

VÍAS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR EN LOS CABARETS. CASO ESTUDIO: CABARET X¹

Ways to consolidate the strategy of value generation in cabarets. Study case: Cabaret X

POR: RAFAEL ALEJANDRO PÉREZ LÓPEZ

Lic. en Economía

MSc. en gestión turística

bacourpl@enet.cu

RESUMEN: Este trabajo tiene como objetivo elaborar nuevas propuestas que contribuyan a la sostenibilidad de estrategias de generación de valor en los centros de entretenimiento nocturno, tipo Cabarets. Para el desarrollo de la investigación, se revisaron diversas fuentes bibliográficas, estudios realizados en la instalación objeto de estudio y otros documentos. Los resultados a los que se arriban, se derivan de la aplicación de técnicas de recopilación y procesamiento de información como encuestas y entrevistas personalizadas. Todos los datos obtenidos fueron procesados en el programa SPSS versión 15. Los resultados de la investigación se expresan en números absolutos y porcentos. Al final se brindan conclusiones.

PALABRAS CLAVE: Modelo., Gestión, Turismo, Gerentes, Valor, Cabaret.

ABSTRACT: This work is aimed at providing fresh proposals that contribute to the sustainability of the strategy of value generation in Cabarets. In addition, the opportunities that offer changes in the process of the Cuban economic model from the lineaments approved in the Congress of the Party to consolidate the strategy of value generation are analyzed. In the present investigation diverse bibliographical sources are used: preceding studies carried out in the installation and other documents. In addition, techniques of information collection as surveys and customized interviews were applied. All these data were processed in program SPSS version 15. The research results are expressed with absolute numbers and percents. At the end conclusions are offer.

KEYWORDS: Model, Management, Tourism, Managers, Value, CABARETS.

SUMARIO: I.- INTRODUCCIÓN. II.- BASES TEÓRICAS ESENCIALES DE LAS ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR. EL MODELO DE GENERACIÓN DE VALOR. III.- LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO CUBANO

¹ * Recibido para publicación: 21 de agosto de 2017.
Enviado para evaluación externa: 26 de septiembre de 2017.
Recibida evaluación externa positiva: 30 de octubre de 2017.
Aceptado para publicación: 20 de diciembre de 2017.

EN EL AFIANZAMIENTO EN LA CREACIÓN Y APROPIACIÓN DEL VALOR. IV.- DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA INVESTIGACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA SOSTENIBILIDAD DE LA GENERACIÓN DE VALOR EN LOS CABARETS. V.- DINÁMICA DE LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR EN LOS CABARETS. VI.- PROPUESTAS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR EN EL CABARET X. VII.- OPORTUNIDADES DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR. VIII.- VÍAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR. IX.- CONCLUSIONES. X.- BIBLIOGRAFÍA.

I.- INTRODUCCIÓN

Cabaret o cabaré es una palabra de origen francés cuyo significado original era taberna, pero que pasó a utilizarse internacionalmente para denominar a las salas de espectáculos, generalmente nocturnos, que suelen combinar música, danza y canción, pero que pueden incluir también la actuación de humoristas, ilusionistas, mimos y muchas otras artes escénicas. (Ecured, www.ecured.cu)

Se distinguen de otros locales de espectáculos, entre otras cosas, porque tienen un bar, cuando son pequeños, y un bar y un restaurante, cuando son grandes. A diferencia de lo que sucede en el teatro, los asistentes pueden beber y conversar con otros espectadores durante las actuaciones.

Los cabarets son considerados entre los centros turísticos más famosos del mundo y con una tradición amplia, atesoran una historia de generación de valor al mercado que se asienta en las combinaciones de las superproducciones desbordantes de *glamour*, sensualidad y colorido, la presencia de cientos de artistas en escena y han sido bien apreciados por turistas y visitantes de todos los confines del mundo.

La estrategia de alta diferenciación segmentada mediante la generación de utilidad a los clientes es posible si se mantiene la reproducción de fuentes de ventajas inimitables en el tiempo.

Los cabarets enfrentan importantes desafíos para la garantía de su posición en el mercado turístico internacional, como premisa para el cumplimiento de su aporte a la economía cubana. La agudización del entorno competitivo, la elevación del poder negociador de los clientes y la satisfacción de estos como condición básica para permanecer en el mercado, complejizan los procesos de toma de decisiones y la capacidad de respuesta para satisfacer las partes implicadas: el Estado, los clientes y los cabarets.

Trabajos científicos antecedentes, revelan brechas entre la escala de valor real e ideal del cliente, que compromete su fidelización con el producto, generando un impacto desfavorable en la sostenibilidad de los rendimientos económicos del establecimiento. Una de las mejores opciones para eliminar o reducir estas brechas, es la creación de

Valor (Beneficios) para el cliente, de manera que, no se comprometa la permanencia del producto en el mercado y, en consecuencia, su rol aportador al desarrollo de la actividad turística, en el caso de Cuba.

Es en este sentido, que, el **objetivo** del presente trabajo se orienta a elaborar propuestas que faciliten la consolidación de una estrategia de generación de valor para estos centros de entretenimiento nocturno.

Enfocarse al objetivo planteado, implica, necesariamente, abordar aspectos esenciales que, en el orden conceptual y teórico, lo fundamentan.

II.- BASES TEÓRICAS ESENCIALES DE LAS ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR. EL MODELO DE GENERACIÓN DE VALOR

Para asegurar el éxito de una organización es vital que quienes adquieren o utilizan sus productos o servicios la consideren mejor que el resto de su especie. Obtener esta consideración del cliente depende del valor añadido que los mismos aporten ¿Pero que es el valor? "...es el grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite"².

Las empresas deben buscar la manera de añadir el máximo valor a sus productos y servicios de forma tal que estos satisfagan las necesidades específicas de los clientes. En la literatura se recoge el término creación de valor al cliente como el conjunto de capacidades que poseen las empresas para desarrollar nuevas combinaciones de recursos que se traduzcan en una mayor eficiencia o una mayor prestación a este, a través de los productos y servicios que estas desarrollan (Ruiz Moreno & Barroso Castro, 2010).

- La capacidad que tienen las empresas para crear valor y apoderarse de él es lo que le brinda una ventaja competitiva. Existen requisitos básicos para que cualquier característica pueda ser considerada como tal:
 - *Debe ser percibida por el cliente:* Es importante para concebir un producto tener en cuenta las preferencias de los consumidores. Si una empresa brinda un producto con una calidad muy alta pero el cliente no lo percibe, se está creando un producto que no va a ser consumido.
 - *Debe ser difícil de imitar por la competencia:* Muy pocas empresas tienen la posibilidad de cumplir con las características de ese determinado producto.
 - *Debe ser sostenible:* No basta con lograr un buen posicionamiento en el mercado, la empresa debe buscar siempre la forma mediante el factor humano, teniendo en cuenta que es el único recurso sostenible en el tiempo que puede mantener la diferenciación del producto y de mejorarlo aún más.

² Romero Lamorú, I. "Gestión de la Calidad", Material Básico de Gestión de la Calidad, Cuba. 2001

- *Debe ser basada en recursos propios:* Para sostener la fuente de ventaja la empresa tiene que reproducir los recursos que la generan, por tanto, no evitar su pérdida mediante la imitación.

Los cambios cuantitativos o en el aspecto tecnológico son más fáciles de imitar que las últimas fuentes de orden cualitativo o cultural. La búsqueda de ventajas competitivas basadas en el desarrollo de los factores distintivos en el orden cualitativo (fuente III) posee un mejor efecto para la creación de barreras de entradas y menores requerimientos económicos.

Los recursos son necesarios para brindar el servicio o producto, pero es el factor humano, quien dispone de estos recursos para emplearlos racional y eficientemente para que sea sostenible en el tiempo.

La creación de ventajas sostenibles en el tiempo, más allá de su creación, es un proceso complejo en el que el despliegue de recursos organizativos pone a prueba la sustentabilidad mediante las capacidades de apropiación, (figura 1):

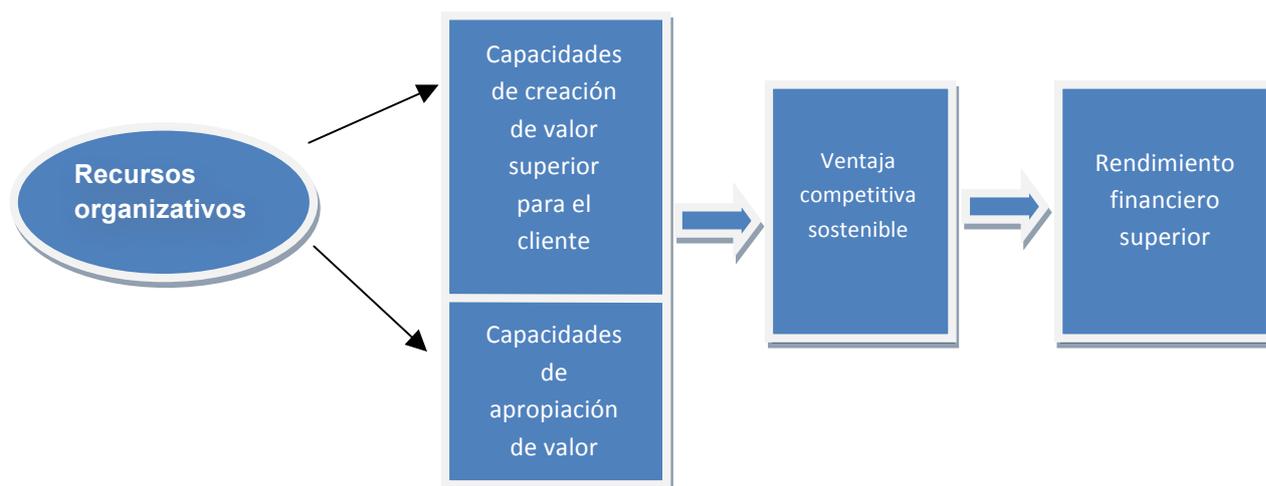


Figura 1 Creación y apropiación de valor

Fuente: Mizik & Jacobson, 2003, p.64

La creación de valor supone el desarrollo de un conjunto de capacidades relacionadas con la creación y renovación de los caminos hacia la ventaja competitiva, capacidades que se orientan al aprovechamiento de los beneficios que se derivan del propio valor creado. Por otro lado, la apropiación de valor supone el desarrollo de una serie de capacidades orientadas a extraer los beneficios derivados de la creación de valor.

Para ello, el elemento de partida lo constituye la disponibilidad de los recursos organizativos, criterio válido si se considera que de manera espontánea no se logra la actuación del componente humano acorde a las expectativas de los clientes y los cambios en el mercado. No obstante, en el proceso representado en la figura 1, no se

observa claramente, los términos en que dichos recursos organizativos se reproducen, lo cual sugiere la necesidad de disponer de un modelo de gestión que genere las condiciones para la reproducción de dichos recursos, (figura 2)

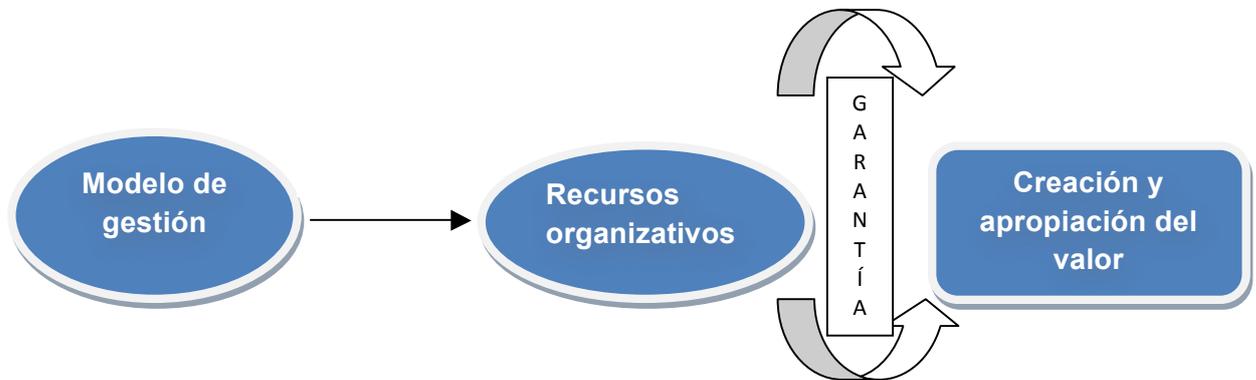


Figura 2 Modelo en la creación y apropiación del valor

Fuente: Adaptado de (Mizik & Jacobson, 2003)

El modelo de gestión debe contribuir al uso eficiente de los recursos organizativos. Tiene que lograr que el colectivo laboral sienta que deba actuar en función del cumplimiento de los objetivos, lo cual es muy importante como se decía anteriormente para el sostenimiento de la empresa en el futuro.

Para que una compañía pretenda alcanzar el éxito debe tener como premisa el logro de la satisfacción del cliente mediante la creación de valor superior, donde el modelo debe contribuir a generar ese valor y además permitirle a la empresa apropiarse de este. La relación entre el modelo, la creación y apropiación se puede mostrar en la siguiente figura:

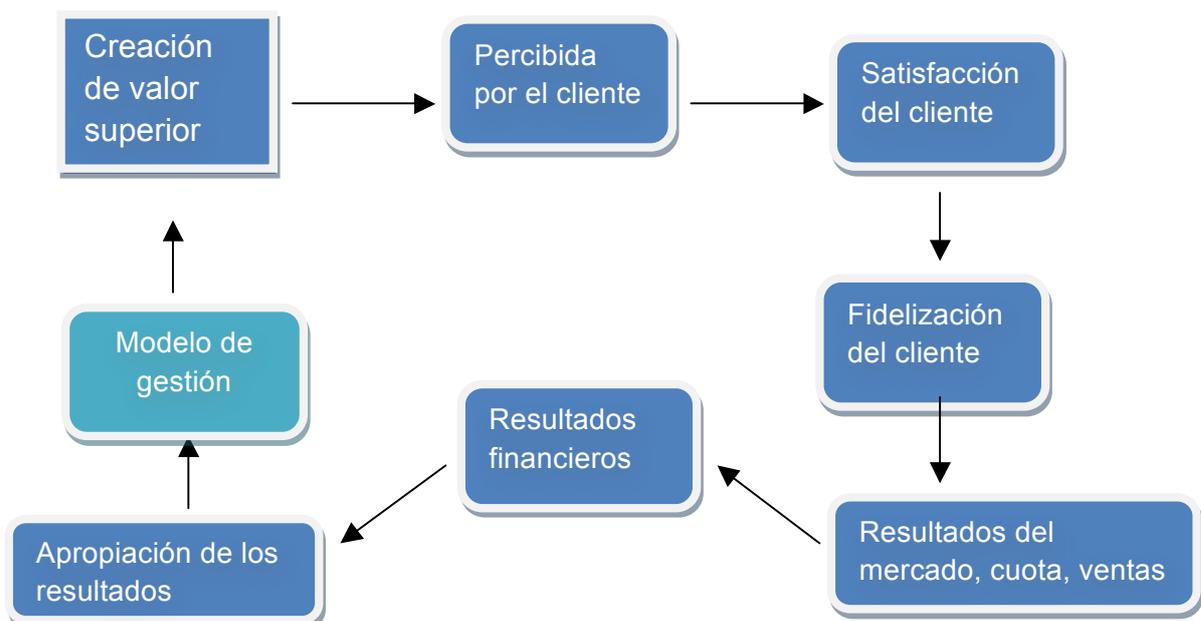


Figura 3 Relación modelo- creación de valor – apropiación del valor

Fuente: Elaboración propia

La eficiencia hace énfasis en los recursos y la optimización de su uso. La eficacia por su parte, enfatiza el cumplimiento de lo establecido correctamente. En ambos casos, los resultados que se buscan están orientados a la satisfacción del cliente y de las necesidades de la empresa.

La satisfacción de las necesidades de los clientes y de la empresa, descansa en el conocimiento de dichas necesidades. es ese conocimiento el que permite dirigir los esfuerzos y recursos necesarios, en la entrega de productos y servicios que den respuesta a esas necesidades enfatizando, además, aquellos aspectos de mayor impacto para los clientes. Solo conociendo lo que realmente estos están demandando se puede derivar una oferta acertada. En ello radica la esencia del valor para el cliente, trátese de compradores como de la empresa.

Lo dicho anteriormente, es una cuestión clara para todos los que estamos en el sector empresarial y en particular en el sector de los servicios. Sin embargo, no resulta tan fácil llevarlo a la práctica. En cualquier empresa sea esta de servicios o no, la generación de valor involucra a todas las áreas de la misma (de producción, de recursos humanos, comercial, financiera, etc.). Todas, de una forma u otra, también buscan la eficacia y la eficiencia (efectividad) en sus resultados. Pero los encargados de lograr el nivel de efectividad deseado a partir del buen funcionamiento de estas áreas, es el propio personal que trabaja en ellas sobre la base de sus competencias laborales, luego no es nada nuevo decir que este juega un papel fundamental en el desempeño de la empresa para poder generar valor. En otros términos, el rol determinante en la creación de valor en la empresa, lo tiene sus trabajadores; y aquí volvemos a referirnos a la importancia del modelo de gestión.

Para que los trabajadores actúen en la dirección que exige el desarrollo de una estrategia de generación de valor, es imprescindible que la empresa posea un modelo de gestión que influya directamente en la estimulación del personal, de forma que trabajen en función de satisfacer al cliente, así como, de desarrollar en el mismo las capacidades para eliminar las trabas que puedan estar limitando el enfoque hacia este. Luego, resulta evidente la necesidad de implementar un modelo de gestión adecuado para la garantía de la sostenibilidad de la empresa.

Este criterio, obliga a esclarecer el significado de un modelo de gestión, el que, expresado de una forma sencilla. Los mismos se aplican, tanto en empresas estatales como privadas.

La calidad de un servicio es el cliente quien lo percibe y está influenciada por sus expectativas y su experiencia, las cuales constituyen parámetros con los que este mide la calidad. Un servicio de calidad para el cliente es un conjunto de prestaciones que él espera obtener, además del producto o servicio básico recibido. En la figura 4 se refleja lo dicho anteriormente:

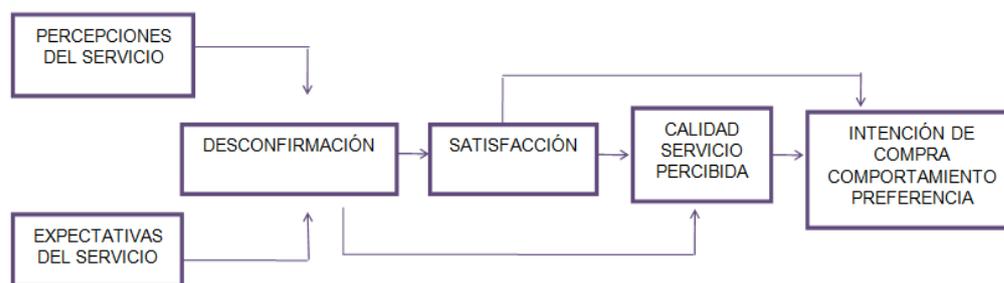


Figura 4 Satisfacción y calidad de servicio percibida.

Fuente: (Romero Lamorú, Material Básico Gestión de la Calidad, 2001)

Conocer las expectativas del cliente sobre el producto permite dirigir los esfuerzos y recursos necesarios hacia los aspectos de mayor impacto para los clientes. Solo conociendo lo que realmente estos están demandando se puede derivar una oferta acertada.

El modelo de gestión económico de una empresa viene determinado, en gran parte, por el sistema o modelo económico del país en cuestión. En el caso de Cuba, el modelo de gestión empresarial, presenta características que condicionan, de una manera particular, la creación de valor. Entre las características más significativas se encuentra la subordinación a los intereses sociales sustentada en la generación de valor no solo para los clientes, sino también para la sociedad y para sí misma.

Ello conduce, entre otros aspectos, a la necesidad de lograr la conjugación de los intereses de todos los actores involucrados, basada en el fortalecimiento tanto del papel del empresario como del colectivo de trabajo como forma económica objetiva. En este esfuerzo, la innovación juega un rol fundamental, como factor consciente que garantice el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa.

Por tanto, el modelo de gestión que garantice la creación de valor para todos los actores antes mencionados, es resultado de la necesidad objetiva de crear un mecanismo económico que regule la actividad empresarial, a los fines de un uso efectivo de los recursos organizativos en función de dar respuesta a las necesidades e intereses de los clientes, la sociedad y el sistema económico existente. Al mismo tiempo, debe ser capaz de estimular la efectividad de la empresa.

En resumen, el papel del modelo de gestión, en el caso cubano, asume particularidades que condicionan distintivamente, la dinámica de creación y apropiación del valor de manera sostenible.

III.- LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO CUBANO EN EL AFIANZAMIENTO EN LA CREACIÓN Y APROPIACIÓN DEL VALOR

Es indispensable en la investigación esclarecer cómo las nuevas condiciones que se están desarrollando en el país, contribuyen al afianzamiento de estrategias de generación de Valor.

Las empresas cuyos desempeños se subordinan al interés social, pero que, a la vez tienen que ser sustentables y competitivas en el tiempo, lo que significa generar valor para sí mismas y para la sociedad, necesitan apropiarse de nuevas formas económico-organizativas que garanticen una mayor efectividad en las actividades económicas que desarrollan.

Ello conduce, entre otros aspectos, a la necesidad de conjugar los intereses de todos los actores económicos involucrados, como forma económica objetiva. En este esfuerzo, la innovación juega un rol fundamental, identificándose con la labor que realiza mediante la innovación.

En el caso de Cuba, país donde el sistema económico es regido fundamentalmente por el Estado y donde el sistema económico se encuentra en la actualidad en un proceso de actualización, se requiere de tiempo para la consolidación de los sujetos económicos (Estado, empresas e individuos) y de sus interrelaciones, para que se pueda lograr la producción social, con nuevas formas de palancas económicas en la dirección, planificación, estimulación y organización.

La categoría Mecanismo Económico expresa el sistema de relaciones sociales de producción y relaciones de superestructura que aparecen como formas, métodos a través de los cuales se lleva a cabo la organización, regulación y funcionamiento planificado del proceso de producción con el objetivo de afianzar las relaciones socialistas de producción.

El modelo de gestión surge como una necesidad objetiva de crear un Mecanismo Económico con el cual el Estado pueda regular la actividad empresarial como representante de los intereses de la sociedad y la preservación del sistema, pero que a la vez el modelo sea capaz de estimular la producción de las empresas y que estas sean más eficaces y eficientes.

El Estado tiene como una de sus funciones cuidar de que los recursos que se le otorgan a las empresas no sufran desvíos y que el individuo o trabajador no realice el interés propio afectando el interés social. Esto ha conducido en parte a la creación de normas que provocan excesivas regulaciones a las empresas, que impiden sostener estrategias o restringen sus potencialidades lo cual repercute a su vez en los resultados económicos y los aportes a la sociedad.

La actualización del Modelo Económico cubano es un arma para potenciar las facultades del empresario y la autonomía de las empresas.

La actualización del Modelo Económico cubano ratifica el sistema de planificación socialista como la vía principal para dirigir la economía nacional. Se trata de

perfeccionar este sistema para dar paso a las nuevas formas de gestión y de dirección económica.

Lo que debe ocurrir es que a medida que se alcance el modelo normado, las empresas deben ser más eficientes y eficaces, podrán establecer sus normas y su modelo ideal para contribuir a crear más valor al cliente, a su rentabilidad, al Estado, a su colectivo laboral, a la sociedad, con el objetivo de reducir las brechas existentes y los conflictos de intereses que existen entre los sujetos económicos en la actualidad (Estado, empresas e individuos) y de sus interrelaciones, para que se pueda lograr la producción social.

El Perfeccionamiento Empresarial es uno de los procesos más trascendentales de la economía cubana. Es un proceso complejo, que transita por varias fases o etapas, las cuales exigen en su desarrollo un estricto control. Se trata de un nuevo sistema de gestión que transforma la organización y dirección de la economía donde la empresa estatal es el núcleo principal.

IV.- DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA INVESTIGACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA SOSTENIBILIDAD DE LA GENERACIÓN DE VALOR EN LOS CABARETS

Al ser uno de los principales objetivos de la presente investigación elaborar propuestas que contribuyan al sostenimiento de la estrategia de generación de valor en los cabarets se hizo evidente la búsqueda del criterio de especialistas, o sea los gerentes, sobre los factores que pueden ocasionar desviaciones en la estrategia y las oportunidades futuras que se originan a nivel de país para perfeccionar la gestión de estos.

Por ello se hizo necesario realizar la recopilación de la información requerida con el objetivo de efectuar el diagnóstico y la proyección de vías para la consolidación de la estrategia, mediante las siguientes técnicas: *encuestas, entrevistas, observación directa, revisión de documentos.*

La encuesta realizada fue el instrumento esencial para la búsqueda de los resultados de esta investigación. El método utilizado para la presente fue el criterio de gerentes, mediante una encuesta principal hecha a 15 gerentes del Cabaret X.

El cuestionario se le dio a llenar a los gerentes de la entidad de forma anónima para garantizar la obtención de respuestas sinceras, relevantes y fiables para la investigación. La encuesta principal, consta de cinco bloques. El primer bloque se refiere a un grupo de variables que están relacionados con factores que influyen en la gestión y otras referentes a atributos que generan valor al cliente, con el objetivo de conocer el grado de influencia que tienen en el desempeño de los Cabarets.

El segundo bloque presenta un grupo de medidas, a los cuales los gerentes le deben brindar sus consideraciones sobre como favorecerían las condiciones de gestión de la entidad la implementación de estas.

En el tercer bloque se busca indagar sobre la importancia que le conceden los gerentes a la necesidad de cambiar o perfeccionar el modelo de gestión actual y en el cuarto bloque se exponen algunas formas de gestión para que señalen cuál consideran que deben tener.

En el cuarto y último bloque los especialistas evaluaron el grado de prioridad que le confieren a un grupo de estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de la estrategia de generación de valor.

Para el procesamiento de la información arrojada por las encuestas, se utilizó el paquete estadístico SPSS, *Statistics Package Social Sciences*, en su versión 15.0, soportado en Windows, el cual nos permite la aplicación de técnicas estadísticas para el cálculo de diferentes estimadores, establecer relaciones entre variables y además brinda la opción de representaciones gráficas para un mejor análisis visual.

V.- DINÁMICA DE LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR EN LOS CABARETS. INSERCIÓN COMPETITIVA DE LOS CABARETS EN EL MERCADO TURÍSTICO

El cabaret X se define como exclusivo, con un entorno natural a cielo abierto y que ofrece al cliente un magnífico espectáculo artístico que demuestra una cubanía típica.”

La venta de su producto lo hacen principalmente las agencias de viajes mediante los turoperadores. Hasta la actualidad no se puede negociar directamente con estos, por una Resolución ministerial, donde se les da la facultad solamente a las agencias de viajes de negociar con los turoperadores. Debido a ello, los cabarets sufren con esta forma de gestión al tener que vender gran parte de su producto mediante un intermediario y, por tanto, pagar altas comisiones por las ventas.

Dentro de su segmento de mercado, se atiende a dos grandes tipos de clientes que se diferencian por las formas de adquisición de servicio: los clientes directos que realizan la reserva en la instalación y los clientes que realizan la reserva por medio de una Agencia de Viajes o Turoperador, ya sea haciendo turismo convencional o de grupo como parte de un programa turístico, o desarrollando turismo individual.

La fidelización del cliente realmente no es muy alta en el Cabaret X principalmente por el hecho de que normalmente el cliente que ve el *show* una vez no le interesa verlo nuevamente, la siguiente tabla muestra lo dicho anteriormente:

Tabla 1. Fidelización del cliente

Frecuencias de visitas	2012(%)	2014(%)	2016(%)
Una vez	95.6	91.4	87.4
Dos veces	2.9	4.8	10.4
Más de dos veces	1.5	3.8	2.2
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración propia por datos anuales del Cabaret

La competencia a nivel nacional entre ellos es encabezada por el Cabaret X, ya que es el de más alto nivel. Pero se puede tener en cuenta que otros pueden considerarse competidores ya que prestan servicios semejantes y lo hacen de manera muy eficiente.

En cuanto a los futuros competidores, este es un sector donde las barreras de entrada están dadas en primer lugar por restricciones legales lo cual los favorece, pero si en un futuro por decisión del Estado se liberaliza este tipo de actividad recreativa, pudieran surgir nuevos rivales.

Factores claves del éxito en el Cabaret X:

1. *Trato cordial y personalizado.*
2. *Relación calidad-precio.*
3. *Protección y Seguridad al cliente.*
4. *Imagen consolidada en el mercado nacional e internacional.*
5. *Ambientación.*
6. *Carácter atípico del lugar.*

Principales resultados de la creación y apropiación de valor.

La calidad del producto y la capacidad de cumplir con la mayoría de las expectativas de sus clientes es el arma estratégica para lograr la diferenciación.

Por tanto, una premisa para la entidad es continuar creando valor a sus clientes para preservar su historia como entidad generadora de valor.

La percepción de los clientes

Cuando se menciona la generación de valor en una empresa no se puede obviar en ningún momento la opinión de los clientes, la cual es imprescindible para el mantenimiento de los procesos y la estabilidad de esta en el mercado.

Como se presenta en el siguiente gráfico, el nivel de satisfacción general de los clientes es alto con un notable 0% de insatisfacción durante el año 2016, lo cual corrobora el prestigio en la calidad del servicio que todavía posee dicho Cabaret.

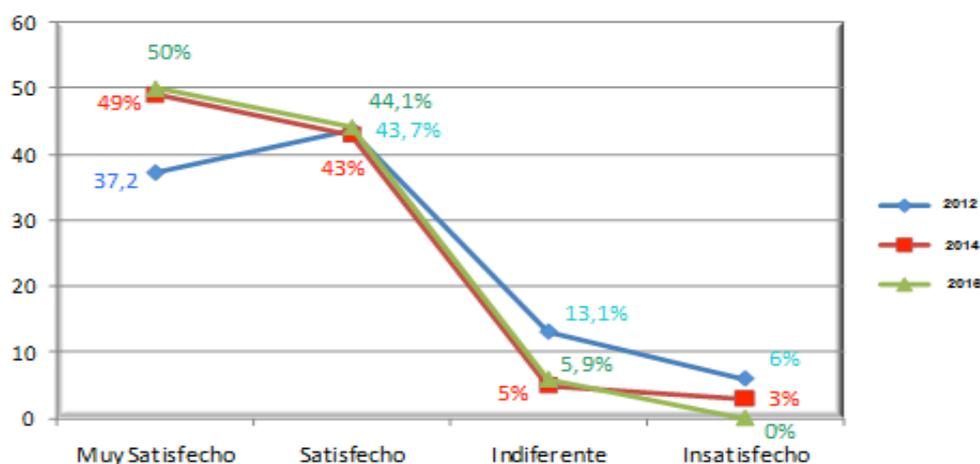


Figura 1 Representación de la satisfacción general comparada

Fuente: Elaboración propia con datos anuales del Cabaret X

Aunque la fidelización del cliente no es muy alta, por lo que se refirió anteriormente, sí debe ser de objeto de análisis la disminución del índice de los clientes seguros de los últimos años, lo que indica la necesidad de incrementar la satisfacción de los visitantes como base para que vuelvan y recomienden.

Se han reflejado mediante la percepción de los clientes algunas incidencias en la calidad del servicio, por lo que se hace necesario erradicar estas causas que atentan contra la calidad del producto en general.

La percepción de los gerentes:

Como factor fundamental en la gestión de la calidad se encuentran los gerentes, los cuales han contribuido al perfeccionamiento y la supervisión del buen funcionamiento del Cabaret.

En los resultados de las encuestas se vio reflejado que los gerentes consideran que el *poder de la marca* está influyendo muy favorablemente en la generación de valor, lo cual se reafirma con la opinión de los clientes que saben de la fama del lugar que van a visitar incluso antes de viajar al país, por eso es tan importante que la satisfacción de este sea elevada para que recomiende y consolide su opinión de la entidad.

La *personalización del servicio* tiene como objetivo lograr un servicio rápido y mucho más personal, este atributo está siendo muy favorable en la búsqueda de la eficiencia según los gerentes, lo cual refleja la importancia que le brindan los trabajadores a que los clientes se sientan más atendidos y satisfechos, aunque no siempre suceda así.

Para analizar otros atributos de generación de valor se hizo un análisis desde ambos puntos de vista, o sea mediante la opinión de los gerentes y la de los clientes. Esto se hizo relacionando el criterio de los ejecutivos mediante la encuesta hecha y los resultados de satisfacción de clientes extraídos de estudios recientes.

Existen diferencias de opiniones con respecto a varios atributos, la primera contradicción se manifiesta en cuanto a la *calidad del show*, en la cual los gerentes consideran que está siendo prácticamente neutral en la imagen de los clientes y en el desempeño de la empresa, mientras que los visitantes le otorgan una alta puntuación de satisfacción a todo lo referido con el *show*, por lo que realmente el espectáculo genera un alto valor al cliente. Esto demuestra que el equipo de gerentes es exigente y tratan de mejorar en disímiles aspectos el *show* brindado, el cual es visto por el cliente como novedoso y majestuoso.

Los resultados brindados indican además que el *trato cordial* y la *profesionalidad* de los trabajadores tienen mucho en común. Muestra de esto es que la opinión directiva refleja que está siendo igualmente favorable en la generación de valor, reafirmando la opinión de los clientes, los cuales tienen muy buen criterio de satisfacción en cuanto a este atributo. La misma está fundamentalmente generada por la amabilidad y la atención priorizada que reciben desde que entran al Cabaret.

La *excelencia en la calidad del servicio* nos refleja una mayor exigencia por parte de los gerentes, pues consideran que puede ser aún mejor, mientras que el cliente manifiesta como buenos en su satisfacción general los atributos que se relacionan con la excelencia en el servicio. Resultado que se ve un poco afectado por el criterio que tienen estos sobre la comunicación idiomática.

En cuanto a la *excelencia de la oferta gastronómica* existe una marcada diferencia de opinión entre los gerentes y los clientes, ya que los gerentes le brindan a este atributo un puntaje bastante favorable y en opinión de los clientes se queda por debajo al reflejar un porcentaje mucho menor sobre la satisfacción de esta oferta. Por tanto, esta opinión demuestra que los gerentes piensan que están contribuyendo muy positivamente a la generación de valor al cliente mediante el *bufet*, cuando en realidad no es así según el cliente.

Por último, se puede decir que la *presencia de servicios complementarios* está siendo insuficiente en la opinión de los gerentes, reafirmando este criterio con el de los clientes. Esta satisfacción no adecuada de los turistas se debe fundamentalmente a que no existía, luego de acabado el *show* principal, ningún atractivo que los hiciera quedarse y disfrutar más tiempo.

Como atributos que reflejan una percepción mayor se encuentran: el *trato cordial* y *profesionalidad*, la *excelencia en la calidad del servicio* y la *presencia de servicios complementarios*, los cuales presentan un índice entre 0,85 y 0,89, entrando en la clasificación según la escala PIMS como una percepción un tanto menor, considerándose estos, como aspectos a mejorar.

Se puede ver que existe un atributo que está siendo sobrevalorado según la escala, como de percepción mayor, con un índice de 1,27. Esto se debe como se explicaba antes a la insatisfacción que sienten los clientes en cuanto a la oferta gastronómica que le brindan por el pago de la oferta. Ocurre lo contrario en el criterio de los gerentes que consideran

esta oferta como suficiente, lo cual es negativo, pues esta superioridad en la percepción de los gerentes puede ocasionar que no se trabaje lo suficiente en disminuir este índice.

Es significativo señalar que en el presente estudio el 100% de los factores desfavorables están asociados a elementos que no dependen de la gestión del Cabaret X, e incluso algunos de los que se consideran favorables como el uso de modernas tecnologías en la cocina y la gestión de compras, la entidad no tiene suficientes facultades para mejorarlos.

El control de los procesos, el aprovechamiento de las mermas, la implicación de los empleados con los costos y el buen funcionamiento del equipo gerencial influyen favorablemente en más de un 80% en el desempeño. Esta última de vital importancia ya que el personal de la gerencia con que se cuenta es dinámico y muy trabajador.

El hecho que *los empleados participen en la disminución de los costos* da a demostrar el grado de identificación que tienen con la entidad, (principalmente los empleados de las áreas de elaboración), los cuales intentan sacar el mayor provecho de los alimentos, a pesar de que esta acción no es realmente valorada al no brindarse ningún estímulo a los trabajadores por esta contribución.

El *manejo de los precios* le da ventajas a la gestión ya que realmente la entidad tiene la facultad de mover los precios siempre y cuando no afecte el índice de costo planificado. La *intensidad del trabajo* funciona adecuadamente y está siendo favorable en el buen desempeño del Cabaret, encontrándose por encima de un 70% en la opinión de los gerentes. Esto se demuestra por ser una entidad cumplidora, en la cual se trabaja con mucho rigor, en donde los *incentivos y motivación de los trabajadores* se considera un factor importante para el logro de los objetivos, porque los trabajadores se sienten muy comprometidos, fundamentado principalmente por trabajar en un lugar de mucho prestigio, con una buena estimulación monetaria y muy buenas condiciones de trabajo, lo que repercute directamente en la motivación.

El *uso de modernas tecnologías en la cocina* influye positivamente en poder brindarle un buen servicio a los consumidores, pero hay que recalcar que todavía en este establecimiento faltan mejorar algunas condiciones y adquirir nuevos equipos, si se quiere lograr algún día cumplir con una de las particularidades de la escala de valor ideal de los clientes que es la presencia de una alta cocina.

El *aprovechamiento de las capacidades* es un factor que se considera como un punto estratégico que todavía pueden mejorar pues no se exploran al máximo las opciones para cubrir las capacidades ociosas que tienen en temporada baja, desarrollando estrategias tales como disminuir el precio del paquete o incrementar la promoción.

Se encuentran como factores menos favorables los que la empresa carece de facultades para lograr una mejor gestión.

En cuanto a la *selección del personal*, los gerentes valoran que está siendo indiferente en la gestión, fundamentalmente justificado por el alto grado de permanencia que existe en el Cabaret.

En cuanto a la *selección de los proveedores* se dan los casos que estos no cuentan con el pedido requerido o que el producto no tenga la calidad que se necesita. Además, no existe una amplia gama de proveedores en el país, lo cual influye mucho en que el poder negociador de las empresas sea menor que el de los proveedores, atentando contra la eficiencia de las entidades.

La inclemencia del tiempo es considerada como otro factor que atenta contra el buen desempeño de la entidad, el cual puede afectar la especificidad del producto. Esto hace referencia a que el *show* es al aire libre y las noches que hay pronosticada lluvia deben trasladarlo a un salón bajo techo lo cual conlleva un incremento de costos porque por ejemplo tienen que agregarle un trago a cada cliente por las molestias. La calidad del espectáculo también disminuye un poco porque pierde la majestuosidad de ser al aire libre, además se le suma toda la serie de rápidos movimientos que se realizan cuando empieza a llover para que todo salga con efectividad.

El *envejecimiento de la fuerza de trabajo* según los gerentes es un factor que está siendo negativo para la entidad, esto se refiere fundamentalmente a las plazas de gastronómicos y de limpieza, que son especialidades donde hace falta personal joven y ágil para cumplir con más eficiencia las labores que tienen una interacción más directa con los clientes.

Estos factores en general no se encuentran en la dirección deseada de la gestión de la entidad para garantizar los procesos que contribuyen a la satisfacción del cliente, lo cual repercute en el desempeño y pone en peligro la sostenibilidad de la estrategia de generación de valor.

VI.- PROPUESTAS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR EN EL CABARET X

A continuación, se muestra el diagrama de causas que fundamentan las desviaciones en la estrategia de generación de valor, ver figura 5:

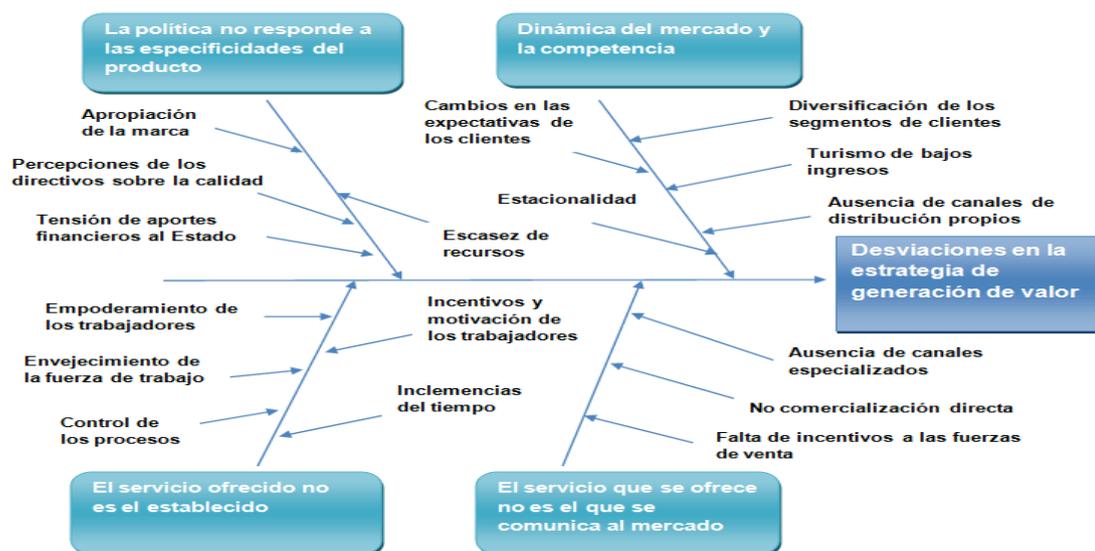


Figura 5 Causas de las desviaciones de la estrategia de generación de valor

Fuente: Elaboración propia

Dinámica del mercado y la competencia:

Se conoce que el sector del turismo presenta una estacionalidad muy marcada, por la diferencia de turistas que visitan el país entre la temporada alta y la baja, lo que provoca inestabilidad en las ventas del producto y la consiguiente obligación de operar con pérdidas en algunos meses de la temporada baja. Además, normalmente el turismo que visita la Isla es un turismo de bajos ingresos, o sea, que los turistas no son grandes derrochadores y vienen por cortos períodos de tiempo.

A esto se le suma el hecho de que la entidad no puede escoger sus segmentos de clientes con el objetivo de buscar mercados más interesantes, como se planteó anteriormente, lo que se convierte en una limitante para la gestión de las ventas.

Está comprobado que el mercado no es estático, estos cambian continuamente junto con las expectativas de los clientes, donde la empresa debe tener una constante retroalimentación con el mercado para garantizar su futuro, por lo cual, el criterio del cliente es muy valioso y se hace necesario mejorar en los aspectos que provocan que la satisfacción de estos no sea la suficiente.

A continuación, se muestra (figura 6) la escala de ideal de los clientes que visitan el Cabaret X en comparación con la que presenta la entidad, o sea, la escala real y como la empresa ha avanzado en el cumplimiento de esas expectativas:



Figura 6 Escala de valor real e ideal para el cliente

Fuente: Adaptado de (García Gómez, 2011)

Como se refleja en la figura anterior existen diferencias entre ambas escalas, el Cabaret proporciona en la escala del cliente los elementos que están señalados en negro, mientras que los que se encuentran en rojo, reflejan lo que al cliente le gustaría mejorar o agregarle al servicio brindado, lo que la entidad todavía no ha podido lograr.

Sin embargo, los que están en letra verde, han comenzado a realizarse con el objetivo de unir ambas escalas e intentar cumplir con las expectativas del visitante. Esto demuestra que los gerentes toman en cuenta el criterio de los clientes para lograr una mayor fidelización de estos, ser más competitiva e incrementar el prestigio del Cabaret.

La política no responde a las especificidades del producto:

La demora de los organismos superiores en aprobar inversiones y reposiciones de equipos es un elemento que atenta contra la calidad del servicio y del producto en general, donde la limitante de no poseer fondos propios para inversiones o reposiciones acrecienta esta problemática.

La realidad es que esta demora se debe en parte a la escasez de recursos a nivel de país, los cuales el Estado los planifica hacia las actividades y sectores que más lo necesitan.

El enfoque que prevalece responde en gran medida a las tensiones financieras de la economía cubana, donde las empresas del sector turismo deben generar suficientes divisas para cumplir con un plan anual cada vez superior. Esto puede ocasionar que recortando los costos para cumplir con el plan se afecte la calidad del servicio y con esta la satisfacción del cliente.

El servicio ofrecido no es el establecido:

Se han demostrado fallas en el *control de los procesos* y la insuficiente exigencia sobre la calidad del servicio brindado. Estos problemas tienen soluciones a manos de la

empresa, ya que son los propios trabajadores y gerentes los que están influyendo en estos criterios y pueden cambiarlos.

Los incentivos y motivaciones de los trabajadores y el empoderamiento de los mismos en el funcionamiento de la empresa son factores vitales para que el Cabaret X pueda seguir siendo un oferente de éxito, donde la organización de las relaciones laborales conlleva a lograr mejores resultados en el desempeño del servicio.

Sin embargo, estas ventajas al parecer no están siendo lo suficientemente buenas para influir en el *querer* ya que, aunque la entidad posee una baja fluctuación laboral porque la mayoría de sus trabajadores no se quieren ir y están comprometidos, no significa que ellos estén altamente motivados o satisfechos en el puesto de trabajo en el que se encuentran. Esto puede estar generando una falta de creatividad en sus tareas que conllevarían a su vez a alguna que otra indisciplina en el servicio.

Sin embargo, es una empresa donde el *saber* es un motor impulsor por ser una entidad de mucha experiencia en su actividad, la disciplina es bastante aceptable, se trabaja en equipo y sus gerentes son exigentes en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Pero se considera que aún así, no se ha logrado vincular el estímulo laboral al fortalecimiento de la estrategia.

El servicio que se ofrece no es el que se comunica al mercado:

El no poder comercializar directamente su producto por tener que hacerlo a través de intermediarios, repercute también en que la empresa no tenga la garantía de que se especifique siempre a los turistas que el *show* es al aire libre y que existen posibilidades de pasarlo para otra instalación cerrada cuando llueve.

A modo de resumen, todos los factores que se ramifican de cada etapa de la estrategia de generación de valor, provocan desviaciones en la sostenibilidad de esta y repercuten a su vez en la creación y apropiación de valor de las partes interesadas (cliente, empresa y Estado). Por tanto, se hace necesario buscar soluciones para contrarrestar estas desviaciones, donde las oportunidades que brindan los cambios del Modelo Económico del país se pueden considerar como una de las vías para fortalecer la estrategia de generación de valor.

VII.- OPORTUNIDADES DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR

El diagnóstico realizado acerca de los factores que condicionan la sostenibilidad de la estrategia de generación de valor apuntan a la necesidad de indagar en las posibilidades de transformación de los elementos exógenos a la entidad que determina la maniobrabilidad del Cabaret para la consolidación de su gestión. En tal sentido se hace evidente la necesidad de profundizar en las oportunidades que ofrece a tales fines la actualización del Modelo Económico en el país como entorno del sistema empresarial.

Los gerentes tienen un criterio unánime en la *creación de fondos para las inversiones*, pues consideran que sería muy beneficioso para la instalación. También le dan gran influencia al *cumplimiento de los contratos*, que las *empresas administren sus recursos financieros* y a la *creación de fondos para la estimulación de los trabajadores*.

El caso de que las *empresas con pérdidas se someten a un proceso de liquidación* y se *creen fondos para cubrir pérdidas* se considera menos influyente en la mejora de la gestión en tanto no responde a la situación casuística.

El mayor avance de la implantación está referido al cumplimiento de los contratos como un instrumento esencial para la gestión, lo que ocurre es que estos no siempre se cumplen, la mayor parte de las veces por incumplimiento de la fecha de entrega o demoras en los pagos.

Por la oportunidad que brinda la actualización del Modelo Económico del país y de los cambios permisibles en su marco regulatorio, es conveniente precisar la direccionalidad que en término de perfeccionamiento sea beneficioso emprender en la entidad objeto de análisis.

Los gerentes consideran que la dirección de los cambios está asociada al fortalecimiento del modelo actual 73,3%. Sin embargo, un 42,9% piensa que debe estar dirigido a un cambio drástico, lo que obedece a la trayectoria de éxito que ha sostenido en el tiempo. De igual manera el perfeccionamiento puede estar concebido para la modificación de la forma de gestión.

Es evidente el consenso que prevalece en lo concerniente de transformarse en empresa estatal independiente, lo que significa no estar subordinado a otro organismo. Esto le confiere un mayor nivel de autonomía y agilidad en la gestión.

VIII.- VÍAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR

Ha sido demostrado en el diagnóstico lo inminente de la actuación del Cabaret caso de estudio para la búsqueda de nuevas alternativas con el fin de generar valor agregado, mediante la calidad de su producto y la satisfacción del cliente. Sin embargo, se evidencia que todo esfuerzo desde las instalaciones está mediatizado por las formas de organización de las relaciones económicas y de la interacción con el entorno.

A pesar del estancamiento relativo que muestra la implantación del actual marco regulatorio, las empresas que se insertan en entornos competitivos en el que el cliente decide la compra, no pueden dilatar el acometimiento de acciones proactivas.

Como una acción no dependiente de recursos financieros y que puede tener un impacto en la calidad percibida, se encuentra la comunicación idiomática. El criterio sobre el idioma sigue siendo un aspecto a veces negativo en las encuestas de satisfacción del

cliente en los últimos años. Los gerentes se encuentran ya encaminados a la supresión de esta problemática mediante una mayor implantación de cursos idiomáticos.

La presencia de artistas nacionales e internacionales ha formado parte de la historia de generación de valor, su rescate es importante y exige inversión.

La presencia de cubanos en el *show* principal y no solo en el segundo tiempo, como está implementado actualmente, ofrece al turista un valor añadido en tanto adiciona identidad nacional para el disfrute.

A la acción de *mejorar la cantidad y calidad del bufet* se le ha dado una prioridad bastante alta (de un 80%) y ya se encuentra en etapa de implementación. Este atributo que no presentaba la suficiente satisfacción para los clientes, ya era conocido por los gerentes por lo cual se está gestionando un nuevo *bufet* basado en el mismo líquido, pero variando el saladito por frutos secos, que llevan una menor manipulación y se logra una mayor estandarización de la oferta. La insatisfacción con la gastronomía puede vincularse también con las expectativas que generan las vendedoras de las agencias sobre el *bufet*.

Bailar con algunas bailarinas después del show se está comenzando a hacer; no con las bailarinas principales del espectáculo, pero sí con las que integran el segundo *show*. Con la implementación de este último, los turistas suben al escenario, bailan, se tiran fotos y se divierten con los juegos de participación.

El 85,7% de las estrategias para mejorar la gestión de la empresa se encuentran no implantadas o parcialmente implantadas. El 80% de las acciones están dirigidas a la gestión comercial.

La inexistencia de incentivos a las agencias restringe la capacidad del Cabaret para el incremento de las ventas dado que no se compromete con la misma.

El *cambio de equipamiento* y el *mantenimiento preventivo* son esenciales en la infraestructura y la garantía de la calidad del producto, pero la entidad no cuenta con atribuciones para mejorar estos factores, ya que están vinculadas a la capacidad de inversión del país.

La utilización de *Franquicia como forma de expansión es positiva*, del atractivo del producto depende la decisión del inversionista, pero la entidad asume riesgo de imagen y deprime de alguna forma el acceso al mercado actual dada su réplica internacional.

La *diferenciación de precios en alta y baja y polos y aumentar el personal en temporada alta* son acciones que a la empresa no le conviene hacer según los gerentes. En la primera mencionada los gerentes le brindan un porcentaje bastante alto en prioridad y sin embargo no lo aplican ya que consideran que no es factible por el momento porque las agencias le siguen cobrando la misma comisión, aunque bajen el precio del producto.

Además, según especialistas de la oficina comercial de la entidad, se ha hecho la prueba de bajar los precios y los resultados de ventas son semejantes. El problema radica en que el Cabaret forma parte de un paquete de excursión que se vende mayormente en el extranjero. Por tanto, no es el objetivo por el que los turistas vienen al país sino un fin al que visitar.

También *estimular a las agencias en baja turística* se considera como una prioridad para la empresa y una estrategia a mejorar, la cual se está llevando a cabo desde hace un tiempo mediante estímulos a las vendedoras de las agencias de visitar la instalación con todo incluido al llegar a un número determinado de ventas.

Se debe analizar qué otra serie de estímulos se podría brindar a las agencias para que incrementen los incentivos de priorizar el Cabaret en sus ventas.

Como acciones de prioridad media por encima de un 60% están la existencia de una *base de datos de clientes*, y la *organización de cocteles y banquetes*. Estas estrategias se llevan a cabo, pero como se demuestra no son de alta prioridad para los gerentes.

La *organización de banquetes y cocteles* es también un objetivo estratégico para la captación de ingresos el cual se puede mejorar también mediante una buena promoción para servir de local a numerosas empresas y firmas extranjeras, entre otras, que quisieran disfrutar del servicio tanto del Cabaret como de los restaurantes de la instalación.

Los principales desafíos a solucionar para la consolidación de la posición competitiva del Cabaret X son:

1. Despliegue de la capacidad de aprendizaje del mercado sobre la base del enfoque de la gestión en la creación de valor para los clientes.
2. Organizar las relaciones laborales de forma tal que se reproduzca el enfoque hacia el cliente y la situación de la empresa, el colectivo, los trabajadores y que el cumplimiento de la responsabilidad frente a la sociedad esté en función del proceso de creación de valor que facilite su apropiación.
3. Acelerar la consolidación del modelo de gestión propio mediante el aprovechamiento del marco legal que se establece en la Ley y las oportunidades que se identifican.

IX.- CONCLUSIONES

- Se aporta los fundamentos teóricos que requiere el proceso de creación y apropiación de valor, exponiendo los nexos entre los beneficios que genera la empresa en el largo plazo con los resultados del mercado a partir de la capacidad de aprendizaje, mediante la retroalimentación de los clientes como vía de sostener ventajas competitivas en el tiempo.
- Advirtiendo sobre el papel del modelo de gestión para la creación de recursos organizativos que propicien la sustentabilidad estratégica, la investigación revela la

oportunidad que brinda la actualización del modelo cubano para la transformación de las condiciones en que opera la entidad.

- Se confirma el Cabaret X como oferente de éxito, que logra una imagen de calidad frente a sus clientes, sin embargo, se identifica las contradicciones entre la escala de valor real e ideal dando a conocer las oportunidades para la ampliación de la estrategia de generación de valor.
- El trabajo profundiza en las percepciones de los gerentes con la calidad percibida de los clientes, revelando la necesidad de dar prioridad a la gastronomía por ser el único atributo en que las discrepancias significativas comprometen su proyección en la política de calidad.
- Indagando sobre los factores que influyen en los resultados de desempeño del Cabaret, el 50% constituyen aspectos sobre los cuales la entidad no tiene la capacidad de actuar, lo que argumenta la necesidad de ampliar el marco de atribuciones para el cumplimiento de su rol social.
- El trabajo confirma lo beneficioso de convertirse en una empresa estatal independiente según el 93,3% de los gerentes, mediante la continuidad del fortalecimiento del modelo propio actual que se opone a un cambio drástico en un 73,3%.
- Se constata la importancia que le confieren los gerentes a la implementación de las medidas en el país para la consolidación de la gestión y la estrategia de generación de valor. Sin embargo, la implementación de estos revela demoras en su aplicación.
- La investigación aporta las acciones que consolidan la estrategia, estando focalizadas en el perfeccionamiento del modelo en un 23,6%, la calidad percibida en un 35% y la mejora en la gestión en un 41,2%. Lo cual confirma la trascendencia de mejorar el modelo propio del Cabaret para consolidar la estrategia de generación de valor.

X.-BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K. (1985): *Service America*.
- Carnero González, D. (2008): *Enfoque de procesos desde la Perspectiva del componente humano, para la sostenibilidad de la excelencia en el Cabaret “Tropicana”*. Habana.
- Cravens, D., & Greenley, G. (1998):” Mapping the Path to Market Leadership”. *Marketing Management Review*, vol. 36, núm 4, pp. 9-31.
- García Gómez, G. (2011): *Evaluación de la estrategia de generación de valor en el Cabaret “Tropicana”, (2005-2011)*. Habana.
- Grant, Robert M. (2002): *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Cuarta Edición y Segunda en Civita, España.
- Guzmán Pérez, D. R. (2011): *Perfeccionamiento del Modelo de gestión Actual en el Restaurante El Aljibe*. Habana.

- Mantilla Ruiz, A. Y: *El Perfeccionamiento Empresarial: su implantación*. Habana.
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2003): “Trading off Between Value Creation and value Appropriation”. *Journal of Marketing*, vol 67, enero , 63-76.
- Navas, José Emilio, Guerra Luis Ángel: *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Editorial Civitas S.A. Edición 1997.
- Obdulio, D. (2004):” Estrategias de generación de valor. Misión posible: Crear valor”. *Revista Científica UCES* .
- Priem, R. (2007):” A Consumer Perspective on Value Creation”. *Academy of Management Review*, vol. 32, núm. 1 , pp. 219-235.
- Romero Lamorú, I: *Gestión de la Calidad: El servicio como fuente de adición de valor y diferenciación competitiva*. La Habana.
- Romero Lamorú, I. (2001): *Material Básico Gestión de la Calidad*.
- Romero Lamorú, I., & Solis Corvo, M.: *Técnicas Estadísticas Multivariadas aplicadas en la Gestión de la Calidad en los servicios*. Habana.
- Ruiz Moreno, C., & Barroso Castro, C.: (2010). “El papel del aprendizaje del mercado en la creación de valor para el cliente”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol 10, núm. 4, pp. 7-20.
- Salomón Ruiz, D. (2011): *Evaluación de la Calidad Percibida por los clientes en el Restaurante El Aljibe*”. Habana.
- Toirac Borrero, F. (2011): *Manejo de los costos de calidad en la implantación de la estrategia de generación de valor en el Cabaret “Tropicana”*. Habana.

Sitios Web visitados:

- <http://www.opciones.cu/cuba/2011-12-29/perfeccionar-el-modelo-economico-cubano/>
- <http://www.cubadebate.cu/especiales/2010/05/17/actualizar-nuestro-modelo-economico-preservando-los-principios-de-justicia-del-socialismo/>
- <http://modelosdegestionempresarial.blogspot.com/>
- http://www.temas.cult.cu/catalejo/economia/Ricardo_Torres.pdf

-
- <http://www.radiorebelde.cu/noticia/los-lineamientos-generales-modelo-gestion-economica-cuba-20101205/>
 - http://www.encaribe.org/index.php?option=com_content&view=article&id=498:Ca-baret-tropicana&catid=80:baile&Itemid=99
 - <http://www.cubalegalinfo.com/lineamientos-politica-economica-social-cuba/modelo-de-gestion-economica>
 - http://www.practicosdecuba.transnet.cu/documentos/Aplicacion_del_modelo_de_excelencia.pdf
 - <http://www.juventudrebelde.cu/multimedia/fotografia/generales/perfeccionamiento-empresarial/>
 - <http://www.gestiopolis.com/marketing/servicio-cliente-generacion-valor.htm>
 - <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/generadores-de-valor-en-administracion-financiera.htm>
 - <http://dialnet.unirioja.es/servlet/busquedadoc?t=estrategia+generacion+valor&db=1&td=todo>