

Claves del éxito de los restaurantes privados en el Vedado. El caso del Consejo Popular Rampa

Keys to Success of Private Restaurants in Vedado. The Case of the Rampa Popular Council

Mariam Alejandra Torres Bermúdez¹ <https://orcid.org/0000-0002-6107-5749>

Daikel Adriano Abreu Rodríguez^{2*} <https://orcid.org/0000-0001-8592-4357>

¹ Sucursal Playas del Este. Grupo Hotelero Islazul. Cuba.

² Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. Cuba.

*Autor para la correspondencia: daikel_abreu@ftur.uh.cu

RESUMEN

La novedad del trabajo por cuenta propia en Cuba implica carencia de estudios sobre actividades específicas, sus características y los factores asociados al éxito de estos emprendimientos. Los restaurantes privados son uno de los negocios que más proliferaron en el marco de las regulaciones que permiten el desarrollo del trabajo por cuenta propia. Por la importancia que ellos revisten para la oferta turística, la presente investigación determina los factores claves de éxito de los restaurantes privados del Consejo Popular Rampa. Se caracterizó a una muestra de restaurantes exitosos a través de la realización de entrevistas, observaciones científicas participantes y no participantes y el análisis de documentos. Los principales factores de éxito identificados fueron la localización, la propuesta de valor, el diseño de la carta menú, la satisfacción del cliente, la capacidad de aprovisionamiento, la cultura organizacional, la adaptación al entorno, el mix promocional, los recursos humanos y las capacidades directivas.

Palabras clave: claves de éxito, emprendimientos, restaurantes privados, trabajo por cuenta propia.

ABSTRACT

The novelty of self-employment in Cuba implies a lack of studies on specific activities, their characteristics and the factors associated with the success of these undertakings. Private restaurants are one of the businesses that have proliferated the most within the framework of the regulations that allow the development of self-employment. Due to the importance that they have for the tourist offer, the present investigation determines the key factors of success of the private restaurants of the Rampa Popular Council. A sample of successful restaurants was characterized through interviews, participant and non-participant scientific observations, and document analysis. The main success factors identified were location, value proposition, menu card design, customer satisfaction, supply capacity, organizational culture, adaptation to the environment, promotional mix, human resources and managerial capabilities.

Keywords: *entrepreneurship, private restaurants, self-employment, success keys.*

Recibido: 13/1/2023

Aceptado: 20/1/2023

INTRODUCCIÓN

El trabajo por cuenta propia ha comenzado a abordarse como una forma de emprendimiento, al presentarse en él características fundamentales que lo definen como: negocios con cierto grado de complejidad que generan un valor añadido al producto o servicio que prestan y se desarrollan sobre la base de ideas frescas y novedosas nunca antes puestas en práctica por los establecimientos estatales (Pacheco, Landa y Triana, 2016).

Los restaurantes privados constituyen la actividad más desarrollada por los emprendedores cubanos y como resultado se han creado negocios que constituyen pruebas fehacientes del éxito y del complejo entramado que se esconde detrás de esta palabra (Díaz y Barreiro, 2019). Debido al auge que ha tenido esta actividad en Cuba, la carencia de estudios sobre el tema, sus impactos en el desarrollo socioeconómico, cultural y el papel que juegan en la oferta turística de los destinos, se hace necesario su análisis en aras de conocer su funcionamiento, así como las características y factores que han contribuido a su éxito.

El presente artículo expone los resultados de una investigación desarrollada durante 2019 y que tuvo como objetivo identificar los factores claves de éxito de los restaurantes del Vedado, utilizando como caso de estudio el Consejo Popular Rampa.

En correspondencia con el objetivo planteado en lo adelante se presenta un acápite que aborda cuestiones teóricas sobre las claves de éxito en los pequeños negocios; después se explica detalladamente el procedimiento utilizado para el desarrollo de la investigación que se presenta. Por otra parte, se realiza una caracterización general de los restaurantes privados en Cuba y, en particular, de los de los restaurantes privados del Consejo Popular Rampa. Posteriormente, se describe el comportamiento de los cinco restaurantes seleccionados para el estudio en profundidad en función de las variables seleccionadas para medir el éxito. Para finalizar, se muestran las claves de éxito de estos restaurantes, teniendo en cuenta las coincidencias en los comportamientos de las variables, que tributen a las mejores prácticas.

CLAVES DE ÉXITOS DE LOS EMPRENDIMIENTOS

Dado el ambiente dinámico y competitivo en el que las empresas desarrollan sus actividades, cada vez es mayor el interés hacia aquellos factores que aumentan las posibilidades de supervivencia de las iniciativas emprendedoras y su competitividad.

El estudio de los factores claves de éxito centrado en las experiencias de pequeñas y medianas empresas adopta tres perspectivas diferentes: la que apuesta por que las claves de éxito no tienen frontera ni nacionalidad, pues se basan en conceptos y valores sencillos (Clifford y Cavanagh, 1985); la que parte de la premisa de que no todos los factores identificables como ingredientes necesarios para el éxito se comportan con la misma intensidad en todos los países (Huck y McEwen, 1991) y la visión de Viedma (1992) que plantea una perspectiva integradora al considerar que las empresas de éxito poseen principios comunes y globales, independientemente del país, entorno o cultura, y además, considera factores condicionados por el país o región y el entorno.

La investigación realizada por Rubio y Aragón (2002) expone las principales variables que inciden en el éxito de los pequeños y medianos negocios: gestión de recursos humanos y capacitación del personal, capacidades directivas, capacidades de *marketing*, calidad,

innovación, recursos tecnológicos, sistemas de información, adecuada gestión financiera, valores culturales, estructura organizativa y *know-how*. Las coincidencias encontradas por estos autores en la literatura académica ponen de manifiesto que la mayoría de los factores claves de éxito se centran en los activos intangibles.

PROCEDIMIENTO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN

Primera etapa (o preparatoria)

Se realizó una revisión bibliográfica sobre temáticas vinculadas a los emprendimientos y al trabajo por cuenta propia en Cuba. Se realizaron consultas a especialistas sobre el tema y observaciones en restaurantes privados. Asimismo, se analizaron documentos de la Dirección Municipal del Trabajo y Seguridad Social de Plaza de la Revolución que permitieron percibir que el Consejo Popular Rampa era el que tenía el mayor número (37) de restaurantes privados dentro de los ocho consejos del municipio y, por tanto, fue este el seleccionado para la realización del estudio.

Segunda etapa (o investigativa)

Esta etapa atraviesa por diferentes fases:

1. Caracterización general de los restaurantes privados en Cuba y de los restaurantes privados del Consejo Popular Rampa: para la caracterización general de los restaurantes privados en Cuba se tuvo en cuenta la legislación vigente y los estudios recientes realizados sobre el tema. Asimismo, se realizaron entrevistas a especialistas, entre ellos, cinco académicos, dos funcionarios públicos y dos profesionales del sector; todos con más de diez años de experiencia en la actividad que realizan y relacionados directamente con el tema de estudio.

La caracterización de los restaurantes privados del mencionado consejo se realizó a partir de un inventario de productos turísticos. La ficha de inventario empleada fue resultado de la adaptación realizada, de una propuesta del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (2006). Se inventariaron todos los restaurantes del

Consejo y las fichas fueron llenadas a partir de las observaciones realizadas, de entrevistas a algunos trabajadores y del análisis de los siguientes documentos: cartas menú, materiales promocionales y los expedientes de los negocios que están archivados en la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad y Social.

2. Selección de las variables para medir el éxito: para la determinación de las variables se tuvo en cuenta la premisa de Viedma (1992), que plantea que se incluyan variables generales, inherentes a cualquier pequeño emprendimiento y también, otras que dependan de la región, el sector económico y de las circunstancias propias del entorno. Las variables generales fueron tomadas del estudio realizado por Rubio y Aragón (2002) y las variables específicas fueron identificadas a partir de las entrevistas realizadas a los especialistas, ya mencionadas arriba, y del inventario de productos. Las variables utilizadas en la investigación fueron:
 - a) Realización de estudios relacionados con el entorno, el mercado y la demanda previos a la apertura del negocio.
 - b) Orientación hacia un segmento de demanda.
 - c) Plan de financiación.
 - d) Definición de un modelo de negocio.
 - e) Localización del negocio.
 - f) Propuesta de valor.
 - g) Diseño de la decoración.
 - h) Calidad de los productos y servicios.
 - i) Relación calidad-precio.
 - j) Satisfacción del cliente.
 - k) Diseño de la carta menú.
 - l) Capacidad de aprovisionamiento.
 - m) Capacidad de almacenamiento de las mercancías.
 - n) Estructura organizativa.
 - o) Cultura organizacional.
 - p) Explotación de los recursos tecnológicos.

- q) Capacidad de rediseño del negocio de acuerdo con las oportunidades y amenazas del entorno.
- r) Gestión de los recursos humanos.
- s) Variedad de las fuentes de ingreso.
- t) Valor añadido.
- u) Diseño del mix-promocional.
- v) Diseño de programas de fidelización.
- w) Gestión económico-financiera.
- x) Capacidades directivas.

3. Selección de la muestra de restaurantes exitosos para el estudio en profundidad: para desarrollar un estudio más profundo que permitiera la identificación de las claves de éxito de los restaurantes privados del Consejo Popular Rampa se seleccionaron cinco restaurantes. La muestra de restaurantes exitosos se estableció teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Restaurantes con más de cinco años de permanencia en el mercado: a partir de las informaciones aportadas por la Dirección Municipal del Trabajo y Seguridad Social de Plaza de La Revolución se pudo conocer que doce restaurantes cumplían con esta condición.
- Nivel de aceptación alto por los clientes a partir del *ranking* que ofrece Tripadvisor: la puntuación de los restaurantes debía oscilar entre 4 y 4,5 de acuerdo con las puntuaciones otorgadas por los clientes. Los doce restaurantes que cumplían con el primer criterio fueron buscados en el sitio web www.tripadvisor.es para conocer su posición en el *ranking* y su puntuación. Los doce restaurantes anteriores cumplieron la condición de tener puntuaciones de 4 y 4,5.
- Disposición a colaborar por parte de los titulares de los restaurantes: en este caso, la muestra se redujo a cinco restaurantes privados, ya que solo esta cantidad de titulares se manifestó de acuerdo con el desarrollo de la investigación. Los restaurantes que conformaron la muestra fueron: El Idilio,

Café Laurent, Woow!, Pa'comer y pa' llevar y La Cocina de Esteban; teniendo en cuenta su cumplimiento con los tres criterios establecidos.

4. Caracterización de los restaurantes exitosos del Consejo Popular Rampa: para esto se obtuvo la información a través de entrevistas en profundidad realizadas a los titulares o administradores de los restaurantes, una en cada uno. Igualmente realizando observaciones en los mismos y analizando documentos como cartas menús, fichas técnicas, inventarios (IPV) y material promocional. Además, de las evaluaciones y opiniones de los clientes en Tripadvisor durante todo el año 2019 en los idiomas español, inglés y francés.
5. Identificación de los factores claves de éxito: en esta etapa se determinaron las variables en las que coincidían los comportamientos de los cinco restaurantes incluidos en la muestra. A partir de los comportamientos coincidentes se consideraron los correspondientes a las mejores prácticas en ese sentido y se concluyó que estos eran los factores claves de éxito.

CARACTERÍSTICAS DE LOS RESTAURANTES PRIVADOS EN CUBA. CLAVES DE ÉXITO DE LOS RESTAURANTES PRIVADOS DEL CONSEJO POPULAR RAMPA

Caracterización general de los restaurantes privados en Cuba

Actualmente existen en Cuba diversas tipologías de negocios de restauración que parten desde pequeños y humildes establecimientos hasta variantes cuidadosamente elaboradas. Estos negocios surgen a partir del aprovechamiento de oportunidades, dada la apertura del trabajo por cuenta propia y producto de la necesidad del pueblo cubano de encontrar fuentes de ingreso más remunerantes.

Los especialistas coinciden en que la familia, amigos y residentes en el exterior constituyen una importante fuente de apoyo. La profesora I. Díaz (entrevista personal, 15 de enero de 2020) resalta cómo la creación de estos negocios se asocia en cierta medida a prácticas

transnacionales de emigrados cubanos que cada día tienen mayor presencia en la realidad social y económica de Cuba.

El especialista J. Méndez (entrevista personal, 16 de noviembre de 2019) destaca el carácter innovador y revolucionario que han tenido muchos de los restaurantes especializados en ofertas de comidas regionales e internacionales, así como los tematizados y la correspondencia que se establece entre estos elementos, la decoración, el tipo de servicio y la idea de servicio de modo general. Asimismo, resalta el papel de estos elementos en la creación de un espacio o ambiente que estimulan la estancia y el consumo.

Referente a los recursos humanos ambos plantean que un elevado por ciento de los cocineros y personal de servicios han recibido su formación en escuelas del sistema de enseñanza especializada del turismo. Asimismo, destacan el fenómeno de la migración de mano de obra desde el sector estatal al privado, el cual se manifiesta cada vez con mayor fuerza y está motivado fundamentalmente por la remuneración económica por el trabajo realizado.

La otra parte del personal la integran personas que han adquirido los conocimientos gastronómicos de manera empírica, pero que poseen habilidades muy demandadas por el mercado laboral. En este sentido la profesora B. Romaní (entrevista personal, 17 de octubre de 2019) concluye que, aunque el personal no cuenta en todos los casos con el pleno dominio del oficio que desempeña, posee una gran disposición y le imprime esfuerzo a su labor, por lo que estos trabajadores son valorados como recursos humanos valiosos.

Desde el punto de vista organizativo, aseguran los especialistas, que en un inicio estos negocios carecían de departamentos u oficinas y de personal que ejerciera funciones de gestión, de control y de organización de los diferentes procesos; por lo que la mayor parte de las funciones recaían en los hombros de los titulares o dueños de los negocios. Además, es importante destacar que, aunque muchos titulares poseen estudios universitarios o desempeñaron puestos de trabajo vinculados al sector de la restauración, no han tenido experiencias previas sobre la gestión de restaurantes.

Sin embargo, ha habido una evolución en la gestión de los recursos humanos y en las funciones que desempeñan; actualmente los titulares delegan gran parte de sus funciones en administradores, económicos, jefes de compras, encargados de la recepción de las mercancías, jefes de turno, y en el personal encargado de la comercialización del negocio.

El rol del comercial –que ha emergido recientemente es este tipo de negocios– se ha tornado indispensable dada la competitividad a la que se enfrentan. Desempeña funciones vinculadas a la promoción, el rediseño de productos, la distribución, las ingenierías de menús y precios, y en general, todo lo relacionado con las estrategias comerciales de las organizaciones. Siendo así, estos recursos humanos se encargan de efectuar contratos con las diferentes agencias receptoras del país en aras de establecer cuotas fijas de clientes que garanticen ingresos y la rentabilidad del negocio.

Asimismo, desarrollan la actividad promocional a través de sueltos, tarjetas, la inclusión de anuncios en revistas vinculadas a la cultura y el turismo; además, todo lo relacionado con el comercio electrónico a través de páginas web, las redes sociales de clientes y proyectos de promoción gastronómica digitales, como www.alamesa.com. Por otra parte, llevan a cabo negociaciones con los dueños de las casas de renta, personal de la recepción de los hoteles, choferes de taxis y personal de contacto con el cliente para que recomienden el lugar o lleven clientes a cambio de comisiones u otros privilegios, como la posibilidad de consumir gratuitamente en el negocio.

En consecuencia, los especialistas concuerdan en que gran parte de estos negocios han evolucionado de contabilizar un estado relativamente suntuoso de operaciones, generalmente de forma manual y sin disponer, en muchos casos, del conocimiento necesario para ello, a la utilización de programas informáticos, Inventario por punto de venta (IPV) y del control riguroso de costos, fichas técnicas, gastos e ingresos.

La progresión se manifiesta también en las compras, las cuales pasaron de ser ejecutadas de acuerdo con las necesidades a convertirse en un proceso que toma en cuenta la rotación de los *stocks*, las posibilidades reales de obtención de las materias primas y los proveedores. De modo general, el proceso de compra-recepción-almacenamiento se ve afectado por las condiciones arquitectónicas de los lugares, ya que la mayor parte de los restaurantes fueron creados en lugares adaptados y no concebidos para esta funcionalidad. Como resultado, la mayoría de los casos no cuenta con las condiciones óptimas para el almacenamiento de diversas materias primas.

Los especialistas consideraron claves de éxito internas, que dependen propiamente de las fortalezas de los negocios y externas, estas van aparejadas a las oportunidades brindadas por el entorno. El profesor J. Triana (entrevista personal, 14 de diciembre de 2019), se

enfocó, sobre todo, en estos últimos, los cuales desde su perspectiva tienen un doble matiz vinculado tanto al éxito como al fracaso. Plantea que en Cuba los negocios privados se enfrentan a un marco legal extenso, incompleto e impreciso, donde no existe una entidad u organización que regule la competencia o los términos en la que esta se debe desarrollar. Asimismo, relata que en la elaboración de su más reciente estudio detectó que existen más de 650 regulaciones para la actividad del trabajo por cuenta propia y que 15 de estas son de consulta obligatoria.

Por otra parte, este profesor destaca la falta de asesoramiento jurídico que existe y lo difícil que resulta para cualquier persona no vinculada a estos temas entender este volumen de información escrita con vocabulario técnico legal. Plantea que este marco regulatorio es restrictivo, ambiguo, extenso y vacío, que en esencia maquilla el fenómeno desde su periferia sin ser explícito en sus especificidades. En contrapartida, resalta la importancia de los permisos e inspecciones como elementos indispensables para el aseguramiento de la calidad, el cuidado del consumidor y la imagen de los nacientes emprendimientos. En este sentido, reflexiona como estos procesos no son desarrollados de manera eficiente y se encuentran sujetos a la corrupción y a ilegalidades por parte de los encargados.

Caracterización de los restaurantes privados del Consejo Popular Rampa

En el Consejo Popular Rampa fueron inventariados 37 restaurantes privados. La ubicación de los restaurantes muestra que estos están más concentrados en las calles 21 y 25 desde G hasta M, y en las calles L y M desde Avenida Universidad y San Lázaro respectivamente hasta Línea. En el territorio estudiado los restaurantes especializados son mayoría (23), lo que representa más del 60 % de los restaurantes inventariados. En segundo lugar, se encuentran los restaurantes de comida internacional (13). En la zona, también hay presencia de un restaurante temático, Habana Blues donde todo gira en tono al arte cinematográfico y teatral. Sin embargo, a través del inventario se pudo apreciar que, aunque existe muy poca presencia de restaurantes tematizados la mayoría de los restaurantes presentan una coherencia entre las ofertas, el diseño, la decoración y la animación.

La cantidad de plazas oscila de 30 a 65, existen muy pocos casos en los que la capacidad es menor que 30. Para la disposición de las mesas y sillas, los negocios tienen en cuenta la temporada turística, el número de reservaciones, la demanda real, el espacio y la

decoración. Brindan sus servicios todos los días de la semana, la mayoría de los horarios se comprenden de 11:00 a.m. a 11:00 p.m. Los restaurantes que brindan oferta de desayuno y *snacks* tienen un horario aún más extenso por iniciarse desde tempranas horas de la mañana, específicamente entre las 8:00 a.m. y las 9:00 a.m.

Los rangos de precios establecidos por los negocios, pueden ser concentrados en tres grupos: de 1. 00 hasta 10 cuc (8 restaurantes); hasta 20 cuc (23), y hasta 40 cuc (6). De acuerdo con la información procesada todos los negocios son visitados tanto por clientes nacionales como extranjeros. En la mayoría de los casos, la temporada turística es la que determina una mayor o menor afluencia de unos u otros clientes.

Comportamiento de los cinco restaurantes seleccionados según las variables seleccionadas para medir el éxito

Teniendo en cuenta el análisis de las variables escogidas, los restaurantes seleccionados se comportaron de la siguiente forma:

- a) Realización de estudios relacionados con el entorno, el mercado y la demanda previos a la apertura del negocio: estos estudios fueron realizados en cada caso. Pero, aunque fueron tenidos en cuenta en la toma de decisiones sobre el negocio, fueron poco profundos, no siguieron una metodología específica y no se apoyaron en la literatura científica sobre el tema.
- b) Orientación hacia un segmento de la demanda: se orientan hacia un segmento de clientes de ingresos medio-altos, considerando este aspecto como criterio de segmentación objetivo y genérico. Asimismo, plantean que, aunque el volumen de clientes extranjeros varía de acuerdo a la temporada, estos son mayoría dentro de sus comensales. El segmento de demanda al que se orientan se integra por turistas extranjeros hospedados en casas de renta y hoteles cercanos, emigrados cubanos y sus familias, empresarios cubanos, empresarios extranjeros residentes en Cuba, diplomáticos, entre otros.
- c) Plan de financiación: los entrevistados alegan que los negocios surgen motivados por las oportunidades brindadas por el marco político-legal y la existencia de un capital semilla. Plantean que el capital se distribuyó de la mejor manera posible,

para adquirir al menos lo indispensable para echar a andar el negocio, cubrir los gastos de explotación, las pérdidas y las ganancias.

- d) Definición de un modelo de negocio: previo a la apertura del negocio los titulares tuvieron en cuenta muchos de los elementos que conforman un modelo de negocio como los productos-servicios, los clientes y las fuentes de ingreso. Sin embargo, plantean que era muy difícil sentar todas las bases inicialmente y que muchos de los pilares y procesos, sobre los cuales se sustenta el negocio, se fueron definiendo de forma más operativa y dinámica.
- e) Localización del negocio: referente a este aspecto, todos tienen ubicaciones muy favorables teniendo en cuenta la proximidad hacia importantes calles o avenidas, la cercanía a las casas de renta y hoteles, así como centros de recreación, de estudio, hospitales, centros de trabajos, organismos y ministerios. Todos los titulares le ofrecen una importancia crucial a la localización y afirman que si fuera otra menos céntrica sus ventas podrían disminuir considerablemente.
- f) Propuesta de valor: en este punto los titulares argumentaron lo que los diferenciaba, los beneficios que entregaban, la capacidad de satisfacer las exigencias de sus clientes y las ventajas o características innovadoras que hacen que el cliente se decida expresamente por sus negocios. En sentido general, la propuesta de valor de estas instalaciones se sustenta en aspectos de la decoración, la oferta de alimentos y bebidas y el ambiente.
- g) Diseño de la decoración: de modo general, las decoraciones de estos negocios son sugerentes, creativas e innovadoras y, en todos los casos, muestran coherencia con la idea de servicio y el tipo de comida que ofrecen
- h) Calidad de los productos y servicios: según el sitio Tripadvisor (2020a, 2020b, 2020c, 2020d) estos cinco restaurantes están valorados entre 4 y 4,5 en los aspectos calidad de la comida y calidad del servicio. Asimismo, todos los establecimientos han sido ganadores del certificado de excelencia que otorga Tripadvisor en al menos una ocasión en el período 2016-2019; tres de ellos lo recibieron en los cuatro años, uno en los dos últimos años y el otro, en el año 2018.
- i) Relación calidad-precio: se puede apreciar en Tripadvisor (2020a, 2020b, 2020c, 2020d) que la relación calidad-precio que perciben los clientes es buena, ya

que la puntuación otorgada a este aspecto se encuentra en el rango de 4 a 4,5 para los cinco restaurantes.

- j) Satisfacción del cliente: como norma general, todos los restaurantes poseen comentarios positivos de los clientes, que resaltan atributos relacionados con la exquisitez de las preparaciones, la amabilidad, calidez y profesionalidad del servicio, la decoración, el ambiente y la localización, entre otros. En todos los casos, las puntuaciones positivas (excelente y muy bueno) que han dado los clientes están por encima del 85 % y las negativas (malo y pésimo) están por debajo del 10 %.
- k) Diseño de la carta-menú: los diseños de las cartas-menús son atractivos, creativos, sugerentes y se corresponden con la oferta del restaurante. En las cartas se incluyen importantes informaciones relacionadas con el establecimiento y la oferta. En todos los casos las cartas se encuentran en inglés y en español. La estructura de la carta menú sigue los criterios de tradición y cultura gastronómica y el orden habitual en el que se presentan los platos: entrantes fríos, entrantes calientes, platos principales, guarniciones, ensaladas, postres y bebidas. Respecto a las técnicas de *merchandising* se constató la aplicación eficiente de varias de ellas en las cartas menús.
- l) Capacidad de aprovisionamiento: los titulares entrevistados concuerdan en lo difícil que ha sido mantener la consistencia en la oferta dadas las amenazas presentes en el entorno. Asimismo, insisten en la importancia de este proceso y en cómo han tenido que ser dinámicos, ingeniosos y creativos para no afectar la satisfacción de los clientes y la imagen de los negocios.
- m) Capacidad de almacenamiento de las mercancías: se enfrentan problemas relacionados con la existencia de espacios adecuados que funcionen como almacenes. Las áreas existentes no han sido concebidas para esta actividad y ello conlleva al hacinamiento de las mercancías y limitan mucho la capacidad de almacenamiento.
- n) Estructura organizativa: está integrada por el titular –que ejecuta las funciones administrativas–, el chef y el equipo de cocina, el personal de servicio gastronómico, un económico, un cajero y los encargados de la limpieza. El personal de servicio gastronómico se encuentra dirigido por jefes de turno o maîtres que son

los encargados de planificar, controlar y organizar todo lo relacionado con el servicio. En el caso del Café Laurent, cuenta además con un comercial. Todos los negocios cuentan con dos equipos de trabajo que laboran días alternos o dos días de trabajo por dos de descanso.

- o) Cultura organizacional: los negocios poseen una cultura organizacional forjada durante más de cinco años sustentada en la cooperación, la solidaridad y el sentido de pertenencia hacia la labor realizada. Además, los titulares resaltaron el trabajo efectuado con los recursos humanos que se incorporan.
- p) Explotación de los recursos tecnológicos: en los restaurantes estudiados la ampliación de la tecnología no es intensiva. Existe una unanimidad de criterios de los entrevistados en que los emprendedores no pueden costear las últimas tecnologías y que no existe transferencia de tecnologías o conocimientos desde las universidades, ni subvenciones, ni ayudas gubernamentales para adquirir nuevas tecnologías.
- q) Capacidad de rediseño del negocio de acuerdo con las oportunidades y amenazas del entorno: este aspecto se encuentra beneficiado producto de la autonomía y capacidad de respuesta rápida que presentan estos negocios y que los exonera de muchos trámites burocráticos que ralentizan y dificultan los cambios.
- r) Gestión de los recursos humanos: este aspecto toma un significado especial en los negocios estudiados. Los titulares le otorgan gran atención al reclutamiento, selección y contratación de personal calificado, de experiencia y con las competencias necesarias para ejercer las funciones que demanda cada puesto laboral.
- s) Variedad de las fuentes de ingreso: de los restaurantes estudiados el Café Laurent es el que mayor diversidad posee en las fuentes de ingreso, atendiendo a la variada gama de productos servicios que ofrece, como son: maridajes, catas de vinos y rones, demostración de preparación de cocteles y servicios de *catering*. El resto de los restaurantes percibe los ingresos de la venta de alimentos y bebidas a los clientes que arriban a la instalación para ser consumidas y para llevar.
- t) Valor añadido: los restaurantes estudiados no poseen muchas diferencias, pues, este aspecto se manifiesta fundamentalmente a través de música grabada o en vivo, la

cual va desde música suave y de fondo hasta los movidos clásicos de la música cubana. Asimismo, radica en facilidades como zona de parqueo, baños y área para fumadores.

- u) Diseño del mix-promocional: en principio, los negocios estudiados se comenzaron a dar a conocer en revistas turísticas digitales e impresas como: *Excelencias Gourmet*, *Travel Traid Caribbean* y *Más Cuba*. Este es el caso de los restaurantes El Idilio, Café Laurent, Woow! y La Cocina de Esteban. Sin embargo, los titulares coinciden en que una vez posicionados han disminuido la utilización de esta forma de publicidad porque resulta muy costosa y han optado por formas más económicas y con un mayor alcance. Por consiguiente, han explotado la gestión en redes sociales como Facebook e Instagram. Asimismo, estos negocios se insertan en sitios como TripAdvisor, A la Mesa, directorio de restaurantes en Cuba y otros sitios web promocionales como D-Cuba y Conoce Cuba. Otra de las técnicas utilizadas se relaciona con la entrega de material promocional a través de tarjetas y sueltos tanto directamente a los clientes como a intermediarios, entre ellos choferes y dueños de las casas de renta.
- v) Diseño de programas de fidelización: en los restaurantes estudiados se realizan acciones de fidelización, sin embargo, no llegan a constituir programas establecidos. La fidelización se manifiesta a través del trato especializado que reciben los clientes VIP y la exoneración del pago del 10 % sobre el precio del consumo por el servicio (en el caso de los que tienen esta tarifa extra). Las tarjetas de clientes VIP son entregadas a los clientes cuando han realizado un número x de (entre 3 y 5) visitas al restaurante en un período de tiempo no muy extendido. También se les ofrecen a determinados clientes cortesías y detalles libre de pago.
- w) Gestión económico-financiera: es llevada a cabo por los titulares o administradores y los económicos. Los entrevistados destacaron que esta gestión se efectúa cuidadosamente y que las estrategias en este sentido han estado encaminadas a reducir los costos y gastos, y obtener márgenes de ganancia razonables, pero no excesivos. La contabilidad de los restaurantes se apoya en programas informáticos en tres de los restaurantes estudiados; lo que permite tener datos exactos sobre las

ventas, los costos y las cantidades de productos de las que se dispone, así como el almacenamiento de esta información para la realización de posteriores análisis.

- x) Capacidades directivas: de los titulares entrevistados, solo el del restaurante Woow! tiene estudios vinculados a la actividad de la restauración y vasta experiencia adquirida durante años de trabajo en el sector estatal. Sin embargo, los otros titulares alegan haber estudiado autodidácticamente temáticas relacionadas con la restauración y la gestión de este tipo de negocios.

Claves del éxito de los restaurantes privados en el Consejo Popular

Rampa

Las claves de éxito identificadas fueron:

- Diseño del negocio orientado hacia uno o varios segmentos de la demanda, identificables y asequibles, así como rediseñar el negocio sobre la base de los cambios y necesidades de los segmentos de demanda meta, una vez puesto en marcha.
- Localización céntrica, cercana a transitadas calles y avenidas, alojamientos, centros de trabajo y estudio y lugares recreativos.
- Propuesta de valor única, auténtica y original al menos en la zona o entorno más cercano, con beneficios claramente identificables para los segmentos de demanda del negocio.
- Decoración atractiva, de buen gusto y en correspondencia con el tipo de negocio y la idea de servicio.
- Cumplimiento de los requerimientos y normas generales en el diseño de la carta-menú en cuanto al lenguaje, idiomas, tipo de letra, informaciones pertinentes, orden de los platos y la utilización eficiente de las técnicas de *merchandising*.
- Alto nivel de satisfacción de los clientes reales sustentado en la calidad de los productos y servicios y en la relación calidad-precio, que permita la repitencia de estos clientes y la demanda de nuevos clientes.

- Diseño de un sistema de compras, así como estrategias y acciones alternativas para enfrentar las amenazas del entorno, que permitan garantizar la consistencia de la oferta de alimentos y bebidas.
- Cultura organizacional basada en buenas prácticas y en valores compartidos por todos los miembros de la organización.
- Ejecución de estrategias y acciones en el corto plazo en función de aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas del entorno.
- Política encaminada a estimular los recursos humanos que incentive el desarrollo de las mejores prácticas, competencias y habilidades en función de la creatividad y la mejora.
- Combinación eficiente y eficaz de las herramientas y técnicas promocionales en función de las necesidades de la organización, haciendo énfasis en la utilización de las redes sociales de clientes, sitios web y directorios digitales de restaurantes.
- Dirección de líderes cuya dinámica con todos los niveles de la organización permita establecer y sostener el éxito.

CONSIDERACIONES FINALES

La bibliografía existente sobre el tema de los emprendimientos es amplia. En ella convergen varias teorías y disciplinas de estudio.

Los negocios de restauración estudiados comparten características inherentes a los emprendimientos como: la creatividad, el aprovechamiento de las oportunidades del entorno, la asunción de altos riesgos económicos y el enfrentamiento a la toma de complejas decisiones. Además, son numerosas las variables que pueden y deben ser utilizadas para estudiar el éxito, el funcionamiento y las características de los restaurantes privados en Cuba.

A través del análisis realizado, se evidenció que las actuales políticas y el marco legal existente impiden explotar eficientemente las potencialidades de estos negocios como actores económicos e integrarlos como parte activa del modelo de gestión económica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CLIFFORD, J. y CAVANAGH, R. (1985). *The Winning Performance: How America's High-growth Midsize Companies Succeed*. Bantam Books.
- DÍAZ, I. y BARREIRO, L. (2019). Un análisis del sector cuentapropista en La Habana. *Economía y Desarrollo*, CLXI (1), 1-20. Recuperado el 15 de enero de 2020 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0252-85842019000100007
- HUCK, J. y MCEWEN, T. (1991). Competencies Needed for Small Business Success: Perceptions of Jamaican Entrepreneur. *Journal of Small Business Management*, XXIX (2), 90-93.
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE PERÚ (MINCETUR) (2006). *Manual para la formulación del inventario de recursos a nivel nacional*. Dirección Nacional de Desarrollo Turístico.
- PACHECO, M.; LANDA, Y. y TRIANA, J. (2016). Cambios en el mapa empresarial cubano: impactos sistémicos y desafíos asociados. *Economía y Desarrollo*, CLVII (2), 60-76. Recuperado el 27 de mayo de 2020 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200005
- RUBIO, A. y ARAGÓN A. (2002). Factores explicativos de éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de gestión*, II (1), 49-63.
- TRIPADVISOR (2020a). Restaurante Paladar Café Laurent. Recuperado el 15 de enero de 2020 de https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g147271-d2101230-Review-Restaurante_Paladar_Cafe_Laurent_Havana_Ciudad_de_la_Habana_Province_Cuba.html
- TRIPADVISOR (2020b). WOOW Restaurante. Recuperado el 16 de enero de 2020 de https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g147271-d3536479-Review-WOOW_Restaurante-Havana_Ciudad_de_la_Habana_Province_Cuba.html
- TRIPADVISOR (2020c). La cocina de Esteban. Recuperado el 17 de enero de 2020 de https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g147271-d7393601-Reviews-La_Cocina_de_Esteban_Havana_Ciudad_de_la_Habana_Province_Cuba.html

TRIPADVISOR (2020d). El Idilio. Recuperado el 18 de enero de 2020 de https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g147271-d3187055-Reviews-El_Idilio-Havana_Ciudad_de_la_Habana_Province_Cuba.html

TRIPADVISOR (2020e). Cafetería 23 y H, Pa comer y Pa Llevar. Recuperado el 19 de enero de 2020 de https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g147271-d10146400-Reviews-Cafeteria_23_y_H_Pa_Comer_y_Llevar-Havana_Ciudad_de_la_Habana_Province_Cuba.html

VIEDMA, J. M. (1992). *La excelencia empresarial española* (2^a ed.). McGraw Hill.

Conflictos de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución autoral

Mariam Alejandra Torres Bermúdez: realizó el trabajo de campo, el procesamiento y análisis de la información y redactó la primera versión del artículo.

Daikel Adriano Abreu Rodríguez: propuso la idea y concibió el diseño de la investigación. Realizó la revisión y las correcciones del trabajo final.