.
- Un fenómeno de ofertas no diferenciadas donde el único argumento de venta sea el precio.

En el sector de la restauración, como en todos los bienes y servicios, existen atributos que representan sus características esenciales. El público objetivo los examina y les otorga una valoración, positiva o negativa, y dependiendo de la misma, se crea una imagen del negocio que determinará en su elección o consumo así como en su recomendación.

Para conocer los atributos que se tienen en cuenta en la restauración de estándar medio-alto a nivel global, se analizaron 10 publicaciones, de ellas 2 impresas y 8 digitales. Estos son:

1. El local: se refiere a la ambientación donde se incluyen la decoración, la distribución, la arquitectura, el mobiliario, la vajilla, la limpieza, etc.
2. El personal de contacto: es importante un elevado nivel de conocimiento de la carta, idiomas y el servicio, la capacidad de respuesta, uniformes cuidados, cortesía, amabilidad, profesionalidad, etc.
3. El menú: se refiere a la característica de la carta, la cantidad de platos, la calidad en su elaboración así como si es especializado, de autor, gourmet, fusión, etc.

Las condiciones que debe reunir un restaurante para satisfacer cada uno de estos atributos están en dependencia de su categoría. Se pudo comprobar que existen

diferentes clasificaciones aunque la más aceptada a nivel internacional es la representada por el número de tenedores, ofreciendo la máxima categoría a un restaurante de 5 tenedores considerado de lujo hasta el restaurante de cuarta que sería de solo 1 tenedor.

Otro de los resultados obtenidos en la entrevista aplicada es que, el 85.7% afirma que tiene en cuenta la prioridad que le brinda su público objetivo a los atributos y que, a partir de ahí, reorganizan su oferta adaptándose a “lo que quiere el cliente”.

En relación a la propuesta de valor, o sea, los beneficios que obtendrán los clientes una vez consuman la marca, el 100% de los entrevistados considera que su principal propuesta es la calidad de la comida y el 90.5% el servicio. En el caso de este último, abogan por un trato personalizado y una elevada especialización del personal de contacto. Más del 80% menciona la propuesta del menú y como tendencia, asumen una carta entre lo tradicional y moderno porque consideran que actualmente esa es la preferencia de los consumidores nacionales y foráneos. En relación al precio, es un atributo que en el mercado cubano actual permite una clara segmentación del mismo.

En menor medida, se mencionan propuestas de valor que son elementos diferenciadores como: la interacción con el cocinero, la flexibilidad de la carta permitiendo la participación del cliente en el proceso de elaboración del plato así como la ubicación física del restaurante.

Durante la realización de esta investigación, se les requirió a 97 comensales⁹, que se encontraban almorzando o cenando en cuatro restaurantes considerados de estándar medio-alto en el sector cuentapropista, que contestaran a una pregunta: ¿Cuándo ud. escoge un restaurante qué atributos tiene en cuenta? El objetivo era conocer el orden de preferencia que ellos concebían a los atributos en el momento de elegir un restaurante.

⁹ Ver Anexo 7

El orden seleccionado fue el siguiente:

1. La calidad de la comida
2. La calidad del servicio
3. La propuesta del menú
4. El diseño y la ambientación del local
5. El precio

Como se puede apreciar, la percepción que tienen los emprendedores líderes relacionada con la calidad de la comida coincide con los clientes. Es que este atributo refleja la esencia del negocio porque, cuando el cliente decide visitar un restaurante lo hace con la aspiración de degustar una buena comida. De igual manera, ambos valoran en segunda instancia la calidad del servicio. Para los emprendedores líderes es importante que los colaboradores internos cuenten con habilidades y competencias profesionales acordes al nivel exigido. Para los clientes lo esencial es sentirse atendidos y lograr vivir una experiencia agradable.

En el tercer punto los clientes y los emprendedores líderes difieren. Mientras los primeros optan por la propuesta del menú los segundos consideran que es el precio. Para los clientes es importante que el menú cuente con elementos diferenciadores y que incluya aspectos, para ellos esenciales, como la calidad de las materias primas en cuanto a frescura (reflejado en una carta corta), opciones de comidas para vegetarianos y la mezcla de lo internacional y moderno con lo típico cubano que pueda representar un desafío para el paladar. Los emprendedores líderes consideran que es el precio porque este actuaría como una variable de segmentación.

Sin embargo para los clientes, quienes ya se encontraban en restaurantes de estándar medio-alto cuando fueron consultados, el precio era la última opción. Ellos ya conocían el rango de precios del lugar que habían seleccionado. Por el contrario, otorgaron mayor importancia al diseño y la ambientación del lugar y que este a su vez, respaldara un concepto, aspecto que no fue mencionado por los emprendedores líderes como

elemento prioritario. Esto evidencia una limitación en la proyección de la gestión de marca de los emprendedores líderes.

Por ello, en la gestión de marcas de un servicio de restauración, es vital la conexión con el cliente, porque éste es el núcleo fundamental del proceso. Todo gira o se concatena para lograr que su experiencia con la marca alcance el mayor nivel de satisfacción. Consultar al cliente es importante, es más, es esencial. Conocer sus gustos, motivaciones, deseos y necesidades son elementos que permiten a los emprendedores líderes conformar sus propuestas.

En este sentido, presentar a los clientes conceptos importados es un riesgo enorme que han decidido correr algunos emprendedores. Muy pocos han tenido éxito. Presentar un concepto diferente a la cultura del lugar de origen, si el público objetivo es básicamente el nacional, conlleva mucho esfuerzo y recursos promocionales porque se trata de modificar patrones culturales.

Por ello, los emprendedores líderes entrevistados, cuyos negocios se encuentran ubicados en La Habana Vieja y que su público fundamental es el foráneo, han elegido una carta cubana-tradicional aunque la fusionan con elementos modernos.

Como se puede apreciar, estos líderes entrevistados han encontrado empíricamente su propio enfoque al cliente en cuanto a oferta pero se pues han comprobado, tanto por su experiencia como por la de otros colegas, qué es lo que tiene más éxito para atraer clientes. Además, han ido configurando un proceso de gamificación o segmentación de acuerdo al público al que quieren atraer más. La necesidad de sobrevivir en un mercado altamente competitivo les ha ido configurando una actitud flexible para adaptarse y desarrollarse y, en ese proceso, ha emergido la búsqueda del posicionamiento y con ello, la gestión de la marca porque es la que identifica y refleja todo ese espíritu.

De esta manera, lograr el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores se convierte en el objetivo principal a lograr por los emprendedores líderes. El 95.2% de los entrevistados consideran que el posicionamiento de su marca es positivo.

Éstos utilizan el término posicionamiento para referirse al lugar que ocupan en la preferencia de sus clientes cuando, por diversas vías, logran conocer cómo los valoran y en qué posición se encuentran con respecto a los restaurantes que ellos consideran competencia, aunque, básicamente se analizan y comparan en cuanto a niveles de ocupación y estimado de ventas. En este sentido, los mecanismos de retroalimentación más empleados son:

1. Tripadvisor y el lugar que ocupan en la lista de recomendados así como los comentarios de los clientes en esa plataforma.
2. Las referencias de sus amigos
3. Las preguntas de satisfacción a los clientes
4. El nivel de repetitividad

Asumir una gestión consciente y estratégica de la marca, puede ser una buena justificación para alinear el negocio hacia la creación de valor y fomentar una cultura de orientación al cliente sea cual sea su tamaño y sus recursos. Si se logra comprender e insertar en la cultura organizacional que, la marca es el principal activo de la empresa por su capacidad para generar flujos de caja futuros el negocio, podrá navegar exitosamente en entornos inciertos como el actual.

Sin embargo, la gestión de la marca es un proceso que debe ser rectorado por la máxima dirección del negocio en su aspecto estratégico pero se debe designar un personal para atender los elementos tácticos. Algo que caracteriza este segmento de mercado, y los emprendedores líderes lo afirmaron en las entrevistas, es que designan a una persona para encargarse del trabajo básicamente en las redes sociales, algo que por otro lado, no es habitual en los estándares bajos del sector de la restauración.

El 90.5% prefiere escoger a una persona de su equipo antes que contratar a personal externo, aunque sea especializado. Esto también está determinado porque, en el sector cuentapropista, no está aprobada la creación de agencias o consultorías de comunicación e imagen como ocurre en otros países. Se hace muy engorroso contratar especialistas del sector estatal para encargarse de estos temas, teniendo en cuenta, las limitaciones en el orden práctico que existen en las relaciones empresas estatales-cuentapropistas. Además, el elemento financiero ocuparía un punto importante porque las tarifas de una consultoría estatal exceden el presupuesto que pudiera destinar un cuentapropista, aun en el estándar medio-alto.

Sin embargo, con la creciente competencia en el sector, ahora más que nunca, la gestión de marcas no debe ser una excepción en los cuentapropistas, sino la regla común. No hay excusas. Los emprendedores deben estructurar, con recursos internos o externos, su función de marketing para orientarse al mercado, valor para el cliente y a la creación de marcas valiosas y perdurables.

Esto les dará ventajas para seguir siendo exitosos en escenarios cada vez más competitivos. Es por ello que se propone un Modelo para facilitar la gestión de marcas de servicios en el sector cuentapropista de la restauración de estándar medio-alto. Los emprendedores en el mercado cubano de la restauración han llegado hasta este momento con diferentes herramientas, básicamente empíricas, para gestionar sus marcas; pero este Modelo, se convertirá en una guía para orientarlos en la manera de gestionar sus esfuerzos y su presupuesto de manera más sólida, lo que les posibilitará la obtención de mayores ventajas en un período de tiempo más corto.

Es mucho más sencillo de lo que parece y no es una cuestión de presupuesto. Es de voluntad, de foco y método.

2.3 Triangulación de los resultados

Luego de finalizado el diagnóstico se tomaron en consideración los resultados del análisis de las técnicas aplicadas y se llega a las siguientes regularidades, contradicciones y tendencias.

Regularidades:

1. Los emprendedores líderes no realizan estudios de mercado que les ayuden a tomar decisiones ni estudios de posicionamiento de las marcas competidoras para la apertura de sus negocios; prefieren confiar en el instinto y la experiencia previa en el sector.
2. Existe una elevada cuota de empirismo e intuición en la gestión de los emprendedores líderes.
3. Los emprendedores líderes señalan como principales atributos de un restaurante la calidad de la comida y la especialización del personal de servicio.
4. Los emprendedores líderes han configurado una actitud flexible para adaptarse y desarrollarse en el complejo escenario no estatal cubano y, en ese proceso, ha ido emergiendo la necesidad de gestionar la marca y lograr su posicionamiento.

Contradicción:

1. Los emprendedores líderes consideran importante y estratégico dedicarle tiempo a la gestión de sus marcas pero priorizan la operatividad diaria.
2. Los emprendedores líderes que han comenzado a trabajar la gestión de marcas prefieren asignar la operatividad de las mismas a un integrante de su equipo antes que contratar personal especializado en la materia.

Tendencia:

1. La creciente competencia en el sector conlleva a una preocupación inminente de los emprendedores líderes por posicionar sus marcas comerciales.
2. El nuevo escenario legal para el sector cuentapropista exige una mayor preocupación por las marcas comerciales protegidas.
3. La experiencia del cliente ocupa un papel más determinante en el sector de la restauración a la vez que se cuenta con clientes cada día más exigentes, empoderados económicamente y deseosos de vivir y compartir experiencias diferentes.

2.4 Conclusiones parciales

En este capítulo se realiza un análisis de la evolución del sector cuentapropista de la restauración en Cuba donde se describe su situación actual. La aplicación de los instrumentos y los resultados que se obtuvieron en el diagnóstico posibilitaron a la investigadora caracterizar el estado actual de la gestión de marcas en el sector de la restauración de estándar medio-alto así como determinar los principales problemas para su desarrollo y las posibles barreras para su ejecución. Además, se definieron las principales regularidades, contradicciones y tendencias detectadas en el diagnóstico.

Los resultados obtenidos permitieron identificar los elementos esenciales para la elaboración de un modelo de gestión de marcas que posibilite la gestión de las mismas en un sector dinámico de la economía cubana como es el de la restauración.



CAPÍTULO 3

Propuesta de modelo de gestión de marcas de servicios en el sector cuentapropista de la restauración de estándar medio-alto.

03

3.1. Propuesta de modelo de gestión de marcas de servicios en el sector cuentapropista de la restauración de estándar medio-alto.

Tal como se analizó en los epígrafes anteriores del presente capítulo, el sector cuentapropista de la restauración en Cuba muestra un gran dinamismo al exhibir un crecimiento importante de la oferta en los últimos años.

Por un lado, muchos emprendedores comienzan a interesarse por lograr una propuesta más diferenciada y competitiva; y por otro, aquellos que aunque no tienen conciencia de su importancia por desconocer aspectos elementales de la práctica comercial, aún así desean desarrollar negocios sostenibles en el mediano y largo plazo. Por tanto, la propuesta de un modelo para gestionar las marcas en este ámbito sería de crucial importancia y permitiría optimizar los recursos limitados que se invierten.

En este sentido, el poder contar con un modelo para desarrollar y gestionar su marca pudiera ser una valiosa herramienta. Sin embargo, para seleccionar el más apropiado es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Las acciones relacionadas con la gestión de marcas aún no son muy familiares en el gremio de emprendedores cubanos. De esta forma, el modelo debe ser de sencilla comprensión y guiar lo más detalladamente posible su aplicación.
- Las peculiaridades y los desafíos que están involucrados en la gestión de marcas en el sector de los servicios:
 1. El servicio al cliente es un intangible, es eminentemente perceptivo aunque contenga algunos elementos objetivos.
 2. Es perecedero, se produce y consume instantáneamente.
 3. Es continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
 4. Es integral, la responsabilidad del servicio al cliente es de toda la organización. Por ello sus colaboradores son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio que genera o no la satisfacción de los clientes.

5. La oferta del servicio es el estándar para medir la satisfacción de los clientes. El cliente tiene la razón cuando exige que se cumpla lo que se promete.
6. Por ende, el foco del servicio es la satisfacción plena de necesidades y expectativas de los clientes.
7. La presentación integral del servicio genera valor agregado el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente.

De esta forma, teniendo en cuenta el análisis realizado sobre los modelos de gestión y las experiencias de las distintas investigaciones llevadas a cabo en el sector cuentapropista de estándar medio-alto de la restauración, el modelo de gestión de marcas de servicios que se propone, en lo adelante el Modelo, está inspirado en el modelo de Emilio Llopis diseñado para PYMEs e integra elementos aportados por otros modelos como el de David Aaker, Interbrand, Millward Brown, Bic Galicia y Joan Costa con el objetivo de atemperarlo al contexto cubano.

El alcance del Modelo se ha delimitado a negocios ya existentes que se encuentren en funcionamiento en el sector de la restauración cuentapropista de estándar medio-alto.

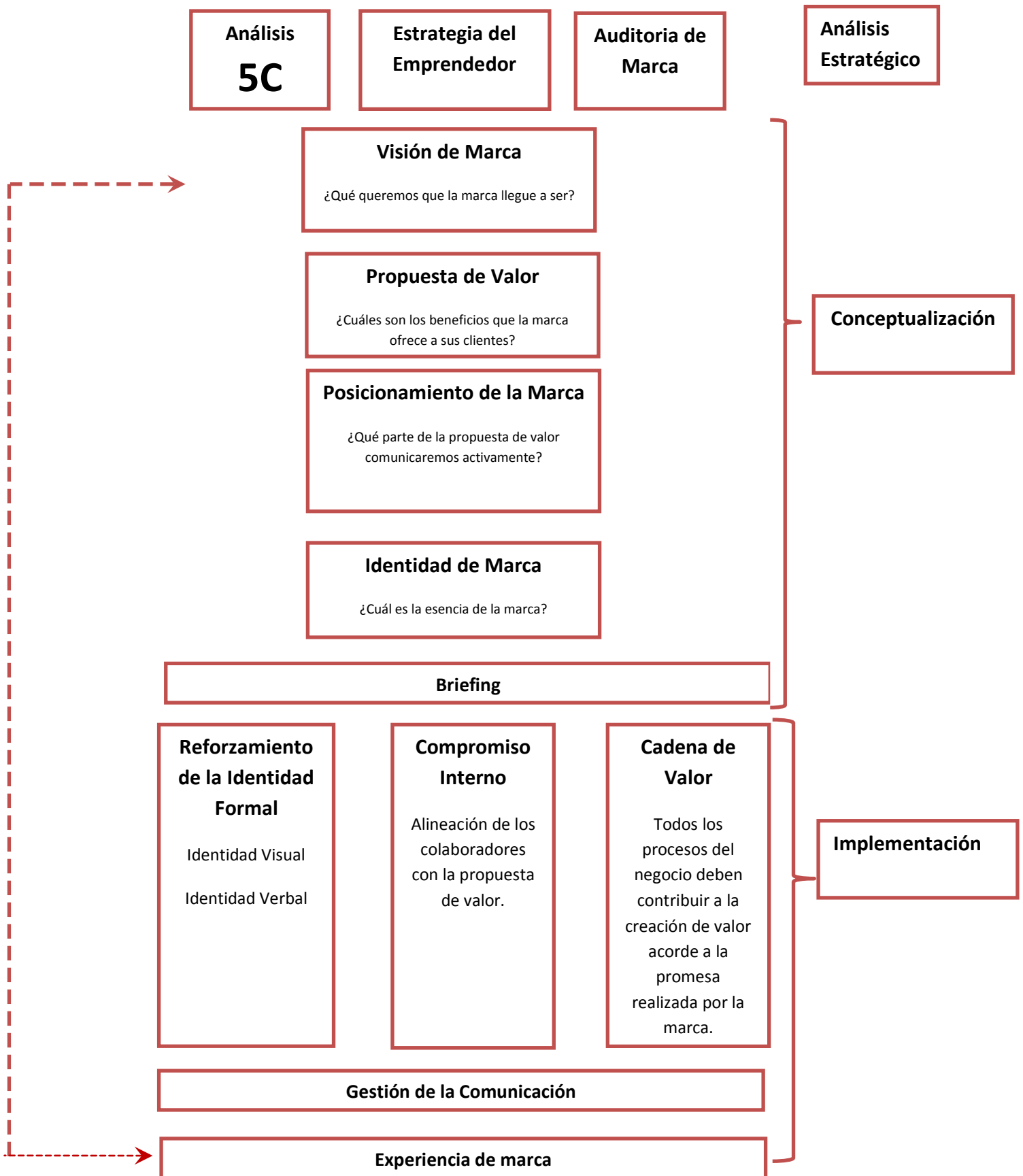
El modelo que se propone consta de tres etapas que se mantienen en un *continuum*:

1. **Análisis estratégico** donde se establecen los puntos de partida, analiza las capacidades, el entorno y define el camino a tomar para la gestión del negocio identificado bajo la marca.
2. **Conceptualización** como una fase de construcción de lo que se aspira a alcanzar. Se puede resumir como la definición del posicionamiento estratégico de la marca, desglosada en pasos para su mejor control.
3. **Implementación** es la puesta en marcha del programa definido para el posicionamiento estratégico. Este generará retroalimentación permanente para su control y ajuste, en caso necesario, de acuerdo a lo pautado en la etapa anterior.

Esta fase, incluye la ejecución del servicio en sí, la gestión de su comunicación y el control y seguimiento de la experiencia que genera el mismo en los públicos de

interés. El control de la experiencia de marca a lo largo del tiempo va construyendo el posicionamiento real. Este se deberá contrastar permanentemente con el estratégico para trabajar sobre los posibles sesgos que vayan apareciendo.

A continuación un esquema detallado del modelo y la explicación de las bases teóricas que conforman cada etapa:



Para la elaboración de la propuesta del Modelo, la autora se apoya en el modelo de Emilio Llopis para el diseño de la estructura por considerarlo funcional y práctico. Esta estructura, acorde a lo planteado en el modelo de David Aaker, se ha dividido en tres etapas. En su modelo, Aaker plantea las etapas de Análisis estratégico de la marca, sistema de identidad de marca y sistema de implementación de la marca. En la propuesta de Modelo la autora modifica la segunda etapa de sistema de identidad por Conceptualización al integrar otros elementos como la visión de la marca y el posicionamiento, éste último definido por Aaker en la última etapa. En el mismo la Implementación es una etapa de acción donde ya estarán conceptualizados previamente todos los elementos de la marca que el emprendedor desee establecer con su público.

En la propuesta de Modelo la autora modifica los aspectos contenidos en cada punto del modelo presentado por Llopis con el objetivo de atemperarlo a la realidad cubana del cuentapropismo donde se hace necesaria una propuesta práctica y de fácil comprensión. Para ello, la autora establece una guía con los elementos que se deberán tener en cuenta para la ejecución de cada punto, en cada etapa. Esta guía está destinada tanto para los gestores encargados del trabajo de las marcas como para los emprendedores líderes quienes podrán monitorear el proceso. Los aspectos recogidos en cada punto se pueden modificar acorde evolucione el escenario donde se desenvuelva la marca, siendo éstos, elementos dinámicos y no estáticos.

De esta manera, en la primera etapa de Análisis estratégico, en el análisis de las 5C, la autora se apoya en el modelo de Bic Galicia diseñado también para PYMEs con el objetivo de determinar los elementos bases para la realización del diagnóstico inicial.

De igual manera, en la estrategia de la empresa, se suprime la tradicional misión, visión y valores de la Compañía propuestos por Llopis por la definición de la Estrategia del emprendedor donde se define el propósito del negocio con una mirada hacia lo que inspira al emprendedor para realizar en el corto, mediano y largo plazo y cuáles son los valores que lo sustentan.

En la segunda etapa (Conceptualización), se mantuvieron los elementos a analizar pero se reestructuró el orden de los mismos por considerarse que de ésta manera se logra una mayor comprensión en el seguimiento de cada paso. Además, a cada punto se le adicionó una pregunta que responde al objetivo del mismo. La etapa inicia con la visión de marca y aquí la autora se apoya en el modelo de Interbrand para darle protagonismo a la definición de la esencia de la marca o Brand essence. Como cierre de la etapa, la autora incluye la confección del briefing el cual es un documento resumen donde se plasman los elementos esenciales de cada punto de la conceptualización y constituye el punto de partida para la etapa siguiente.

La tercera etapa (Implementación), se modificó en su totalidad, pues la autora consideró necesaria una visión más operativa y menos compleja estructuralmente pues, aunque los negocios del sector de la restauración cuentapropista por sus niveles de facturación pudieran considerarse como pequeñas o medianas empresas desde el punto de vista de su estructura organizativa actual, aún son muy simples y son dirigidas directamente por el emprendedor líder.

Aquí se plantea iniciar con el reforzamiento de la identidad formal, momento en el cual, el diseño desempeña un papel protagónico. Luego, el compromiso interno con el objetivo de alinear a los colaboradores con la propuesta de valor y lograr que desempeñen un papel activo en el proceso, aspecto esencial en un negocio de prestación de servicios. Finalmente, la cadena de valor, donde se identifican cada uno de los procesos, su interrelación y cómo tributan al cumplimiento del propósito del negocio.

Seguidamente, la autora incluye dos elementos que considera imprescindibles en la gestión de una marca de servicios. Primero, la gestión de comunicación, momento en el cual todas las herramientas de comunicación son utilizadas estratégicamente para lograr los objetivos definidos. La comunicación desempeña un papel esencial en la interrelación de la marca con sus públicos, por tanto, no puede desarrollarse a través de estrategias aisladas.

La comunicación planificada contribuye a personificar la marca y lograr ese vínculo emocional determinante en su proceso de selección. La autora se apoya en el modelo Masterbrand de Joan Costa, para analizar la interrelación de los procesos como parte de su gestión empresarial y las distintas formas de comunicación de los mismos.

Finalmente, la experiencia de marca. Este es el objetivo final del cliente, el motivo por el cual selecciona un restaurante y no puede ser dejado al azar. La experiencia de marca es un proceso que se planifica y es el eslabón de cierre de todo el proceso, es el momento de la verdad de la marca y por tanto, en el Modelo se plantea una retroalimentación directa con la visión de la marca.

Para una mejor comprensión del Modelo la autora ha desarrollado una propuesta donde se muestra cada elemento a analizar, con el resultado esperado y las acciones propuestas para lograrlo.

PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Comienza con un diagnóstico inicial donde se obtiene la información necesaria del entorno y de las capacidades del negocio. Para su realización se toman como referencia los elementos planteados por Llopis en su modelo denominados **Análisis de las 5C**. Para la aplicación de este Modelo a cada elemento propuesto por Llopis se le ha definido un resultado, o sea, la salida que se debe obtener a partir del objetivo del análisis además de las acciones propuestas a tener en cuenta en la ejecución de cada punto.

Fase 1 (Primera Etapa): Análisis de las 5C

Primera C: Compañía

Resultado: Análisis interno del negocio

Acciones propuestas:

Describir la historia del negocio.

Caracterizar el negocio: modalidad de restaurante, tipo de carta, ubicación, capacidad del local, facilidades, infraestructura, ambientación, cantidad de personal, competencias del personal, manejo de idiomas.

Analizar la cadena de valor: análisis de los eslabones primarios y de apoyo que conforman el negocio y que contribuyen a la creación de valor¹⁰.

Comprobar el cumplimiento de los requisitos de la categoría estándar medio-alto.

Con este análisis se pretende identificar las posibilidades reales que tiene el restaurante para lograr el cumplimiento de su propósito así como; determinar si está apto para desempeñarse en el segmento de mercado propuesto. Se identifican las principales fortalezas y debilidades.

Segunda C: Clientes

Resultado: Caracterización del público objetivo

Acciones propuestas:

Realizar una caracterización socio-económica del público objetivo: edad promedio, motivaciones, ubicación geográfica, hábitos de consumo, ingreso promedio, etc.

Analizar los atributos que toman en consideración para seleccionar un restaurante, percepción que tienen de los mismos y el orden de prioridades.

Analizar las características del público según el estándar.

Con esta caracterización se pretende conocer el posicionamiento del negocio en el público objetivo, identificando oportunidades y desafíos para fortalecer y/o mejorar el mismo. Para el Modelo, conocer al cliente aporta una ventaja significativa en la gestión de la marca, pues permite establecer un sistema de comunicación con un elevado nivel de personalización.

¹⁰ Para una mejor comprensión de la Cadena de Valor para empresas de servicios, por favor, ver Anexo 8.

Tercera C: Competencia

Resultado: Identificación de las ventajas competitivas del negocio

Acciones propuestas:

Realizar benchmarking competitivo: identificar las mejores prácticas de los procesos de trabajo y el modo de actuación actual de los competidores directos existentes en el mercado y realizar un análisis competitivo en cuanto a: calidad de la propuesta gastronómica, ambientación del lugar, efectividad del servicio, relación precio-beneficio, entorno, acceso, facilidades, dimensiones físicas, uso de tecnología, tipo de clientes, inversión publicitaria, etc.

Determinar el posicionamiento de las principales marcas del mercado y analizar sus aspectos diferenciadores, atributos más representativos, sus fortalezas y debilidades, estrategias de posicionamiento implementadas.

Elaborar el perfil competitivo.

Con este análisis, se pretende lograr identificar un nicho de necesidades no cubiertas o poder utilizar las debilidades de los competidores a favor de la marca del negocio.

Se tratan de identificar las competencias distintivas del negocio que estén generando o que puedan generar una ventaja competitiva sostenible y que puedan servir de respaldo a la marca.

Cuarta C: Colaboradores

Resultado: Valoración del nivel de compromiso de los colaboradores.

Acciones propuestas:

Medir el nivel de compromiso de los colaboradores¹¹.

¹¹ En el Modelo se utiliza el término colaborador pues se considera que cada miembro del equipo contribuye, no solo con su trabajo, sino con sus ideas e iniciativas al desarrollo de la marca. En Anexo 9 se podrá encontrar una propuesta para la medición del nivel de compromiso.

Como los colaboradores constituyen un pilar esencial en el Modelo, con esta revisión se pretende evaluar qué nivel de participación están teniendo los mismos en la experiencia de marca de los clientes.

Quinta C: Contexto

Resultado: Análisis del entorno.

Acciones propuestas:

Estudiar las variables que moldean las oportunidades y presentan riesgos para la empresa. Entre las cuales se encuentran:

Situación económica del país: afecta el poder de compra y el patrón de gasto de los consumidores. (Comportamiento del PIB, recepción de turistas, balanza de pagos, tendencias, niveles de inventario, salarios, tasa de desempleo, de inflación, etc.).

Situación política: leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en el desarrollo del sector cuentapropista. (¿Cuál es la percepción que existe sobre el desarrollo del sector gastronómico cuentapropista?).

Legislación: ¿Cómo afecta el marco legal actual el desarrollo de la actividad? ¿Qué perspectiva existen?

Tecnología: ¿Es nuestra tecnología competitiva en el mercado? ¿Se avizora algún salto tecnológico? ¿Podremos asumirlo?

Ecología: ¿Nuestra oferta respeta las regulaciones ecológicas existentes? ¿Influye de alguna forma la percepción de los clientes sobre el tema?

Sociocultural: se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad e individuos.

Factores demográficos: tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos del mercado.

Actitudes en relación a: cuentapropismo, religión, medio ambiente, etc.

Estructuras culturales como: dietética y nutrición, etc.

Proveedores potenciales: ¿Existen en el mercado laboral personas disponibles con las competencias que necesita el negocio? ¿Cantidad,

calidad, precio y estabilidad de los suministros? ¿Cantidad, calidad, precio y estabilidad de los proveedores de servicios?

Fase 2 (Primera Etapa): Estrategia del Emprendedor

En el proceso de gestión de marcas es necesario que el emprendedor cuente con una estrategia empresarial para el corto, mediano y largo plazo acorde al propósito de su negocio. Es recomendable tomar un tiempo para definir con objetividad los elementos estratégicos del negocio que son determinantes para el buen desempeño en la gestión de la marca.

Resultado: Revisión del propósito del negocio.

Acciones propuestas:

Evaluar la estrategia del negocio seguida hasta el momento por el emprendedor: acciones realizadas en el negocio para cumplir su propósito, hasta dónde se aspira a llegar, qué se necesita para llegar hasta ahí, qué valores lo distinguen como negocio, cómo es la relación con los consumidores, cómo se llega hasta ellos, etc.

Gap¹² entre el posicionamiento deseado del negocio y el actual.

Evaluar las formas de comunicar la estrategia.

El objetivo de esta revisión es identificar la hoja de trabajo necesaria para alcanzar el posicionamiento deseado.

Fase 3 (Primera Etapa): Auditoría de marca

Resultado: Análisis de la consistencia del diseño con el concepto desarrollado en el negocio.

Acciones propuestas:

Evaluar formalmente la identidad visual del negocio.

¹² Distancia o diferencia excesiva que existe entre elementos relacionados entre sí.

Analizar el nombre y su correspondencia con el concepto.

Analizar los aspectos jurídicos, o sea, el Registro de la marca.

Revisar la existencia de un Manual de Identidad o el sistema de aplicación de la marca.

Analizar la pertinencia de la propuesta gráfica que debe tener una asociación directa con el concepto del negocio.

Analizar los aspectos gráficos: colores asociados, símbolos, balance tipográfico, legibilidad, espaciado, suficiencia, economía gráfica, etc.

Revisar la correspondencia con la propuesta de valor.

Valorar la percepción de los consumidores en el momento de interacción con la marca.

Este punto se cierra con un test de marca que se realizará al público objetivo para evaluar si asocian la marca con el tipo de negocio que representa y un test formal con diseñadores para comprobar si el logo cumple con los requisitos formales establecidos y concuerda con el concepto que se desea transmitir.

Realizado el levantamiento de información de estas tres fases se desarrolla una **matriz DAFO** para determinar las estrategias que permitirán aprovechar las oportunidades y fortalezas y minimizar las debilidades y amenazas. Con ello se culmina la primera etapa de Análisis estratégico. En la misma se establece como cierre el objetivo para la próxima etapa de conceptualización que puede estar encaminada a hacer cambios en la marca o a un proceso de mejora continua, o sea, acciones que generen mayor vitalidad a la marca.

Mientras en la primera etapa la perspectiva era de diagnóstico, en esta segunda la perspectiva es de acción.

SEGUNDA ETAPA: CONCEPTUALIZACIÓN

Esta etapa es dirigida por el emprendedor líder pero, se recomienda la asesoría de profesionales en la materia. Aquí cada punto responde a una pregunta redactada de manera clara, sencilla y directa que servirá de guía para su ejecución.

Para ello, se sigue con la estructura propuesta en los modelos de Llopis y Bic Galicia, quienes plantean como primer elemento la definición de la **visión de la marca**. Ésta será la guía que establece los objetivos que definen qué queremos que nuestra marca llegue a ser, tanto en la relación con los clientes como en términos de valor. Para ello, se tienen en cuenta todos los aspectos analizados en el primer punto, que enmarcan el escenario en el cual se desempeñará la marca.

Fase 1 (Segunda Etapa): Visión de la marca

Resultado: Definición de la posición futura en el mercado de la restauración que deseamos para la marca.

Acciones propuestas:

Enunciar la visión de la marca.

En su diseño, se requiere la participación activa de los emprendedores líderes quienes deben liderar todo el proceso. La visión de marca debe concretarse en un documento escrito. De esta forma servirá de guía para el trabajo diario de la marca y será comunicada a todos los colaboradores de manera sistemática.

El siguiente paso es la definición de la **Propuesta de valor**, o sea, los beneficios que obtendrán los clientes una vez seleccionen o consuman la marca que en el modelo de Aaker se precisan como: funcionales, emocionales o de auto-expresión. Las promesas deben ser claras, directas y concisas y Llopis aconseja listarlas.

Fase 2 (Segunda Etapa): Propuesta de valor

Resultado: Definición de los elementos que puedan enriquecer la promesa de la marca a sus clientes.

Acciones propuestas:

Identificar qué elementos del servicio pueden constituir un rasgo diferenciador y mejorar el posicionamiento del mismo.

Generar acciones que posibiliten mejorar la vitalidad de la marca.

Generar más posibilidades para un enlace con su público.

La propuesta de valor también se materializa en un documento escrito donde se describen los beneficios a transmitir al cliente y debe ser comunicada activamente tanto interna como externamente.

Fase 3 (Segunda Etapa): Posicionamiento de la marca

Aquí se define qué parte de la propuesta de valor se comunicará activamente pues el objetivo central del posicionamiento es lograr estar en las primeras posiciones en la mente de los consumidores en el momento de la selección cubriendo las brechas dejadas por el resto de los competidores del mercado.

Resultado: Determinación de los elementos a posicionar en la mente de los consumidores para dotar a la marca de más compromiso a partir de las emociones y sensaciones que transmite.

Acciones propuestas:

Identificar la brecha posicional existente en el mercado.

Generar acciones a partir del nivel de prioridad que otorgan los clientes a los atributos de selección del restaurante.

Generar acciones en las variables que desea posicionarse el restaurante valorando que sean relevantes en el proceso de compra del consumidor.

Fase 4 (Segunda Etapa): Identidad de marca

Como se pudo apreciar en el capítulo 1 la identidad es lo que hace único e irrepetible a un negocio. Para ello, en esta fase se toma como referencia el modelo de Interbrand, donde el núcleo de la identidad es la búsqueda de la esencia de la marca, de esos elementos que la hacen única y diferenciadora.

Resultado: Revisión de la consistencia de todos los elementos expresivos de la marca que tienen relación con toda su esencia.

Acciones propuestas:

Trabajar con los aspectos identitarios de la marca.

El ambiente

- Lo visual (tanto de los soportes gráficos como del entorno)
- Lo olfativo
- Lo gustativo

El comportamiento:

- La oferta (contenido y características, estilos y relación calidad-precio)
- El servicio (el desempeño culinario, la atención en el salón)

Todo esto tributa a la experiencia de marca y se aspira a que los consumidores asocien la marca a valores con los cuales se pretende identificar, y a los beneficios que sean ganadores respecto a la competencia. Esas asociaciones, según el modelo de Millward Brown, deben ser significativas, diferentes y destacadas lo que incidirá directamente en la preferencia dentro de su público, según este modelo.

Fase 5 (Segunda Etapa): Briefing

Finalmente se cierra esta etapa con el **Briefing**, documento escrito que contiene los elementos conceptuales y las bases para el trabajo creativo.

El briefing no es solo un documento para transmitir información. Es la base para la inspiración de los creativos, estimulando sus ideas y despertándoles su interés. Debe ser breve y conciso porque en él se recogen las pautas básicas que servirán de guía para todo el trabajo. Entre los aspectos imprescindibles que deben estar reflejados en el briefing se encuentran: la definición del público objetivo, los objetivos de marketing a alcanzar, la promesa que se pretende comunicar e información respecto al negocio, el mercado y la competencia.

La elaboración del briefing es responsabilidad del encargado de la gestión de la marca y debe ser aprobado por el emprendedor líder.

TERCERA ETAPA: IMPLEMENTACIÓN

Fase 1 (Tercera Etapa): Reforzamiento de la identidad formal

El **reforzamiento de la identidad formal** de la marca es la traducción en términos comunicativos, tanto visuales como verbales del proceso de conceptualización.

Resultado: Traducir en términos gráficos la identidad de la marca.

Acciones propuestas:

Confección o revisión del Manual de Identidad corporativa o en su defecto, un documento donde deben quedar pautados los usos y prohibiciones de la marca así como su sistema de aplicación.

La función del diseño se encuentra insertada dentro de la identidad formal. Ésta de alguna manera interviene en todo el proceso y se refleja en la visualidad de las estrategias de comunicación, en la gestión de comunicación, etc. De ahí la necesidad de demostrar, en el ámbito del diseño, la importancia de todos los aspectos que redundan sobre la gestión de las marcas.

Esto permitirá, por un lado, pasar por una visión estrecha del diseño de identidad para ampliar el universo en el cual el diseñador debe adentrarse. El diseñador debe tener en cuenta estos elementos para que sus propias propuestas gráficas respondan al espíritu del negocio y no a la inspiración personal, logrando que sus propuestas faciliten una mayor conexión con el público. Por otra parte, permite visualizar claramente la importancia de la comunicación visual, donde se cristaliza y materializa una buena parte de la identidad expresiva de esas marcas.

Las siguientes fases, 2 y 3, están relacionadas con la alineación de la operatividad interna a la gestión de la marca.

Fase 2 (Tercera Etapa): Ajuste de la Cadena de Valor

Resultado: Plan de Acción para lograr que la cadena de valor contribuya a la creación de valor.

Acciones propuestas:

A partir de la propuesta de valor definida en el briefing se deben identificar las oportunidades de mejora que existen en este sentido en la cadena de valor. Se debe lograr que todos los eslabones de la cadena de valor del servicio contribuyan a lograr un alto margen de servicio.

Fase 3 (Tercera Etapa): Robustecer el Compromiso Interno

Resultado: Estrategia de trabajo para lograr fortalecer el compromiso interno de los empleados.

Acciones propuestas:

Plan de Comunicación Interna para transmitir a los colaboradores la propuesta de valor aprobada.

- Definir las acciones para fortalecer el compromiso interno¹³.

¹³ En el Anexo 7 se analizan las posibles variables sobre las que se puede accionar para fortalecer el compromiso interno.

Fase 4 (Tercera Etapa): Gestión de la comunicación

Una vez determinados y engranados todos estos elementos comienza la gestión de comunicación. Para ello se utilizarán las herramientas de comunicación orientadas estratégicamente y con una visión sinérgica.

Esta gestión no debe estar encaminada solo a estimular las ventas; sino que, debe reafirmar el valor de la marca partiendo del hecho de que todas las actividades de comunicación afectan la imagen de marca y su reputación. La aplicación integrada de varias herramientas empresariales como las relaciones públicas, la promoción y la fuerza de ventas, en una estrategia coordinada con costos muy moderados, y que permiten una amplia difusión.

Resultado: Gestión del desempeño del servicio representado por la marca.

Acciones propuestas:

Diseñar una estrategia de comunicación de marketing integrado¹⁴.

Integrar al equipo interno.

Definir las herramientas de comunicación a utilizar en el ámbito interno y externo.¹⁵

Diseñar un Plan de Comunicación¹⁶.

En el sector de la restauración, contrario a lo que muchos emprendedores consideran, no es necesario un gran presupuesto de publicidad para posicionar la marca. En el escenario cubano, la expansión del acceso a Internet abre las posibilidades para lograr

¹⁴ Con el enfoque de estrategia de comunicación de marketing integrado se gestiona un amplio número de comunicaciones de diferente índole, con diversos medios y en disímiles contextos. Para ello se tienen en consideración una serie de criterios relevantes como: cobertura, contribución, concordancia, complementariedad y costo.

¹⁵ En el ámbito interno se incluyen todas las acciones comunicativas que se encuentran bajo el control de la organización y en el ámbito externo las que están fuera de su entorno y no se pueden controlar.

¹⁶ Para ello se seleccionarán las herramientas de comunicación que permitan alcanzar los objetivos previstos por los emprendedores líderes con el menor costo posible.

un mayor alcance y visualización así como una elevada difusión de la marca, tanto en el mercado nacional como extranjero con un costo muy bajo y, a veces nulo.

En el caso de la comunicación digital, utilizarla es esencialmente importante cuando atraer al público foráneo es el principal interés. Además de representar una menor inversión en costos, se llega con más facilidad a la audiencia principal del restaurante. En el caso de la comunicación digital se clasifica, para esta investigación, en analógica o con soporte físico.

Gestionar la comunicación mediante plataformas digitales posibilita generar contenidos, no solo al restaurante con sus públicos, sino de los clientes hacia el restaurante, fomentando la retroalimentación, y hacia otros clientes, sirviendo como recomendación. Los mensajes ya no son creados exclusivamente por la marca sino por sus públicos, quienes tienen total libertad para opinar y además tienen otros consumidores queriendo escuchar sus opiniones. Para gestionar la comunicación digital se tendrán en cuenta las nuevas 4 P' que se adicionan al marketing tradicional¹⁷.

El gestor de comunicación de la marca debe saber los riesgos de un consumidor opinando libremente, por ello, antes de lanzar la marca al mercado externo se deben analizar los resultados del análisis de las 5C, conocer detalladamente la estrategia del emprendedor y dominar todos los aspectos que forman parte de la marca, desde sus elementos formales (representado en su diseño gráfico) hasta los operativos (representado en la estructura de sus procesos).

De igual manera, las acciones de publicidad que se planifiquen se clasificarán bajo la nomenclatura ATL (Above the line): Alto costo, alto impacto y BTL (Bellow the line): bajo costo, alto impacto.

En la primera, las acciones que se realizan toman en consideración los medios masivos más tradicionales. Esto representa un mayor gasto presupuestario y la medición de su

¹⁷Ver Anexo 10

impacto es menos precisa, al destinarse a una mayor y dispersa audiencia. Las acciones BTL, por su parte, se organizan en acciones personalizadas donde se puede lograr una mayor interacción con el público de interés. Estas permiten el uso creativo de medios poco usados como soportes de publicidad, con lo cual se genera mayor impacto y, al estar directamente en contacto con el público, el costo por impacto es mucho menor que en el ATL.

Fase 5 (Tercera Etapa): Control de la experiencia de marca

Es vital en el sector de la restauración donde el éxito o fracaso de una marca depende en gran medida de la experiencia que viva el cliente.

Resultado: Supervisión del desempeño en cada punto de contacto definido en la relación entre el cliente y la marca.

Acciones propuestas:

Adoptar un modelo para la gestión de la experiencia.

Medir que la experiencia sea consistente con todas las aspiraciones que se tienen.

En este Modelo se propone la adopción de un modelo basado en módulos experienciales estratégicos (Llopis, 2011), cada uno de los cuales está basado en una variable de las que componen una experiencia. Éstos pueden desarrollarse de modo aislado o en su conjunto:

1. Módulo de sensaciones: referido a los sentidos y su objetivo es crear experiencias sensoriales a través de los mismos.
2. Módulo de sentimientos: referido a los sentimientos y emociones de los clientes y su objetivo es crear experiencias afectivas.
3. Módulo de pensamientos: referido al intelecto de los clientes y su objetivo es crear experiencias cognitivas.

4. Módulo de actuaciones: referido a experiencias corporales, estilos de vida e interacciones y su objetivo ampliar las experiencias físicas de los clientes.
5. Módulo de relaciones: referido al sentimiento de mejora de las personas y a la necesidad de ser percibidos positivamente por otras.

Este módulo abarca aspectos de los cuatros anteriores y su objetivo es trascender del ámbito personal y privado del individuo, creando experiencias que lo relacionan con otros.

3.2 Valoración de la propuesta del modelo mediante la consulta a expertos.

3.2.1 Fase preliminar

Una vez realizada la propuesta de modelo de gestión de marcas de servicios en el sector cuentapropista de la restauración de estándar medio-alto, se procede a la valoración del mismo a través del criterio de expertos. El objetivo es comprobar su pertinencia en el contexto cubano de la restauración y su aporte en la gestión de las marcas de servicios. Para ello se empleó el método Delphi, el cual se basa en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso a partir de las valoraciones subjetivas que realicen cada uno de ellos.

En la fase preliminar se establecen los elementos básicos que se van a someter a consulta. Un momento importante es la definición del número de posibles expertos a consultar. Luego, la aplicación de los instrumentos pertinentes para determinar su coeficiente de competencias con el fin de escoger el grupo de expertos que finalmente valorará la propuesta.

La selección del grupo de expertos estuvo condicionada por su disposición a cooperar. Se envió la encuesta¹⁸ a 15 expertos. De ellos se obtuvo el coeficiente de competencia, a partir de su autovaloración y, de las fuentes de obtención de su conocimiento. De igual manera, el criterio de selección estuvo dirigido a la búsqueda de profesionales con experiencia en la gestión de marcas comerciales, en el sector cuentapropista de la restauración de estándar medio-alto, en la gestión de comunicación, en propiedad de marcas y en diseño gráfico e identidad visual. Los candidatos considerados cuentan con una experiencia profesional de más de 10 años. Luego de la aplicación del instrumento, se seleccionaron como expertos a 12 especialistas que obtuvieron un coeficiente de competencia superior a 0.85¹⁹.

De un total de 15 expertos, se tomaron los 12 considerados con un grado de influencia alto. Una vez seleccionados los expertos se les envió la propuesta del modelo de gestión

¹⁸ Ver Anexo 11

¹⁹ Ver Anexo 12

de marcas de servicios diseñado para el sector cuentapropista de la restauración de estándar medio-alto. Como resultado de ello, se realizaron observaciones en las diferentes fases. Esto conllevó a que se modificaran algunas acciones propuestas, centrándose en un enfoque más práctico, con el objetivo de lograr una mayor comprensión en los destinatarios finales. Estos fueron sometidos a una segunda ronda de valoración por parte de los mismos expertos.

3.2.2 Fase exploratoria

En esta fase se realiza el procesamiento de la valoración del criterio de expertos sobre la propuesta presentada. En base a sus consideraciones, obtenidas de la pregunta abierta, se realizaron ajustes a la propuesta preliminar presentada para conformar la propuesta definitiva ya descrita anteriormente.

A continuación, se realiza un resumen de las principales valoraciones ofrecidas por los expertos:

“La estructura del modelo es válida desde el punto de vista práctico por estar ajustado a la cotidianidad de los negocios a los cuales se dirige”.

“El modelo presenta una estructura lógica en la cual se ordenan etapas de evaluación de la situación de partida, deconstrucción y reconstrucción de una nueva realidad y ejecución-control de las acciones más importantes”.

“Los componentes seleccionados cubren todos los aspectos que personifican la marca y también aquellos que son determinantes para la percepción por parte de las audiencias para las cuales trabaja”.

“En el modelo se puede observar su clara orientación hacia fortalecer la gestión de la marca como un proceso resultante de una comprensión interrelacionada de las áreas más importantes en la gestión del negocio”.

“La estructura del modelo es consistente, pues se basa en un enfoque estratégico que permite colocar la definición de la marca como un elemento clave dentro de la estrategia del negocio”.

“Un aporte importante del modelo es que concibe la participación de los colaboradores como un elemento clave para su implementación. También considera puntos de retroalimentación, lo cual es positivo para su mejora y éxito”.

A su vez, los expertos consideran pertinente la propuesta porque:

“En correspondencia con los propósitos gubernamentales de darle mayor presencia a la comunicación en la vida política y económica, esta nueva herramienta pone a disposición del sector cuentapropista la posibilidad de sostener una interrelación eficiente con sus clientes y demás audiencias directas e indirectas”.

“El potencial valor educativo de este tipo de soluciones para los nuevos emprendedores cubanos los llevará, sin dudas, a replantearse sus negocios en la senda de alcanzar una mayor efectividad en el cumplimiento de sus objetivos y también de tomar responsabilidad sobre diversas cuestiones a partir de que todo comunica”.

“El encuadre teórico y práctico combina flexibilidad con sencillez y solidez, todo al mismo tiempo. Se logra concebir un modelo que puede ser asimilado sin que demande esfuerzos considerables y costosos a los negocios que los puedan alejar de las actividades diarias de administración”.

“Existe la necesidad en varios emprendedores, empujados por una creciente competencia entre el 2015-2017 de “algo más” para avanzar en los negocios. En el mercado está presente la necesidad de saber cómo convertir su “logo” en un sistema de valores e indicadores y cómo hacerlo valer a lo largo de la cadena de valor y ante los clientes”.

“Es útil, oportuno y necesario tener un modelo atemperado a la realidad que enfrenta el sector por cuenta propia en el país, sin embargo, su aplicación no será una tarea sencilla”.

“La implementación del modelo se enfrentará al insuficiente nivel de conocimientos y conciencia que existe en el país sobre la importancia de las marcas. Sólo aquellos con

conocimientos básicos de marketing, una visión estratégica y la necesaria asesoría de un consultor podrían ejecutar con éxito el modelo”.

De manera general se puede concluir que los expertos ofrecen una valoración positiva de la propuesta de Modelo de gestión de marcas de servicios para el sector cuentapropista de la restauración de estándar medio-alto considerándolo una herramienta útil, necesaria y pertinente.

Conclusiones parciales

En este capítulo se realiza la propuesta de Modelo a partir de los elementos aportados por los modelos analizados por la autora en el capítulo I.

De igual forma, la propuesta de modelo se somete a la valoración de expertos. Éstos fueron seleccionados tomando en consideración su experiencia teórica y práctica en la gestión de marcas comerciales, el sector de la restauración de estándar medio-alto, la gestión de comunicación, la propiedad de marca y el diseño gráfico.



Conclusiones

Conclusiones

1. Los objetivos trazados para esta investigación fueron cumplidos.
2. La gestión de marcas es vital para lograr un posicionamiento meritorio en un mercado cada vez más competitivo. Su universo conceptual ha cambiado y el avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones ha significado un desafío porque se han igualado con los consumidores en su condición de emisor de mensajes. Esto implica que, la gestión de las marcas requiere mucho esfuerzo, trabajo sistemático y dedicación pues son elementos activos que representan el desempeño de productos y servicios. De igual forma, la identidad visual es la parte más reconocida de la marca pero ésta debe estar sustentada en una sólida estrategia empresarial.
3. Los modelos de gestión de marcas estudiados centran su atención en la gestión de mercados de productos, en el crecimiento financiero de la marca, en la gestión empresarial y en la gestión de PYMEs. Todos confluyen en la necesidad de lograr un posicionamiento meritorio en la mente de los consumidores. Sin embargo, se hace necesario un modelo que tome en consideración las características del contexto cubano de la restauración.
4. El estudio realizado permite afirmar que existe una elevada cuota de empirismo e intuición en la gestión actual de las marcas en el sector cuentapropista de la restauración. Sin embargo, la creciente competencia en el mercado ha conllevado a reconocer la necesidad de gestionar las marcas con una visión integradora y con conocimientos profesionales sobre el tema. Asimismo, el nuevo escenario legal para el sector cuentapropista exige una mayor preocupación por las marcas comerciales protegidas. Además, la experiencia del cliente ocupa ahora un papel determinante en el sector de la restauración que cuenta con clientes más exigentes, empoderados económicamente y deseosos de compartir experiencias diferentes.

5. El modelo de gestión de marcas de servicios en el sector cuentapropista de la restauración de estándar medio-alto que se propone, es un referente para los emprendedores líderes. Les posibilita gestionar de manera coordinada y eficiente sus marcas comerciales logrando un mejor posicionamiento en el mercado, lo cual les permite obtener mayor estabilidad y crecimiento. La propuesta presentada cuenta con tres etapas, dentro de las cuales se establecen fases con resultados a obtener, y las acciones que se deben ejecutar para conseguirlas lo cual facilita la comprensión del modelo y su aplicación en un contexto esencialmente operativo.

6. Los expertos consultados para una evaluación preliminar de la propuesta coinciden en una valoración positiva de la misma. Sus criterios avalan la pertinencia del modelo, su validez como resultado científico y las potencialidades de aplicarlo en el contexto cubano.



Recomendaciones

Recomendaciones

1. Realizar futuras investigaciones que permitan desarrollar un Modelo de gestión de marcas de servicios para negocios que comienzan, o sea, desde la etapa cero. Esto les permitirá a los emprendedores líderes iniciar sus proyectos con una proyección estratégica de su marca comercial.
2. Socializar el modelo de gestión de marcas de servicios desarrollado de manera que se convierta en una herramienta de trabajo para los emprendedores líderes.
3. Emplear este Modelo como material docente para que los estudiantes de diseño se familiaricen con el proceso estratégico de gestionar las marcas comerciales de manera que puedan lograr una mayor integración.



Referencias bibliográficas

Referencias bibliográficas

Aaker, D.A. *El éxito del producto está en la marca*. Ediciones Prentice Hall Empresa, Barcelona, 1996.

Aaker, D. A. *Construir marcas poderosas*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2002.

Aaker, D. A. *Estrategia de la cartera de marcas*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005.

Ades, L. J. *Manual del vendedor profesional*. Ediciones Deusto S.A, Bilbao, 1984.

Alet I Vilagínés, J. *Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2011.

AlaMesa Cuba. *Restaurantes en La Habana*. <https://www.alamesacuba.com/es/la-habana/> Publicado 22/4/2010. [Consultado 26/8/2018]

Álvarez. T. *Vendedores de la imagen*. Editorial Piados, Barcelona, 1997.

Austin, N; T. Peters. *Pasión por la excelencia*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1987.

Bachs, E. *Enciclopedia práctica, profesional de turismo, hoteles, restaurantes*. Editorial Grupo Océano, Barcelona, 2003.

Bassat, Luis. *El libro rojo de la publicidad. Ideas que mueven montañas*. Editorial Espasa Calpe S.A, Madrid, 1999.

Bic Galicia. *Como crear una marca. Manuales prácticos de la PYME*. <http://www.galicia.com/2010/manuales-prácticos-pyme.pdf> Publicado 22/4/2010. [Consultado 26/8/2016]

Brujó, G. *La nueva generación de valor*. Editorial LID Empresarial, Madrid, 2008.

Cabrera, S. *Marketing gastronómico. La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable*. Cuaderno 45, 2013, pp. 165-174. ISSN 1668-5229.

Cáceres S. *Cambio cultural y comunicación interna*. En: Cuba, Asociación Cubana de Comunicadores Sociales. 5to Festival Internacional de Comunicación Social. La Habana, 25-27 de junio de 2018.

Capriotti, P. *La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Editorial El Ateneo, Barcelona, 1992.

Capriotti, P. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Editorial Ariel S.A., Barcelona, 1999.

Capriotti, P. *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Editorial Colección de Libros de la empresa, Santiago de Chile, 2009.

Cerviño, J. *Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Ediciones Pirámide, Madrid, 2002.

Chaves, N. *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional* (4ta ed.). Editorial Gustavo Gili, México, 1994.

Chaves, N.; R. Belluccia. *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Editorial Paidós, Buenos Aires, 2003.

Cheverton, P. *Cómo funcionan las marcas*. Editorial Gedisa S.A, Barcelona, 2007.

Chibás Ortiz, F. *Creatividad, comunicación y cultura. Gestión innovadora de proyectos Educativo-culturales en la era digital*. Editorial Pueblo y Educación, Cuba, 2015.

Coltman, M. *Star and run a profitable restaurant: a step by step business plan*. Editorial Self-Counsel, Nueva York, 1992.

Conlon, J. *Linking Brand Essence and Growth*. Disponible en: <https://www.brandingstrategyinsider.com/2016/04/linking-brand-essence-and-growth.html#.W5bsA0ZKjcs> Publicado 25/4/2016. [Consultado 30/1/2018]

Cooper, B; B. Floody. *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Norma Grupo Editorial, Bogotá, 2003.

Costa, J. *Identidad Corporativa y estrategias de empresa*. Ediciones CEAC, Barcelona, 1992.

Costa, J. *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2001.

Costa, J. *Identidad Corporativa*. Editorial Trillas S.A de C.V, México D.F, 2003.

Costa, J. *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Editorial Paidós, Barcelona, 2004.

Costa, J. *Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo MasterBrand*. Revista Luciérnaga, 2012, año 4, edición 8, pp. 20-25. ISSN 2027-1557.

Cowell, D. W. *Mercadeo de servicios. Un nuevo enfoque: del operativo al perceptivo*. Legis Editores S.A, Bogotá, 1991.

Cuba, Consejo de Estado. “Decreto-Ley 141/1993. Sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia”. Gaceta oficial de la República de Cuba. La Habana, 8 de septiembre de 1993.

Cuba, Consejo de Estado. “Decreto-Ley 203/1999. De marcas y otros signos distintivos”. Gaceta oficial de la República de Cuba. La Habana, 24 de diciembre de 1999.

Cuba, Consejo de Estado. “Decreto-Ley 353/2018 Modificativo de la Ley nro. 65 Ley general de la vivienda”, “Decreto-Ley 354/2018 Modificativo de la Ley nro. 113 Del sistema tributario”, “Decreto-Ley 355/2018 Modificativo del Decreto-Ley nro. 289 De los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios”, “Decreto-Ley 356/2018 Sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia”, “Decreto-Ley 357/2018 De las contravenciones personales en el ejercicio del trabajo por cuenta propia”. Gaceta oficial de la República de Cuba. Edición Extraordinaria nro. 35. La Habana, 10 de julio de 2018.

Cuba, Consejo de Ministros. “Resolución 63/2000 Reglamento del Decreto ley Numero 203 De marcas y otros signos distintivos”. Gaceta oficial de la República de Cuba. La Habana, 22 de mayo del 2000.

Cuba, Consejo de Ministros. “Decreto-Ley 252/2007 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano”. “Decreto 281/2007 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición Extraordinaria. La Habana, 17 de agosto de 2007.

Cuba, Consejo de Ministros. “Decreto 334/2017. La modificación del Decreto 281”. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición Extraordinaria nro. 58. La Habana, 13 de diciembre de 2017.

Cuba, Consejo de Ministros. “Decreto 349/2018. Contravenciones de las regulaciones en materia de política cultural y sobre la prestación de servicios artísticos”. Gaceta oficial de la República de Cuba. Edición Extraordinaria nro. 35. La Habana, 10 de julio de 2018.

Cuba, Contraloría General de la República. “Resolución 60/2011 Normas del sistema de control interno”. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición Extraordinaria nro. 13. La Habana, 3 de marzo de 2011.

Cuba, Finanzas y Precios. “Resolución 194/2018 Modificaciones a la Ley 113 del Sistema tributario”, “Resolución 197/2011 Modificaciones al Decreto-Ley nro. 289 De los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios”. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición Extraordinaria nro. 35. La Habana, 10 de julio de 2018.

Cuba, Ministerio de Educación Superior. “Resolución 132/2004 Reglamento de la Educación de posgrado de la República de Cuba”. La Habana, 6 de julio de 2004.

Cuba, Ministerio de Educación Superior. “Resolución 166/2009 Modificación de artículos del Reglamento de la Educación de posgrado de la República de Cuba”. La Habana, 20 de julio de 2009.

Cuba, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. “Resolución 33/2011 Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia”. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición Extraordinaria nro. 029. La Habana, 6 de septiembre de 2011.

Cuba, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. “Resolución 41/2013 Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia”. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición Extraordinaria nro. 027. La Habana, 26 de septiembre de 2013.

Cuba, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. “Resolución 11/2018 Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia” y “Resolución 12/2018 Aprobar las actividades que se pueden ejercer como trabajo por cuenta propia”. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición Extraordinaria nro. 35. La Habana, 10 de julio de 2018.

Cuba, Ministerio de Salud Pública. “Resolución 179/2018 Aprobar los requisitos higiénico-sanitarios para la obtención de la Licencia”. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición Extraordinaria nro. 35. La Habana, 10 de julio de 2018.

Cuba, Instituto de Planificación Física. “Resolución 31/2018 Procedimiento que regula el otorgamiento de la autorización que se expide a los trabajadores por cuenta propia para la colocación y el contenido de carteles, por las Direcciones municipales de Planificación Física”. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición Extraordinaria nro. 35. La Habana, 10 de julio de 2018.

Davis, S. *La marca. Máximo valor de su empresa*. Editorial Pearson Educación, México, 2002.

Daye, D. *The Language of Branding*: Disponible en: <https://www.brandingstrategyinsider.com/2008/02/the-language-1-2.html#.W5bsw0ZKjcs>
Publicado 13/1/2008. [Consultado 30/1/2018]

De Toro, J.M. *La marca y sus circunstancias: vademécum de Brand management* Tapa blanda. Ediciones Deusto, 1ra edición, Barcelona, 2009.

Fernández, P. *Valoración de marcas e intangibles*. Documento de investigación, DI nro. 686, Universidad de Navarra, 2007.

Ferro, X. *Lovemarks, ¿por qué amamos las marcas que amamos?* Revista Ekos negocios, 2011, pp. 33-47. ISBN: 978-9942-9992-6-9

Forero Siabato, M.F.; E.J, Duque Oliva. *Evolución y caracterización de los modelos de Brand Equity*. Revista Suma de Negocios, 2014, Vol. 5, Núm. 12, pp. 158-168.

Francés, F.A. *Cervantes Diccionario manual de la Lengua Española*. Editorial Letras Cubanas, La Habana, 1981.

García, P; T. de las Cagigas. *Diagnóstico de posicionamiento del producto Talasoterapia y sus proyecciones estratégicas*. Tesis en opción al máster en Comunicación, Universidad de La Habana, 2010.

Gobé, M. *Branding Emocional: el nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Editorial Divine Egg Publicaciones, Barcelona, 2005.

González, Jorge. *El ROI de la experiencia del cliente*. Disponible en: <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2017/03/DEC-FICHA-TECNICA-ROI-CX.pdf>. Publicado 16/11/2012. [Consultado 6/9/2015]

González, Jorge. *Gestionando la experiencia del cliente desde el branding*. Disponible en: <https://thinkandsell.com/blog/gestionando-la-experiencia-de-cliente-desde-el-branding/> Publicado 18/9/2013. [Consultado 6/9/2015]

Grant, J. *The Brand innovation manifesto. How to build brands, redefine markets and defy conventions*. Editorial Wiley, Sussex, 2006.

Gutiérrez Ruiz, F.J; J. Rodríguez Martínez. *El concepto de modelo y su relevancia actual en diseño*. En: Gutiérrez Ruiz, F.J; J. Rodríguez Martínez (coordinadores). *Modelos clave para el diseñador ante los escenarios de cambio*. Universidad Autónoma Metropolitana, México, 2016.

Hernández Sampier, R. *Metodología de la investigación*. Editorial Félix Varela, La Habana, 2003.

Interbrand. *El glosario de las marcas*. Foro de marcas renombradas. LID Editorial Empresarial, Madrid, 2008.

International Organization for Standardization. *Brand valuation-Requirements for monetary brand valuation*. ISO/TC 289. Septiembre, 2010.

Kantar Millward Brown. *Brandz Top 30 Most valuable Spanish brands 2017*. Edita Grupo WPP, España, 2017.

Kapferer, J. N. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity Long Term*. Editorial Kogan Page Limited, Londres, 2008.

Klein, N. *No logo. El poder de las marcas*. Editorial Paidós, Barcelona, 2007.

Kotler, P. *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z*. Editorial Prentice Hall, Pearson Educación S.A., Madrid, 2003.

Kotler, P.; K.L. Keller. *Dirección de Marketing* (12ª ed.). Editorial Pearson Pentice Hall, México, 2006.

Lambin, J. J. *Marketing Estratégico*. (3ra ed.). Editorial Mc Graw-Hill, México, 1995.

LLopis Sancho, Emilio. *Branding & PYME. Un modelo de creación de marcas para pymes y emprendedores*. Disponible en: <https://www.pgs.pe/sites/default/files/2016/03/aprende-mas/branding-amp-pyme-un-modelo-de-creacion-de-marca-para-pymes-y-emprendedores.pdf> Publicado 18/9/2013. [Consultado 27/3/2017]

Llerena Fernández, Y. *Modelo de gestión de diseño para el Ministerio de la Industria Sidero Mecánica*. Tesis en opción al Máster en Gestión del Diseño, Instituto Superior de Diseño, 2010.

Machado, R.J; K, Gattorno. *Abrir y mantener un negocio por cuenta propia*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 2013.

Martín, M. *Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. ESIC Editorial, Madrid, 2005.

Martín Guilarte, S. *Para, piensa, respira: cómo gestionar las marcas en el cuentapropismo*. En: Cuba, Expoemprendimiento, Proyecto CubaEmprende, La Habana, 2017.

Millward Brown. *Meaningfully Different Framework*. Disponible en: <http://www.millwardbrown.com/footer/about/meaningfully-different-framework#related-content> Publicado 18/2/2013. [Consultado 10/8/2017]

Montecinos, J. *Tendencias del área de alimentos y bebidas en la hotelería mundial*. Disponible en: <http://www.hospitalitas.com.mx/articuloscontenidom.asp> Publicado 22/4/202. [Consultado 4/9/2017]

Niebla Chalita, E. *Marcar la diferencia. Observaciones empíricas sobre gestión de marcas en Cuba*. Revista La Tiza, 2017, núm. 02, pp. 6-9. ISSN: 2518-2927

Observatorio de Branding. *Claves para gestionar la experiencia de marca*. Disponible en: <http://ipmark.com/claves-gestionar-experiencia-marca/> Publicado 24/10/14. [Consultado 10/9/2017]

Ollé, R; Riu, D. *El nuevo Brand Management*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2009.

Olins, W. *Wally Olins: el libro de las marcas*. Editorial: Océano, Barcelona, 2009.

Olivos Avendaño, R.A; C.A, Zuleta Callejas. *Percepción y valorización de marcas: un enfoque aplicado*. Tesis en opción al título de Ingeniero Comercial mención en administración. Universidad de Chile, 2004.

Partido Comunista de Cuba. *Conceptualización del Modelo económico cubano y social cubano de Desarrollo socialista. Plan nacional de Desarrollo económico y social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y sectores estratégicos*. La Habana, Cuba.

Partido Comunista de Cuba. *Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución*. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, Cuba, 2011.

Partido Comunista de Cuba. *Actualización de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución*. La Habana, Cuba, 2016.

Peters, T. *El meollo del branding*. Ediciones Nowtilus, Madrid, 2002.

Peters, T. *Obsesión por el diseño*. Ediciones Nowtilus, Madrid, 2002.

Rangel Pérez, C. *La nueva gestión de las marcas: una visión en el sector del lujo*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación, Universidad Complutense de Madrid, 2013.

Rasiel, E.M; P.N. Friga. *The McKinsey Mind. Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm*. Editorial McGraw-Hill, New York, 2002.

Reig, R. *Dioses y diablos mediáticos. Cómo manipula el Poder a través de los medios de comunicación*. Editorial Urano, Barcelona, 2004.

Ries, A; J. Trout. *El posicionamiento es a lo que juega la gente en el actual mercado del yo-también*. Revista Industrial Marketing, 1969.

Ries, A; J. Trout. *Posicionamiento: la batalla por su mente*. 2da edición. Editorial McGraw Hill/ Interamericana de México, México, 2002.

Ries, A.; L. Ries. *El origen de las marcas*. Ediciones Urano, Barcelona, 2005.

Roberts, K. *Lovemarks. El futuro más allá de las marcas*. Ediciones Urano, Barcelona, 2005.

Rochat, M. *Marketing y gestión de la restauración*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2000.

Rodríguez Gómez, G; J. Gil Flores; E. García Jiménez. *Metodología de la investigación cualitativa*. Editorial Félix Varela, La Habana, 2004.

Rosales Trinchet, A. *Modelo para gestionar proyectos de Diseño Industrial en Centros de Investigación Científica*. Tesis en opción al Máster en Gestión e Innovación del Diseño, Instituto Superior de Diseño, 2011.

Santana Pérez, J. *Las marcas: un simbolismo poderoso*. Revista Espacio, 2003, núm. 9, pp. 43-45. ISSN: 10250239.

Santiesteban, M. *La identidad no es solo el logo: todo comunica*. Tesis en opción al máster en Comunicación, Universidad de La Habana, 2011.

Schein, E.H. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Editorial Félix Varela, La Habana, 2006.

Scheinsohn, D. *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1997.

Schmitt, B. H. *Experiential marketing: how to get costumers to sense, feel, act and relate to your company and brands*. Editorial Free Press, Nueva York, 1999.

Sicard, M.C. *Lujo, mentiras y marketing*. Ediciones Gustavo Gili, Barcelona, 2007.

Songel, G. *Manual de gestión de marca y merchandising para PYMES*. Edita Instituto de Diseño y Fabricación, Valencia, 2008.

Toirac García, Y; R. Muñoz Kiel. *Selección de lecturas sobre fundamentos de publicidad*. Editorial Félix Varela, La Habana, 2005.

Tomiya, E. H. *Branding Analítico. Métodos cuantitativos para gestión de marca*. Editora Atlas, Sao Paolo, 2014.

Torruco, M; M. Ramírez. *Servicios turísticos: la oferta turística y sus principales componentes*. Editorial Diana, México D.F, 1991.

Triana Cordoví, J. *Más allá de las 50 sillas*. Disponible en: <https://oncubamagazine.com/columnas/mas-alla-de-las-50-sillas/> Publicado 6/9/2018. [Consultado 8/9/2018]

Trillo, F. *Diagnóstico y definición de la política de marcas en el Grupo Cubanacán*. Tesis en opción al máster en Comunicación, Universidad de La Habana, 2010.

Werner, K.; H. Weiss. *El libro negro de las marcas. El lado oscuro de las empresas globales*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2003.

Vidal Alejandro, P.;O.E. Pérez Villanueva. *Se extiende el cuentapropismo en Cuba*. Revista Espacio Laical, 2010, núm. 4.

Villafañe, J. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide S.A, Madrid, 1993.

Villafañe, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Editorial Pirámide, Madrid, 2008.

Wilensky, A. *La promesa de la marca. Claves para diferenciarse en un escenario caótico*. 3ra edición. Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, 2003.

Zednik, A; Strenbinger, A. *Brand management models of major consulting firms, advertising agencies and market research companies: a categorization and positioning analysis of models offered in Germany, Switzerland and Austria*. Journal of Brand Management, 2008.



Anexos

ANEXO 1. Características de los servicios



Figura 1. Cuatro características de los servicios / Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Clasificación de los restaurantes según el estándar e indicadores de desempeño.

Restaurante de lujo: 5 tenedores. Estándar Alto Infraestructura

- Entrada de los clientes independiente a la del personal
- Riguroso cuidado de las normas establecidas para la distancia entre las mesas
- Guardarropa
- Armarios roperos independientes y servicios sanitarios completos para el personal, tanto de contacto como de apoyo
- Vestíbulo o sala de espera, en el cual podrá instalarse un bar
- Teléfono con cabina aislada y teléfono inalámbrico para uso de los clientes
- Aire acondicionado controlado por termostato
- Ascensor en el caso de tener una planta superior
- Servicios sanitarios independientes, con instalaciones de lujo, para señoras y caballeros, con agua caliente y fría en los lavabos
- Cocina funcional equipada con almacén, bodega con cámara frigorífica, despensa, batería de primera calidad, oficina, hornos, gratinador, cuarto frío con cámaras y parrilla para pescados y carnes, fregaderos, extractores de humos y de olores
- Materias primas de elevada calidad y frescas del día
- Instalaciones complementarias al aire libre

Ambientación

- Exquisita decoración, generalmente con maderas muy finas, en armonía con el rango del establecimiento: lámparas, alfombras de muy buena calidad, muebles, mantelería, tapicería, cubertería, vajilla y cristalería de gran calidad.
- Definición de un concepto de decoración acorde al estándar.
- Abundante iluminación tanto natural como artificial, esta última graduable
- La música (viva o ambiental) debe ser suave

Menú

- Amplia carta con platos de cocina nacional e internacional dividido en sus tiempos: entrada; sopas y cremas; ensaladas, huevos o pastas; especialidades de pescado; especialidades de carnes; postres, dulces o helados y frutas; digestivos (licores).
- Debe presentar más de 7 tiempos
- Amplia variedad de vinos con marcas de reconocido prestigio modificada periódicamente

Servicio

- Buffet frío a la vista, en el comedor (opcional)
- Accesorios diversos: carros para flamear, mesas auxiliares, cubrefuentes
- Servicio personalizado y con detalles halagadores para los comensales
- El servicio se realizará directamente en la mesa con platillos que saldrán a la mesa con cubrefuentes, o bien se preparan a la vista del comensal, según sea el caso.
- Servicios que brinden comodidad a los comensales como: valet parking (parqueador), etc.

Precios

- Platos principales superior a los 18cuc

Personal

- Personal perfectamente presentado y uniformado
- Conocimiento de los idiomas inglés y francés del primer jefe de sala
- Conocimiento de idioma inglés de todo el personal de contacto en la sala
- Dominio exhaustivo de los componentes y elaboración de cada plato
- Elevada calificación del Chef ejecutivo y sub chefs
- Entrenamiento periódico del personal para garantizar un servicio eficiente y elegante

Restaurante de primera: 4 tenedores. Estándar medio-alto

Infraestructura

- Entrada de los clientes independiente a la del personal
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad
- Riguroso cuidado de las normas establecidas para la distancia entre las mesas
- Armarios o taquillas y servicios sanitarios tanto para el personal de apoyo como de contacto
- Teléfono y sitio web para reservas
- Aire acondicionado
- Ascensor en el caso de ubicarse en la planta superior de un edificio
- Servicios sanitarios independientes, para hombres y mujeres, con agua permanente en los lavabos
- Cocina equipada con almacén, bodega con cámara frigorífica, despensa, batería de primera calidad, oficina, hornos, gratinador,

cuarto frío con cámaras y parrilla para pescados y carnes, fregaderos, extractores de humos y de olores.

- Materias primas de cuidada calidad y frescas
- Instalaciones complementarias al aire libre

Ambientación

- Esmerada decoración en armonía con el concepto que se desea transmitir y de primera calidad: lámparas, muebles, mantelería, tapicería, cubertería, vajilla y cristalería de gran calidad
- Definición de un concepto de decoración acorde al estándar
- Iluminación abundante aprovechando tanto la luz natural como artificial así como la utilización de cristales en ventanas y puertas, si fuese el caso, acorde al diseño empleado.

Menú

- Carta variada con platos de cocina nacional e internacional dividido en sus tiempos: entrada; sopas y cremas; ensaladas, huevos o pastas; especialidades de pescado; especialidades de carnes; postres, dulces o helados y frutas; digestivos (licores).
- Debe presentar entre 5 y 7 tiempos
- Amplia variedad de vinos con marcas de reconocido prestigio

Servicio

- Complementos como: entrantes de cortesía, mesa auxiliar con flameadores, cubrefuentes para aquellos platos que lo requieran
- Servicio personalizado a los clientes
- Aquellos platillos que lo requieran podrán salir con cubrefuentes y otros podrán ser preparados a la vista del comensal.
- Servicios que brinden comodidad a los comensales como: valet parking (parqueador), etc.

Precios

- Platos principales entre 10cuc y 18cuc.

Personal

- Personal correctamente presentado y uniformado
- Conocimiento de los idiomas inglés y francés del primer jefe de sala
- Conocimiento de idioma inglés de todo el personal de contacto en la sala
- Dominio exhaustivo de los componentes y elaboración de cada plato
- Elevada calificación del Chef ejecutivo y sub chefs

Restaurante de segunda: 3 tenedores. Estándar medio

Infraestructura

- Entrada de los clientes independiente a la utilizada por los proveedores en horario de atención al público
- Cuidado en la distribución del mobiliario en aras de respetar los espacios privados
- Buena climatización
- Teléfono
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad
- Servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros con agua permanente en los lavabos
- Aseos para el personal de servicio
- Cocina con cámara frigorífica, despensa, batería de calidad, oficina, hornos, fregadero, bodega y extractores de humos

Ambientación

- Decoración relacionada con el concepto del restaurante
- Mobiliario de calidad: muebles, mantelería, cubertería, vajilla y cristalería, etc.
- Buena iluminación preferiblemente natural aprovechando ventanas, puertas y cristales en dependencia del diseño interior.

Menú

- La carta debe de estar en consonancia con el tipo de establecimiento
- No debe contar con más de 6 tiempos

Servicio

- Servicio de calidad

Precios

- Platos principales entre 5cuc y 10cuc

Personal

- Personal correctamente presentado y uniformado
- Conocimiento del idioma inglés del primer jefe de sala
- Adecuada calificación del Chef principal

Restaurante de tercera: 2 tenedores. Estándar medio-bajo

Infraestructura

- El acceso será utilizado tanto por comensales como por el personal de servicio
- El área de comedor con superficie adecuada a su capacidad
- Teléfono
- Climatización o ventilación adecuada
- Cubertería inoxidable, vajilla de loza o vidrio, cristalería sencilla y en buen estado de conservación, mantelería con servilletas de tela o papel
- Servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros
- Cocina con fregadero y agua corriente, cámara frigorífica o nevera, despensa, batería buena y extractor de humo

Ambientación

- Decoración relacionada con el concepto del restaurante
- Mobiliario apropiado y sencillo
- Buena iluminación, preferiblemente natural.

Menú

- Carta sencilla pero con variedad de platos
- Presenta 4 tiempos de servicio

Precios

- Platos principales entre 3cuc y 5cuc.

Personal

- Personal con uniforme sencillo bien aseado y atenderá a los clientes adecuadamente
- Adecuada calificación del equipo de cocina

Restaurante de cuarta: 1 tenedor. Estándar bajo

Infraestructura

- El área de comedor independiente de la cocina
- Cubertería inoxidable, vajilla de loza o vidrio irrompible, cristalería sencilla y en buen estado de conservación, servilletas de tela o papel
- Ventilación adecuada
- Servicios sanitarios decorosos

Ambientación

- Decoración relacionada con el concepto del restaurante
- Mobiliario sencillo
- Buena iluminación, preferiblemente natural.

Menú

- Carta sencilla pero con variedad de platos
- No debe presentar más de 3 tiempos

Precios

- Platos principales entre 1cuc-2cuc

Personal

- Personal perfectamente aseado
- Adecuada calificación del equipo de cocina

Anexo 3. Elementos que conforman la identidad de marca

1. Esfera Física: es la parte tangible, el servicio en sí mismo que es lo que el consumidor ve y percibe en un primer momento.
2. Esfera Espacial: relacionada con el lugar donde nace la marca.
3. Esfera Temporal: es el tiempo en el que se crea y el tiempo que necesita para ser conocida y aceptada por los consumidores.
4. Esfera de las Normas: relacionada con las normas existentes, jurídicas y sociales que la marca podrá obedecer o romper.
5. Esfera de la Posición de Marca: es el objetivo que los directivos han fijado para la marca, o sea, el posicionamiento ideal pretendido.
6. Esfera de las Relaciones: es crear una relación con los consumidores para que confíen en la marca generando una relación basada en emociones.
7. Esfera de los Proyectos: encaminada hacia el proyecto futuro que es la pretensión de ser pero continuamente mejorando, cambiando o adaptándose.

Anexo 4. Asociaciones de marca de David Aaker

Asociaciones de la marca como producto.

Serían las siguientes:

- Asociaciones con la clase de productos: Es cuando la marca se asocia a una categoría de productos.
- Relación producto-atributos: Los atributos relacionados a la compra o uso del producto pueden suministrar beneficios funcionales y/o emocionales al consumidor, generando una asociación entre el atributo o beneficio y la marca.
- Relación calidad/valor: El valor está íntimamente ligado con la calidad en su relación con el precio. Una marca puede estar asociada a un determinado nivel de calidad para un determinado nivel de precio.
- Ocasiones de uso: En este caso la marca es asociada a un momento de uso del producto.
- Usuarios: Es cuando la asociación de la marca se produce con los usuarios de la misma.
- Vínculo al país o región: La asociación de la marca es con el país o región, el cual asocia a la marca unas connotaciones específicas que aportan determinadas asociaciones de valor.

Asociaciones de la marca como organización.

El foco se centra en los atributos de la empresa más que en aquellos de productos y servicio. El objetivo de esta perspectiva es construir la identidad de la marca a través de los valores de la empresa y de su modo de actuar.

La perspectiva de la marca como organización se puede concretar en diferentes asociaciones:

- Orientación social y comunitaria.
- Calidad percibida.
- Innovación.

- Preocupación por los clientes.

Asociaciones de la marca como persona.

Se produce una asociación de los atributos de una marca a atributos propios de las personas. Esta perspectiva se descompone en las siguientes dimensiones:

- Personalidad: Se trata de asociar a la marca determinados rasgos de la personalidad humana para que el consumidor utilice dicha marca como un vehículo de auto-expresión, que reafirme su propia identidad.
- Relaciones marca/cliente: Esta dimensión se basa en que puede existir una analogía entre la relación de una marca y un cliente y la relación entre dos personas.

Asociaciones de la marca como símbolo.

Un símbolo fuerte puede ser empleado para aportar cohesión y estructura a la identidad de la marca. Se logra, de este modo, mayor facilidad en la obtención de reconocimiento y recordación.

Se distinguen dos tipos de símbolos:

- Imaginería visual: Una imagen visual fuerte captura la mayor parte de la identidad de marca.
- Herencia de la marca: Una herencia viva, que aporte un determinado significado, puede ser un elemento de la identidad de una marca que genere unas asociaciones determinadas y beneficiosas en el consumidor.

Anexo 5. Clasificaciones de los nombres comerciales

- Nombres descriptivos: son aquellos que utilizan expresiones comunes para describir los productos y servicios en cuestión, y no se consideran susceptibles de protección como marca registrada. Tienen la ventaja de ser claros en su comunicación, pero a menudo, no transmiten una gran diferenciación o emoción. Además debido a su carácter literal, es difícil que trasciendan de su uso original.
- Nombres sugerentes: son los que no se quedan en una simple descripción de las ventajas de los productos y servicios sino que también sugieren sus atributos. Permiten una mayor protección de la marca registrada y ayudan a la diferenciación y a transmitir más emoción.
- Nombres abstractos: no tiene una relación clara con los productos y servicios con los que están asociados, pero pueden ser muy singulares dentro de su categoría. Una vez consolidados, reciben el nivel más elevado de protección de la marca registrada y contribuyen a extender la marca a nuevos productos y servicios.
- Nombres acuñados: son combinaciones de palabras que no existían previamente. A menudo se crean mediante la combinación de raíces de palabras, muchas veces procedentes del latín, para crear nuevas expresiones verbales. Una vez consolidadas, constituyen las marcas comerciales más potentes.
- Nombres compuestos: son nombres existentes que combinan para generar nuevos nombres de marcas.
- Nombres del mundo real: se establecen usando palabras que ya existen pero que no tienen una vinculación obvia con el producto o servicio con el que se asocian.

Anexo 6. Entrevista a emprendedores líderes

1.- ¿Considera importante la gestión de la marca para su negocio?

Sí, es muy necesario	90.5%
Es poco relevante	9.5%
No, aún no hace falta	

Criterios:

Para mí es algo secundario pues la logística me consume día a día pero sé que es algo que merece toda mi atención.

Con el logotipo voy resolviendo pero creo que es hora de pensar en algo más estructurado.

Lo importante es que a la gente le guste tu oferta.

Sí pues el mercado está siendo más competitivo y hay que darse a conocer aunque sea con los medios alternativos de hoy.

Es muy importante pero para los extranjeros, por eso hay que trabajar las redes sociales

2.- Para gestionar su marca: ¿qué prefiere?

Designar a alguien de su equipo	90.5%
Contratar a personal externo y especializado	9.5%
Las dos variantes anteriores	

3.- ¿Realizó un estudio del posicionamiento de las marcas de la competencia antes de iniciar su negocio?

SI	
NO	100%

4.- ¿Realizó una investigación de mercado para enfocar sus servicios a las necesidades y deseos de su público objetivo?

SI	
NO	100%

5.- ¿Tiene en cuenta la prioridad que le brinda su público objetivo a los atributos que definen sus servicios?

SI	85.7%
NO	14.3%

a) En caso de sí, menciónalos _____

6.- ¿Considera positivo el posicionamiento de su marca?

SI	95.2%
NO	4.8%

a) ¿Cómo lo sabes?

Reviso trip advisor

Pregunto a mis amigos

Pregunto a los clientes por su satisfacción

Pregunto a los clientes cómo conocieron el lugar

El nivel de repitencia

7.- ¿Cuál es la propuesta de valor de su marca para los clientes?

La calidad de la comida	100%
El precio	85.7%
El tipo de oferta	80.9%

El servicio	90.5%
Los platos del día	4.8%
El cocinero interactuando	4.8%
La carta flexible donde los clientes con los ingredientes bases pueden hacer su propio plato.	4.8%
La zona donde está ubicado.	4.8%

Otros criterios reflejados:

Debe existir una correspondencia entre la propuesta de la carta del restaurante con el diseño, el mobiliario y la vajilla.

Todo lo dejan al diseño sin pensar que para diseñar hay que investigar, conceptualizar, etc.

El diseño debe partir de un tema para construirlo físico y como concepto.

Un problema en varios lugares es la dualidad de concepto. Esto no funciona porque el cliente se encuentra en una dicotomía ante la cual le es difícil elegir.

Conocer el cliente es importante. Encuentras conceptos importados que aun el cubano no conoce o no está completamente familiarizado.

Cuando decides abrir un restaurante vienes con una experiencia previa

Anexo 7. Encuesta a clientes

1.- ¿Es su 1ra visita al restaurante? SI 53.6% NO 45.4%

2. - ¿Cómo se supo del restaurante?

Por recomendación 9.3% Sitio web 6.2% Facebook 4.1%

Trip advisor 53.6% Revistas ___ Casualidad 26.8%

3.- ¿Cuándo ud va a escoger un restaurante qué atributos tiene en cuenta?

La calidad de la comida 100% La calidad del servicio 97.9%

La propuesta de menú 96.9% El diseño y la ambientación del local 88.7%

El precio 74.2%

4.- ¿Por qué decidió venir hasta aquí?

5.- ¿Qué quisiera encontrar o le falta?

6.- ¿Qué impresión te causa el lugar?

Positiva 100% Negativa _____

7.- ¿Le recomendarías el lugar a un amigo?

SI 100% NO ___

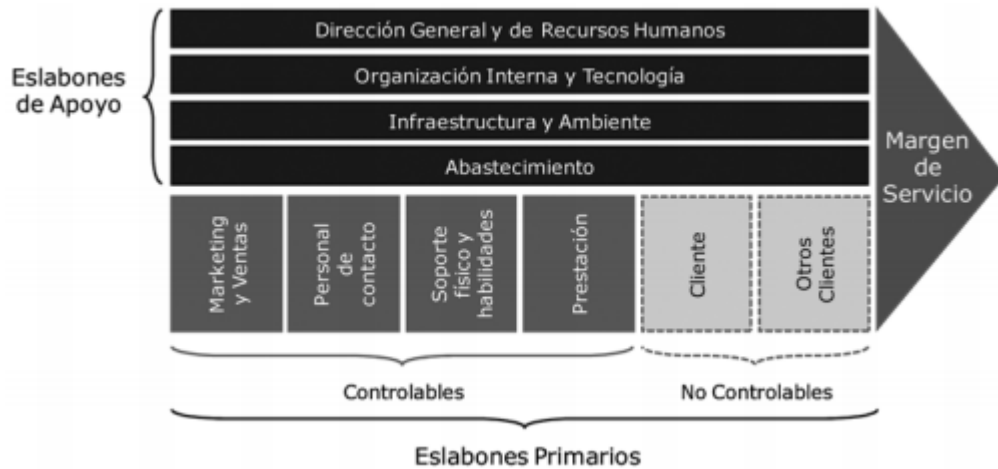
ANEXO 8. Apuntes sobre la Cadena de Valor para el sector de los servicio.

En “Competitive Advantge”, Michael Porter (1985) proponía la Cadena de Valor como una poderosa herramienta de análisis para la planeación estratégica de los negocios. El concepto fundamental que respalda a la herramienta es que toda organización puede analizarse en virtud de la contribución de valor que genera cada una de sus actividades principales, en aras de detectar su fuente de ventaja competitiva.



Combinando los aportes de Pierre Eiglier y Eric Langeard (1987) en su obra *Servucción*, donde analizan los elementos de un sistema de prestación de servicio¹, con la Cadena de Valor de Porter, Gustavo Alonso (2008) plantea una adaptación de la Cadena de Valor para el sector de los servicios. El principal aporte del autor radica en la organización de los eslabones primarios, los cuales se redefinen totalmente y se introduce una clasificación adicional en los que respecta a las posibilidades de control.

¹ En *servucción* los autores se refieren a: cliente, soporte físico, personal de contacto, servicio, organización interna y otros clientes.



De esta forma, el modelo de Alonso, muestra más claramente como en una organización de servicios todos los procesos deben estar engranados armónicamente para lograr un margen de servicios o valor agregado que pueda marcar una diferencia con respecto a la competencia.

Si la organización logra que el margen de servicio obtenido sea coherente con la promesa realizada por la marca al cliente, sin dudas, la experiencia del mismo será muy satisfactoria y el posicionamiento del negocio en su mente mejorará mucho o se consolidará.

ANEXO 9. Medición del Compromiso Laboral

Acorde a Mehech, Cordero y Gómez,(2016) el compromiso organizacional puede ser definido “(..) como las actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción por ser parte de la organización a la que pertenecen. El compromiso se puede asociar a tres factores: el afectivo, el normativo y el de permanencia. Se recalca en distintas definiciones que el compromiso es un estado psicológico de los empleados, que caracteriza sus relaciones con la organización y que tiene implicaciones en su rendimiento y en seguir siendo parte de la organización. Los empleados comprometidos tienen la tendencia de hablar, (expresarse de manera positiva sobre la organización de la cual son participantes), permanecer (tienen un deseo de ser partes de la organización), y contribuir (están motivados y se esfuerzan por lograr el éxito en su trabajo y para la empresa. (Según el estudio realizado por la empresa Hewitt, Aon el año 2012).”

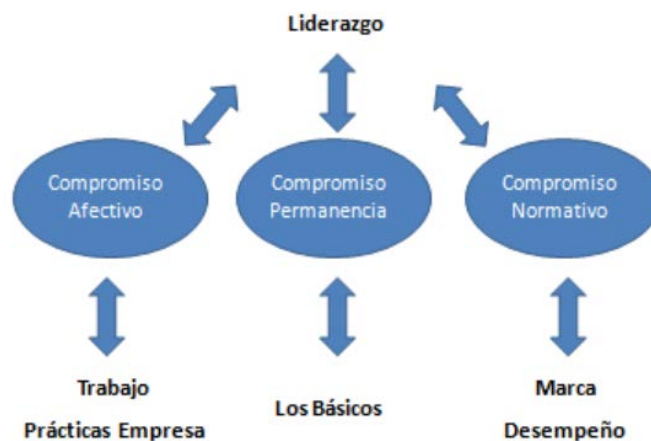
Los citados autores se basan en el modelo de compromiso de Aon Hewitt para elaborar su propuesta de modelo de medición del compromiso organizacional.

El Modelo de Compromiso de Aon Hewitt



Las variables fundacionales (prácticas de la empresa, básicos y trabajo) marcan el punto de partida para la construcción del compromiso por parte de los colaboradores, pero son las diferenciadoras (Marca, Liderazgo y Desempeño) las que “marcan la diferencia entre un nivel bueno de compromiso y un nivel superlativo”. (Mehech, Cordero y Gómez, 2016)

De igual manera, se puede establecer una relación entre las variables y los factores del compromiso analizados en el concepto:



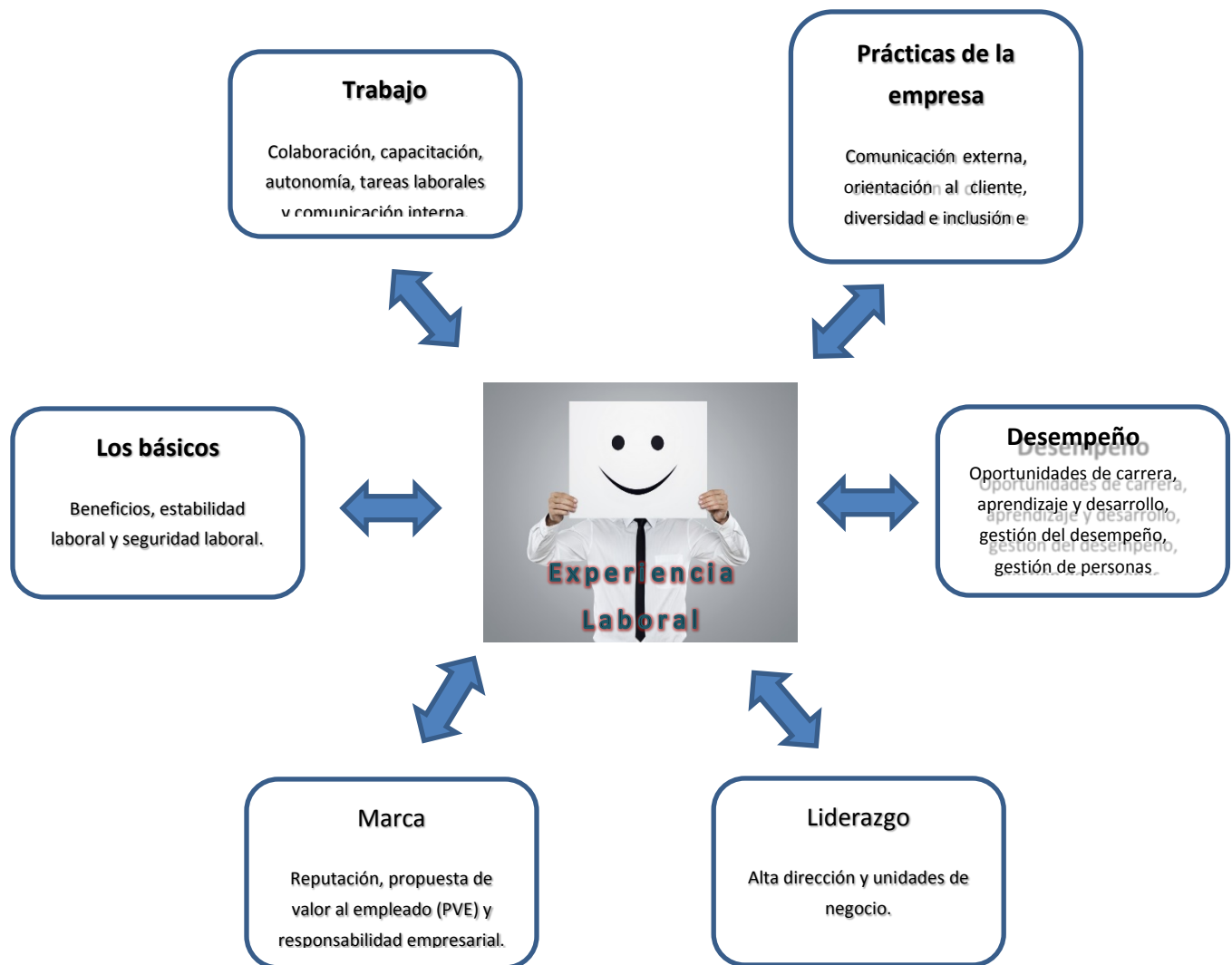
El compromiso afectivo se puede relacionar con las variables de trabajo y prácticas de la empresa. El trabajo se refiere a cómo y cuáles son las tareas que debe desempeñar el colaborador, nivel de autonomía, capacitación y colaboración recibida para completarlas. Las prácticas de la empresa, tienen relación con lo afectivo del compromiso en dos aristas: la orientación al cliente, la infraestructura donde se desarrolla el trabajo y las prácticas empresariales de inclusión y diversidad.

El compromiso de permanencia, vinculada a los básicos, se ve impactado por el sistema de retribución material y espiritual ante el desempeño, la seguridad y la estabilidad laboral.

El compromiso normativo, acorde a los autores referenciados, es “un sentimiento de permanencia y aporte a la organización de parte del empleado, proveniente de todos los beneficios que ha obtenido a lo largo de su trabajo y de la imagen de la empresa”, pudiéndose vincular a las variables desempeño y marca. Por el lado del desempeño, hay una clara conexión con lo normativo del compromiso: en lo que es desempeño se ven factores como aprendizaje y desarrollo del empleado, gestión de su desempeño, oportunidades de carrera que se le han presentado, reconocimientos y recompensas. La misión de la marca es lograr una propuesta de valor al empleado, una buena reputación y un alto nivel de responsabilidad empresarial.

La variable Liderazgo, variable Diferenciadora, interactúa, de manera importante, con los tres tipos de compromisos analizados. El liderazgo se refiere principalmente a cómo los altos cargos, ya sea a nivel corporativo o de unidad de negocio, son capaces de generar compromiso en los empleados: delegando tareas y responsabilidades de manera justa (afectivo), dando beneficios justos a los empleados (permanencia), gestionando el desempeño de buena manera (normativo) y una serie de acciones que están presentes en todos los procesos antes descritos.

A partir de lo anteriormente analizado, para cada variable analizada es posible relacionar un conjunto de sub-variables:



De esta forma se propone la siguiente encuesta para medir el nivel de compromiso interno. Los autores anteriormente citados proponen que la respuesta se dé a través de una escala Likert:

- Totalmente en Desacuerdo → 1
- En Desacuerdo → 2
- Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo → 3
- De Acuerdo → 4
- Totalmente de Acuerdo → 5

- 1) Siento orgullo de trabajar en una empresa de alta reputación (Reputación).
- 2) Estoy contento por como la empresa en la que trabajo me valora (PVE).

- 3) Estoy orgulloso de la conciencia social y ecológica empresarial que tiene la empresa en la que trabajo (Responsabilidad Empresarial).
- 4) Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la empresa (Alta Dirección).
- 5) Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo (Unidades de Negocio).
- 6) Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la empresa (Oportunidades de Carrera).
- 7) En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades (Aprendizaje y Desarrollo).
- 8) Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la empresa (Gestión Desempeño).
- 9) Siento que en mi empresa hay un buen manejo de las personas (Gestión Personas).
- 10) Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes (Reconocimiento).
- 11) Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo que hago (Recompensa). 12) Me gusta la capacidad que tiene la empresa para comunicarse con entidades externas (Comunicación Externa).
- 13) Me siento orgulloso de como mi empresa le da importancia a los clientes (Orientación al Cliente).
- 14) Me gusta que mi empresa se preocupe de la diversidad e inclusión cultural (Diversidad e Inclusión).
- 15) Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes (Infraestructura).
- 16) Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan (Colaboración).
- 17) Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la empresa (Capacitación).
- 18) Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma (Autonomía).
- 19) Siento que las tareas que me entregan están alineadas con los objetivos de la empresa (Tareas Laborales).
- 20) Siento que la compañía maneja muy bien la comunicación entre sus áreas, entre supervisor y supervisado, y entre pares (Comunicación Interna).
- 21) Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios (Beneficios).

22) Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable (Estabilidad Laboral).

23) Estoy tranquilo por trabajar en un ambiente seguro (Seguridad Laboral).

Anexo 10. Nuevas 4 P´ para el marketing tradicional

En la implementación de la comunicación digital es necesario tener en cuenta las siguientes claves que definen las cuatro nuevas P que se adicionan al conocido como marketing tradicional.

Personalización: Hace referencia a diseñar productos o servicios a medida de los clientes de modo que estos queden expresamente satisfechos. En concreto implica:

- Escuchar a los consumidores.
- Darles posibilidad a elegir.
- Darle relevancia a su participación.

Participación: Hace referencia a la involucración de los clientes en el marketing mix. En concreto implica:

- Desarrollar entornos adecuados.
- Crear comunidades.
- Premiar la participación.

Par-a-par: Hace referencia a la incorporación de las recomendaciones de amigos u otros consumidores como variable clave en los procesos de toma de decisión. En concreto implica:

- Socializar los mensajes de marketing.
- Generar confianza.
- Facilitar la compartición de la información.

Predicciones modelizadas: Hace referencia al uso de las posibilidades tecnológicas online para analizar el comportamiento de los clientes actuales y potenciales. Se trata de procesar todo el caudal de información para poder desarrollar un marketing que sea relevante para el compartimiento del cliente. En concreto implica:

- El marketing debe ser capaz de aprender.
- El marketing debe aceptar las preferencias del consumidor.

- El marketing de respetar la privacidad del consumidor.

Anexo 11. Encuesta para determinar el coeficiente de Competencia del experto

Estimado(a) colega:

Estamos realizando una investigación para proponer un Modelo de gestión de marcas de servicios en el sector cuentapropista de la restauración de estándar medio-alto, de esta manera los emprendedores podrán contar con una herramienta que les permita gestionar eficientemente sus marcas comerciales.

Hemos considerado la posibilidad de consultarle en calidad de experto sobre la pertinencia teórica y práctica de la aplicación del modelo.

Le solicitamos que responda la siguiente encuesta con total sinceridad y agradecemos, de antemano, su tiempo.

I. Datos Personales

Nombre:

Especialidad de Graduación:

Años de experiencia profesional:

Institución en la que se desempeña:

Categoría Académica:

Doctor _____

Máster _____

Técnico Superior _____

II. Con el objetivo de conocer su autovaloración respecto a los conocimientos que posee sobre la gestión de marcas, y las fuentes a través de las cuales ha obtenido estos conocimientos le solicitamos que:

a) Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que posee en el tema. La escala que le presentamos es ascendente, es decir, 0 representa un mínimo conocimiento y 10 el máximo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b) Identifique el grado de incidencia de cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, en sus conocimientos sobre el tema que nos ocupa. Para ello marque con una cruz (x) según corresponda en Alto, Medio o Bajo.

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por ud. sobre la gestión de marcas de servicios			
Experiencia obtenida sobre la gestión de marcas comerciales			
Trabajo de autores nacionales consultados sobre gestión de marcas			
Trabajo de autores extranjeros consultados sobre gestión de marcas			
Conocimientos sobre las tendencias actuales en la gestión de marcas a nivel internacional			
Su intuición			

Anexo 12. Coeficiente de competencia de los expertos

Exp.	Análisis teóricos	Experiencia	Autores nacionales	Autores extranjeros	Tendencias	Intuición	Ka	Kc		K
1	0.3	0.5	0.04	0.05	0.05	0.05	0.99	0.9	1.89	0.945
2	0.3	0.5	0.04	0.05	0.05	0.04	0.98	0.9	1.88	0.94
3	0.2	0.4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.80	0.7	1.5	0.75
4	0.3	0.5	0.04	0.04	0.05	0.05	0.98	0.8	1.78	0.89
5	0.3	0.5	0.04	0.05	0.05	0.05	0.99	0.8	1.79	0.895
6	0.3	0.5	0.04	0.04	0.05	0.05	0.98	0.9	1.88	0.94
7	0.3	0.5	0.02	0.04	0.05	0.05	0.96	0.8	1.76	0.88
8	0.3	0.5	0.04	0.04	0.05	0.05	0.98	0.9	1.88	0.94
9	0.2	0.5	0.02	0.03	0.05	0.05	0.85	0.7	1.55	0.775
10	0.3	0.5	0.04	0.05	0.05	0.05	0.99	0.9	1.89	0.945
11	0.3	0.5	0.04	0.04	0.05	0.05	0.98	0.8	1.78	0.89
12	0.3	0.5	0.05	0.05	0.04	0.05	0.99	0.9	1.89	0.945
13	0.2	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	0.9	0.8	1.70	0.85
14	0.3	0.5	0.04	0.05	0.05	0.05	0.99	0.9	1.89	0.945
15	0.2	0.5	0.04	0.04	0.05	0.05	0.88	0.7	1.58	0.79

Anexo 13. Instrumento para la valoración de la propuesta

Estimado (a) colega:

Usted ha sido seleccionado como experto, para valorar la propuesta de Modelo de gestión de marcas de servicios para el sector cuentapropista de la restauración de estándar medio-alto en una tesis de opción al grado académico de Máster en Gestión e Innovación del Diseño.

Por esta razón, le solicitamos complete la siguiente tabla donde se pide una valoración con los indicadores, en una escala de Muy Adecuado (MA), Bastante Adecuado (BA), Adecuado (A), Poco Adecuado (PA) e Inadecuado (I).

Gracias de antemano por su tiempo y sus respuestas.

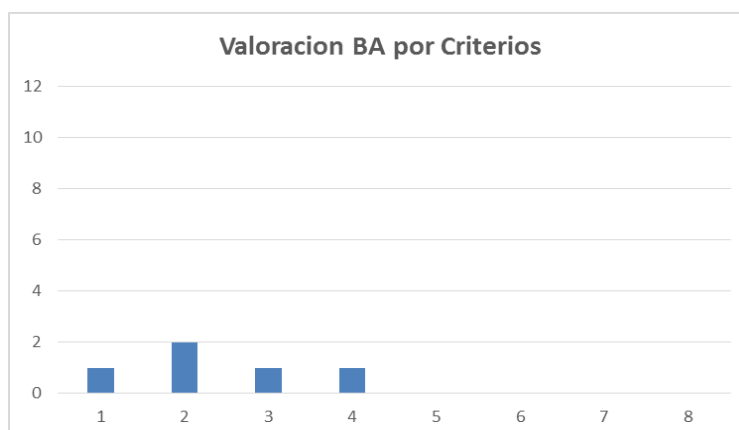
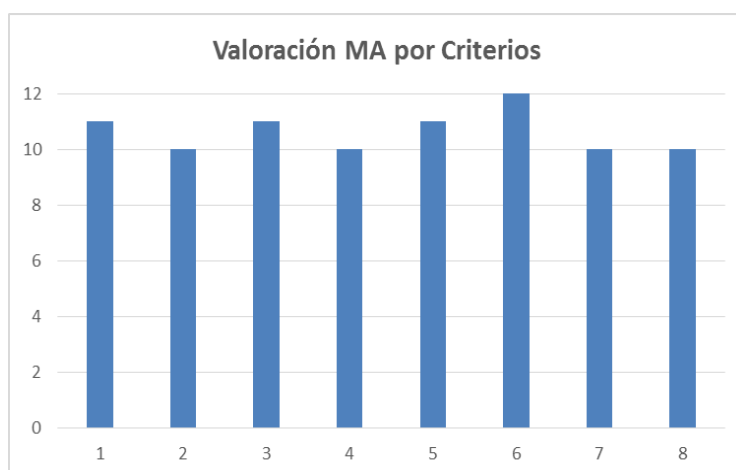
Aspectos a valorar	MA	BA	A	PA	I
Rigor científico general de la propuesta					
La definición de etapas para la gestión de marcas					
La definición de resultados y acciones propuestas por categorías					
El papel determinante de la gestión de comunicación en la propuesta					
La experiencia de marca como cierre del proceso					
Pertinencia general de la propuesta					
Las potencialidades de su aplicación en el contexto cubano					
Las potencialidades de su aplicación en el sector cuentapropista de la restauración					

a) Por último se ofrece el siguiente espacio donde podrá dar las sugerencias que considere pertinentes, que serán de gran utilidad para perfeccionar la propuesta de Modelo.

Anexo 14. Procesamiento del criterio de expertos

Frecuencias absolutas de las evaluaciones por aspectos.

<i>Indicadores</i>	<i>MA</i>	<i>BA</i>	<i>A</i>	<i>PA</i>	<i>I</i>	<i>Total</i>
1	11	1	0	0	0	12
2	10	2	0	0	0	12
3	11	1	0	0	0	12
4	10	1	1	0	0	12
5	11	0	1	0	0	12
6	12	0	0	0	0	12
7	10	0	2	0	0	12
8	10	0	2	0	0	12



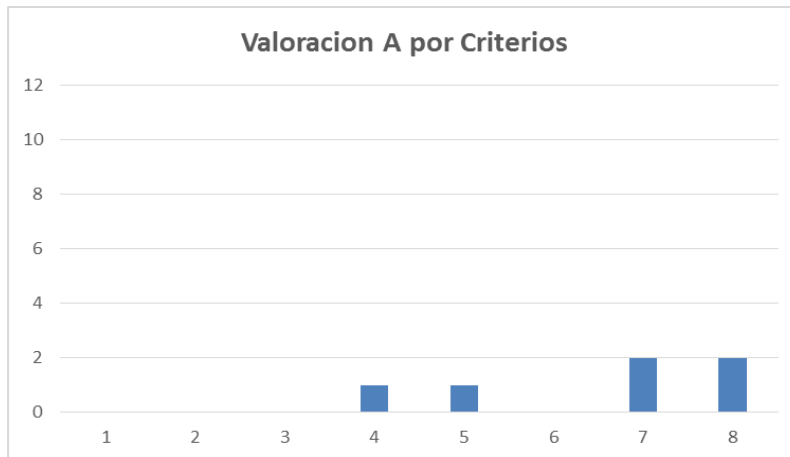


Tabla de frecuencias acumuladas.

Indicadores	MA	BA	A
1	11	12	12
2	10	12	12
3	11	12	12
4	10	11	12
5	11	11	12
6	12	12	12
7	10	10	12
8	10	10	12

Tabla de frecuencias relativas acumuladas.

<i>Indicadores</i>	<i>MA</i>	<i>BA</i>	<i>A</i>
1	0.9167	1	1
2	0.8333	1	1
3	0.9167	1	1
4	0.8333	0.9167	1
5	0.9167	0.9167	1
6	1.0000	1	1
7	0.8333	0.8333	1
8	0.8333	0.8333	1

Tabla de valores de la distribución Normal Inversa y de Puntos de corte.

<i>Indicadores</i>	<i>MA</i>	<i>BA</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>N-P</i>
1	1.38	1	2.38	1.19	-0.75
2	0.97	1	1.97	0.99	-0.54
3	1.38	1	2.38	1.19	-0.75
4	0.97	1.38	2.35	1.18	-0.73
5	1.38	1.38	2.76	1.38	-0.94
6	1.00	1	2.00	1.00	-0.56
7	0.97	0.97	1.94	0.97	-0.53
8	0.97	0.97	1.94	0.97	-0.53
<i>Puntos de Corte</i>	1.13	1.09	17.72		

Los resultados **N-P** que se obtiene por debajo de los puntos de corte establecidos nos permiten afirmar las opiniones consensuadas de los expertos referidos a cada criterio.