



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

CARRERA DE POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

BENCHMARKING DE LA ADMINISTRACIÓN EN NEGOCIOS DEDICADOS
A LA GASTRONOMÍA:
Aplicado a restaurantes cubanos ubicados en Ecuador, Estados Unidos y
Cuba

Autor: Marcos Eduardo Valdés Alarcón

Directora: Yahilina Silveira Pérez

Agosto de 2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

CARRERA DE POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Marcos Eduardo Valdés Alarcón

BENCHMARKING DE LA ADMINISTRACIÓN EN NEGOCIOS DEDICADOS A LA
GASTRONOMÍA:

Aplicado a restaurantes cubanos ubicados en Ecuador, Estados Unidos y Cuba

Directora: Yahilina Silveira Pérez

Rosario, Argentina
Agosto de 2019

Ficha catalográfica

Alarcón, Marcos Eduardo Valdés.

Benchmarking de la administración en negocios dedicados a la gastronomía: Aplicado a restaurantes cubanos ubicados en Ecuador, Estados Unidos y Cuba/ Marcos Eduardo Valdés Alarcón. – 2019. p.154

Directora: Yahilina Silveira Pérez.

Tesis de Doctorado en Administración – Universidad

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA**

**CARRERA DE POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**BENCHMARKING DE LA ADMINISTRACIÓN EN NEGOCIOS DEDICADOS A LA
GASTRONOMÍA:
Aplicado a restaurantes cubanos ubicados en Ecuador, Estados Unidos y Cuba**

**Presentada por:
Marcos Eduardo Valdés Alarcón**

Y aprobada en:

Por la banca de examinación:

DEDICATORIA

“A mi niña Yare: ¡cuánto te quiero y cuánto te extraño!”

“A mi familia”.

“A todos quienes a mi lado en los diferentes momentos de mi vida han contribuido, consiente o inconscientemente a que sea la persona que soy, quienes han dejado a su paso enseñanzas que hoy forman parte de mí”.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos aquellos quienes han brindado su colaboración de todo corazón para el logro de esta meta, destacando:

- A mi tutora Yahilina Silveira quien con suma paciencia desde el inicio de este programa fue capaz de incentivar me para que nunca desistiera de este proyecto.
- A mis profesores del doctorado los cuales sin excepción todos fueron un ejemplo de profesionalismo.
- Al personal de apoyo de la facultad quienes de una manera muy paciente y especial supieron solucionar nuestros requerimientos y todavía lo hacen.
- A mis compañeros de trabajo que siempre han estado pendientes de este proceso.
- A mis hijos Amanda y Marcos mis fuentes de inspiración para la vida, quienes siempre están pendientes, preocupados y ocupados de todas las actividades desde su Pa, mis amores.
- A mi esposa Sahily mi compañera ideal, la cual me es imprescindible para llevar adelante mi vida y acometer todos los proyectos que me propongo. Te amo mi amor, mil gracias por todo.
- A mi mamá Elda mi linda mamita para quien soy un ejemplo de vida.
- A mi papi Alfredo, cuanto disfrutarías este momento.
- A mis hermanos Alfredo y Yamila, siempre conmigo siempre a mi lado a pesar de la distancia, su apoyo es imprescindible
- A mi abuelita Tila siempre pendiente de mí como te extraño mi viejita.
- A mis suegros Rafa y Cari siempre incondicionales, participes directos de mi vida y de toda mi formación profesional, Caruca sé que donde estés estarás muy contenta de este momento.

EPÍGRAFE

“Tiene el tercer Filipo, Rey de España,
La ínsula de Cuba o Fernandina
En estas Indias que el Océano baña,
Rica de perlas y de plata fina. (...)

De los prados que acercan las aldeas
Vienen cargadas de mehí y tabaco,
Mameyes, piñas, tunas y aguacates,
Plátanos y Mamones y tomates.”

Silvestre de Balboa.

Espejo de Paciencia (1608)

RESUMEN

El objetivo de esta tesis doctoral es diseñar un modelo de benchmarking para el estudio del desempeño de negocios gastronómicos en Cuba y de cubanos radicados en Ecuador y Estados Unidos. Para el desarrollo de la investigación se partió del análisis de los trabajadores por cuenta propia cubanos, dedicados a la actividad de elaboración y venta de alimentos y bebidas, conocidas en Cuba como paladares, por ser la actividad de mayor representación en los últimos años. La metodología aborda métodos y técnicas de benchmarking, planificación y gestión, utilizando los paquetes estadísticos SPSS 24.0 Y Lisrel 9.0. Posteriormente, se escogió una muestra de las principales ciudades a las que han emigrado y establecido los cubanos negocios gastronómicos. Para la obtención de la información se confeccionaron cuestionarios y se utilizaron fuentes secundarias de información, siendo el objeto de estudio las buenas prácticas de los trabajadores gastronómicos por cuenta propia en Cuba, y emprendedores inmigrantes en Ecuador y Estados Unidos. El estudio arrojó que, en Cuba, existen problemas para el desarrollo de dicha actividad y que, en los países a los que los cubanos emigran, el impacto positivo lo tiene el crear negocios que se adapten al entorno manteniendo la cultura cubana y sus tradiciones.

Palabras claves: Emprendimiento; Empleo Informal; Trabajador por Cuenta Propia; Benchmarking.

ABSTRACT

The objective of this doctoral thesis is to design a benchmarking model for the study of the performance of gastronomic businesses in Cuba and of Cubans living in Ecuador and the United States. For the development of the research, it was started from the analysis of the Cuban own-account workers, dedicated to the activity of preparation and sale of food and beverages with gastronomic services, known in Cuba as palates, for being the activity with the greatest representation in recent years. The methodology addresses methods and techniques of benchmarking, planning and management, using the statistical packages SPSS 24.0 and Lisrel 9.0. Subsequently, a sample of the main cities to which Cuban gastronomic businesses have emigrated and established was chosen. To obtain the information, questionnaires were prepared and secondary sources of information were used, the object of study being the good practices of self-employed gastronomic workers in Cuba, and immigrant entrepreneurs in Ecuador and the United States. The study showed that, in Cuba, there are problems for the development of this activity and that, in the countries to which Cubans emigrate, the positive impact is created by creating businesses that adapt to the environment while maintaining Cuban culture and traditions.

Keywords: Entrepreneurship; Informal Employment; Self-Employed; Benchmarking

SUMARIO

1.	INTRODUCCIÓN	16
1.1	<i>Situación Problemática</i>	19
1.2	<i>Formulación del problema investigativo</i>	21
1.3	<i>Sistematización del problema</i>	21
1.4	<i>Objetivo general</i>	22
1.5	<i>Objetivos específicos</i>	22
1.6.	<i>Justificación</i>	23
1.7.	<i>Diseño metodológico de la investigación</i>	25
2.	CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	26
2.1	<i>La propiedad: pública y privada</i>	26
2.2	<i>Tipo de empleo</i>	29
2.3	<i>Emprendimiento: perfil emprendedor</i>	34
2.4	<i>Fundamentos teóricos del benchmarking</i>	37
2.5.	<i>Gastronomía y migración cubana</i>	49
3.	CAPÍTULO II: METODOLOGÍA INVESTIGATIVA	54
3.1	<i>Propuesta de modelo de benchmarking: variables de investigación</i>	55
3.2	<i>Caracterización de las muestras</i>	60
3.3	<i>Instrumentos de medición</i>	61
3.3.1.	<i>Cuestionario #1. Estudio en Cuba del trabajador por cuenta propia</i>	61
3.3.2.	<i>Cuestionario #2. Estudio del perfil emprendedor gastronómico de inmigrantes cubanos, desempeño y buenas prácticas en Ecuador (Quito) y Estados Unidos (Miami y Houston)</i>	70
4.	CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS	73
4.1.	<i>Análisis de los negocios gastronómicos en Cuba: el papel del trabajador por cuenta propia</i>	73
4.1.1.	<i>Estadística descriptiva del análisis de los negocios gastronómicos en Cuba</i>	73
4.2.	<i>Análisis de los negocios gastronómicos de emigrantes Cubanos en EEUU y Ecuador</i>	77
4.2.1.	<i>Estadística descriptiva de las variables de inmigrantes cubanos</i>	77
4.2.2.	<i>Análisis factorial de las variables de inmigrantes cubanos: Perfil emprendedor de migrantes cubanos</i>	88
4.2.3.	<i>Árbol de clasificación</i>	98
4.3.	<i>Análisis de ecuaciones estructurales</i>	99
5.	CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	101
5.1.	<i>Conclusiones</i>	101
5.2.	<i>Discusión de los resultados</i>	102
6.	BIBLIOGRAFÍA	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	26
<i>Tendencia de las publicaciones sobre tipo de propiedad en Scopus por área de países</i>	<i>26</i>
Gráfico 2.....	27
<i>Tendencia de las publicaciones sobre tipo de propiedad en Scopus por área de conocimiento.....</i>	<i>27</i>
Gráfico 3.....	30
<i>Tendencia de las publicaciones sobre tipo de empleo en Scopus por área de países.....</i>	<i>30</i>
Gráfico 4.....	31
<i>Tendencia de las publicaciones sobre tipo de empleo por área de conocimiento.</i>	<i>31</i>
Gráfico 5.....	31
<i>Tendencia de las publicaciones sobre desempleo por países</i>	<i>31</i>
Gráfico 6.....	32
<i>Tendencia de las publicaciones sobre desempleo por área de conocimiento</i>	<i>32</i>
Gráfico 7.....	42
<i>Publicaciones por país</i>	<i>42</i>
Gráfico 8.....	43
<i>Publicaciones de benchmarking por fuente bibliográfica.....</i>	<i>43</i>
Gráfico 9.....	44
<i>Publicaciones por autores</i>	<i>44</i>
Gráfico 10.....	50
<i>Número de empresas por actividad económica y participación nacional, año 2016.....</i>	<i>50</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	40
<i>Fases de benchmarking de Robert C. Camp.....</i>	<i>40</i>
Figura 2.	41
<i>Etapas del benchmarking, propuestas por Spendolini.....</i>	<i>41</i>
Figura 3.	52
<i>Migración cubana a Estados Unidos vía marítima.....</i>	<i>52</i>
Figura 4.....	57
<i>Diseño genérico del modelo de investigación.....</i>	<i>57</i>
Figura 5.....	70
<i>Estructura factorial de las variables para trabajadores por cuenta propia.....</i>	<i>70</i>
Figura 6.	71
<i>Etiquetas de valor de las variables paratrabajadores por cuenta propia.....</i>	<i>71</i>
Figura 7.	75
<i>Zonas de clasificación de las variables según MICMACTOR.....</i>	<i>75</i>
Figura 8.	76
<i>Resultados de la estructura factorial de las variables de trabajadores por cuenta propia.....</i>	<i>76</i>
Figura 9.	90
<i>Cargas factoriales variable innovación.....</i>	<i>90</i>
Figura 10.	91
<i>Cargas factoriales variable innovación en Houston.....</i>	<i>91</i>
Figura 11.	92
<i>Cargas factoriales variable innovación en Miami.....</i>	<i>92</i>
Figura 12.	93
<i>Cargas factoriales variable toma de decisiones.....</i>	<i>93</i>
Figura 13.	95
<i>Cargas factoriales variable entorno.....</i>	<i>95</i>
Figura 14.	99
<i>Árbol de clasificación por SPSS 24.0.....</i>	<i>99</i>
Figura 15.	100
<i>Árbol de clasificación en Lisrel 9.0.....</i>	<i>100</i>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	23
<i>Objetivo nacional para el buen vivir</i>	<i>23</i>
Tabla 2.....	28
<i>Población económicamente activa en cuba.....</i>	<i>28</i>
Tabla 3.....	29
<i>Ocupados según situación de empleo en cuba</i>	<i>29</i>
Tabla 4.....	33
<i>Ocupación laboral según actividad económica en Cuba</i>	<i>33</i>
Tabla 5.....	33
<i>Nivel educacional de la población económicamente activa en Cuba</i>	<i>33</i>
Tabla 6.....	36
<i>Salario medio mensual en las entidades estatales y mixtas por clase de actividad económica</i>	<i>36</i>
Tabla 7.....	37
<i>Conceptos de benchmarking.....</i>	<i>37</i>
Tabla 8.....	44
<i>Análisis teórico del benchmarking según el autor Zairi, M.....</i>	<i>44</i>
Tabla 9.....	46
<i>Categorías de benchmarking</i>	<i>46</i>
Tabla 10.....	60
<i>Procedimiento de la investigación.....</i>	<i>60</i>
Tabla 11.....	62
<i>Escala para medir bloqueo económico</i>	<i>62</i>
Tabla 12.....	63
<i>Escala para medir estabilidad política del país</i>	<i>63</i>
Tabla 13.....	63
<i>Escala para medir facilidad de los trámites para obtenerla licencia del negocio.....</i>	<i>63</i>
Tabla 14.....	63
<i>Escala para medir procedencia de fondos monetarios</i>	<i>63</i>
Tabla 15.....	64
<i>Escala para medir la política definida por el Banco Central de Cuba.....</i>	<i>64</i>
Tabla 16.....	64
<i>Escala para medir incentivos en la creación del emprendimiento gastronómico</i>	<i>64</i>
Tabla 17.....	65
<i>Escala para medir experiencia laboral</i>	<i>65</i>
Tabla 18.....	66
<i>Escala para medir percepción del servicio brindado.....</i>	<i>66</i>
Tabla 19.....	66
<i>Escala para medir política de precios</i>	<i>66</i>
Tabla 20.....	67

<i>Escala para medir mercado mayorista</i>	67
Tabla 21.....	67
<i>Escala para medir impuestos</i>	67
Tabla 22.....	69
<i>Escala para medir percepción del cliente</i>	69
Tabla 23.....	69
<i>Escala para medir atributos del servicio ofertado</i>	69
Tabla 24.....	71
<i>Variables e indicadores para medir en el cuestionario #2</i>	71
Tabla 25.....	73
<i>Análisis de factibilidad de la escala de las variables de negocios gastronómicos en Cuba</i>	73
Tabla 26.....	74
<i>Estadística descriptiva de las variables de trabajadores por cuenta propia</i>	74
Tabla 27.....	77
<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	77
Tabla 28.....	78
<i>Estadística descriptiva variable autoconfianza</i>	78
Tabla 29.....	79
<i>Estadística descriptiva variable innovación</i>	79
Tabla 30.....	80
<i>Estadística descriptiva de la variable asunción de riesgo</i>	80
Tabla 31.....	81
<i>Estadística descriptiva de la variable toma de decisiones</i>	81
Tabla 32.....	82
<i>Estadística descriptiva de la variable creación de empresas</i>	82
Tabla 33.....	82
<i>Estadística descriptiva de la variable entorno</i>	82
Tabla 34.....	84
<i>Estadística descriptiva de la variable buenas prácticas</i>	84
Tabla 35.....	85
<i>Estadística descriptiva de comparación de variable desempeño</i>	85
Tabla 36.....	86
<i>Resumen del análisis de la Anova del factor desempeño</i>	86
Tabla 37.....	87
<i>Estadística descriptiva de comparación de variable híbrido de buenas prácticas</i>	87
Tabla 38.....	88
<i>Prueba de KMO y BARTLETT de las variables de investigación</i>	88
Tabla 39.....	89
<i>Matriz de componente AC</i>	89
Tabla 40.....	90
<i>Matriz de componente ID</i>	90

Tabla 41.....	91
Matriz de componente ID Houston.....	91
Tabla 42.....	92
<i>Matriz de componente ID Miami.....</i>	<i>92</i>
Tabla 43.....	93
Matriz de componente TD.....	93
Tabla 44.....	94
<i>Matriz de componente EN.....</i>	<i>94</i>
Tabla 45.....	95
Datos de análisis factorial de los factores de la variable entorno.....	95
Tabla 46.....	96
<i>Datos de análisis factorial de los factores de la variable desempeño.....</i>	<i>96</i>
Tabla 47.....	97
<i>Datos de análisis factorial de los factores de la variable híbrido de buenas prácticas.....</i>	<i>97</i>
Tabla 48.....	98
<i>Estadísticas de grupo.....</i>	<i>98</i>

1. INTRODUCCIÓN

Núñez y González (1999), resaltan la importancia etnohistórica de la culinaria cubana para el desarrollo socioeconómico del país. La gastronomía en la isla caribeña tiene como raíces antropológicas fundamentales las hispanas y africanas, con presencia franco-haitiana en la región oriental. A pesar de que no existen rasgos indígenas evidentes dado el proceso de exterminio al que fueron sometidos, los españoles en su proceso de adaptación asumieron algunas de las costumbres alimenticias de los indios de la época que han trascendido hasta la actualidad, por ejemplo, el consumo de la yuca, el maíz, ciertos granos, de animales como la iguana, jutia, cocodrilos entre otros y la forma de azar a la parrilla con ají.

Sin dudas, la mayor influencia es la hispana, la cual impuso a los oriundos sus estilos de alimentación, introduciendo a la matriz productiva agrícola nuevos cultivos como arroz, garbanzos, y una serie de hortalizas que no existían en la región. En consecuencia, a la esclavitud, las incidencias africanas sustituyeron algunas legumbres españolas por los ya tradicionales frijoles colorados y negros. También trajeron consigo la malanga, el ñame, el plátano y el quimbombó, productos clásicos en la culinaria cubana (Fuentes y López, 2000; Núñez y González, 1999). En el siglo XIX la migración de españoles procedentes de la Florida hacia la isla trajo también nuevas formas de alimentación americana y lo curioso es que actualmente son los cubanos quienes emigran hacia Estados Unidos.

En el acontecer histórico, Cuba ha experimentado los procesos de: centralización y descentralización de su economía; buscando formas de reducir los efectos de las diferentes crisis que ha atravesado desde 1959 (Montero, 2005; Mulet, 2012; Ortiz, Álvarez, Torres y Gil, 2013). Actualmente, se encuentra vigente un proyecto de ley denominado Lineamientos (Partido Comunista de Cuba, 2011), que se centra en la sociedad como regulador principal. Un trabajador por cuenta propia puede crear su negocio solicitando una patente que le acredita como tal (Pavel y Pérez, 2013).

No obstante, desde el punto de vista legal, el trabajo por cuenta propia en Cuba no es considerado una forma de emprendimiento, teniendo en cuenta que solo puede registrarse el trabajador como persona natural, pero no su establecimiento como propiedad privada. Esto se debe al carácter socialista del país que exige un sistema productivo netamente estatal.

Este tipo de empleo regulado tiene como objetivo disminuir la tasa de desempleo del país, pero con el principal fin de satisfacer una demanda latente en la población cubana que no es posible cubrir por el Estado en sus negocios públicos de diferentes productos y servicios. La gran disyuntiva es que en la mayoría de los casos los trabajadores por cuenta propia logran obtener mejores ingresos respecto al sector estatal, derivados de sus métodos diferentes de innovar para generar un producto que da respuesta a las necesidades y expectativas del mercado, sobre la base de los conceptos clásicos de la Economía, como la escasez de recursos.

En cuanto a la creación de empleo, en sus inicios, solo se podía contratar o afiliar a la patente del cuentapropista a familiares, actualmente ese concepto extraído de emprendimientos familiares ha cambiado, pues se ha demostrado la eficiencia de los negocios creados por estas personas para la generación de nuevas fuentes de trabajo (Carrobello, 2014; Ceballo, 2014; Escalante, 2012).

Esto se evidencia en el Proyecto Lineamientos (PCC, 2011), el cual plantea que las actividades por cuenta propia no se ubican en la lógica del emprendimiento para que el individuo progrese. Por el contrario, es exclusivamente para que el individuo preste un servicio para la sociedad y perciba un ingreso por ello; no permitiéndoles a las personas un enriquecimiento más allá de lo establecido por el sistema político, social y económico dominante en el país.

A nivel global, en la Economía contemporánea, según Todaro y Yáñez (2004), las relaciones de producción se han transformado y siguiendo este precepto se puede inferir

que en tal sentido han incorporado nuevas variables para la determinación de las características presentes en el ciclo económico de producción, distribución, cambio y consumo. Estas no se desarrollan por sí solas, sino que están acompañadas de las fuerzas productivas y los medios de producción, los cuales son cada vez más cambiantes dada la inclusión de la tecnología y su desempeño.

Por lo tanto, es válido destacar que, para conservar el discurso político, el gobierno cubano no puede admitir la propiedad privada sobre los medios de producción, por lo que el desarrollo de estos y de las fuerzas productivas dependen netamente de la inversión que el gobierno pueda hacer en función de su mejoría, eso incluye la generalización de los mejores procedimientos y proyecciones en la innovación.

Otro elemento transformador en la fuerza productiva cubana, especialmente en el sector gastronómico ha sido la migración. Los migrantes cubanos han incidido en la forma de hacer y las costumbres culinarias de la isla, tanto en el sentido desde Cuba hacia el exterior como también en el proceso inverso. En los trabajadores por cuenta propia dedicados a la gastronomía en el país, es posible observar técnicas de marketing, de planificación y control que este sistema social no permite desde su ideología y son precisamente no solo resultados de la evolución de la ciencia administrativa, sino una visión que los cubanos residentes en el exterior han incorporado a la cultura empresarial cubana durante sus viajes de regreso al país.

Una de las herramientas que permite evidenciar de mejor forma esta situación es el benchmarking. Aunque su objetivo radica en la obtención de la excelencia a partir del descubrimiento de cómo las empresas líderes obtienen sus resultados, varios autores consultados y empresarios que no logran comprender su alcance, lo definen como espionaje industrial, copia burda de un resultado o aplicación, imitación y un simple estudio comparativo entre empresas y productos similares. La práctica deficiente del proceso conduce a que no exista una claridad en lo que es y no benchmarking.

El concepto de benchmarking se extendió en la década de los 90 en la mayoría de las grandes empresas internacionales, contribuyendo a mejorar los resultados de sus operaciones y la gestión de sus mejores prácticas. De ahí se justifica la aplicación de un modelo de benchmarking en esta investigación, proponiendo un análisis comparativo que permita en un proceso continuo y sistemático involucrar una serie de acciones que definen aspectos, problemas u oportunidades a los que se enfrentan los emprendimientos gastronómicos de migrantes cubanos, basado en un análisis de la información recopilada que podría en la retroalimentación estimular cambios y mejoras organizacionales.

La investigación podrá identificar las deficiencias en algunos aspectos que conforma la actividad gastronómica a mejorar basado en un estudio de elementos justificables y no por mera intuición; sobre todo, permitirá una integración entre la gestión y la operación en las empresas. La información obtenida en el benchmarking estará en dependencia de las exigencias y disposiciones de los emprendimientos vinculados y la divulgación de esta será bajo la debida autorización.

1.1 Situación Problemática

La economía cubana se desenvuelve sobre la base de un sistema donde los medios de producción son sociales, por lo que la forma de propiedad privada no resulta la generalidad en los negocios. Los profesionales cubanos tienen como formación una economía social, basada en la planificación estatal y centralizada de los recursos, diferentes a las de otros países.

Por lo que les resulta un reto adaptarse a otros sistemas económicos y administrativos. A partir del 2008 el país se ha visto envuelto en transformaciones de su sistema económico permitiendo la apertura de negocios por cuenta propia, que, dada la alta demanda de alimentos y la baja calidad de las ofertas de empresas estatales, el área gastronómica ha sido la de mayor crecimiento.

La infraestructura inadecuada, la doble circulación monetaria, la imposibilidad de créditos bancarios, la poca cultura económica de tener accionistas, entre otras debilidades legales, económicas y políticas no permiten el crecimiento de estos negocios dentro del país, aunque hay referencias populares y turísticas de restaurantes y otros negocios gastronómicos por cuenta propia exitosos.

Por otra parte, también existe un alto porcentaje de emigraciones hacia distintos destinos, entre los que dada las facilidades de visado y regulaciones económicas que favorecen a los cubanos los principales destinos han resultado ser Ecuador y Estados Unidos, según resultados de la Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba (ONE, 2012). Estos migrantes se han encargado de ser indirectamente un hilo conductor entre la cultura cubana y su divulgación al exterior.

Sin embargo, también en sus regresos al país de origen y las relaciones con sus familiares y amigos, introducen otras tendencias transculturales de estilos y hábitos alimenticios, en lo que a la administración de negocios gastronómicos se refiere. A pesar de que este proceso demográfico se manifiesta de forma pasiva, puede llegar a convertirse en un fenómeno económico y cultural del cual aún no se hacen estudios de tendencia.

En el ámbito gastronómico es común escuchar referencias sobre distintos platos y comidas cubanas, sin embargo, a través de una pregunta formulada mediante las nuevas formas comunicación que son las redes sociales, sobre como consideraban los emigrantes cubanos la cocina cubana fuera de fronteras se obtuvieron respuestas que en consenso evidenciaron una baja correlación entre lo que se oferta dentro y fuera del país, las formas de hacer, las técnicas, los procesos de gestión y de cocina.

En Ecuador, existen referencias, obtenidas en una investigación exploratoria, de restaurantes de comida cubana con una alta aceptación por parte de los residentes. No obstante, en visitas a seis de estos restaurantes, utilizando el método de observación

directa y degustación de los platos considerados típicos, se comprobó que no poseían ficha de costos, un manejo adecuado de los subproductos por lo que el nivel de pérdidas por concepto de mermas es relativamente alto.

En Estados Unidos, los emprendedores gastronómicos cubanos tienen regulaciones bajo estándares internacionales por lo que las presentaciones de los platos, manejos técnicos y controles de cocina responden a parámetros actuales que hacen que la administración sea más eficiente.

1.2 Formulación del Problema Investigativo

¿Cuáles son las buenas prácticas aplicadas para mejorar el desempeño empresarial en la administración de negocios gastronómicos de cubanos en los contextos de Cuba, Ecuador y Estados Unidos?

1.3 Sistematización del Problema

¿Cuáles son los factores claves de éxito de los inmigrantes cubanos en el establecimiento de negocios gastronómicos en los países de mayor comportamiento migratorio?

¿Cuáles son las diferencias de estos negocios con relación a los factores macroeconómicos de los países de referencias?

¿Qué efecto tienen los factores culturales y gastronómicos tradicionales en el éxito o fracaso de estos negocios?

¿Cuál es la repercusión de estos emprendedores de la inmigración cubana en las economías y desarrollos locales a las cuales han emigrado?

¿Cómo se ha venido dando la toma de decisiones en estos negocios gastronómicos

atendiendo al conocimiento profesional del área?

¿Qué vías de crédito y beneficios financieros tienen estos emprendedores para establecer sus negocios?

¿Cuán factible es la generalización de las buenas prácticas en la administración de negocios gastronómicos de migrantes cubanos al interior del país?

¿Cómo inciden estos negocios en las preferencias gastronómicas de los residentes en los países objeto de investigación?

1.4 Objetivo General

Diseñar un modelo de benchmarking para el estudio del desempeño de negocios gastronómicos en Cuba y de inmigrantes cubanos radicados en Ecuador y Estados Unidos.

1.5 Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente lo concerniente a modelos de benchmarking para la mejora del desempeño empresarial sobre la base de las buenas prácticas en la administración de negocios gastronómicos.
2. Determinar las variables de estudio que permitan representar el comportamiento de estos negocios en los países de referencia.
3. Realizar el estudio empírico de las muestras seleccionadas de negocios gastronómicos en Cuba y de inmigrantes cubanos radicados en Ecuador y Estados Unidos.
4. Determinar la tendencia de estos negocios y sus implicaciones rebote hacia la economía cubana y sus nuevas transformaciones.

A partir de este contexto y la situación problemática identificada en esta investigación la

hipótesis general es: el estudio de benchmarking evidencia las buenas prácticas de los negocios gastronómicos en Cuba y de inmigrantes cubanos radicados en Ecuador y Estados Unidos y su incidencia en los distintos países de referencia.

1.6. Justificación

La investigación se justifica por la necesidad del desarrollo y crecimiento del destino turístico de Quito, partiendo del poder económico, el beneficio social, la diversificación y diferenciación de sus productos y mercados que garanticen la eficiencia de la gestión para el desarrollo, siendo una de las prioridades del Plan Nacional para el Buen Vivir (2017), programa del gobierno ecuatoriano (Tabla 1). Por tanto, las principales categorías en conjunto a la evaluación del desempeño y las líneas de investigación de la Facultad de Turismo, Hotelería y Gastronomía son: alojamiento, A+B, cadena de valor del cliente y emprendimiento.

Tabla 1.
Objetivo nacional para el buen vivir

Objetivo Nacional para el Buen Vivir	Implicación de la investigación
1. <i>Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad</i>	X
2. <i>Mejorar la calidad de vida de la población</i>	X
3. <i>Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía</i>	X
4. <i>Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad</i>	X
5. <i>Impulsar la transformación de la matriz productiva</i>	X
6. <i>Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica</i>	X

Fuente: Plan Nacional para el Buen Vivir, 2017

La generación del conocimiento científico para el servicio gastronómico, objeto práctico de esta investigación, constituye una de las bases para la contribución al desarrollo turístico y local. Siguiendo los preceptos teóricos sobre desempeño, podemos darnos cuenta que nos referimos a una investigación multidisciplinaria, donde no solo interviene la administración sino otras variables demográficas y sociales.

Debido al creciente incremento de turistas en Quito existe una gran oportunidad para este tipo de negocios en función del destino, y de si este estudio permitirá establecer los estándares necesarios para que el desempeño alcanzado por dichas empresas sean un soporte no solo para la industria turística quiteña sino también un aporte al desarrollo local de Quito.

Además, en el ámbito internacional, existen referencias de buenas prácticas asociadas al servicio gastronómico, en particular a los restaurantes. La crisis de alimentos que experimenta la economía mundial ha provocado que muchos países busquen alternativas en lo referente a la cadena de suministros de sus restaurantes, nuevas formas de comercialización y cocción para mejorar y mantener sus ventajas competitivas. Varias regiones han realizado sus propias propuestas para potenciar y diferenciar el servicio gastronómico local, desarrollando buenas prácticas en función de lograr negocios exitosos.

La investigación, incidirá en la gestión de buenas prácticas medioambientales en los restaurantes vinculadas precisamente a su manipulación, iniciativas gastronómicas y tratamiento de los desechos, aspectos de su responsabilidad medioambiental. También permitirá en el ámbito académico:

- El diseño y aplicación de un programa de conferencias.
- Participación en eventos nacionales e internacionales de los resultados parciales y finales obtenidos en las investigaciones.
- Publicaciones integradas de los estudios realizados.

- Preparación de tutorías de pregrado y posgrado en las temáticas relacionadas, formalizando la firma de convenios de colaboración con las empresas estudiadas.

1.7. Diseño metodológico de la investigación

El trabajo está estructurado en un capítulo uno teórico; que recoge en su contenido una revisión bibliográfica sobre los principales conceptos de las categorías de la investigación partiendo desde el tipo de propiedad hasta la gastronomía y migración cubana. El método utilizado es deductivo, de lo general a lo particular, enfocando cada elemento teórico al final en el contexto práctico cubano, considerándolo el componente particular.

De ahí le sigue el capítulo dos metodológico; en el que se explicita la tipología de la investigación mixta, variables, modelo teórico – metodológico de benchmarking, sus fuentes de información, el modelo de análisis estadístico empleado y las limitaciones de la investigación. También incluye la descripción metodológica de las etapas a seguir en la investigación, caracterización de la muestra y de los instrumentos para la recolección de datos.

El capítulo tres que sigue es la exposición de los resultados estadísticos, distribuidos por cada contexto estudiado: Cuba, Estados Unidos y Ecuador. Validando de esta forma las hipótesis de investigación planteadas en el modelo.

La tesis se cierra con las conclusiones y discusiones obtenidas a partir del contraste teórico del modelo de benchmarking propuesto con las prácticas observadas en el estudio de las muestras seleccionadas, indicando futuras investigaciones.

2. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El objetivo de este capítulo es exponer las categorías teóricas de la investigación en un análisis de su marco teórico y de antecedentes. Como el estudio incluye a Cuba como uno de los referentes principales e iniciales es necesario establecer las características distintivas entre los tipos de propiedad pública y privada.

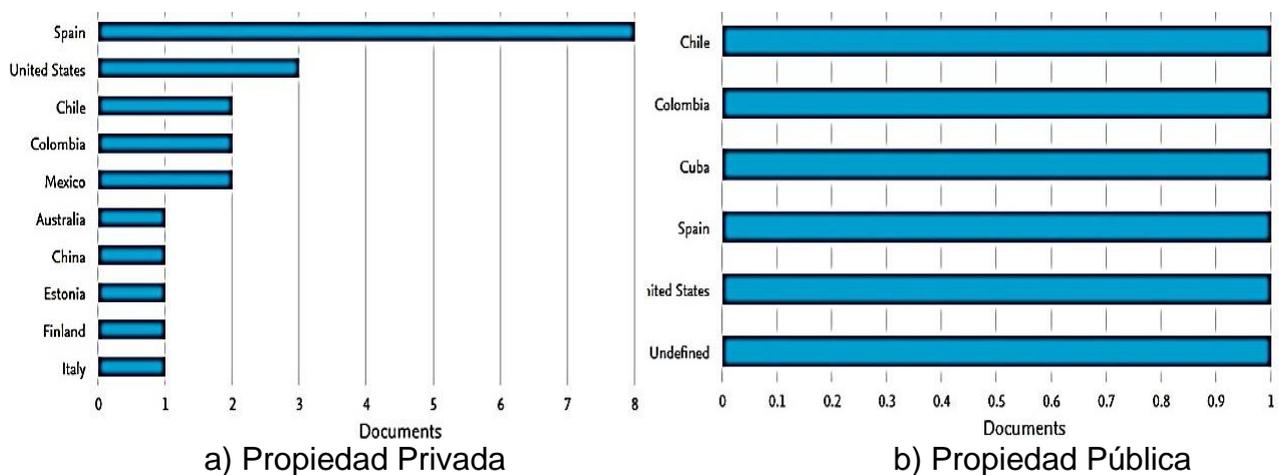
2.1 La propiedad: pública y privada

Se entiende por propiedad el derecho o facultad que tiene una persona sobre algo. De esta se deriva la pública y la privada; la propiedad pública es la potestad que tienen las personas sobre un bien, este es de todos representado por el estado, se utiliza sin tener en cuenta las limitaciones que impone la ley para la propiedad privada sobre los medios de producción.

Realizando un estudio bibliométrico en la base de datos de Scopus puede observarse que la tendencia es a una mayor publicación sobre propiedad privada que pública, estando Estados Unidos en el puesto 2 entre los 15 primeros países (Gráfico 1) con mayor presencia en las áreas de conocimiento de las ciencias sociales (propiedad privada) y medicina (propiedad pública) (Gráfico 2).

Gráfico 1.

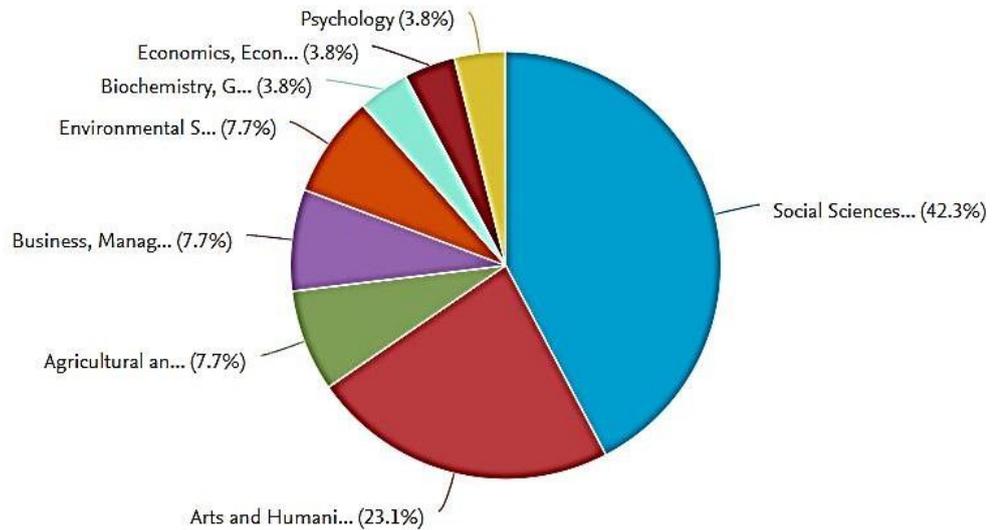
Tendencia de las publicaciones sobre tipo de propiedad en Scopus por área de países



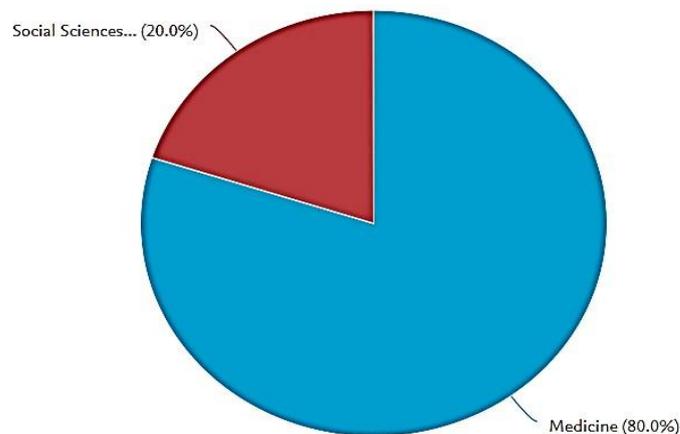
Fuente: <http://www-scopus-com>

La propiedad privada hace referencia al poder jurídico que tiene la persona sobre un bien completamente, este se dispone de acuerdo con las leyes y no pertenece al estado (Yucra, 2012).

Gráfico 2.
Tendencia de las publicaciones sobre tipo de propiedad en Scopus por área de conocimiento



a) Propiedad privada



b) Propiedad pública

Fuente: <http://www-scopus-com>

La relación entre lo público y lo privado es necesaria y trae consigo ventajas para cualquier proyecto (Pereyra, 2009). Es por ello, que el desarrollo de un activo que preste un servicio público está justificado por la capacidad para internalizar beneficios y en la ejecución de medidas que reducen los costos (Barreto, 2011). La propiedad privada en

ocasiones no es factible, pues puede generar en algunos sectores una dificultad financiera en la reposición, mantenimiento y mejora de los activos (Santacreu y Ibern, 2004).

En Cuba, la propiedad reconocida es la propiedad pública, siendo la mayoría de las personas económicamente activas (Tabla 2) empleadas en empresas con propiedades de este tipo (Tabla 3). Con los datos ofrecidos se puede calcular que la tasa de crecimiento del trabajo por cuenta propia en el país de 2013 a 2016, como expresión de sector de propiedad “privada”, es de un 27.46%. Mientras que, en el sector estatal, propietario de la propiedad pública decreció en 10.08%, aunque continúa siendo el 45% de la población económicamente activa y el 71% de la población ocupada.

Tabla 2.
Población económicamente activa en Cuba

Miles de trabajadores

AÑOS	Ambos sexos			Mujeres			Hombres		
	Población en edad laboral	Población activa	Tasa de actividad económica (%)	Población en edad laboral	Población activa	Tasa de actividad económica (%)	Población en edad laboral	Población activa	Tasa de actividad económica (%)
2011	6 802,8	5 174,4	76,1	3 213,9	1 944,6	60,5	3 588,9	3 229,8	90,0
2012	6 845,2 ^(a)	5 077,9	74,2	3 259,6	1 870,3	57,4	3 585,6	3 207,6	89,5
2013	6 976,1	5 086,0	72,9	3 326,2	1 906,2	57,3	3 649,9	3 179,8	87,1
2014	7 097,2	5 105,5	71,9	3 388,8	1 908,1	56,3	3 708,4	3 197,4	86,2
2015	7 202,8	4 832,7	67,1	3 444,3	1 810,6	52,6	3 758,5	3 022,1	80,4
2016	7 191,0	4 686,2	65,2	3 435,3	1 747,7	50,9	3 755,7	2 938,5	78,2

AÑOS	Ambos sexos			Mujeres			Hombres		
	Ocupados	Desocupados	Tasa de desocupación (%)	Ocupados	Desocupados	Tasa de desocupación (%)	Ocupados	Desocupados	Tasa de desocupación (%)
2011	5 010,1	164,3	3,2	1 876,3	68,3	3,5	3 133,8	96,0	3,0
2012	4 902,2	175,7 ^(a)	3,5	1 802,6	67,7	3,6	3 099,6	108,0	3,4
2013	4 918,8	167,2	3,3	1 838,6	67,6	3,5	3 080,2	99,6	3,1
2014	4 969,8	135,7	2,7	1 848,9	59,2	3,1	3 120,9	76,5	2,4
2015	4 713,7	119,0	2,5	1 762,9	47,6	2,6	2 950,8	71,4	2,4
2016	4 591,1	95,1	2,0	1 709,6	38,1	2,2	2 881,5	57,0	1,9

Fuente: ONE, 2017

Tabla 3.
Ocupados según situación de empleo en Cuba

Miles de trabajadores

CONCEPTO	2013		2014		2015		2016	
	Total	Mujeres	Total	Mujeres	Total	Mujeres	Total	Mujeres
Total de ocupados	4 918,8	1 838,6	4 969,8	1 848,9	4 713,7	1 762,9	4 591,1	1 709,6
Estatal	3 627,6	1 631,9	3 591,3	1 584,1	3 460,1	1 560,9	3 262,0	1 478,8
No estatal	1 291,2	206,7	1 378,5	264,8	1 253,6	202,0	1 329,1	230,7
Cooperativas	227,0	31,2	231,5	31,6	194,3	20,3	189,9	29,8
Agropecuarias	224,7	30,7	226,0	30,4	186,6	18,7	178,5	27,6
No Agropecuarias	2,3	0,5	5,5	1,2	7,7	1,6	11,3	2,2
Privado	1 064,2	175,5	1 147,0	233,2	1 059,3	181,7	1 139,2	200,9
De ello: Trabajadores por cuenta propia	424,3	73,3	483,4	142,5	499,0	152,0	540,8	174,8

Fuente: ONE, 2017

Se puede asumir que las formas de propiedad influyen en la probabilidad de que los efectos de estas sobre los indicadores de desarrollo dependan del nivel de crecimiento que presente cada territorio (Osorio, Correa, Trejos y Torres, 2017). Con lo anterior, se analiza que las relaciones de propiedad son fundamentales para el progreso de la economía de las naciones.

2.2 Tipo de empleo

A nivel conceptual, el empleo es de clase formal e informal; el formal es aquel que se da mediante la celebración de un contrato de trabajo entre el trabajador y el empleador, el empleado goza de la protección y los beneficios de la ley en materia laboral, y este debe pagar impuestos y prestaciones sociales. El informal carece de un contrato y el empleado no tiene control tributario, protección en materia laboral, ni de ley.

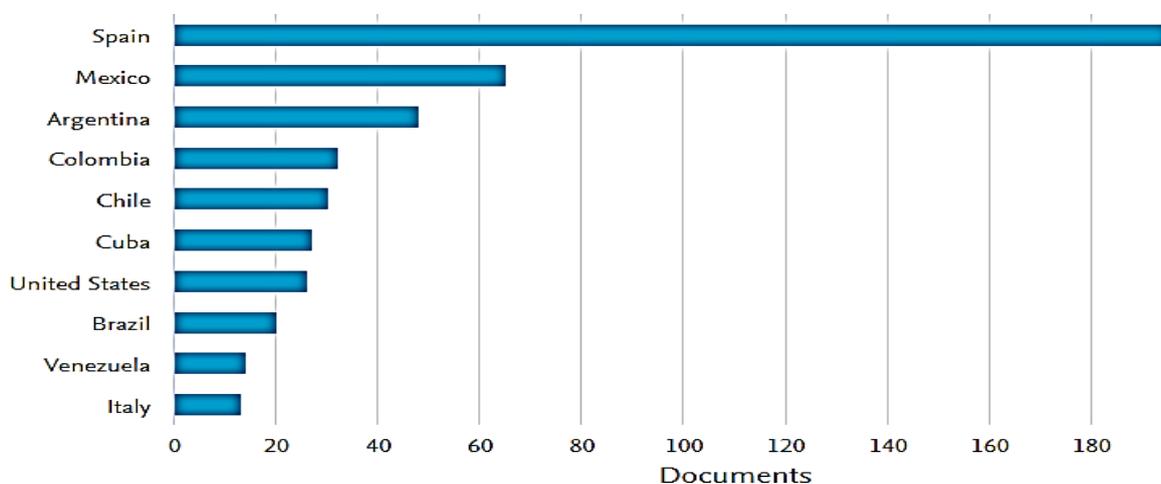
Pérez y Mora (2004), plantean que América Latina está transitando de la oportunidad del empleo formal al riesgo de exclusión laboral. En Ecuador se evidencia la discriminación laboral en contra de las mujeres, con salarios más bajos y disparidades en el empleo, subempleo y formalidad (Posso, 2016). En otros países de la región la probabilidad de encontrar un empleo formal para estudiantes recién graduados de pregrado depende del área de conocimiento y de la región, mas no de causas de género (Barón, 2012).

Por otra parte, el tema del empleo informal en el debate de los avances hacia la universalización de la protección social en América Latina se orienta a favor de una estrategia que privilegie políticas orientadas a lograr el pleno empleo formal y a consolidar esquemas de regulaciones laborales protectoras (Beccaria y Maurizio, 2014). En la región se plantean alternativas para dar solución a la informalidad en los jóvenes, como programas de incentivos a la formalización, protección social, educación, formación e iniciativas empresariales (Morales, 2016).

En Ecuador, se observa la informalidad como un mecanismo de emprendimiento, debido a que las actividades le favorecen a la producción y crecimiento de la ciudad o región, aunque de manera lenta (Véliz y Díaz, 2014). Resta decir que la informalidad es un fenómeno latente en toda América Latina, puesto que la falta de ayuda para los que carecen de empleo, de estudios y fuente de trabajo, obligan a las personas a la informalidad.

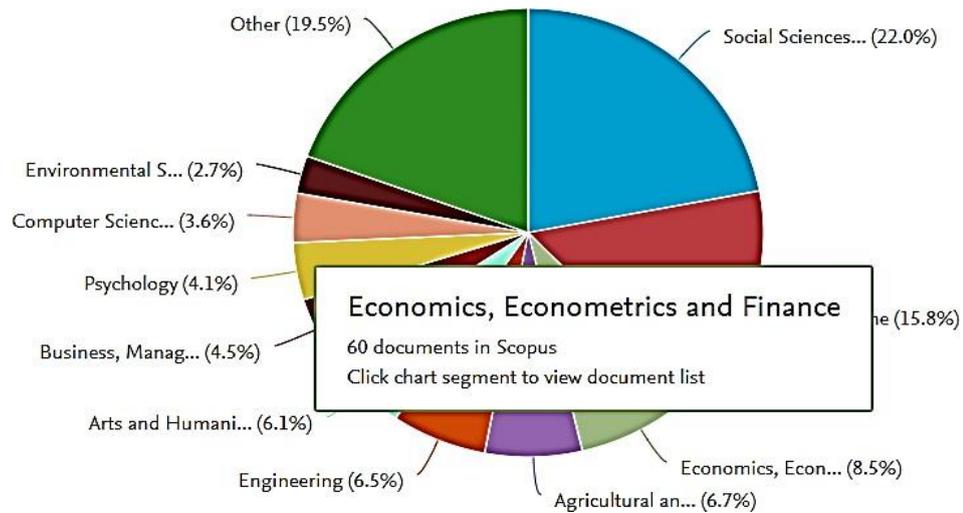
Como parte del estudio bibliométrico se determinó que entre los países con mayor número de publicaciones sobre tipo de empleo se encuentran España, México, Argentina, Colombia, Chile y Cuba (Gráfico 3). En economía estas ocupan el 8,5% con 60 documentos publicados en lo que se refiere al tipo de empleo (Gráfico 4).

Gráfico 3.
Tendencia de las publicaciones sobre tipo de empleo en Scopus por área de países



Fuente: <http://www-scopus-com>

Gráfico 4.
Tendencia de las publicaciones sobre tipo de empleo por área de conocimiento.

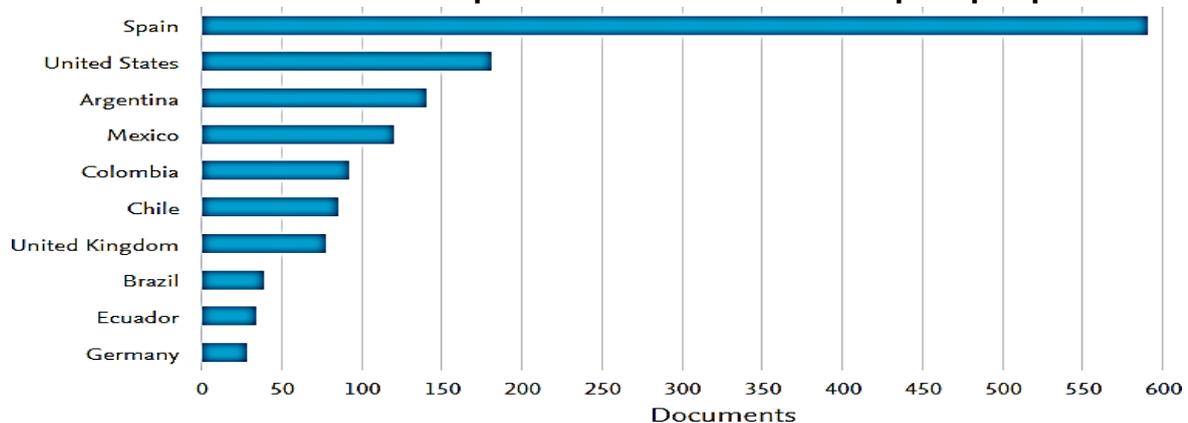


Fuente: <http://www-scopus-com>

Según García y Badillo (2018), la decisión de encontrar empleo está determinada por una serie de factores que varían según los sectores formales o informales tales como rasgos personales, las características del capital humano y del hogar y las primas salariales. Todo esto asociado al hecho de que existe un racionamiento de los empleos del sector formal.

En lo que se refiere a los países que tienen mayores publicaciones sobre el desempleo, se encuentran España, Estados Unidos, Argentina, México, ocupando Ecuador el noveno lugar (Gráfico 5). Sin embargo, en economía estas ocupan el 20,0% con 442 documentos publicados por lo que es un volumen muy significativo (Gráfico 6).

Gráfico 5.
Tendencia de las publicaciones sobre desempleo por países

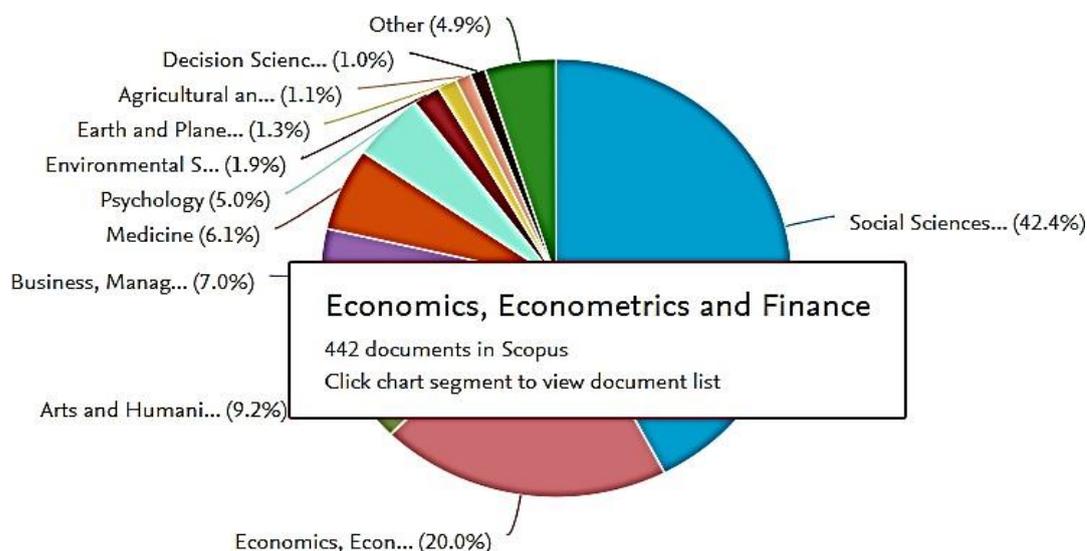


Fuente: <http://www-scopus-com>

El desempleo, es una de las características que puede condicionar el empleo informal. Este se define como la falta de trabajo, y el desempleado es esa persona que forma parte de la población activa y que busca empleo formal sin conseguirlo, donde los resultados de investigaciones latinoamericanas muestran las falencias que tiene el mercado laboral, en los niveles monetarios y dependencia de los niveles de inversión (Barrón, 2013; García y Cruz, 2017; Porto y Gardey, 2009; Trejo, Rivera y Ríos, 2017).

Por su parte, algunas de las causas de desempleo pueden ser la educación, la edad, el género (Hernández y García, 2017), experiencia laboral en los sectores de la industria y el comercio, dificultades de capacitación (Nieto, Mejía y Cardona, 2013), entre otras.

Gráfico 6.
Tendencia de las publicaciones sobre desempleo por área de conocimiento



Fuente: <http://www-scopus-com>

En orden de antecedente práctico, el contexto cubano tiene una situación diferente, al tener su población económicamente activa empleada mayormente en empleos formales, aunque con tendencia decreciente (Tabla 4). Siendo las actividades económicas con mayor fuente de empleo el sector primario (Agricultura, Ganadería, Silvicultura) y el sector terciario (Educación, Comercio y Salud). Por su parte los restaurantes a diferencia de la tendencia general de disminución de la ocupación, crecen gradualmente de un periodo al otro.

Tabla 4.
Ocupación laboral según actividad económica en Cuba

CONCEPTO	Miles de trabajadores		
	2014	2015	2016
	Ambos sexos		
Total	4 969,8	4 713,7	4 591,1
Agricultura, ganadería, silvicultura.	902,0	720,7	820,9
Pesca	37,0	31,0	27,0
Explotación de minas y canteras	27,6	28,9	22,0
Industria azucarera	69,0	55,0	48,2
Industrias manufactureras	393,0	406,2	373,2
Suministro de electricidad, gas y agua	99,8	82,2	77,6
Construcción	249,9	268,2	266,3
Comercio, reparación de efectos personales	482,5	488,9	457,2
Hoteles y restaurantes	273,0	281,5	288,4
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	319,4	305,8	309,4
Intermediación financiera	37,2	34,5	36,9
Servicios empresariales, actividades inmobiliarias y de alquiler	65,0	62,3	66,3
Administración pública, defensa, seguridad social	451,4	356,6	326,6
Ciencia e innovación tecnológica	32,0	28,9	29,4
Educación	576,2	543,8	504,6
Salud pública y asistencia social	517,3	516,5	489,4
Cultura y deporte	199,0	186,8	177,3

Fuente: ONE, 2017

A diferencia con otros países de la región en Cuba, la educación no es un problema para el desempleo, ya que la población en edad laboral es por lo general altamente calificada siendo las mujeres las de mayor capacitación superior (Tabla 5).

Tabla 5.
Nivel educacional de la población económicamente activa en Cuba

CONCEPTO	Miles de trabajadores					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Ambos sexos					
Total	5 010,1	4 902,2	4 918,8	4 969,8	4 713,7	4 591,1
Primario o menos	317,7	313,9	264,5	261,0	244,2	244,2
Secundario	1 198,8	1 127,0	1 103,1	1 106,4	1 131,1	1 131,1
Medio superior	2 527,6	2 488,5	2 486,2	2 495,9	2 247,6	2 125,1
Superior	966,0	972,8	1 065,0	1 106,5	1 090,8	1 090,7
	Mujeres					
Total	1 876,3	1 802,6	1 838,6	1 848,9	1 762,9	1 709,6
Primario o menos	55,9	53,0	46,6	44,2	42,1	42,1
Secundario	280,9	251,7	238,1	233,6	243,1	243,1
Medio superior	1 015,2	966,6	957,6	948,0	855,4	802,1
Superior	524,3	531,3	596,3	623,1	622,3	622,3
	Hombres					
Total	3 133,8	3 099,6	3 080,2	3 120,9	2 950,8	2 881,5
Primario o menos	261,8	260,9	217,9	216,8	202,1	202,1
Secundario	917,9	875,3	865,0	872,8	888,0	888,0
Medio superior	1 512,4	1 521,9	1 528,6	1 547,9	1 392,2	1 323,0
Superior	441,7	441,5	468,7	483,4	468,5	468,4

Fuente: ONE, 2017

2.3 Emprendimiento: Perfil Emprendedor

Emprendimiento es un tema de carácter multidisciplinar con diversas áreas de actuación. No obstante, en las definiciones clásicas, el término se subscribe a comprender el descubrimiento, creación y aprovechamiento de las oportunidades que generan nuevos productos o servicios (empresas) (Venkataraman, 1997; Villena, 2004). Por lo que tradicionalmente es enfocado en un sistema centrado en etapas comunes a un plan de negocio (Kantis, Angelelli y Moori, 2004). En consecuencia, quienes asumen el proceso emprendedor, responden con una visión quizás reducida tres cuestiones fundamentales:

- ¿Por qué, cuándo y cómo surgen las oportunidades?
- ¿Por qué, cuándo y cómo algunas personas son capaces de aprovechar estas oportunidades?
- ¿Cuáles son las consecuencias económicas, psicológicas y sociales para la persona y la sociedad donde se desarrolla?

En la actualidad, este proceso trasciende esas fronteras empresariales. Es el resultado de la interacción de múltiples variables, donde evidentemente puede encontrarse la creación de empresas, innovación, redes, confianza (Fundão y Pires, 2014; Hömann y Welter, 2005; Nayme, Fischer y Mazzon, 2006; Silva y Vasconcellos, 2014; Strobino y Texeira, 2013; Thai, 2013), asunción de riesgo, personalidad (Kantis et al., 2004), entre otras. Por ejemplo, se han incorporado nuevas denominaciones cuyo eje común es la generación de ideas como parte de la denominada Economía Naranja, tales como el emprendedor social con un perfil diferente a las características empresariales, emprendedor turístico y tecnológico.

El perfil emprendedor puede estar en dependencia de las oportunidades que logre identificar, relacionando mercado y recursos disponibles en un proceso de reacción y acción (Gartner, 1985). Por lo que el perfil del emprendedor no está predeterminado (Bojica, Ruiz y Fuentes, 2012) dada la variedad de contextos en los que puede surgir.

Gran parte de los emprendedores, buscan suplir necesidades de reconocimiento social, familiar o de sus grupos de referencia, seguridad económica, autorrealización personal, creatividad innovadora, inspiración, disposición al riesgo y constancia. En la administración el emprendimiento es enfocado a la gestión como la clave del éxito durante la creación de empresas.

Si bien el emprendedor es capaz de establecer lazos de confianza con otros, el confiar en sí mismo puede ser el punto de partida para obtener mejores resultados en el aprovechamiento de las oportunidades siendo proactivos en las operaciones de la organización, aprendiendo (Martins, 2013) y disminuyendo costos (Dyer y Chu, 2003). Otra de las variables con la que se relaciona de manera directa al emprendimiento es con el desarrollo económico. Con el fin de la segunda guerra mundial diversos países buscaron aumentar su bienestar o progreso a través de distintas políticas nacionales, dando como inicio las primeras nociones de desarrollo. Hoy por hoy se ha vuelto uno de los temas más importantes para las ciencias sociales y en las políticas económicas, sin embargo, estas suelen verse limitadas por los efectos negativos de cada territorio (Valcárcel, 2006).

Según diversos autores el Estado debe ser el generador de desarrollo, creando espacios consolidados para el crecimiento de este, donde se dinamice el capital sinérgico a través un proceso de articulación de los actores locales; dándole importancia al capital intangible para llegar a tener las bases de un desarrollo endógeno. De igual manera, destacan el descuido que el gobierno ha tenido para la dinámica estructural de los procesos de crecimiento y desarrollo territorial la cual debe ser sistémica y compleja a través de procesos holísticos (Balcázar, 2013; Leiva, 2005; Roura, 2007).

De todas formas, no es una afirmación categórica que este desarrollo no se considera netamente endógeno, pues sugiere que debe haber una relación entre ambos (exógeno y endógeno) pues el desarrollo territorial se consigue a través de procesos de crecimiento y acumulación de capital, a través de instituciones propias donde se toman las decisiones

de inversión (Balcázar, 2013).

En Cuba, por ejemplo, si bien es un país con un alto nivel de alfabetismo las oportunidades de desarrollo económico son escasas, esto hace que las personas pueden estar influenciadas a emprender basados en las necesidades económicas relativamente precarias, tendencias sociales que reconocen al trabajador por cuenta propia como mejor remunerado, las características culturales nacionales y regionales, los incentivos político-legales, las coyunturas históricas y otras características macroeconómicas.

En un país donde rige un sistema político socialista, emprender requiere en gran medida de una visión sobre los riesgos políticos, sociales y financieros que podría enfrentar. Esto se relaciona con las características definidas por Leite (2000) como coraje, firmeza, decisión, capacidad de organización y dirección. El salario en las empresas estatales es uno de los motivos fundamentales para no emplearse en ellas y decidir emprender, como promedio mensual, en una conversión de pesos cubanos a USD, un trabajador estatal cubano recibió en 2016 una media de 740 pesos que equivalen a 23.68 USD (Tabla 6).

Tabla 6.
Salario medio mensual en las entidades estatales y mixtas por clase de actividad económica

CONCEPTO	Pesos		
	2014	2015	2016
Total	584	687	740
Agricultura, ganadería, silvicultura	679	834	1 006
Pesca	739	765	804
Explotación de minas y canteras	819	958	1 218
Industria azucarera	963	1 147	1 246
Industrias manufactureras (excepto industria azucarera)	589	804	883
Suministro de electricidad, gas y agua	561	776	799
Construcción	674	795	985
Comercio, reparación de efectos personales	566	657	717
Hoteles y restaurantes	377	435	556
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	575	668	826
Intermediación financiera	612	830	1 032
Servicios empresariales, actividades inmobiliarias y de alquiler	517	620	707
Administración pública, defensa, seguridad social	485	525	510
Ciencia e innovación tecnológica	811	1 015	954
Educación	527	537	533
Salud pública y asistencia social	712	850	816
Cultura y deporte	486	487	511
Otras actividades de servicios comunales, de asociaciones y personales	500	504	503

Fuente: ONE, 2017

2.4 Fundamentos teóricos del benchmarking

La expresión benchmarking nace después que los japoneses en los años 50 acuñarán el término de las buenas prácticas en el área de administración, adaptando estas de Estados Unidos y Europa. A principio de los años 80 hasta los años 90 el benchmarking entra en el ámbito empresarial y se consolida su aplicación como una habilidad para lograr un mejor rendimiento (Silveira-Pérez, Castellanos-Pallerols, y Villacís-Mejía, 2016). Esta tendencia conduce a una variedad de conceptos (Tabla 7).

Tabla 7.
Conceptos de benchmarking

Autores	Definiciones
Camp (1994)	<i>“Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros de la compañía o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria.”</i>
Spendolini (1994)	<i>“Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.”</i>
Valls Roig (1995)	<i>“Proceso de gestión continuo, que exige una constante puesta al día de los aspectos primordiales de la empresa.”</i>
Boxwell (1995)	<i>“Es proponer metas utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros- aprendiendo cuánto y, quizás lo más importante, aprendiendo cómo.”</i>
Harrington (1996)	<i>“Es un interminable descubrimiento y aprendizaje de experiencias de identificar y evaluar los mejores procesos y rendimientos, en orden de integrar estos a los procesos actuales de la organización, para incrementar la eficiencia, eficacia y adaptabilidad.”</i>
West y College (1998)	<i>“Método eficaz para identificar información de las mejores prácticas y mejorar procesos en una organización.”</i>
Yorke (1999)	<i>“Proceso de comparar continuamente el desempeño de una organización (o parte de una organización) con el desempeño de otras, con la intención de utilizar los resultados de la comparación para los propósitos de mejora.”</i>
Tijerina (1999)	<i>“Proceso estructurado, en el desarrollo de un modelo paso a paso.”</i>
Kelessidis (2000)	<i>“Proceso de mejorar el desempeño mediante la identificación, comprensión y adaptación continua de las prácticas y procesos destacados dentro y fuera de una organización.”</i>
Freytag y Hollensen (2001)	<i>“Es una forma de medir las operaciones contra operaciones similares para mejorar los procesos de negocio.”</i>
Guevara y Manjarrés (2004)	<i>“Metodología que permite identificar prácticas externas o internas a la organización que hacen que los procesos sean mejores.” “Es una herramienta de mejoramiento continuo del desempeño, mediante el aprendizaje de mejores prácticas y el entendimiento de los procesos que las conllevan.” “Es una actividad permanente de comparación, análisis y mejoramiento de procedimientos y técnicas.”</i>
Robbins Coulter (2005)	<i>“Búsqueda de las mejores prácticas entre los competidores o no competidores que los lleva a un desempeño superior.”</i>

Abreu et al. (2006)	<i>“Desafío que lleva a los individuos y sectores, de manera productiva y planificada, a concentrarse en aquello que genere un desempeño superior.”</i>
Vermeulen (2006)	<i>“Proceso de identificar, comprender y adaptar las prácticas en circulación desde dentro de la organización o de otras empresas, para ayudar a mejorar el rendimiento.”</i>
Kay (2007)	<i>“Proceso de comparación entre las características de rendimiento de organizaciones independientes, a menudo competidoras, destinadas a permitir a cada participante mejorar su propio rendimiento en el mercado.”</i>
Meade (2007)	<i>“Proceso formal y estructurado de la búsqueda de aquellas prácticas que conducen a un rendimiento excelente, la observación y el intercambio de información sobre esas prácticas, la adaptación de estas prácticas para satisfacer las necesidades de la propia organización, y su aplicación.”</i>
Costa (2008)	<i>“Técnica de comparación, aprendizaje y mejora.”</i>
Anand y Kodali (2008)	<i>“Análisis de estrategias, funciones, procesos, productos o servicios, resultados, entre otras., comparadas dentro o entre organizaciones de la mejor clase, obteniendo información a través de un método adecuado de recogida de datos, con la intención de evaluar las normas actuales de una organización y, así llevar a cabo auto mejoras.”</i>
ESMU (2008)	<i>“Proceso organizativo interno cuyo objetivo es mejorar el rendimiento de la organización mediante el aprendizaje de las posibles mejoras de sus procesos primarios y/o de apoyo, examinando estos procesos en otras organizaciones de mejor rendimiento.”</i>
Stapenhurst (2009)	<i>“Método de medir y mejorar nuestra organización comparándonos con los mejores.”</i>
Abuzaid (2010)	<i>“Proceso de identificación y aprendizaje de las mejores prácticas en otras organizaciones.”</i>
Manene (2011)	<i>“Técnica empresarial en la que se hace un estudio comparativo de las normas, metodologías, tecnologías, prácticas, procesos y otros agentes importantes en sectores de empresas competidoras con la finalidad de lograr objetivos específicos en pro del mejoramiento de la organización propia.”</i>
Ettorchi, Levif, y Philippe (2012)	<i>“Proceso de búsqueda e implementación de las mejores prácticas al mejor costo.”</i>
QAEC (2013)	<i>“Proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa.”</i>
Passos y Haddad (2013)	<i>“Herramienta de mejora continua que permite una aplicación más formal y disciplinada de búsqueda de la excelencia a través de la mejora operativa.”</i>
Jauregui (2014)	<i>“Enfoque para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.”</i>
Gurutze y Ochoa (2014)	<i>“Herramienta de mejora de procesos, en base al aprendizaje continuo de las mejores prácticas de empresas excelentes.”</i>
Blanchard (2014)	<i>“Proceso continuo de comparar los propios procesos de negocio y métricas de rendimiento con las mejores prácticas de la industria y/o las mejores prácticas de otras industrias.”</i>
Santos (2015)	<i>“Proceso de aprendizaje organizacional a partir de la observación, análisis y operación de las prácticas que funcionan en otras organizaciones.”</i>
Silveira-Pérez, et al. (2016)	<i>“Proceso continuo y sistemático para mejorar el desempeño organizacional de los productos, servicios, procesos y procedimientos a través del aprendizaje y la adaptación de las buenas prácticas.”</i>
Gisbert y Raissouni (2014)	<i>“Herramienta que usa recursos o atributos intrínsecos a la naturaleza.”</i>

Marciniak (2017)	<i>“Herramienta utilizada para evaluar y mejorar los resultados de las organizaciones a través de la comparación de las propias prácticas con las de aquellos colectivos considerados líderes, y superarlas gracias al aprendizaje aprovechando sus prácticas exitosas.”</i>
Ulrich (2018)	<i>“Proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones en base a información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros.”</i>
Business Jargons (2018)	<i>“Herramienta de gestión estratégica, que permite a la organización establecer metas y medir la productividad, sobre la base de las mejores prácticas de la industria. Es una práctica en la que el nivel de calidad se utiliza como punto de referencia para evaluar las cosas haciendo una comparación.”</i>
Corrigan (2019)	<i>“Proceso en el que se mide el éxito de su empresa frente a otras empresas similares para descubrir si hay una brecha en el rendimiento que se puede cerrar mediante la mejora de su rendimiento.”</i>

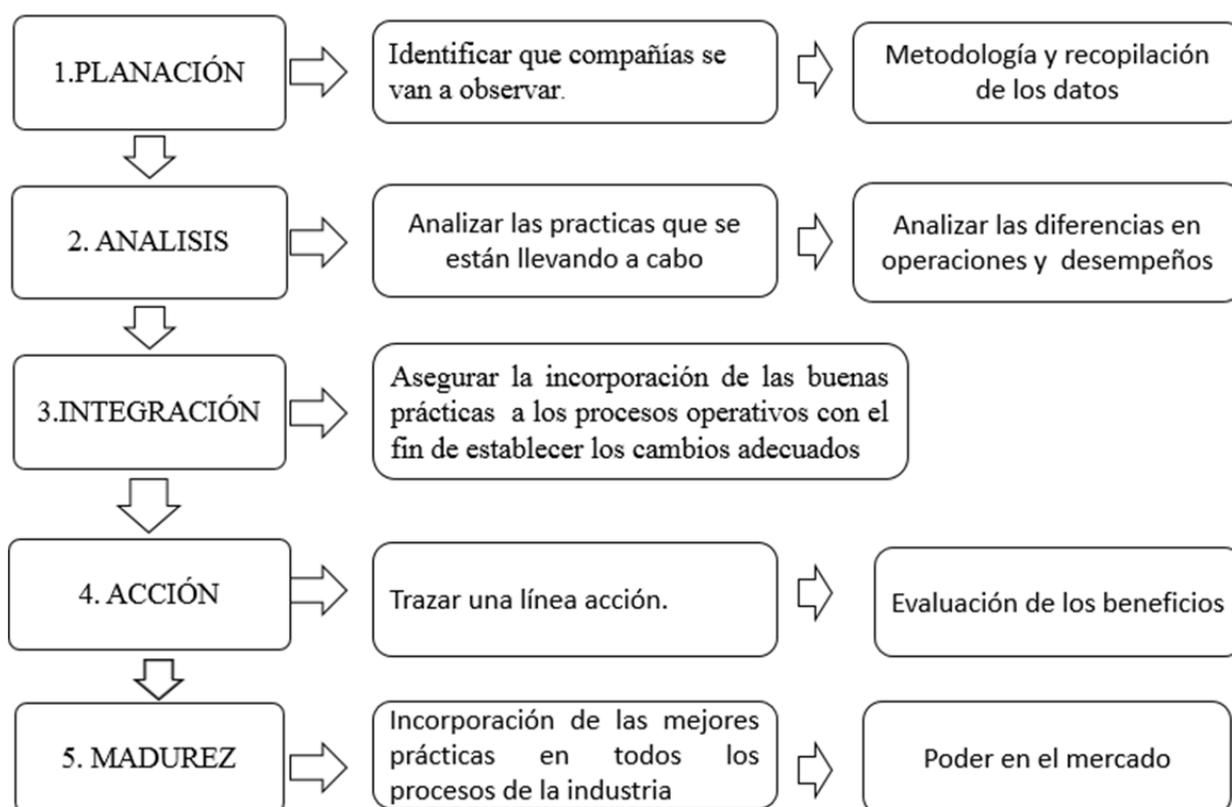
Como puede apreciarse en cada una de las definiciones de los autores antes mencionados, donde se resaltan los elementos concretos de las mismas en función de destacar las coincidencias entre ellas, el benchmarking a pesar de ser una herramienta de uso bastante extendida no cuenta hasta el momento con una definición universal ni con la anuencia en cuanto a su alcance y contenido, lo que origina que la metodología y la ordenación con que se cuenta no estén aseguradas. Autores reconocidos en esta temática referencian lo difícil de poder crear una definición de benchmarking y de sus formas variadas, lo que constituye un desafío visto desde lo teórico y lo práctico, que se justifica por su naturaleza de ser un fenómeno y concepto creciente por sí mismo.

Independientemente del contratiempo antes mencionado desde lo teórico y lo práctico de esta herramienta, en el presente trabajo al hablar de ella se hace referencia al benchmarking extendido como suele ser llamado por los especialistas, considerado como un proceso sistemático y continuo, el cual incluye contribución entre empresas, aprendizaje de procesos y ejecución de un plan de mejoras, lo que emana en perfeccionamiento profesional, rendimiento e innovación. Es entendido como una herramienta de gestión estratégica la que traerá utilidad para la empresa asumiendo como plataforma el aprendizaje y que como resultado del proceso derivado de la práctica traerá aparejado un grupo de beneficios intangibles, entre los que se destacan: 1-Desarrollo en la capacidad de aprendizaje, 2-Disposición

a la innovación, 3-Cambio de cultura, la cual estimula la creatividad, la participación y la responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, fomentando la participación de los miembros de la organización y creando nuevos canales de comunicación. El benchmarking es una herramienta marcada por excelentes resultados, como se puede apreciar en las investigaciones y literatura relacionadas al tema, que está ceñida por la capacidad de aprendizaje organizativo para la gestión del conocimiento y la disposición de la empresa al cambio, sujeto a la cultura que posea la empresa.

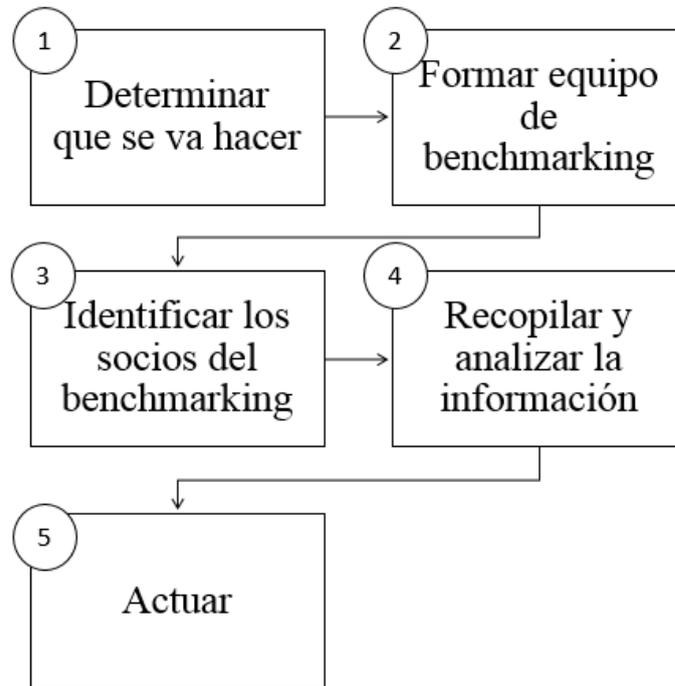
Los modelos benchmarking tienen un carácter genérico por lo que pueden ser adaptados a cualquier sistema. Camp (1989), creador de la terminología en la administración, centra su definición en la búsqueda de las mejores prácticas de las empresas que permitan llegar a un desempeño excelente (Figura 1). Spendolini (1994) lo ve como un proceso sistemático y continuo, evaluando las técnicas de trabajo de las organizaciones que son sobresalientes, con el fin de realizar mejoras (Figura 2).

Figura 1.
Fases de benchmarking de Robert C. Camp



Fuente: Basado en Kube, y otros (2016).

Figura 2.
Etapas del benchmarking, propuestas por Spendolini.



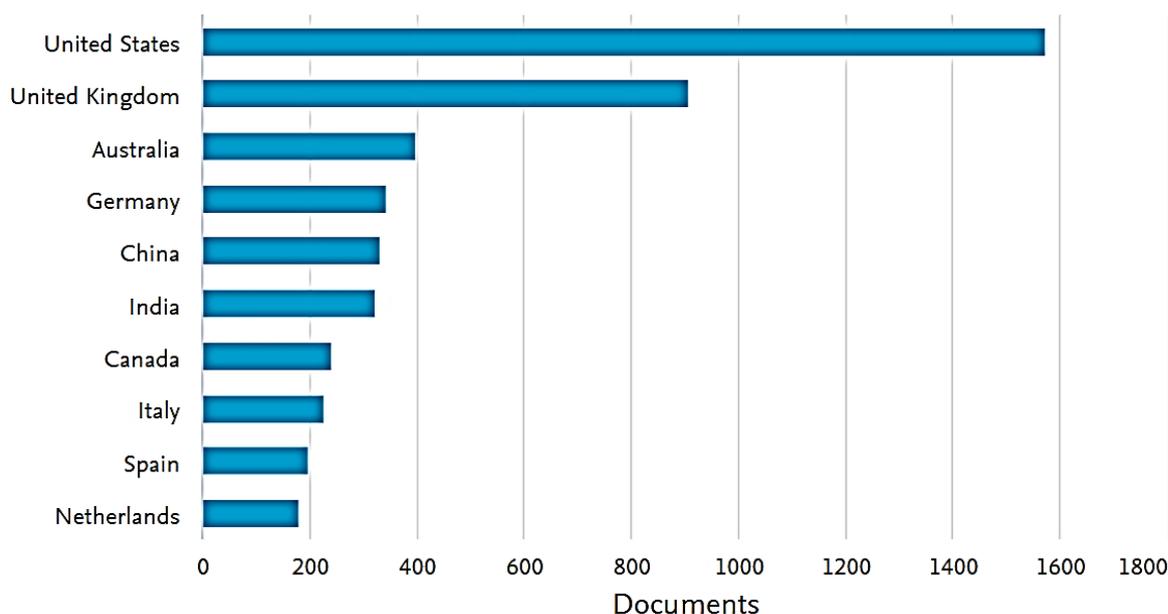
Fuente: Basado en (Kube, y otros, 2016)

Correspondientes en las organizaciones, Boxwell (1995) enfatiza que lo primordial es analizar y determinar en qué actividades se hará benchmarking para luego competir con ventaja. Valls Roig (1995) aclara que el benchmarking no es copiar sino adaptar los modelos empresariales de aquellas que destacan para alcanzar la excelencia, (Macdonald y Tanner, 1998; Hitpass, 2017). Generalmente, el benchmarking es presentado en el entorno empresarial como un enfoque de calidad que contribuye al desarrollo de procesos de cambio. Estudios recientes demuestran su efecto dentro de la cadena de valor y la satisfacción del cliente (Silveira et al, 2016). Las primeras referencias de su aplicación se remontan a principios de los años 50 cuando los japoneses desarrollan un proceso que se concentró en conocer, adaptar, perfeccionar y desarrollar productos con desempeños superiores.

Luego en 1979 directivos de *Xerox Manufacturing Operations* inician un proceso similar al japonés, que llamaron "Calidad de producto y comparación de características". Pero es 1981 cuando Camp (2002) introduce el término de *Benchmarking Competitivo* a la logística de operaciones de Xerox, incrementando con su aplicación, la productividad de la compañía en más de un 10%.

Según Boxwell (1995) muchas de las visiones y esquemas creados por la planificación estratégica demandaron un proceso como este, para que los directivos mejorasen sus áreas de responsabilidad y competitividad, aprendiendo cómo hacer mejoras a nivel táctico. Estados Unidos continúa siendo el abanderado en la aplicación y estudio del benchmarking desde sus inicios hasta la actualidad en (gráfico 7).

Gráfico 7.
Publicaciones por país



Fuente: <http://www-scopus-com>

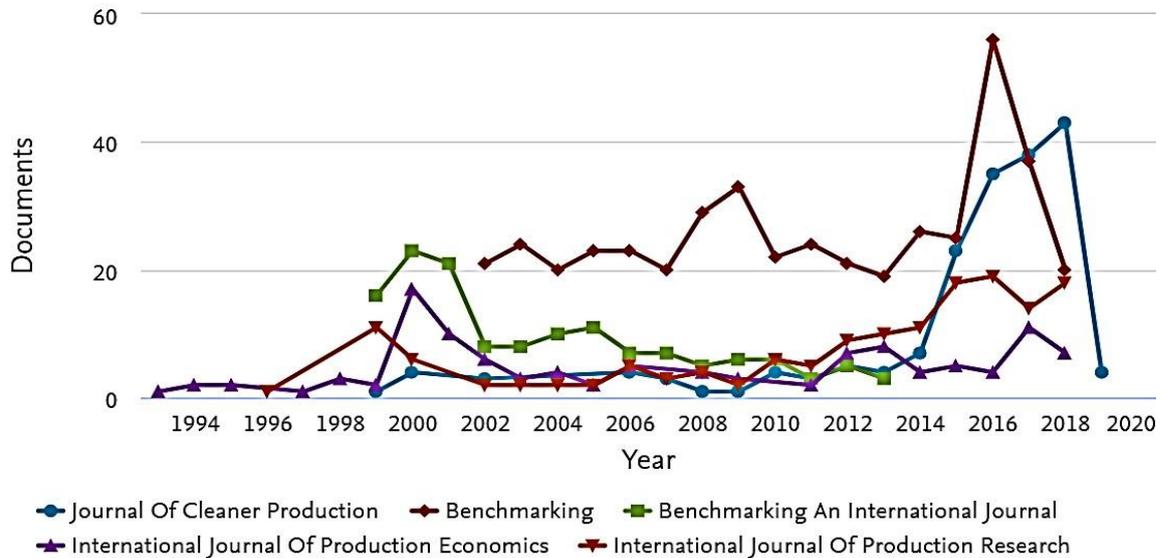
Sin embargo, estableciendo los indicadores de búsqueda: *Benchmarking, Management y Economics*, en un análisis bibliométrico sobre su presencia en las bases de datos científicas se observa que en los últimos años existe una tendencia decreciente sobre su publicación en Scopus, siendo el *Benchmarking Journal* el de mayor número de referencias (gráfico 8).

Gráfico 8.
Publicaciones de benchmarking por fuente bibliográfica

Documents per year by source

Compare the document counts for up to 10 sources

Compare sources and view CiteScore, SJR, and SNIP data

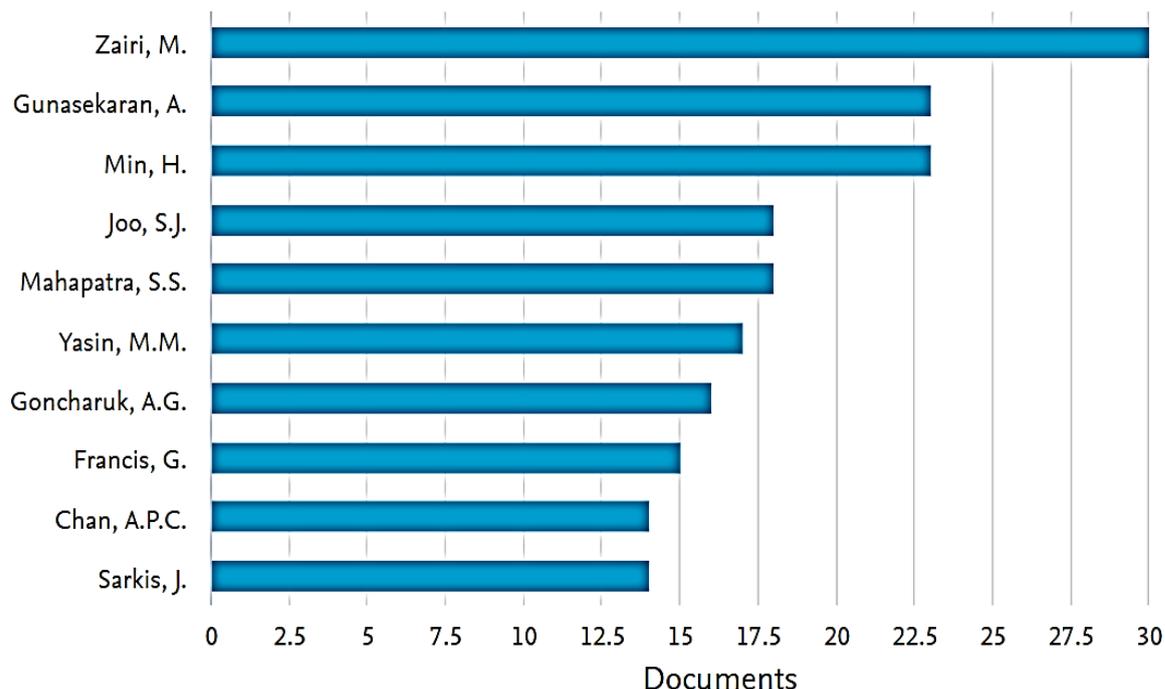


Fuente: <http://www-scopus-com>

En estas referencias bibliográficas se obtuvo que los 15 autores de mayor *ranking* con publicaciones al respecto son los que se muestran en el gráfico 9. Cada uno de ellos establece desde sus investigaciones la incidencia que el benchmarking tiene en la administración de los negocios desde su concepción ética, económica, metodológica y social para el mejoramiento continuo de la gestión y operación de las empresas, como fuente de obtención de ventajas competitivas en la búsqueda de la excelencia empresarial. Siguiendo los preceptos de Camp (1993), precursor del benchmarking, no solo como análisis comparativo sino como un proceso que permite identificar las buenas prácticas en función de factores claves de éxito en un nivel de desempeño superior.

En tal sentido resulta necesario puntualizar el contenido teórico del benchmarking, partiendo de que no busca apenas una práctica mejorada, antes asume la excelencia como paradigma y requisito para asegurar ventajas competitivas (Silveira, 2016).

Gráfico 9.
Publicaciones por autores



Fuente: <http://www-scopus-com>

Según los estudios de Zairi (1999, 2000a, 2000b, 2000c, 2000d, 2000e, 2000f, 2001a, 2001b, 2005a, 2005b, 2006a, 2006b, 2007, 2008a, 2008b, 2010) el benchmarking adquiere diferentes conceptos básicos asociados a diversos campos de aplicación, lo cual evidencia su carácter genérico en el modo de actuación y utilidad. Los conceptos más recurrentes son mejores prácticas, herramienta de gestión de la calidad y factores claves (tabla 8).

Tabla 8.
Análisis teórico del benchmarking según el autor Zairi, M.

REFERENCIAS	CONCEPTOS BÁSICOS	APLICACIÓN
Hafeez, Keoy, Zairi, Hanneman, R. Kol (2010)	Cadena de suministros, PYMES	Tecnología
Razmi, Ghaderi, Zairiy Keyno (2008b) Marwa y Zairi (2008a)	Éxito Aprendizaje, Modelo	Producción de energía Sector Hotelero
Al-Marri, Ahmed y Zairi(2007)	Gestión de la Calidad Total, Factores críticos de éxito	Sector Bancario
Assiri, Zairi y Eid (2006b)	Cuadro de mando integral	Estudios de casos
Ahmed, Zairi y Alwabel(2006a)	Benchmarking Global	Comercio electrónico
Al-Mashari, Zairi y Ginn(2005b)	Herramienta de Calidad Total	Compañía de automóviles
Ginn y Zairi (2005a)	Herramienta de Calidad Total	Compañía de automóviles

Al-Athari y Zairi (2001b)	Mejora continua, Intercambio de conocimientos	Empresas de sector público y privado
Jarrar y Zairi (2001a)	Brechas competitivas, Flujo de información, Herramienta	Agencias sin fines de lucro y gubernamentales, servicios de gestión ambiental y fabricantes de autopartes
Razmi, Zairi y Jarrar(2000f)	Mejores prácticas, Mejor desempeño	Técnicas gráficas
Jarrar y Zairi (2000e)	Factores críticos de éxito, Mejores prácticas	Agencias sin fines de lucro y gubernamentales, servicios de gestión ambiental y fabricantes de autopartes
Zairi y Whymark (Parte I,2000d)	Mejores prácticas internas	Estudios de casos
Zairi y Whymark (Partell, 2000c)	Mejores prácticas	Estudios de casos
Al-Mashari y Zairi (2000b)	Integración con otros procesos	Reingeniería de procesos de negocios
Zairi (2000a)	Factores claves	Sector de Bienes de consumo de rápido movimiento
Lobo y Zairi (1999)	Mejores prácticas	Transporte aéreo

Fuente: <http://www-scopus-com>

En otro texto, resaltan la importancia del aprendizaje significativo de las mejores prácticas con un enfoque centrado en el propósito de lo que se desea captar para guiar la recopilación, documentación y priorización de las evidencias de las mejores prácticas (Marwa y Zairi, 2008). Además, plantean como su proceso genérico se establece en cuatro pasos principales: planificar, recopilar, analizar y adaptar. Pero que lo más importante es saber de quién aprender. Según Jarrar y Zairi (2001) es una herramienta útil que puede ayudar a las empresas a desarrollar capacidades sólidas, asegurar un flujo interno de ideas y establecer verdaderas brechas competitivas.

Por su parte Valls Roig (1995), lo define como una forma de sistematizar actividades ya existentes de manera natural y racional tales como: comparar, evaluar, prevalecer. En esencia todos los autores coinciden que es un proceso sistemático y estructurado. Razmi, Zairi y Jarrar (2000), por ejemplo, establecen que es la búsqueda de las mejores prácticas que conducirán a un rendimiento superior en algunas actividades comerciales. Que este a su vez proporciona a las organizaciones diversos beneficios en la mejora de procesos, la cultura y en términos financieros.

El benchmarking, permite a las empresas conocerse a sí mismas y a buscar las mejores prácticas que realizan los demás, mantiene a la organización en un proceso de continua

investigación y medición de procesos, tanto internos como de otras instituciones. Para que la información del benchmarking sea significativa, debe ser considerada en un contexto que implica actividad organizacional durante largo tiempo. Un vistazo rápido a otra organización no refleja con exactitud la naturaleza dinámica de sus estrategias comerciales o de sus resultados. Constituye un instrumento de suma utilidad en la toma de decisiones y en la planificación estratégica de las organizaciones.

Los autores mencionados anteriormente tienen en común que el benchmarking es un proceso de investigación, recopilación y análisis de las mejores prácticas industriales que puedan llevar a un mejor desempeño en su práctica. Estos autores plantean que los modelos de benchmarking constituyen tres categorías, interno, genérico, y competitivo. Sin embargo, también existen otras como funcional, global y/o estratégica (Macdonald y Tanner, 1998; Hitpass, 2017).

Por tanto, el benchmarking constituye un proceso al cual se debe ceñir para que este tenga éxito (Kube et al., 2016) que es dividido en diferentes categorías básicas (Tabla 9). Silveira et al. (2016) en base a sus características las divide teóricamente en benchmarking interno y benchmarking externo; la primera agrupa las categorías que se enfocan en el estudio interno de la organización, y la segunda las que se desenvuelve en diferentes niveles del sector nacional e internacional.

Tabla 9.
Categorías de benchmarking

BENCHMARKING			
INTERNO	COMPETITIVO	GENÉRICO	FUNCIONAL
<ul style="list-style-type: none"> - Examina las operaciones internas. - Actividades similares. - Lugares distintos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudia las organizaciones que ofrecen el mismo servicio. - Competidores directos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce las prácticas más sobresalientes del mismo sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza la empresa con cualquier otra empresa líder, sin importar el producto, servicio o sector. - No hay competencia directa

Fuente: Basado en Silveira et al. (2016)

En sentido general, el benchmarking interno es una de las principales categorías. Se centra primordialmente en identificar las mejores prácticas o procesos desarrollados al interior de una organización entre prácticas semejantes y es desarrollada por las áreas, divisiones o unidades que la conforman (Abreu et al., 2006; Manene, 2011). Spendolini (1994) menciona que dentro de las organizaciones existen procesos que se realizan o llevan a cabo de una manera diferente, y que esas diferencias radican o están relacionadas con los aspectos geográficos, organizacionales, administrativos y de recursos, entre otros.

Dentro de esos procesos existentes algunos resultan ser más eficientes y eficaces que otros (Spendolini, 1994). Es por ello que se hace necesario la aplicación de un benchmarking interno como etapa inicial para la evaluación comparativa de la organización, de manera que se logren detectar sus mejores prácticas. Ulrich (2008) explica que esta categoría se basa en los análisis y resultados realizados dentro de una misma organización, empresa o territorio. Por lo que constituye el primer paso que debe realizar una empresa grande antes de visitar otra.

En resumen, el benchmarking interno hace referencia a las operaciones de comparación que se realizan en la misma empresa, negocios, delegaciones, filiales, con el propósito de establecer procesos más eficientes y eficaces. Llegando a determinar patrones de comparación entre departamento y secciones.

El benchmarking competitivo es una de las categorías más conocidas entre las organizaciones; centra sus esfuerzos en identificar las mejores prácticas desarrolladas por los competidores directos de la organización, Spendolini (1994) da a conocer que el principal objetivo de esta categoría, es obtener información concreta de la manera cómo la competencia lleva a cabo sus procesos, productos y servicios, para posteriormente ser comparados con los de la organización; esta categoría es de gran utilidad cuando se quiere posicionar algún producto, proceso o servicio en el mercado por encima de la

competencia.

El benchmarking competitivo para Abreu et al. (2006) es la comparación que se realiza con los competidores directos más fuertes, para buscar la excelencia de la organización. Para Ulrich (2008), Manene (2011) y Silveira et al. (2016) esta categoría hace parte del benchmarking externo. Es la más sencilla de entender, puesto que está dirigida a los productos, servicio y procesos de la competencia directa. Constituye una comparación de los estándares de la empresa con los de otras que son competidoras, más que todo establece que se centra en el desarrollo de pruebas de comparación e investigación con el fin de identificar las ventajas y desventajas de los competidores directos.

El benchmarking funcional, a diferencia del competitivo, busca identificar las mejores prácticas desarrolladas por los competidores y no competidores directos de la organización. Spendolini (1994) explica que su objetivo es la obtención de información sobre la forma como trabajan todas las organizaciones independientemente si son o no competidores directos. Para Abreu et al. (2006) el benchmarking funcional pretende comparar actividades funcionales de distintas organizaciones, en la cual se pueden identificar prácticas innovadoras. El objetivo principal de esta categoría es dar a conocer las mejores prácticas de las compañías líderes en un área específica estableciendo una comparación de los estándares de la empresa con los de otras de la misma industria, pero que son líderes en área de interés a comparar (Ulrich, 2008; Manene, 2011).

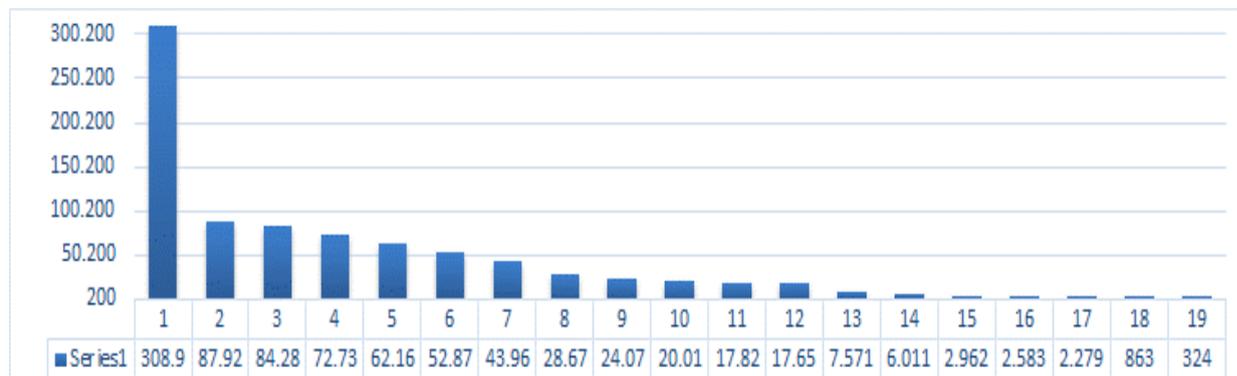
En cambio, el benchmarking genérico puede ser similar al funcional (Spendolini, 1994). Sin embargo, se centra más en los procesos excelentes de trabajo de una organización en particular, que en sus prácticas. Por su parte, Manene (2011) y Silveira et al. (2016) mencionan que esta es otra de las subcategorías del benchmarking externo, la cual busca comparar procesos o funciones afines con cualquier empresa del mundo sin importar el sector al que pertenezca.

2.5. Gastronomía y migración cubana

Lo primordial antes de iniciar un recorrido por los diferentes atributos de la gastronomía para el desarrollo económico, es definirla. Basado en el estudio de Quee-Ling, Khairil, y Ainul-Zakiah (2017) esta es una forma de la comunicación simbólica dentro de una comunidad, dado que a través de experiencias sensoriales se transmite cultura, historia, religión e identidades. En tanto, ÖNey (2016) plantea que la definición más breve, es como el arte y la ciencia de la buena comida, combinando en un tema exhaustivo al ser humano y la estética, con una filosofía artística y cultural. Actualmente, la gastronomía se ha convertido no solo en un vínculo social, sino que, al satisfacer las necesidades de alimentación, ha llegado incluso a convertirse en una actividad turística importante (Verduzco y Valenzuela, 2018; Chango-Canaveral, Quezada-Sarmiento, Artieda-Ponce, Nalvarez y Lopez-Criollo, 2018; Bukharov y Berezka, 2018). Según Kivela y Crofts (2006) esta se convierte en un atributo importante en el desarrollo de los destinos turísticos como un concepto legítimo. También, los resultados del análisis de datos revelan que la gastronomía tiene un papel muy importante en la manera en que los turistas experimentan el destino e indican que algunos viajeros regresarían al mismo destino para saborear su gastronomía única. Es por eso por lo que Bukharov y Berezka (2018) utilizan el término del valor de gastronomía regional.

Según el Instituto nacional de estadística y censo de Ecuador (INEC, 2015), desde 2010 existe un promedio de 12.087 establecimientos dedicados a alojamientos y gastronomía en la provincia de Pichincha ofreciendo un total de 45.795 empleos. Los principales servicios que conforman el censo económico del cantón de Quito son las actividades de restaurantes y servicios móviles de comida, representando el lugar cinco en la cantidad de empresas dedicadas a esa actividad económica a nivel de país hasta el censo de 2016 (gráfico 10).

Gráfico 10.
Número de empresas por actividad económica y participación nacional, año 2016.



Leyenda: 1. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas. 2. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. 3. Transporte y almacenamiento. 4. Industrias manufactureras. 5. Actividades de alojamiento y de servicio de comidas. 6. Actividades profesionales, científicas y técnicas. 7. Otras actividades de servicios. 8. Construcción. 9. Enseñanza. 10. Actividades inmobiliarias. 11. Actividades de servicios administrativos y de apoyo. 12. Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social. 13. Información y comunicación. 14. Artes, entretenimiento y recreación. 15. Explotación de minas y canteras. 16. Actividades financieras y de seguros. 17. Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria. 18. Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento. 19. Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.

Fuente: <http://www-scopus-com>

Cuba cuenta hasta la fecha con 2.007.947 migrantes de los cuales 3.120 son nacidos en el extranjero. Particularmente el proceso de migración cubana hacia el Ecuador ha sido creciente desde el año 2000 con una mayor concentración a partir de 2008 por políticas de apertura migratoria otorgadas por el gobierno (Sabag, 2014), a partir de la Constitución de Montecristi en el 2008. Esta situación fue contradicha en 2015 por Acuerdos Ministeriales que impusieron a esta población el visado a partir de diciembre de ese año (Velásquez-Veintimilla, 2017). En la actualidad, la cifra de inmigrantes cubanos en Ecuador ocupa el puesto 11 con 3.083 personas (Ramírez, 2019).

Ágreda (2015) hace la observación de como muchos de estos inmigrantes al no poder acceder a un empleo acorde a su nivel de escolaridad tuvieron que desempeñarse en actividades de otra índole que descalificaron su condición, limitando su contribución al desarrollo económico y social de Ecuador.

Esto se manifiesta a partir de la política del 11 de mayo del 2015, que prohíbe la apostilla de títulos en la Embajada de Ecuador en Cuba. Uno de los impactos negativos recurrentes en esta creciente población migratoria son las situaciones de xenofobia (Correa-Álvarez, Ahmed, 2016); sin embargo, existen ejemplos de negocios gastronómicos de migrantes cubanos con ofertas de la comida caribeña exitosos.

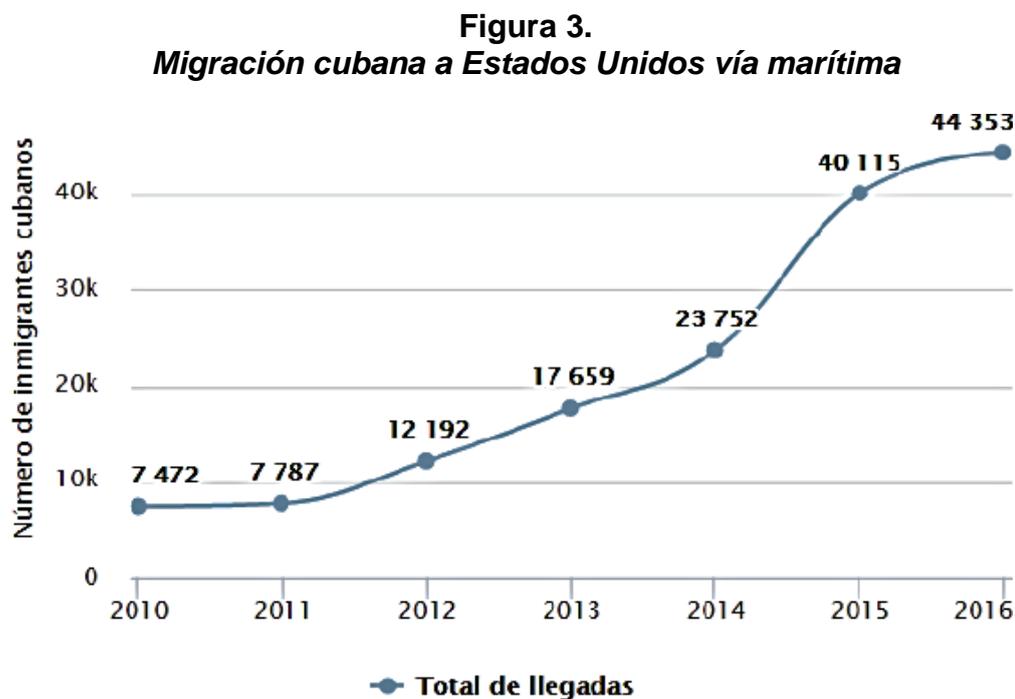
Es distintivo que por ejemplo en el distrito capital de Quito, uno de los restaurantes de migrantes cubanos, llamado Varadero, la emprendedora es una mujer. Es por eso que, al referirnos a migración cubana en Ecuador, el termino de género debe ser tratado. La literatura anglosajona en el ámbito de la antropología femenina los asocia con un proceso de construcción social relacionado con las diferencias sexuales a través del tiempo teniendo en cuenta las diversas culturas.

El sistema sexo/género atribuido explica la relación entre ambos, aclarando que sexo es simplemente una estado biológico y natural, mientras que género viene condicionado a la “concepción marxista del poder, entendido como el medio de dominación absoluto de unos sobre otros” (Estrada, 1997). Significa que el género es concerniente con las normas y costumbres históricas relacionadas con los procesos políticos, culturales, sociales y económicos entre ambos sexos, sin embargo, esta afectación ha sido contra las mujeres y suelen aumentar a causa de las discriminaciones (por color, etnia, religión, condición socioeconómica, entre otras).

La teoría de la transición demográfica permite explicar los cambios experimentados en las sociedades industrializadas en el tiempo con respecto a las tasas de natalidad y de mortalidad. Esta consiste en pasar del antiguo régimen (tasas de mortalidad y de natalidad muy elevadas) a través de una evolución al nuevo régimen (reducidas en las tasas mortalidad y de natalidad) (Pizarro, 2010; Jaspers-Faijer, 2008). Las mujeres juegan un papel importante dentro de esta teoría, uno de los factores es que a medida que aumenta su participación en el mercado laboral estas podrían llegar a contrarrestar las presiones del envejecimiento poblacional sobre la fuerza laborar, ayudando a incrementar el

potencial de crecimiento económico. Cabe aclarar que una mayor participación femenina en el mercado laboral no implica obligatoriamente una mayor igualdad de género. Estos procesos de género también son importantes desde el punto de vista migratorio, principalmente gran parte de la masa de migrantes cubanos son mujeres que deciden tener sus hijos en el exterior.

En Estados Unidos por su parte, la migración cubana tiene un proceso histórico de mayor envergadura que data de los años 60, lo que hace que las raíces culturales cubanas, en el estado Florida (estado con mayor población de cubanos), tenga un arraigo significativo. Según cifras de ONE (2017) el 81% de la migración cubana radica en Estados Unidos, esto ha sido resultados de leyes que en su momento favorecieron la entrada de cubanos al país con beneficios económicos y legales que permitían su estancia. Cuba ocupa el puesto siete, entre los países con mayor migración hacia este país, alcanzando una cifra a 1.251.037 personas.



Fuente: Aja, Rodríguez, Orosa, y Albizu-Campos (2017)

La migración cubana en los países mencionados no es ajena a fenómenos como la desigualdad, el cual acoge a todas las sociedades desde tiempos inmemoriales, por ello,

es necesario entenderla, mirar qué la genera y su impacto dentro del crecimiento económico. Se considera que la desigualdad tiene su origen en la incursión del hombre dentro del estado social, en otras palabras, esta surge cuando él interactúa dentro de la sociedad y se confronta con los demás. Esta puede existir en dos tipos: desigualdad natural o física (edad, salud, espíritu, entre otros) y otra ético-política (poder y/o riqueza). Estas desigualdades asociadas a las condiciones económicas no solo que se incrementan, sino que pueden generar nuevos tipos de desigualdades como la de género (Vargas, 2017).

El Banco Mundial describe la desigualdad como problemas en la distribución de cualquier indicador generador de bienestar (riqueza, ingreso, consumo, entre otros). En este orden de ideas señala que la pobreza, la desigualdad y el bienestar son diferentes, pero aun así guardan una estrecha relación. Esta entidad se muestra preocupada por los efectos que puede generar, dado que altos grados de desigualdad suelen traducirse en altos grados de pobreza y más cuando el nivel de crecimiento es medido en función de ingresos medios o bajos (León, 2003).

Para que un inmigrante logre establecerse como emprendedor deberá lograr una relación entre el crecimiento y la desigualdad, que en su caso podría estar determinada desde lo económico hasta la propia condición migratoria legal. Sin embargo, gracias al aumento del crecimiento económico las desigualdades se irán estabilizando hasta ser cada vez menores, llegando a un estado de mayor desarrollo económico en correspondencia con el desarrollo económico del país. Una de las ventajas de la migración cubana en los países que conforman la muestra son las facilidades migratorias que se les ofrecen y el capital físico, el cual según Rivas (2011) y Gallo (2003) es fundamental para el crecimiento.

3. CAPÍTULO II: METODOLOGÍA INVESTIGATIVA

El objetivo de este capítulo es exponer los componentes metodológicos que sustentan la investigación.

Se considera una investigación descriptiva correlacional que no implica causalidad. El estudio comprende las buenas prácticas que hacen de la empresa que brinda servicios de la gastronomía cubana, una entidad de éxito en cuanto a su desempeño, a partir del estudio de ella en diferentes contextos internacionales. Para poder adaptar dichas cualidades a otros emprendimientos de este tipo, existentes y de nueva creación. Según el número de variables se considera un diseño de investigación multivariado, donde se analizarán las variables: perfil del emprendedor de negocios gastronómicos en Cuba y de inmigrantes cubanos radicados en Ecuador y Estados Unidos, buenas prácticas, y desempeño empresarial de negocios gastronómicos en Cuba y de inmigrantes cubanos radicados en Ecuador y Estados Unidos.

Atendiendo al número de unidades de análisis se considera un estudio de muestras pequeñas o intensivas. Se seleccionarán aquellas empresas que más se destaquen en los contextos antes mencionados, por lo tanto, reconocidas como líderes. De estas se pretenden identificar las buenas prácticas que les han conducido al éxito empresarial, por ende, a un mejor desempeño. Según el número de mediciones u observaciones, se trata de un diseño transversal, ya que el levantamiento de información empírica se realizará una sola vez en cada una de las empresas seleccionadas. Se podría concluir que el diseño de investigación es de tipo descriptivo-multivariado, de muestras intensivas, transversal; lo que se entiende como la descripción de más de dos variables medidas en pequeñas unidades de análisis en un solo momento.

La población está compuesta por los restaurantes considerados o reconocidos como líderes en ciudades de los tres países: Quito (Ecuador), Miami y Houston (Estados Unidos), Santiago de Cuba y La Habana (Cuba). Considerando una muestra por conveniencia, que se basa en los requisitos de un mínimo de 5 años de creación,

significativos resultados en el mercado local o nacional, la temática cubana en su cocina y el acceso a la información por parte del investigador a los restaurantes. Estas ciudades de la muestra son consideradas las que mayor migración cubana poseen en la actualidad, por eso son tomados como objeto de análisis.

3.1 Propuesta de modelo de benchmarking: variables de investigación.

La metodología pretende cumplir los objetivos propuestos partiendo de las siguientes etapas generales:

Etapas 1. Preparación teórico- metodológica

- Descripción y evaluación con un enfoque multidisciplinario de los modelos de benchmarking. Aplicando los métodos de inducción-deducción e histórico- lógicos para la exposición crítica del tratamiento de las temáticas a ser estudiadas.
- Contextualización de las experiencias gastronómicas, sus tendencias en Cuba, Estados Unidos y Ecuador.
- Proyección y potencialidades para el crecimiento del sector gastronómico.

Etapas 2. Selección de las empresas gastronómicas cubanas que conforman la muestra en Cuba, Ecuador y Estados Unidos.

La primera etapa empírica de la metodología está dada por un diagnóstico de la actividad de emprendedores gastronómicos en Cuba, Ecuador y Estados Unidos. Para desarrollar esto se determina la:

- Construcción del marco muestral, identificando las necesidades de información, los períodos de tiempo de los estudios a realizar, el alcance de las investigaciones, los métodos para determinar el tamaño y selección de las muestras mediante los métodos de muestreo probabilístico.
- Investigaciones cualitativas y cuantitativas para el tratamiento de las

temáticas: entrevistas, observación directa, encuesta, evaluación de indicadores y trabajo de campo.

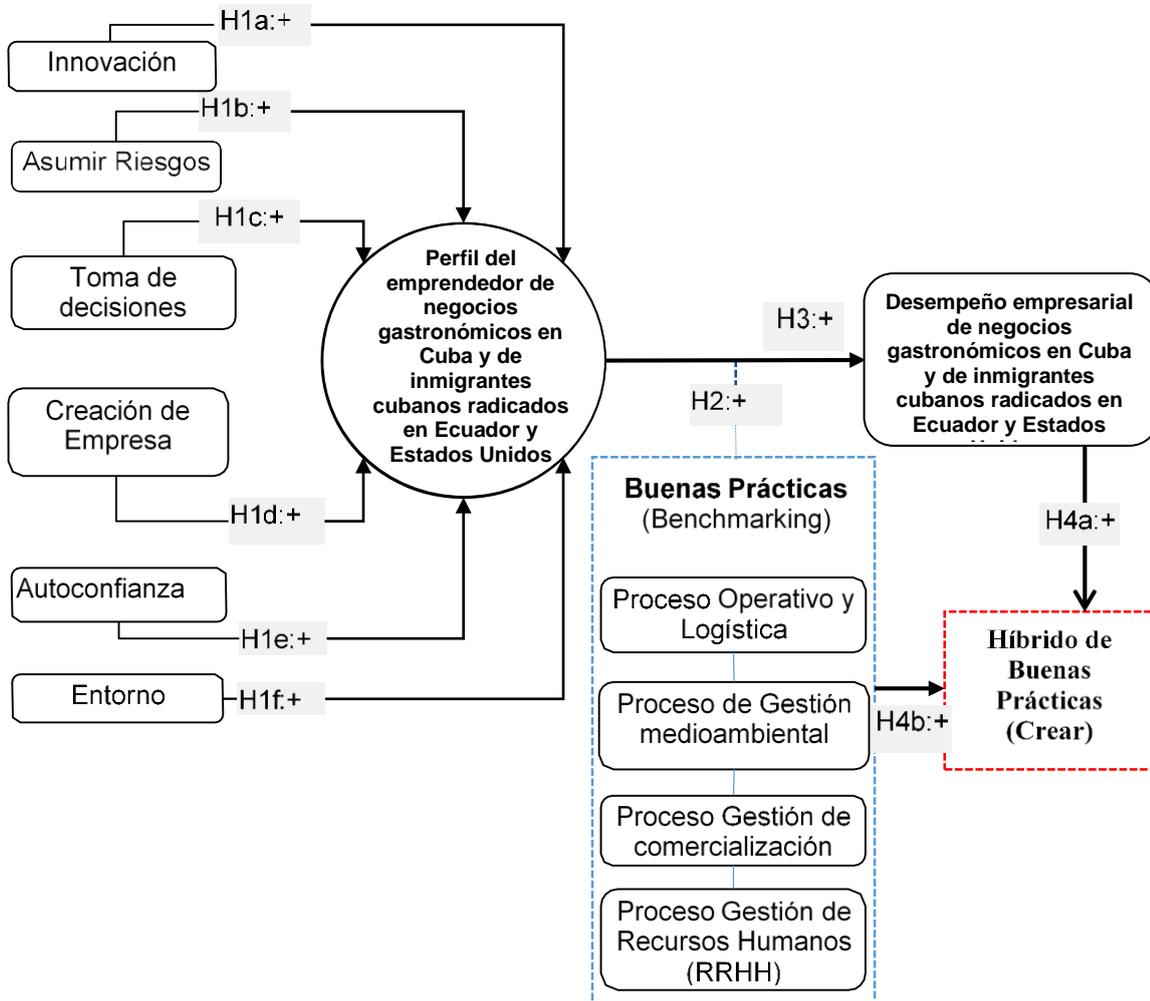
- Aplicación de los modelos estadísticos análisis de los resultados, a través de paquetes estadísticos profesionales: SPSS 22.0 y Lisrel 09.
- Comprobación de las hipótesis que conforman el modelo de benchmarking en la evolución del desempeño de las empresas que componen la muestra. Este modelo permite identificar las buenas prácticas y sus potencialidades de ser generalizadas.
- Análisis comparativo entre la gestión de emprendimientos en las empresas gastronómicas cubanas y las de mayor experiencia.
- Determinar las características de la oferta gastronómica, sus procesos y calidad.
- Aplicación del método análisis y síntesis en el desarrollo de la propuesta.

Para este análisis se debe comprender que el emprendedor, es una persona con ideas innovadoras, que desarrolla y comercializa en el mercado y que percibe una oportunidad y crea un nuevo negocio (Schumpeter, 1939). Es una figura necesaria en el desarrollo económico y social de una región. Ligado a la orientación emprendedora, factor importante en el desempeño empresarial (Walter, Auer y Ritter, 2006; Rauch y Lumpkin, 2009).

Etapas 3. Diseño y validación del modelo de benchmarking.

- Análisis de las variables identificadas en la confección del modelo integrado en el servicio gastronómico de los negocios gastronómicos en Cuba y de inmigrantes cubanos radicados en Ecuador y Estados Unidos. (Figura 4) seleccionados en la muestra.

Figura 4.
Diseño genérico del modelo de investigación



La primera variable del modelo se centra en la categoría emprendimiento, específicamente el perfil del emprendedor de negocios gastronómicos, que consiste en difundir y permear la orientación a la innovación, proactividad y la asunción del riesgo en las operaciones de la empresa. La orientación emprendedora, donde se inserta el perfil, tiene el objetivo de crear nuevos productos, servicios y procesos o empresas (Lumpkin y Dess, 1996; Covin y Slevin, 1989). Se trata de una búsqueda activa de nuevas oportunidades emprendedoras. Por lo que es considerado un factor clave para anticipar las necesidades de un mercado cada vez más dinámico y competitivo (Wang, 2008; Lumpkin y Dess, 1996).

En particular, la literatura ha colocado especial énfasis en la relación de la orientación emprendedora con el desempeño. Esta ha mostrado que las empresas que presentan niveles más elevados de orientación emprendedora tienen los mejores resultados comerciales, con mayores chances de supervivencia y crecimiento (Lumpkin y Dess, 1996; Walter, Auer y Ritter, 2006; Wiklund y Shepherd, 2005; Rauchy Lumpkin, 2009). Está demostrado en los estudios la integración existente entre la confianza y los modelos de adopción de las tecnologías (Belanche, Casaló, y Flavián, 2012). De aquí que ser innovadores sea uno de los constructos importantes en los estudios de emprendimiento. Otros demuestran la aversión al riesgo como factor que explica la falta de emprendimiento en ciertas regiones (Zhao et al., 2005), lo cual pone de manifiesto la relevancia del entorno para definir un perfil emprendedor.

Siguiendo estos criterios, el perfil del emprendedor de los negocios gastronómicos en Cuba y de inmigrantes cubanos radicados en Ecuador y Estados Unidos., está determinado por diferentes factores, por lo que se supone que:

- **H1a:** La innovación es un factor positivo en el perfil del emprendedor de negocios gastronómicos en Cuba y de inmigrantes cubanos radicados en Ecuador y Estados Unidos.
- **H1b:** Asumir riesgos es un factor positivo en el perfil del emprendedor de negocios gastronómicos en Cuba y de inmigrantes cubanos radicados en Ecuador y Estados Unidos.
- **H1c:** Tomar decisiones es un factor positivo en el perfil del emprendedor de negocios gastronómicos en Cuba y de inmigrantes cubanos radicados en Ecuador y Estados Unidos.
- **H1d:** La creación de empresas es un factor positivo en el perfil del emprendedor de negocios gastronómicos en Cuba y de inmigrantes cubanos radicados en Ecuador y Estados Unidos.
- **H1e:** La autoconfianza es un factor positivo en el perfil del emprendedor de negocios

gastronómicos en Cuba y de inmigrantes cubanos radicados en Ecuador y Estados Unidos.

- **H1f:** El entorno condiciona el perfil del emprendedor de negocios gastronómicos en Cuba y de inmigrantes cubanos radicados en Ecuador y Estados Unidos.

Los modelos de benchmarking anteriores analizan la captación de las buenas prácticas mostrando una acción de comparación. La elaboración de un híbrido de buenas prácticas, en base a la evaluación de las prácticas existentes y su desempeño, puede llegar a ofrecer resultados relevantes en el proceso creador de valor para el cliente. Por ejemplo, la buena práctica en un restaurante es aquella “forma de hacer” dirigida a mejorar la gestión de áreas específicas de actividad considerando tanto el espacio de trabajo como la forma en que se prestan los servicios.

La expresión de híbrido conduce a la combinación de las buenas prácticas en función de su adaptación y aprendizaje. Por otra parte, el término de prácticas inspiradoras, indica no solo que conducen a un buen desempeño, medido entre otros indicadores a través de la creatividad, la gestión eficiente y la adaptabilidad en la toma de decisiones. Siguiendo el criterio de Christopher (2007), que plantea cómo la medición del desempeño está siendo encaminada a las mejores prácticas, se generan las siguientes hipótesis vinculadas a la variable 2. Desempeño, modelada por la variable buenas prácticas:

- **H2:** Las buenas prácticas modelan el desempeño empresarial de negocios gastronómicos en Cuba y de inmigrantes cubanos radicados en Ecuador y Estados Unidos.
- **H3:** El Perfil del emprendedor de negocios gastronómicos en Cuba y de inmigrantes cubanos radicados en Ecuador y Estados Unidos impacta en el desempeño empresarial de sus negocios.
- **H4a:** El desempeño empresarial de negocios gastronómicos en Cuba y de inmigrantes cubanos radicados en Ecuador y Estados Unidos contribuye a la creación del híbrido de buenas prácticas.

- **H4b:** Las buenas prácticas contribuyen a la creación del híbrido de buenas prácticas.

3.2 Caracterización de las muestras

El procedimiento de análisis parte de dividir la etapa 2 en dos pasos, selección del marco muestral y validación del instrumento (Tabla 10).

Tabla 10.
Procedimiento de la investigación

<i>Contenido</i>	<i>Paso 1. Selección del marco muestral →</i>	<i>Paso 2. Validación del instrumento</i>
Desarrollo	Selección de la muestra	Tabulación de los resultados
	Construcción del cuestionario	Análisis de resultados
Métodos	Teórico: Análisis de contenido	Empíricos, Análisis – Síntesis
	Recopilación y análisis de la bibliografía	Triangulación de información.
	Histórico lógico: Establecimiento de las teorías objeto de estudio	Estadístico: Estadística descriptiva, Análisis Factorial y Regresión Lineal
Técnicas	Criterios de los expertos	Trabajo de Campo
		Encuesta

La selección de la muestra exigió establecer por criterio no probabilístico por conveniencia ciudades específicas en los países escogidos en la investigación quedando de la siguiente forma:

Unidad de Muestreo I. Cuba: Provincia Santiago de Cuba (200 trabajadores por cuenta propia) y Provincia La Habana (72 trabajadores por cuenta propia):

Aunque el trabajo es sobre inmigrantes, incluir a los trabajadores por cuenta propia como unidades de muestro, permitirá la triangulación de la información con las otras dos unidades. Además, buena parte de los emprendedores inmigrantes de negocios gastronómicos se dedicaban a dicha actividad en Cuba. La provincia de Santiago de Cuba es considerada en densidad poblacional la segunda de mayor importancia en el país después de La Habana, de ahí que ambas son incluidas en el estudio.

Para el análisis inicial de estas muestras se realiza la propuesta de un estudio de

planificación estratégica y prospectiva a través de un cuestionario (anexo 1) para los trabajadores por cuenta propia. El método de planificación estratégica se propone mediante la construcción de escenarios que ofrece la Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC), Matriz de Alianzas, Conflictos Tácticos, Objetivos y Recomendaciones (MATOR) y Probabilidad de Expertos (SMIC.PROB. EXPERT).

Además, la muestra es caracterizada por personas con edades entre 25 y 50 años identificados como dueños de los paladares por cuenta propia de la actividad elaborador y vendedor de alimentos y bebidas con servicios gastronómicos, los municipios de Santiago de Cuba y La Habana (Capital).

- Técnica econométrica: El software SPSS 11.5.
- Recopilación de información a partir de encuestas.

Unidad de Muestreo II. Estados Unidos: Miami (52) y Houston (5) para un total de 57 encuestados. Y la **Unidad Muestreo III.** Ecuador: Quito (6). Se escogieron los restaurantes ubicados en las zonas céntricas de ambos países dado su acceso, visibilidad, reconocimiento dado que es importante destacar que es un estudio de benchmarking por lo que también resalta como criterio de selección de la muestra que sean reconocidos como líderes. Significa que no solo son restaurantes de inmigrantes cubanos, sino que los clientes les reconocen por su calidad y excelencia en el servicio.

3.3 Instrumentos de medición

3.3.1. Cuestionario #1. Estudio en Cuba del trabajador por cuenta propia.

Para analizar la situación en Cuba se aplica un cuestionario que permita el estudio de la incidencia de los siguientes ítems en los negocios por cuenta propia con sus correspondientes escalas de medición:

1. Bloqueo económico implementado contra Cuba (BE): Primeramente, es necesario

conceptualizar qué es un bloqueo económico y cómo este afecta a un país. Marimón y Martínez, (2013) resaltan como en cualquier análisis que se desee realizar sobre Cuba, ya sea social, económico, político e incluso en la salud o medioambiente, el bloqueo económico es un tema que no debe faltar. Según Martínez y Lobán (1999), este inició el 4 de septiembre de 1961 con la aplicación de la Ley de Asistencia al Extranjero y consistió en negar asistencia de cualquier índole al gobierno de Cuba y la autorización para que el presidente estadounidense y posteriormente el congreso establecieran un embargo contra la Isla.

Por tanto, la restricción económica que posee Cuba, impuesta desde inicios del gobierno de Castro hasta la actualidad por el gobierno de Estados Unidos limita sus suministros y operaciones mercantiles con otros países, principalmente con aquellos que poseen relaciones comerciales con Estados Unidos (De Cuba, 2017; Rivera, y Clapé, 2019; Ruiz, 2019). Este bloqueo en ocasiones incide en la disponibilidad de recursos al interior del país y su impacto en los trabajadores gastronómicos por cuenta propia será medido con la escala de que muestra en la tabla 11.

Tabla 11.
Escala para medir bloqueo económico

1	2	3	4	5	6	7
Extremadamente desfavorable	Muy desfavorable	Desfavorable	Medio	Favorable	Muy Favorable	Extremadamente Favorable

2. Estabilidad política del país (EP): Esta es una de las variables más significativas en el análisis de entornos políticos (Alarcón, 2018) dada su importancia en el establecimiento de leyes, políticas y regulaciones, constituyendo para muchos países una oportunidad (Arenas, 2019). No obstante, desde 1959, Cuba posee un mismo sistema político, sin una oposición declarada de manera oficial, lo que permite una estabilidad política, pese al reciente cambio de presidente después de más de cuatro décadas bajo la misma figura política. Esta variable es medida mediante escala que se expone en la tabla 12.

Tabla 12.
Escala para medir estabilidad política del país

1	2	3	4	5	6	7
Extremadame ntedesfavorable	Muy desfavorable	Desfavorable	Medio	Favorable	Muy Favorable	Extremadamente Favorable

3. Facilidad de los trámites para obtener la licencia del negocio (FT): Bravo y Macedo (2019) consideran estos trámites una inversión en gastos operativos previos del negocio. En Cuba, esto tiene connotaciones diferentes pues a pesar de que los trabajadores por cuenta propia pueden solicitar su licencia (patente) para trabajar como independientes en el sector privado, existen restricciones que en ocasiones los conducen a desistir y ofrecer el servicio o bien, de forma informal, es por esto por lo que conocer su opinión sobre la facilidad de dichos trámites permitiría una idea de su comportamiento al momento de emprender, escala en tabla 13.

Tabla 13.
Escala para medir facilidad de los trámites para obtenerla licencia del negocio

1	2	3	4	5	6	7
Extremadamente lento	Muy lento	Lento	Normales	Rápido	Muy rápidos	Extremadamente rápidos

4. Procedencia de los fondos monetarios para crear su negocio (FM): Dinero, para lograr comprenderlo según Samuelson (2003) se requiere descomponerlo en tres indicadores: valor, intercambio y contabilidad. En este caso la procedencia del dinero está determinada en el intercambio considerando necesario precisar su valor, así como contabilizarlo. Es conocido la carencia económica que posee el país, desde la media salarial hasta los ahorros que las personas puedan tener, es por eso por lo que la procedencia de los fondos ofrecería una claridad de cómo estas personas llevan a cabo el emprendimiento, a través de la escala establecida (Tabla 14).

Tabla 14.
Escala para medir procedencia de fondos monetarios

1	2	3	4	5	6	7
Remesas familiares	Misión internacionalista	Préstamos bancarios	Préstamos de amigos	Préstamos familiares enCuba	Herencia	Ahorros personales

5. La política definida por el Banco Central de Cuba para el otorgamiento de créditos (PB): Las políticas de crédito pueden ser uno de los elementos facilitadores o no del crecimiento económico en diversos países dado el acceso al financiamiento y al ahorro financiero (Levy, 2019), variables importantes en modelos de crecimiento económico. El Banco Central de Cuba, como organismo rector de la banca cubana no tiene un sistema accesible para otorgamiento de créditos a personas naturales, lo que conduce a valorar si estos trabajadores por cuenta propia, considerados los emprendedores incipientes de la economía cubana, tiene o no acceso al mismo, la escala se observa en la tabla 15.

Tabla 15.
Escala para medir la política definida por el Banco Central de Cuba

1	2	3	4	5	6	7
Extremadamente desfavorable	Muy desfavorable	Desfavorable	Medio	Favorable	Muy Favorable	Extremadamente Favorable

6. Incentivos en la creación del emprendimiento gastronómico (IC): Esta variable puede llegar a marcar la diferencia entre el negocio informal y el formal, pues en la medida que haya más incentivos positivos más cerca de la formalidad estaría el emprendimiento (Román y Narcisa, 2019). No es tan evidente qué motiva a un cubano para convertirse en trabajador por cuenta propia, en ocasiones puede ser el deseo de ser su propio jefe, o la necesidad laboral de una mejor remuneración es por eso por lo que conocer al detalle esta escala (tabla 16) permitiría una idea clara y concisa de tal situación.

Tabla 16.
Escala para medir incentivos en la creación del emprendimiento gastronómico

1	2	3	4	5	6	7
Oportunidad de negocio	Fuente alternativa de empleo	Apoyo familiar	Desempleo	Interés por mejoría económica	Ser su propio jefe	Desvincularse del sistema estatal

7. Experiencia laboral (EL): Antes de realizar una valoración sobre cómo se analiza la

calidad en las empresas de servicio es preciso definir las características de éste: intangibilidad, heterogeneidad, simultaneidad, son perecederos, menos estandarizados y uniformes que los productos, no son almacenados, ni pueden ser protegidos por patentes, son fácilmente copiados y es importante, por tanto, que el servicio disfrute de la buena imagen de marca, diferenciándose estratégicamente de similares.

A esto podría unirse el hecho de que los clientes suelen dar mayor importancia al servicio que a cualquier otra característica del suministro. En ocasiones el pedido es demorado o simplemente no se le presta la debida atención al cliente, ¿puede decirse que existe calidad en el servicio, independientemente de que el resto de los atributos ofrecidos posean todas las condiciones establecidas? Para que las empresas de servicio logren aplicar esta filosofía empresarial, se requiere de una capacitación en los trabajadores y una cultura orientada hacia la cortesía. Ésta no debe estar presente en un turno de trabajo, en un grupo de trabajadores o en un proceso específico, debe estar reflejada en todas las actividades de la entidad; no puede estar diferenciada en el servicio para nacionales y extranjeros, pero la calidad no existe siempre, por eso es importante determinar si la experiencia de los trabajadores es suficiente para tales fines (Tabla 17).

Tabla 17.
Escala para medir experiencia laboral

1	2	3	4	5	6	7
Extremadamente baja	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	Extremadamente Alta

- Percepción del servicio brindado (PS): Para lograr una ventaja competitiva (cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, administración o gestión del producto) es necesario aplicar una estrategia de diferenciación que le permita a la empresa ser única en el sector de los servicios. Esto se puede unir con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los clientes y que permiten elevar su exclusividad. Una estrategia clave para la diferenciación de los servicios sin dudas es la calidad, pero no es suficiente con

aplicarla sino también percibir que se está ofreciendo.

Con esta, la empresa busca brindar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, lo que obliga a los gerentes a adoptar modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano para alcanzar de forma idónea una creciente demanda de los servicios de óptima calidad que permita lograr una mayor ventaja dentro de sus competidores actuales y potenciales en el ámbito nacional e internacional, es por eso que la escala de medición propuesta es la correspondiente a la tabla 18.

Tabla 18.
Escala para medir percepción del servicio brindado

1	2	3	4	5	6	7
Pésimo	Mal	Deficiente	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente

9. Política de precios del trabajador por cuenta propia (PP): Una de las características principales de la economía cubana es su sistema monetario de doble circulación de los denominados peso convertible (CUC) y moneda nacional (MN). Por lo general el servicio gastronómico es ofertado por los trabajadores por cuenta propia en CUC, pero la población recibe sus salarios en MN cuya tasa de cambio fija es de $1\text{CUC}=25\text{MN}=1.20\text{USD}$, significa que un trabajador común necesita tener un cierto nivel de ahorros para poder ser cliente en este tipo de establecimientos. En otro nivel, el Ministerio de Finanzas y Precios, posee una tabla de precios preestablecida para todos los productos a nivel nacional y su política es rígida. Es por eso por lo que es necesario determinar si los trabajadores por cuenta propia consideran que sus precios son altos o bajos según la escala (Tabla 19).

Tabla 19.
Escala para medir política de precios

1	2	3	4	5	6	7
Extremadamente bajo	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Extremadamente alto

10. Mercado mayorista (MM): En cuanto al aprovisionamiento, se presentan diversos problemas como los altos precios de los productos y desabastecimiento de proveedores principalmente del sector público. Todo esto relacionado con la ausencia de un mercado mayorista (Marino, 2014). La inexistencia de este tipo de mercado en el país ha incrementado problemáticas como: poca variedad y calidad de los suministros nacionales, problemas con la calidad en la prestación del servicio, corrupción, robo e introducción de mercancías y limitado desarrollo inversionista; por lo que resulta comprensible que se desee conocer la percepción que tienen los trabajadores por cuenta propia sobre este referente (Tabla 20).

Tabla 20.
Escala para medir mercado mayorista

1	2	3	4	5	6	7
Extremadamente desfavorable	Muy desfavorable	Desfavorable	Medio	Favorable	Muy Favorable	Extremadamente Favorable

11. Impuestos (IM): Según Sardinas (2005) los trabajadores por cuenta propia poseen una constante preocupación por el financiamiento del negocio, el pago de los impuestos, los altos precios de los insumos y el costo de la fuerza de trabajo. Estos poseen una tarifa fija que no está en correspondencia con su renta per cápita, ya sea que ingresen o no deberán aportar al Estado un impuesto fijo por la licencia que les permite trabajar de manera independiente, esto en ocasiones es un freno para convertirse en esta modalidad de trabajo independiente (Tabla 21).

Tabla 21.
Escala para medir impuestos

1	2	3	4	5	6	7
Mucha competencia	Altos precio de los insumos	Altos impuestos	El negocio está en una zona con poca afluencia	Dificultad en temporada debaja afluencia	No hay equidad tributaria	No presentó ningún problema

12. Opinión sobre la percepción del cliente (PC): Las personas son en general cada vez más sensibles a una prestación de calidad, pero al ser el servicio un elemento más

subjetivo y menos afectado por las nuevas tecnologías, el cliente aplica su capacidad crítica con mayor intensidad a los servicios que recibe que a los productos que consume. Por otro lado, medir los resultados de la calidad del servicio resulta más difícil y complicado que poder apreciar la perfección de un producto, porque el servicio lo ofrecen las personas y se percibe de una forma mucho más subjetiva, depende del valor percibido por el cliente.

Los oferentes por su parte presentan un enfoque de satisfacción económica- financiera y no hacia el cliente. En ocasiones los trabajadores no muestran una actitud al servicio, pues no comprenden que atender al cliente no es un favor, es la vía para alcanzar los objetivos y estrategias que se ha planteado la empresa en materia de niveles de venta y ganancia. Resulta contradictoria la realidad que para muchos negocios por cuenta propia de servicio representa el elevado nivel cultural de los oferentes del servicio; esta superioridad por encima de la preparación o no de los clientes se convierte en una barrera durante la prestación del servicio lo cual conduce a una actitud negativa que es percibida por el cliente. El emprendimiento requiere de formación, planificación, ejecución, de una cultura de cambio y adaptación de valores como la cortesía, responsabilidad y asunción de riesgos.

La situación económica del país conduce a que el mercado sea dominado por los vendedores y no por los clientes. La carencia de algunos recursos materiales, tecnológicos, entre otras situaciones, provoca que el oferente sea quien determine los requerimientos del servicio. No se trata de ofrecer lo que el cliente desea consumir o adquirir, son los deseos y necesidades del vendedor en su afán de obtener beneficios, los que establecen los objetivos de la empresa, entrando en contradicción con la ciencia, la cual plantea que la rentabilidad está en la medida en que la organización logre resultados favorables sobre la base de la satisfacción plena de las necesidades del cliente, no como un elemento aislado sino como miembro de la sociedad.

Por otra parte, en Cuba, el cliente desde el rol social, económico y comercial que le

corresponde no exige sus derechos como consumidor, se encuentra por lo general en la disyuntiva de aceptar el servicio que le es ofrecido o simplemente no recibirlo, manteniendo su demanda insatisfecha. En ciertas ocasiones, se manifiesta en los clientes un sentimiento de conformidad con un mal servicio o un producto que no posea todos los requisitos de calidad establecidos; si se rehusara incluso a pagar el precio fijado traería inquietudes y malestar en la administración, en el personal de servicio e incluso en otros consumidores que no comprenden su actitud pues carecen de cultura del servicio. No es posible estandarizar las expectativas de los clientes, debido a que los gustos, las actitudes, preferencias y deseos son diferentes (tabla 22).

Tabla 22.
Escala para medir percepción del cliente

Percepción del cliente	Calidad en el servicio						
	Precio						
	Ubicación geográfica						
	Fidelidad						
1	2	3	4	5	6	7	
Extremadamente bajo	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Extremadamente alto	

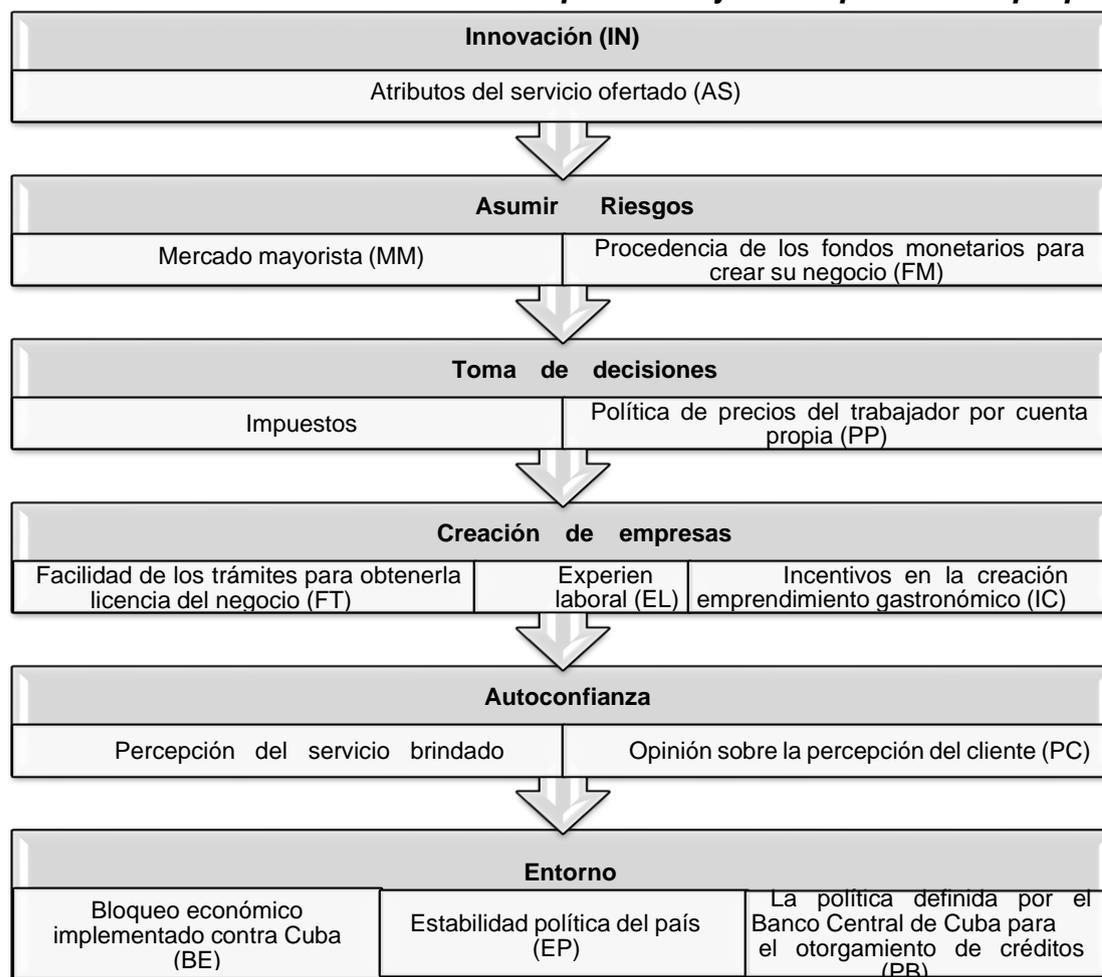
13. Atributos del servicio ofertado (AS): Los clientes suelen evaluar los servicios através de cinco factores fundamentales: los elementos tangibles, cumplimiento de promesas, actitud de servicio, competencia del personal y empatía. Las empresas cubanas no toman en cuenta estos factores en sus diagnósticos para evaluar si posee tales valores en su sistema de calidad y no confundirla con el lujo o niveles superiores de los atributos, sino con la obtención regular y permanente del bien a ofrecer (Tabla 23).

Tabla 23.
Escala para medir atributos del servicio ofertado

Atributos del servicio ofertado	Utilización de la publicidad y la promoción						
	Flujo de trabajo organizado, de tal forma que los clientes sean inmediatamente atendidos						
	El servicio se anticipa a las necesidades y expectativas de los clientes.						
	El personal se preocupa de entregar un valor añadido al servicio prestado al cliente.						
Trabajadores con trato justo							
1	2	3	4	5	6	7	
Extremadamente bajo	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Extremadamente alto	

Asociando estos elementos del cuestionario se ha determinado en esta investigación que se puede medir el perfil del trabajador por cuenta propia como emprendedor gastronómico estableciendo que las variables iniciales están representadas según se muestra en la figura 5.

Figura 5.
Estructura factorial de las variables para trabajadores por cuenta propia



3.3.1. Cuestionario #2. Estudio del perfil del emprendedor gastronómico de inmigrantes cubanos, desempeño y buenas prácticas en Ecuador (Quito) y Estados Unidos (Miami y Houston)

Las hipótesis principales del modelo propuesto están dadas por el perfil del emprendedor de negocios gastronómicos en Cuba y de inmigrantes cubanos radicados en Ecuador y Estados Unidos, el desempeño empresarial y sus buenas prácticas, es por esto por lo que en la tabla 24 se expone como serán medidas dichas variables. Cada una de ellas con una escala Likert tal como se muestra en la etiqueta de valor en la figura 6.

Figura 6.
Etiquetas de valor de las variables para trabajadores por cuenta propia

Etiquetas de valor

Valor: 1

Etiqueta: Pésimo

1 = "Pésimo"
2 = "Muy malo"
3 = "Malo"
4 = "Regular"
5 = "Bueno"
6 = "Muy bueno"
7 = "Excelente"

Añadir
Cambiar
Eliminar

Aceptar Cancelar Ayuda

Ortografía...

Tabla 24.
Variables e indicadores para medir en el cuestionario #2

Variables	Ítem	Enunciado	Referencias
Autoconfianza (AC)	AC1	Oportunidades	(Ratten,2013; Quintana, 1999) Silveria et al (2018)
	AC2	Dominio de Problemas	
	AC3	Aceptar retos	
	AC4	Seguridad en sí mismo	
Innovación (ID)	IN1	Innovaciones permanentes	(Delgado-Verde, et al., 2011; Sánchez Almagro,2003; Quintana, 1999)
	IN2	Fomentar el intercambio de ideas	
	IN3	Soluciones a diversos problemas	
	IN4	Atracción por nuevas oportunidades de negocio	
	IN5	Trabajo con profesionales innovadores	
Asunción del riesgo (AR)	RI1	Análisis intuitivo	
	RI2	Valoración del proceso de gestión	
	RI3	Asumir riesgo financiero	
Toma de decisiones (TD)	TD1	Tomar soluciones creativas	(Ratten,2013)
	TD2	Decisiones sobre cambios en el mercado	
	TD3	Priorizar todas las decisiones	
	TD4	Decisiones sobre estrategias de mercado para aprovecharlas oportunidades	
Creación de empresa (CE)	CE1	Selección y reclutamiento de personal	(Sánchez Almagro, 2003)
	CE2	Utilización de sistemas y métodos de control de los costos de producción y operaciones generales	
	CE3	Dedicación a planear la empresa	

Entorno (EN)	EN1	Relación con los principales proveedores	(Pullés, Gutiérrez y Llorens, 2013; Nyaga, Whipple y Lynch, 2010)
	EN2	Cooperación con los principales proveedores	
	EN3	Compartir información con los principales proveedores	
	EN4	Relación con los principales clientes	
	EN5	Cooperación con los principales clientes	
	EN6	Compartir información con los principales clientes	
	EN7	Relación con empresas competidoras para cumplir objetivos en las relaciones e iniciativas conjuntas.	
	EN8	Cooperación con competidores	
	EN9	Relaciones con competidores	
	EN10	Compartir información con los principales competidores sobre el mercado, clientes y proveedores.	
	EN11	Compartir información con los principales competidores sobre materiales, costos y nuevas técnicas de producción.	
Desempeño (DE)	DE1	Rapidez del servicio gastronómico	Silveira et al. (2016)
	DE2	Calidad del servicio gastronómico	
	DE3	Eficiencia del servicio gastronómico	
	DE4	Cortesía en el servicio gastronómico	
	DE5	Ambiente laboral en el servicio gastronómico	
	DE6	Profesionalismo en el servicio gastronómico	
Híbrido de buenas prácticas (HBP)	HBP1	Es factible aplicar las prácticas gastronómicas cubanas en entornos diferentes	Silveira et al. (2016)
	HBP2	Las buenas prácticas gastronómicas cubanas permiten mantener la identidad nacional	
	HBP3	Las buenas prácticas gastronómicas cubanas se integran con las buenas de otras culturas culinarias	
Buenas Prácticas (BP)	BP1	Buenas prácticas del proceso operativo y logístico	Silveira et al. (2016)
	BP2	Buenas prácticas del proceso gestión medioambiental	
	BP3	Buenas prácticas del proceso de comercialización	
	BP4	Buenas prácticas del proceso de recursos humanos	

4. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El objetivo de este capítulo es exponer los principales resultados obtenidos en la investigación comenzando por los negocios gastronómicos en Cuba y luego comparándolos con los restaurantes de migrantes cubanos en Estados Unidos y Ecuador.

4.1. Análisis de los negocios gastronómicos en Cuba: El papel del trabajador por cuenta propia.

4.1.1. Estadística descriptiva del análisis de los negocios gastronómicos en Cuba.

Para determinar el comportamiento de los emprendedores inmigrantes es necesario conocer previamente cómo se comportan en su país de origen, es por eso que se inicia el estudio por Cuba. Uno de los primeros estadísticos a determinar en Alpha de Cronbach, el cual se espera sea lo más próximo a 1, mayor pues implica mayor consistencia interna de los ítems que componen el cuestionario. La escala utilizada es excelentemente factible con un alfa superior a 0.9 según sigue la literatura (tabla 25).

Tabla 25.
Análisis de factibilidad de la escala de las variables de negocios gastronómicos en Cuba

Alfa de Cronbach ^a	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,927	,930	13

a. Alfa de Cronbach >,70

El análisis de la estadística descriptiva (tabla 26) demuestra que la situación interna del país en particular con los trabajadores por cuenta propia del sector gastronómico es desfavorable. Si bien el bloqueo económico es en extremo desfavorable para el desarrollo económico, el hecho de que no existan cambios del gobierno limita la flexibilidad de las leyes en favor de un mayor crecimiento del sector privado.

Tabla 26.
Estadística descriptiva de las variables de trabajadores por cuenta propia

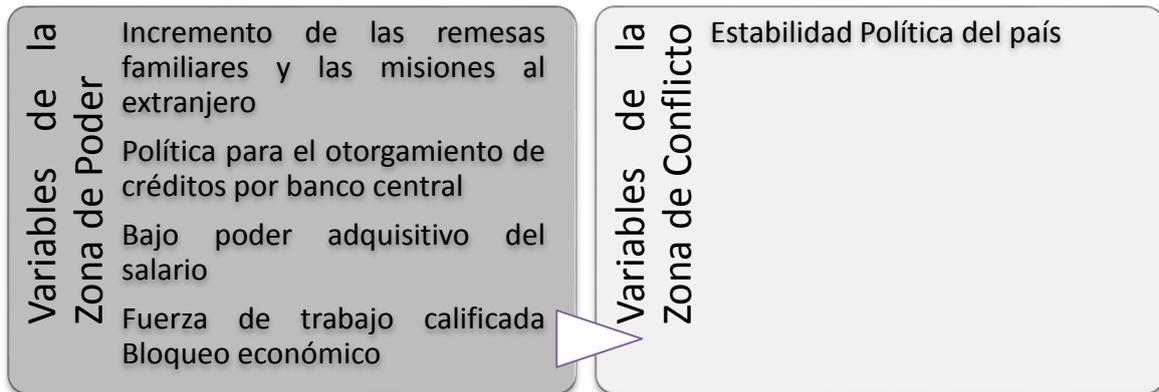
Variables (Ítems)	Media	Interpretación según escala	Desviación típica
BE	1,0000	Extremadamente desfavorable	0,00000
EP	1,0139	Extremadamente desfavorable	0,11785
FT	1,2500	Extremadamente lento	0,43605
FM	1,6250	Remesas familiares o Misión internacionalista	0,81253
PB	1,6667	Muy desfavorable	0,53074
IC	1,5000	Oportunidad de negocio	0,50351
PC	1,0972	Pésimo	0,29834
EL	1,7778	Muy baja	0,73585
PS	1,7500	Muy bajo	0,80053
PP	1,2500	Muy bajo	0,55029
MM	1,2222	Extremadamente desfavorable	0,41866
IM	2,2500	Altos precio de los insumos	1,75828
AS	3,2083	Bajo	1,33150

Fuente: Generado en SPSS 21.0

Esto se evidencia en las demoras en los trámites, la política de créditos bancarios, la inexistencia de un mercado mayorista como proveedor principal, el alto precio de los insumos y la percepción que se tiene sobre el servicio ofertado, así como la que el cliente tiene, principalmente sobre los atributos del servicio gastronómico.

Los estudios de Vázquez, Silveira y Navarro (2018), demuestran que estas variables al aplicar el software MICMACTOR, se encuentran en la zona de poder (la más importante por su influencia y dependencia generada en las demás) y las de la zona de conflicto (Variables de alta dependencia, el conflicto está dado que tanto ellas influyen en las restantes como viceversa) (figura 7).

Figura 7.
Zonas de clasificación de las variables según MICMACTOR



Fuente: Adaptado de Vázquez et al (2018)

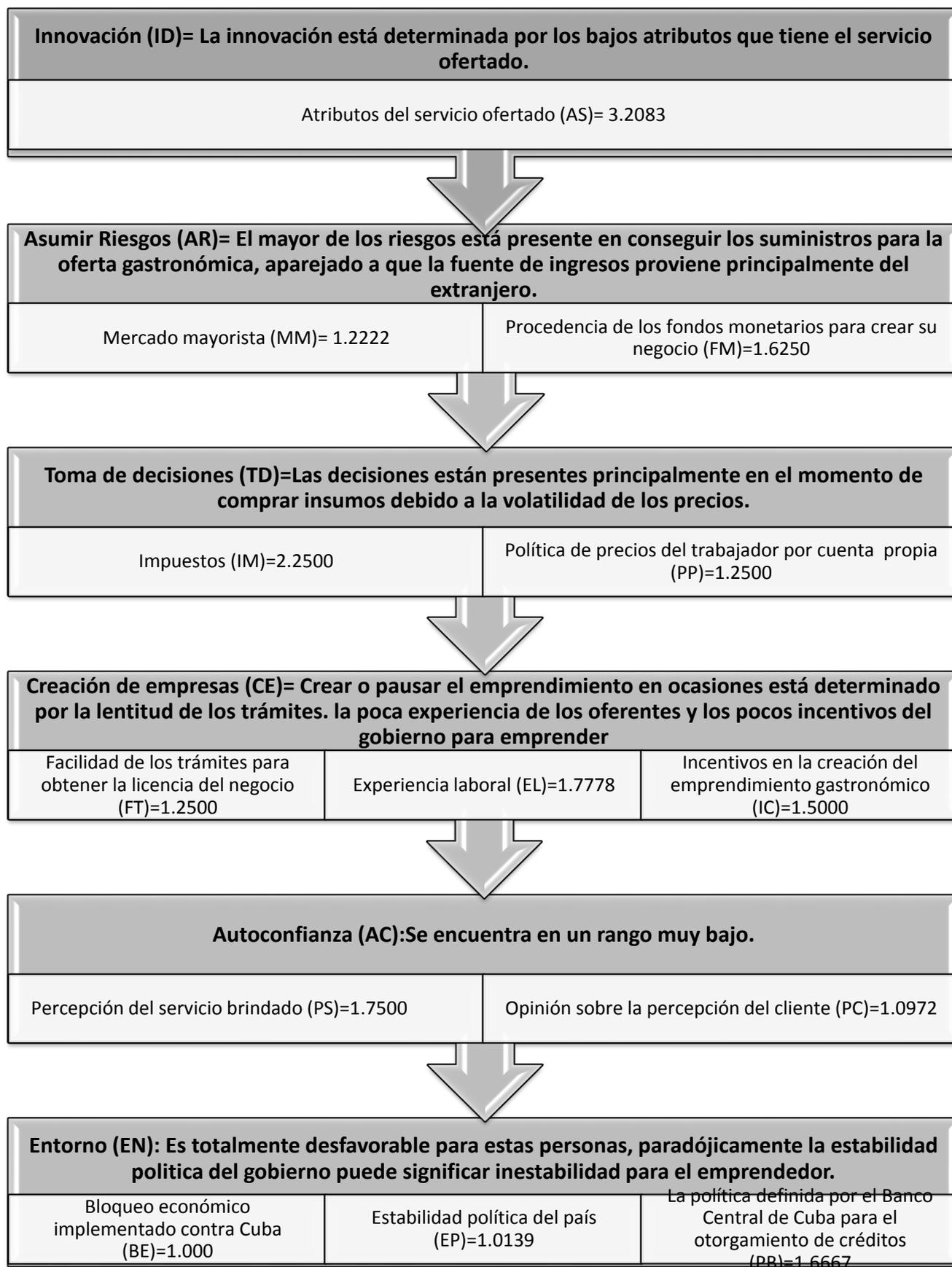
En el análisis del método SMIC, estos autores coinciden con nuestro estudio, pues entre sus premisas para la formulación de hipótesis de futuros probables, se encuentran las siguientes:

- P1- Aumento de la competencia.
- P2- Presencia de un mercado mayorista
- P3- Altos precios de los insumos
- P4- Tendencia a sostener una conducta evasiva en cuanto al pago de impuestos
- P5- Mayor poder adquisitivo del salario medio
- P6- Insuficiencias en la calidad de algunos servicios

En su análisis de escenarios SMIC- PROB-EXPERT, con el escenario más probable 110011, diagnosticaron que a partir de 2019 ocurrirá un aumento de la actividad de servicios gastronómicos que requerirán la diferenciación del servicio.

También, resulta significativo resaltar que la principal fuente de ingresos de estas personas son las denominadas remesas familiares o resultado de misión internacionalista. En igual sentido, en ocasiones existe una baja experiencia laboral en la rama gastronómica, lo que condiciona el servicio ofertado (figura 8).

Figura 8.
Resultados de la estructura factorial de las variables de trabajadores por cuenta propia



4.2. Análisis de los negocios gastronómicos de emigrantes cubanos en Estados Unidos y Ecuador.

4.2.1. Estadística descriptiva de las variables de inmigrantes cubanos

La principal interrogante sobre un negocio gastronómico de inmigrantes es precisamente cómo adaptan sus prácticas a la cultura del país de acogida. El objetivo de este trabajo es evaluar el desempeño de buenas prácticas gastronómicas de restaurantes cubanos en Estados Unidos y Ecuador. Los datos recolectados por el cuestionario y procesados por los softwares estadísticos SPSS 21.0 y Lisrel 9.0, permitieron establecer las condiciones del perfil emprendedor de dichos inmigrantes para una mejor gestión del servicio gastronómico. Los estudios realizados fueron análisis de factibilidad de la escala (Tabla 27) con muy buen resultado >0.8 , análisis factorial, árbol de decisión y ecuaciones estructurales, comprobando las hipótesis correspondientes.

Tabla 27.
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados		
Alfa de Cronbach ^a		N de elementos
,829	,844	38

a. Alfa de Cronbach $>.70$
Fuente: Generado en SPSS 24.0

La estadística descriptiva permite determinar el comportamiento de los estadígrafos principales como la media, la desviación típica, entre otros ofreciendo una explicación de cómo se han comportado los resultados. En la variable Autoconfianza, realizando una tabulación cruzada de sus resultados por países (tabla 28) se obtuvo que en Houston aceptar retos y la seguridad en sí mismo son los ítems que más le caracterizan, quizás se deba a que en esta ciudad la comida tejana y mexicana son las que más predominan y tener un restaurante de comida cubana requiere de un segmento de mercado muy particular.

Tabla 28.
Estadística descriptiva variable autoconfianza

Ciudad		Oportunidades	Dominio de Problemas	Aceptar retos	Seguridad en sí mismo
Houston	Media	6,33	6,50	6,83	6,83
	Desviación estándar	1,211	,837	,408	,408
	% de suma total	10,3%	10,4%	10,3%	10,5%
	Curtosis	3,657	1,429	6,000	6,000
	Asimetría	-1,952	-1,537	-2,449	-2,449
	Varianza	1,467	,700	,167	,167
Quito	Media	6,33	6,33	6,67	7,00
	Desviación estándar	,516	,516	,516	,000
	% de suma total	10,3%	10,2%	10,1%	10,8%
	Curtosis	-1,875	-1,875	-1,875	.
	Asimetría	,968	,968	-,968	.
	Varianza	,267	,267	,267	,000
Miami	Media	5,84	5,94	6,32	6,12
	Desviación estándar	1,184	,867	,741	,895
	% de suma total	79,3%	79,4%	79,6%	78,7%
	Curtosis	,632	1,028	-,923	,399
	Asimetría	-,906	-,665	-,599	-,955
	Varianza	1,402	,751	,549	,802
Total	Media	5,94	6,03	6,40	6,27
	Desviación estándar	1,143	,849	,712	,872
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	,854	1,000	-,636	,879
	Asimetría	-1,026	-,728	-,773	-1,187
	Varianza	1,307	,720	,507	,760

Aunque en Quito y en Miami sucede un comportamiento descriptivo similar, el reto es

en cómo ser diferentes en ciudades donde ya existe una tradición de comida cubana. La estadística descriptiva de la variable Innovación dentro del perfil emprendedor gastronómico de los migrantes cubanos, explica que en Houston predominan las innovaciones permanentes con una valoración de muy bueno. Por su parte en Miami y Quito son mayores las medias de la Atracción por nuevas oportunidades de negocio y el Trabajo con profesionales innovadores (Tabla 29).

Tabla 29.
Estadística descriptiva variable innovación

Ciudad		ID1	ID2	ID3	ID4	ID5
Houston	Media	6,83	6,50	6,50	6,00	5,83
	Desviación estándar	,408	,548	,548	2,449	2,401
	% de suma total	10,9%	10,3%	10,2%	9,1%	8,8%
	Curtosis	6,000	-3,333	-3,333	6,000	5,394
	Asimetría	-2,449	,000	,000	-2,449	-2,308
	Varianza	,167	,300	,300	6,000	5,767
Quito	Media	5,67	5,83	5,83	6,67	6,67
	Desviación estándar	1,506	,408	,983	,816	,516
	% de suma total	9,0%	9,3%	9,2%	10,1%	10,1%
	Curtosis	1,531	6,000	3,603	6,000	-1,875
	Asimetría	-1,270	-2,449	-1,438	-2,449	-,968
	Varianza	2,267	,167	,967	,667	,267
Miami	Media	6,04	6,06	6,14	6,38	6,42
	Desviación estándar	1,160	,740	,783	,667	,702
	% de suma total	80,1%	80,4%	80,6%	80,8%	81,1%
	Curtosis	6,676	-1,125	-,364	1,855	-,542
	Asimetría	-2,124	-,097	-,521	-1,045	-,808
	Varianza	1,345	,547	,613	,444	,493
Total	Media	6,08	6,08	6,15	6,37	6,39
	Desviación estándar	1,164	,708	,786	,962	,964
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	5,694	-,954	,143	15,422	15,051
	Asimetría	-2,032	-,116	-,684	-3,214	-3,127
	Varianza	1,354	,502	,618	,926	,930

Desde el primer instante que las personas deciden emigrar ya están haciendo frente a que deberán asumir riesgos tanto sociales, económicos, políticos, legales, entre otros. Los

cubanos particularmente tienen un gran riesgo y es que al emigrar pierden sus derechos en la Isla, donde por ley si no hace entrada al país en un término de 12 meses, deja de ser residente cubano, aun cuando es su país de nacimiento. Otro de los grandes riesgos es que a cualquiera de los países que vaya tendrá que hacer trámites de visado, revalidación de los títulos académicos así sucesivamente, enfrentarse al idioma, los dialectos, las costumbres, reconocer que ha llegado a un país distinto al suyo y que no está ahí para cambiarlo sino para adaptarse, vivir y cumplir sus objetivos ya sean de índole personal, políticos o económicos. En la tabla 30 se observa como en Houston y Quito los emprendedores evalúan de bueno el proceso de gestión y reducción de riesgos, al igual que Miami, aunque en esta última también valoran la intuición.

Tabla 30.
Estadística descriptiva de la variable asunción de riesgo

Ciudad		AR1	AR2	AR3
Houston	Media	4,83	5,67	4,67
	Desviación estándar	2,317	2,338	2,422
	% de suma total	8,7%	9,7%	10,0%
	Curtosis	,138	5,082	-1,143
	Asimetría	-,858	-2,217	-,558
	Varianza	5,367	5,467	5,867
Quito	Media	4,50	5,50	4,00
	Desviación estándar	1,049	1,049	1,265
	% de suma total	8,1%	9,4%	8,6%
	Curtosis	-,248	-,248	-,781
	Asimetría	,000	,000	-,889
	Varianza	1,100	1,100	1,600
Miami	Media	5,58	5,66	4,54
	Desviación estándar	1,430	1,239	2,082
	% de suma total	83,3%	80,9%	81,4%
	Curtosis	3,054	3,843	-,907
	Asimetría	-1,651	-1,524	-,610
	Varianza	2,044	1,535	4,335
Total	Media	5,40	5,65	4,50
	Desviación estándar	1,520	1,332	2,031
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%

Curtosis	1,688	3,733	-,913
Asimetría	-1,329	-1,635	-,534
Varianza	2,310	1,774	4,123

Fuente: Generado en SPSS 24.0

Tomar decisiones es un proceso esencial en los emprendedores, en la tabla 31, por ciudades los resultados son similares entre buenos y muy buenos lo que implica que los emprendedores gastronómicos en cuestión toman constantemente decisiones, principalmente sobre el mercado y aprovechar oportunidades.

Tabla 31.
Estadística descriptiva de la variable toma de decisiones

Ciudad		TD1	TD2	TD3	TD4
Houston	Media	5,50	6,00	5,17	6,00
	Desviación estándar	2,345	1,265	1,602	1,095
	% de suma total	10,2%	9,4%	8,5%	9,8%
	Curtosis	3,593	-,781	-1,311	2,500
	Asimetría	-1,884	-,889	,041	-1,369
	Varianza	5,500	1,600	2,567	1,200
Quito	Media	5,50	6,00	5,33	5,83
	Desviación estándar	,548	,632	,516	,753
	% de suma total	10,2%	9,4%	8,8%	9,5%
	Curtosis	-3,333	2,500	-1,875	-,104
	Asimetría	,000	,000	,968	,313
	Varianza	,300	,400	,267	,567
Miami	Media	5,16	6,20	6,02	5,94
	Desviación estándar	2,044	1,125	,869	1,300
	% de suma total	79,6%	81,2%	82,7%	80,7%
	Curtosis	-,011	3,538	-,683	7,245
	Asimetría	-1,077	-1,756	-,429	-2,439
	Varianza	4,178	1,265	,755	1,690
Total	Media	5,23	6,16	5,87	5,94
	Desviación estándar	1,962	1,089	,966	1,226
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	,357	2,973	-,127	7,303
	Asimetría	-1,188	-1,589	-,522	-2,353
	Varianza	3,850	1,187	,934	1,504

Fuente: Generado en SPSS 24.0

En la creación de empresas la planeación es el principal ítem en las tres ciudades (Tabla 32). En Houston también consideran muy bueno la utilización de sistemas y métodos de control de los costos de producción y operaciones generales.

Tabla 32.
Estadística descriptiva de la variable creación de empresas

Ciudad		CE1	CE2	CE3
Houston	Media	5,00	6,00	6,67
	Desviación estándar	2,098	,894	,516
	% de suma total	8,8%	10,2%	10,1%
	Curtosis	3,657	-1,875	-1,875
	Asimetría	-1,755	,000	-,968
	Varianza	4,400	,800	,267
Quito	Media	5,00	5,67	6,67
	Desviación estándar	,632	1,033	,516
	% de suma total	8,8%	9,6%	10,1%
	Curtosis	2,500	,586	-1,875
	Asimetría	,000	-,666	-,968
	Varianza	,400	1,067	,267
Miami	Media	5,58	5,68	6,30
	Desviación estándar	1,553	1,518	,863
	% de suma total	82,3%	80,2%	79,7%
	Curtosis	2,581	1,333	2,824
	Asimetría	-1,569	-1,325	-1,428
	Varianza	2,412	2,304	,745
Total	Media	5,47	5,71	6,37
	Desviación estándar	1,544	1,419	,814
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	2,415	1,692	3,399
	Asimetría	-1,497	-1,350	-1,542
	Varianza	2,384	2,013	,663

Fuente: Generado en SPSS 24.0

Para el desarrollo de todo emprendimiento el entorno donde se desarrolla es esencial, sobre todo para los inmigrantes que provienen de una cultura totalmente diferente. De todos los ítems con excepción de la información sobre materiales, costos y nuevas técnicas de producción, el resto tiene una valoración entre bueno y muy bueno (Tabla 33).

Tabla 33.
Estadística descriptiva de la variable entorno

Ciudad		EN1	EN2	EN3	EN4	EN5	EN6	EN7	EN8	EN9	EN10	EN11
Houston	Media	5,83	6,17	6,33	6,67	7,00	6,33	6,83	6,67	5,83	6,00	4,83

	Desviación estándar	1,329	,983	,816	,516	,000	1,211	,408	,516	1,169	1,095	1,602
	% de suma total	9,6%	10,1%	11,0%	9,9%	10,2%	9,9%	10,6%	10,4%	10,0%	11,2%	10,1%
	Curtosis	-2,253	-2,390	-,300	-1,875	.	3,657	6,000	-1,875	-,446	2,500	-1,311
	Asimetría	-,326	-,456	-,857	-,968	.	-1,952	-2,449	-,968	-,668	-1,369	-,041
	Varianza	1,767	,967	,667	,267	,000	1,467	,167	,267	1,367	1,200	2,567
Quito	Media	5,83	6,00	5,33	6,83	6,67	6,00	5,67	5,33	5,17	4,50	4,83
	Desviación estándar	1,169	,894	1,033	,408	,516	,632	,816	,816	,983	,837	,983
	% de suma total	9,6%	9,8%	9,3%	10,2%	9,8%	9,4%	8,8%	8,3%	8,9%	8,4%	10,1%
	Curtosis	-,446	-1,875	,586	6,000	-1,875	2,500	-,300	-,300	3,603	1,429	-2,390
	Asimetría	-,668	,000	,666	-2,449	-,968	,000	,857	-,857	1,438	-1,537	,456
	Varianza	1,367	,800	1,067	,167	,267	,400	,667	,667	,967	,700	,967
Miami	Media	5,86	5,90	5,50	6,44	6,56	6,18	6,20	6,26	5,66	5,18	4,56
	Desviación estándar	1,443	1,233	1,581	,733	,705	1,289	,990	1,006	1,465	1,625	1,864
	% de suma total	80,7%	80,2%	79,7%	79,9%	80,0%	80,7%	80,5%	81,3%	81,1%	80,4%	79,7%
	Curtosis	1,572	3,999	1,465	3,091	2,728	9,198	1,503	1,575	2,862	-,197	-1,042
	Asimetría	-1,359	-1,640	-1,307	-1,566	-1,680	-2,793	-1,342	-1,431	-1,565	-,630	-,167
	Varianza	2,082	1,520	2,500	,537	,496	1,661	,980	1,013	2,147	2,640	3,476
Total	Media	5,85	5,94	5,56	6,50	6,61	6,18	6,21	6,21	5,63	5,19	4,61
	Desviación estándar	1,389	1,172	1,489	,695	,662	1,222	,960	,994	1,394	1,545	1,759
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	1,343	4,057	1,820	3,566	3,450	9,069	1,236	1,082	2,638	-,102	-,889
	Asimetría	-1,249	-1,577	-1,330	-1,662	-1,835	-2,692	-1,242	-1,267	-1,402	-,611	-,203
	Varianza	1,929	1,373	2,217	,484	,438	1,493	,923	,988	1,942	2,388	3,094

Fuente: Generado en SPSS 24.0

Una de las variables fundamentales de la investigación son las buenas prácticas. En Houston estas se evalúan en muy buenas con tendencia a excelentes, se reflejan

fundamentalmente en las buenas prácticas del proceso gestión medioambiental y del proceso de comercialización. En Quito, las más significativas son las prácticas del proceso de recursos humanos, mientras que, en Miami, son los procesos logísticos (tabla 34).

Tabla 34.
Estadística descriptiva de la variable buenas prácticas

Ciudad		BP1	BP2	BP3	BP4
Houston	Media	5,67	6,83	6,67	6,33
	Desviación estándar	,816	,408	,516	,816
	% de suma total	9,1%	11,7%	10,7%	10,1%
	Curtosis	-,300	6,000	-1,875	-,300
	Asimetría	,857	-2,449	-,968	-,857
	Varianza	,667	,167	,267	,667
Quito	Media	5,33	6,50	6,67	6,67
	Desviación estándar	1,862	,837	,516	,516
	% de suma total	8,6%	11,1%	10,7%	10,6%
	Curtosis	-1,875	1,429	-1,875	-1,875
	Asimetría	-,723	-1,537	-,968	-,968
	Varianza	3,467	,700	,267	,267
Miami	Media	6,14	5,42	5,88	5,96
	Desviación estándar	1,262	1,279	1,141	,925
	% de suma total	82,3%	77,2%	78,6%	79,3%
	Curtosis	3,925	-,429	2,498	,630
	Asimetría	-1,671	-,546	-1,481	-,724
	Varianza	1,592	1,636	1,303	,856
Total	Media	6,02	5,66	6,04	6,06
	Desviación estándar	1,299	1,280	1,090	,903
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	2,449	-,253	3,226	,708
	Asimetría	-1,421	-,736	-1,645	-,820
	Varianza	1,688	1,637	1,188	,815

Fuente: Generado en SPSS 24.0

Lo esencial de todo este análisis es que los negocios gastronómicos logren tener un mejor desempeño de sus prácticas. Tal como se muestra en la tabla 34, todos los negocios tienen muy buen desempeño.

Tabla 35.
Estadística descriptiva de comparación de variable desempeño

Ciudad		DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6
Houston	Media	6,83	6,50	6,83	6,83	6,83	6,83
	Desviación estándar	,408	,548	,408	,408	,408	,408
	% de suma total	10,5%	9,8%	10,5%	10,2%	10,1%	10,4%
	Curtosis	6,000	-3,333	6,000	6,000	6,000	6,000
	Asimetría	-2,449	,000	-2,449	-2,449	-2,449	-2,449
	Varianza	,167	,300	,167	,167	,167	,167
	Quito	Media	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67
Desviación estándar		,516	,516	,516	,516	,516	,837
% de suma total		10,2%	10,1%	10,3%	9,9%	9,9%	9,9%
Curtosis		-1,875	-1,875	-1,875	-1,875	-1,875	1,429
Asimetría		-,968	-,968	-,968	-,968	-,968	-1,537
Varianza		,267	,267	,267	,267	,267	,700
Miami		Media	6,20	6,38	6,16	6,44	6,46
	Desviación estándar	,926	,667	,817	,787	,788	,735
	% de suma total	79,3%	80,2%	79,2%	79,9%	80,0%	79,7%
	Curtosis	2,180	-,610	-,614	2,063	,821	-,943
	Asimetría	-1,382	-,615	-,542	-1,497	-1,297	-,545
	Varianza	,857	,444	,668	,619	,621	,541
	Total	Media	6,31	6,42	6,27	6,50	6,52
Desviación estándar		,879	,641	,793	,741	,741	,730
% de suma total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Curtosis		2,836	-,522	-,347	2,657	1,351	-,778
Asimetría		-1,548	-,651	-,742	-1,623	-1,432	-,711
Varianza		,773	,411	,629	,549	,549	,532

Fuente: Generado en SPSS 24.0

En análisis de la Anova del factor desempeño (anexo 2) se observa que solo el perfil del emprendedor gastronómico, la innovación y la confianza con los clientes poseen una relación lineal significativa (tabla 36).

Tabla 36.
Resumen del análisis de la Anova del factor desempeño

			Suma de	gl	Media	F	Sig.
			cuadrados		cuadrática		
Perfil del emprendedor gastronómico * Desempeño	Entre	(Combinado)	22,401	2	11,201	136,517	,000
	grupos	Linealidad	22,400	1	22,400	273,018	,000
		Desviación de la linealidad	,001	1	,001	,016	,898
		Dentro de grupos	4,841	59	,082		
	Total		27,242	61			
Innovación * Desempeño	Entre	(Combinado)	3,411	2	1,706	4,402	,017
	grupos	Linealidad	3,230	1	3,230	8,336	,005
		Desviación de la linealidad	,181	1	,181	,468	,497
		Dentro de grupos	22,863	59	,388		
	Total		26,274	61			
Confianza en la relación con clientes * Desempeño	Entre	(Combinado)	3,661	2	1,830	4,190	,020
	grupos	Linealidad	2,067	1	2,067	4,732	,034
		Desviación de la linealidad	1,594	1	1,594	3,648	,061
		Dentro de grupos	25,775	59	,437		
	Total		29,435	61			

Fuente: Anexo 2 generado en SPSS 24.0

Otra fase importante es lograr un híbrido entre las mejores prácticas para que incidan en el desempeño deseado, en este caso la evaluación de ese híbrido coincidió en las tres ciudades con una puntuación de muy bueno con tendencia a excelente, las buenas

prácticas gastronómicas cubanas se integran con las buenas de otras culturas culinarias (tabla 37).

Tabla 37.
Estadística descriptiva de comparación de variable híbrido de buenas prácticas

Ciudad		V1	V2	V3
Houston	Media	6,03	6,00	6,67
	Desviación estándar	,731	1,095	,516
	% de suma total	10,5%	11,2%	9,9%
	Curtosis	1,607	2,500	-1,875
	Asimetría	-,715	-1,369	-,968
	Varianza	,535	1,200	,267
Quito	Media	5,10	4,50	6,83
	Desviación estándar	,654	,837	,408
	% de suma total	8,9%	8,4%	10,2%
	Curtosis	-2,518	1,429	6,000
	Asimetría	,000	-1,537	-2,449
	Varianza	,428	,700	,167
Miami	Media	5,57	5,18	6,44
	Desviación estándar	1,020	1,625	,733
	% de suma total	80,7%	80,4%	79,9%
	Curtosis	1,854	-,197	3,091
	Asimetría	-1,079	-,630	-1,566
	Varianza	1,040	2,640	,537
Total	Media	5,57	5,19	6,50
	Desviación estándar	,978	1,545	,695
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	1,698	-,102	3,566
	Asimetría	-,976	-,611	-1,662
	Varianza	,957	2,388	,484

Leyenda:

V1: Es factible aplicar las prácticas gastronómicas cubanas en entornos diferentes

V2: Las buenas prácticas gastronómicas cubanas permiten mantener la identidad nacional

V3: Las buenas prácticas gastronómicas cubanas se integran con las buenas de otras culturas culinarias

Fuente: Generado en SPSS 24.0

4.2.2. Análisis factorial de las variables de inmigrantes cubanos: Perfil emprendedor de migrantes cubanos

Para el análisis factorial es importante determinar previamente los valores de la Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo (KMO) factible para valores superiores a 0.6 (Malhotra, Martínez, y Rosales, 2003; Menezes, Barrios, Lozano, Bonillo, Turbany, Cosculluela, y Valer, 2014); siendo el test muy bueno para $KMO \geq 0.9$, notable para $KMO \geq 0.8$; mediano para $KMO \geq 0.7$; bajo para $KMO \geq 0.6$; y muy bajo e inaceptables para $KMO < 0.5$. En este sentido, con excepción de la variable autoconfianza el resto tiene valores bajos en el test (tabla 38).

La prueba de esfericidad de Bartlett evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas. Para determinar si es factible aplicar el análisis factorial es significativo el p-valor si:

- Si Sig. (p-valor) < 0.05 aceptamos H0 (hipótesis nula) por lo tanto se puede realizar el análisis factorial.
- Si Sig. (p-valor) > 0.05 rechazamos H0. La variable asunción de riesgos (AR) obtuvo una sig.=.994 lo que indica por lo tanto no se puede aplicar el análisis factorial en ella.

Tabla 38.
Prueba de KMO y BARTLETT de las variables de investigación

		AC	ID	AR	TD	CE	EN
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,769	,633	No se aplica,	,522	,501	,586
				valores no			
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	53,964	65,961	significativos	24,241	12,251	320,328
	gl	6	10		6	10	55
	Sig.	,000	,000		,000	,000	,000
Varianza total explicada	% de varianza	58,023	69,600		69,535	50,000	76,724

Fuente: Generado en SPSS 24.0

En variable autoconfianza se genera un único factor corroborando la unidimensionalidad de la variable método de extracción: análisis de componentes principales, cuyas cargas factoriales son significativas, principalmente el dominio de problemas, en otras palabras, los emprendedores gastronómicos inmigrantes cubanos lo que más valoran en su autoconfianza es cómo dominan los problemas, para ellos los obstáculos son simplemente oportunidades de crecimiento (tabla 39), siendo Houston la ciudad donde son mayores las cargas factoriales, en Quito no se cumple la confirmación factorial es por eso que no se relaciona en la tabla.

Tabla 39.
Matriz de componente AC

	AC ^a Componente 1
Oportunidades	,770
Dominio de Problemas	,790
Aceptar retos	,756
Seguridad en sí mismo	,729

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

	Houston ^b Componente 1	Miami ^c Componente 1
AC1	,992	,746
AC2	,958	,777
AC3	,979	,737
AC4	,979	,692

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

b. Sólo se utilizan los casos para los cuales Ciudad = Houston en la fase de análisis.

Fuente: Generado en SPSS 24.0

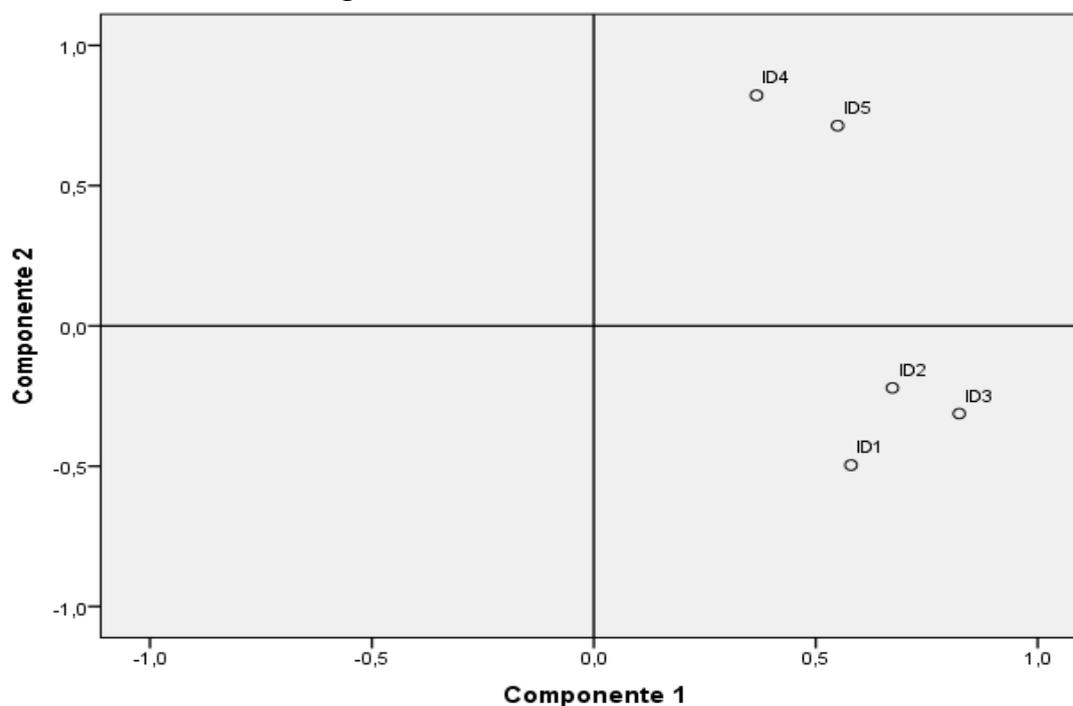
Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

c. Sólo se utilizan los casos para los cuales Ciudad = Miami en la fase de análisis.

La variable innovación por el contrario se divide en dos factores (Figura 9) con cargas factoriales más bajas, pero igualmente significativas (tabla 40).

Figura 9.
Cargas factoriales variable innovación



Fuente: Generado en SPSS 24.0

Tabla 40.
Matriz de componente ID

	Componente ^a	
	1	2
Mis innovaciones en procesos en los últimos 3 años son superiores a las de la competencia.	,579	-,496
Incentivo el intercambio de ideas para aumentar las capacidades en el trabajo diario.	,673	-,221
Considero fácil buscar soluciones para problemas.	,823	-,313
Me siento atraído por nuevas oportunidades empresariales.	,367	,822
Me siento activo cuando trabajo con profesionales innovadores.	,549	,714

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 2 componentes extraídos.

Fuente: Generado en SPSS 24.0

La Variable Innovación por ciudad, en Houston mantiene la división factorial, pero con valores de las cargas superiores e incluso negativos en el caso de IN4 e IN5 (figura10 y tabla 41), siendo los factores o componentes: Componente 1= ID1, ID2, ID3 y Componente 2=ID4, ID5. Quito no clasifica para este análisis puesto que el KMO y el resto de los indicadores no alcanzan los valores óptimos establecidos.

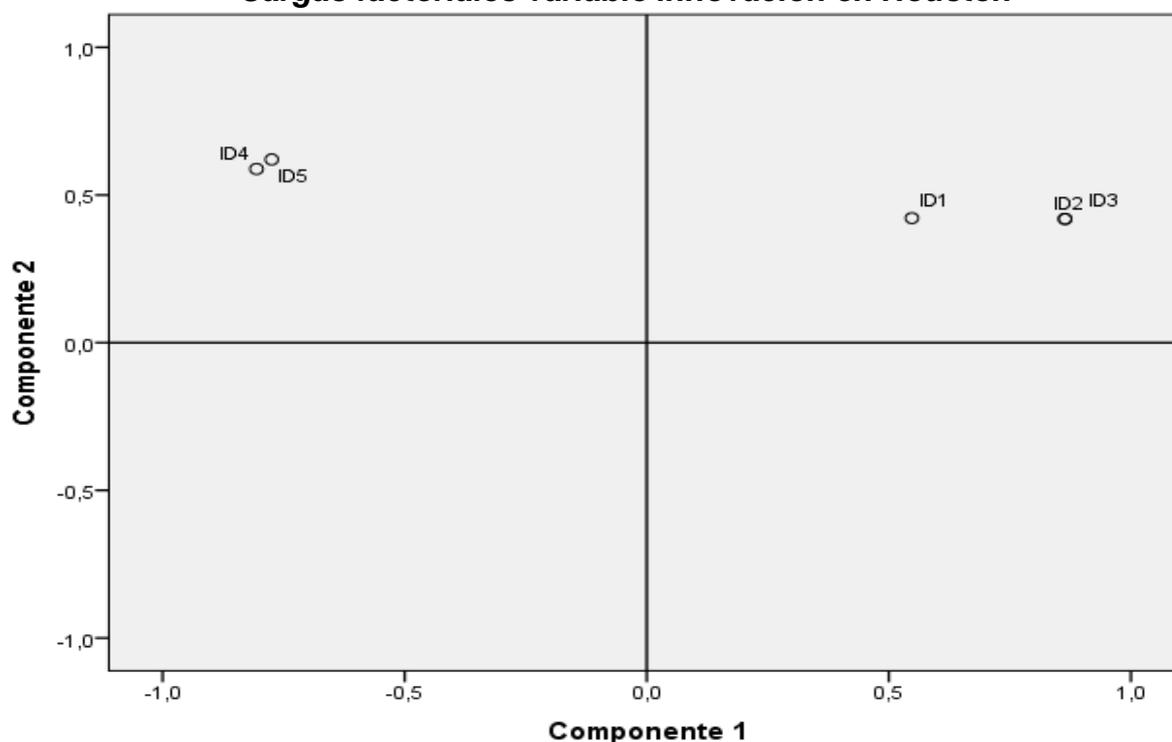
Tabla 41.
Matriz de componente ID Houston
Componente

	1	2
ID1	,548	,422
ID2	,864	,419
ID3	,864	,419
ID4	-,806	,588
ID5	-,775	,620

Método de extracción: análisis de componentes principales.

- a. 2 componentes extraídos.
- b. Sólo se utilizan los casos para los cuales Ciudad = Houston en la fase de análisis.

Figura 10.
Cargas factoriales variable innovación en Houston



Fuente: Generado en SPSS 24.0

En Miami (tabla 42), varía la estructura de los factores (figura 11) donde los componentes son: Componente 1= ID4, ID5, ID2 y Componente 2=ID3, ID1.

Tabla 42.
Matriz de componente ID Miami
Componente

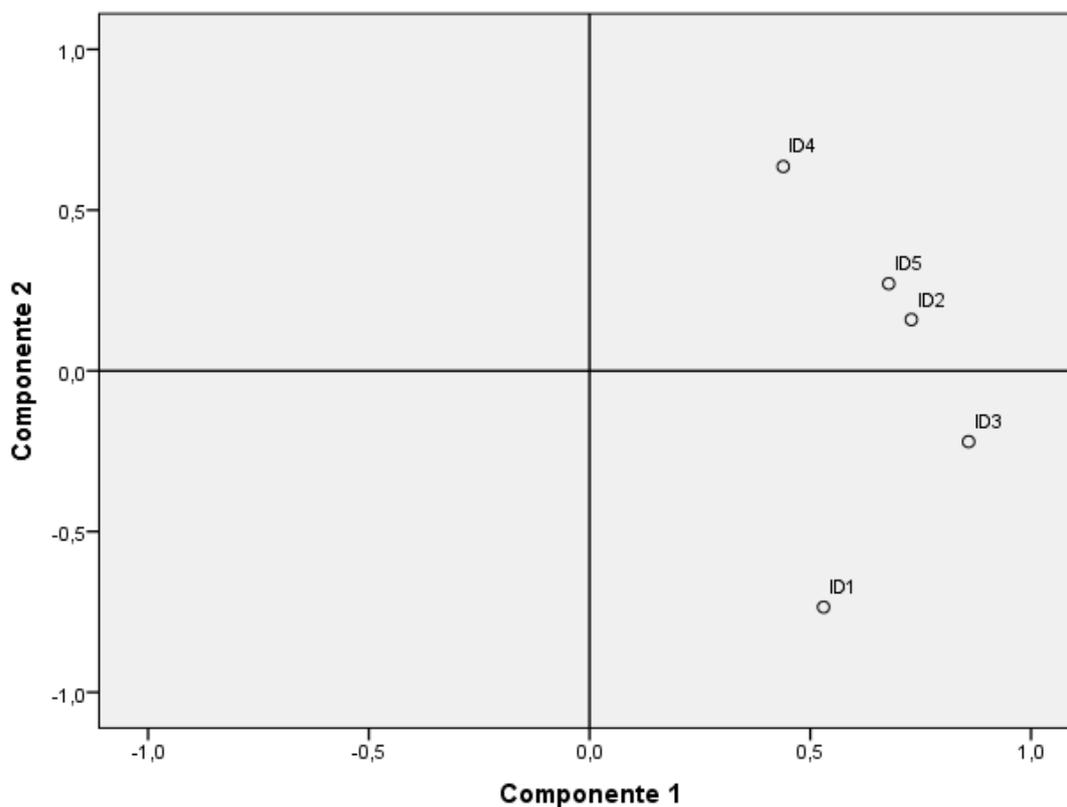
	1	2
ID1	,530	-,735
ID2	,729	,159
ID3	,859	-,220
ID4	,439	,635
ID5	,678	,271

Método de extracción: análisis de componentes principales.

- a. 2 componentes extraídos.
- b. Sólo se utilizan los casos para los cuales Ciudad = Miami en la fase de análisis.

Fuente: Generado en SPSS 24.0

Figura 11.
Cargas factoriales variable innovación en Miami



Fuente: Generado en SPSS 24.0

La toma de decisiones es un elemento fundamental en todo emprendimiento, en este caso se divide la variable en dos factores según se muestra en la matriz de componentes (tabla 43) y en el gráfico de cargas factoriales (figura 12). Esta variable no se desagrega por ciudad puesto que los resultados son similares.

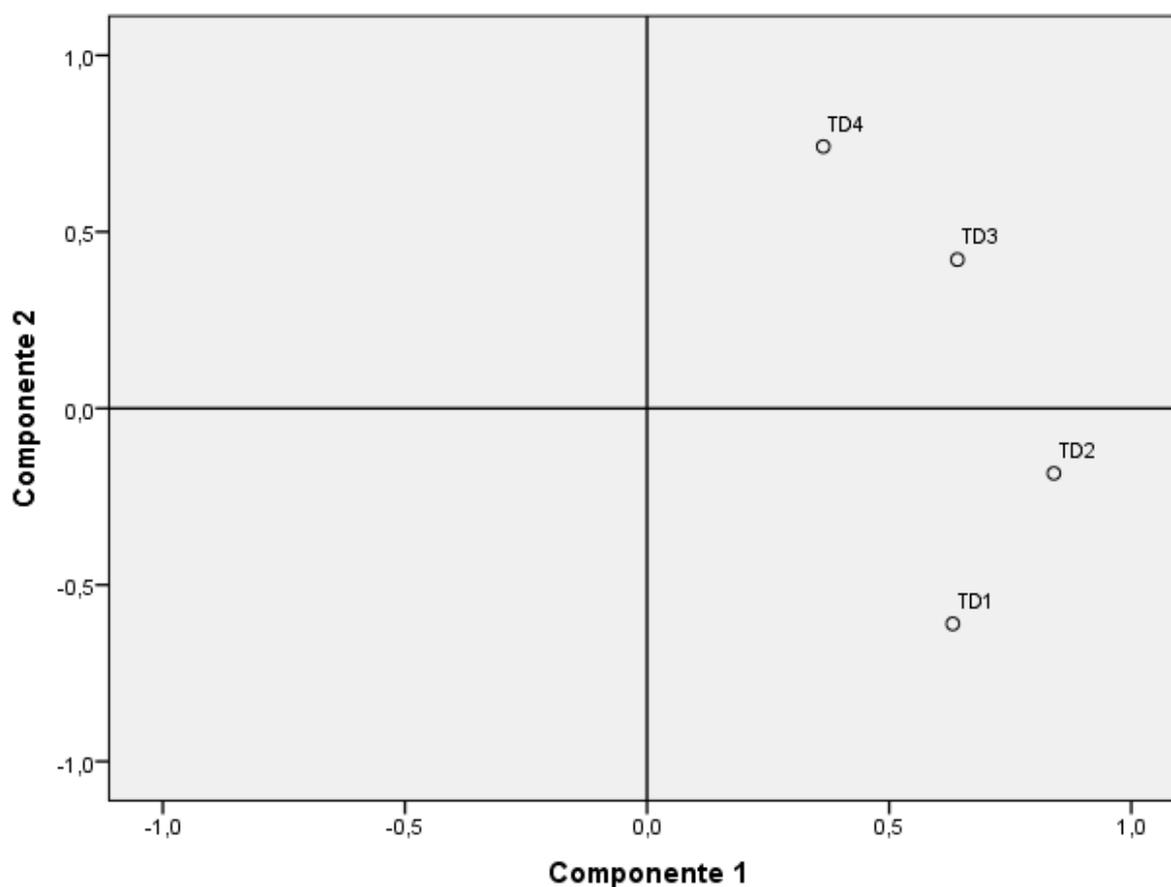
Tabla 43.
Matriz de componente TD
Componente

	1	2
TD1	,631	-,610
TD2	,840	-,184
TD3	,641	,421
TD4	,364	,742

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 2 componentes extraídos.

Figura 12.
Cargas factoriales variable toma de decisiones



Fuente: Generado en SPSS 24.0

Entorno, compuesto en la literatura clásica como macro y microentorno, en este último hay quienes aseguran que los empresarios poseen mejores relaciones con los clientes (Martins, 2013; Macedo, 2014) no obstante, en este trabajo los resultados son más significativos en la buena relación con proveedores. La variable se divide en tres factores (tabla 44 y figura 13), los cuales dado su KMO y prueba de esfericidad (tabla44) es posible descomponerlo en Factor 1: Proveedores, Factor 2: Clientes y Factor 3: Competidores.

Tabla 44.
Matriz de componente EN

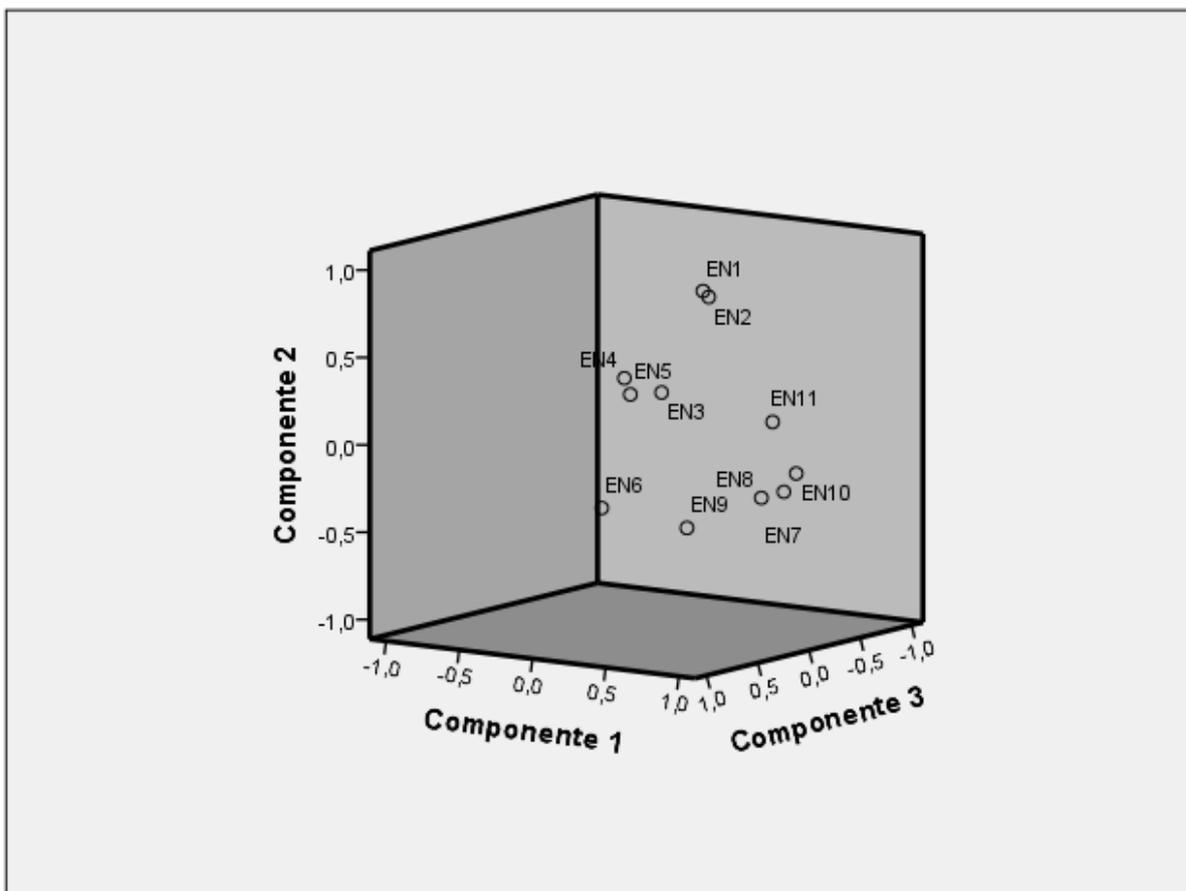
	Componente		
	1	2	3
Relación con los principales proveedores	,972	-,040	,190
Cooperación con los principales proveedores	,882	,009	,362
Compartir información con los principales proveedores	,806	,114	-,458
Relación con los principales clientes	,850	-,133	-,248
Cooperación con los principales clientes	,828	-,466	,168
Compartir información con los principales clientes	,676	-,446	-,416
Relación con empresas competidoras para cumplir objetivos en las relaciones e iniciativas conjuntas.	,593	,777	-,068
Cooperación con competidores	,967	-,041	-,032
Relaciones con competidores	,677	,044	,593
Compartir información con los principales competidores sobre el mercado, clientes y proveedores.	-,060	,896	,166
Compartir información con los principales competidores sobre materiales, costos y nuevas técnicas de producción.	,410	,835	-,248

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 3 componentes extraídos.

Fuente: Generado en SPSS 24.0

Figura 13.
Cargas factoriales variable entorno



Fuente: Generado en SPSS 24.0

Tabla 45.
Datos de análisis factorial de la variable entorno

Prueba de KMO y Bartlett			Factor 1 Proveedores	Factor 2 Clientes	Factor 3 Competidores
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo			,624	,504	,686
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado		88,658	20,888	120,299
	gl		3	3	10
	Sig.		,000	,000	,000
Varianza total explicada			73,433	52,000	55,313
Factor 1				Componente 1	
EN1			,915		
EN2			,925		
EN3			,714		

Factor 2	Componente 1
EN4	,853
EN5	,872
EN6 (Eliminar: carga factorial muy baja)	,270
Componente 1	
EN7	,834
EN8	,762
EN9	,586
EN10	,880
EN11	,610

Fuente: Generado en SPSS 24.0

En el benchmarking uno de los componentes más significativos es el desempeño, medido como el resultado en función de las buenas prácticas, esta es la variable con mejores resultados en el análisis factorial, cumpliéndose también la unidimensionalidad de la variable (tabla 46).

Tabla 46.
Datos de análisis factorial de la variable desempeño

Prueba de KMO y Bartlett		DE
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,784
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	128,441
	gl	15
	Sig.	,000

Varianza total explicada

Sumas de extracción de cargas al cuadrado

Componente	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,273	54,549	54,549

Calidad del servicio gastronómico	,735
Eficiencia del servicio gastronómico	,820
Cortesía en el servicio gastronómico	,635
Ambiente laboral en el servicio gastronómico	,800
Profesionalismo en el servicio gastronómico	,722

Método de extracción: análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos.

Fuente: Generado en SPSS 24.0

Entre los resultados obtenidos está un híbrido de buenas prácticas basado en la evaluación de las buenas prácticas obteniendo un único factor (tabla 47). A pesar de que en la estadística descriptiva integra la gastronomía cubana con las buenas prácticas de otras culturas culinarias resultó ser la de mayor valor de la media, en las cargas factoriales tiene un resultado negativo, elemento a tener en cuenta.

Tabla 47.
Datos de análisis factorial de la variable híbrido de buenas prácticas
Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,525	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	166,272
	gl	21
	Sig.	,000
Varianza total explicada	94,861	

Matriz de componente^a	Componente 1
Es factible aplicar las prácticas gastronómicas cubanas en entornos diferentes	,969
Las buenas prácticas gastronómicas cubanas permiten mantener la identidad nacional	,971
Las buenas prácticas gastronómicas cubanas se integran con las buenas prácticas de otras culturas culinarias	-,172

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

Fuente: Generado en SPSS 24.0

4.2.3. Árbol de clasificación

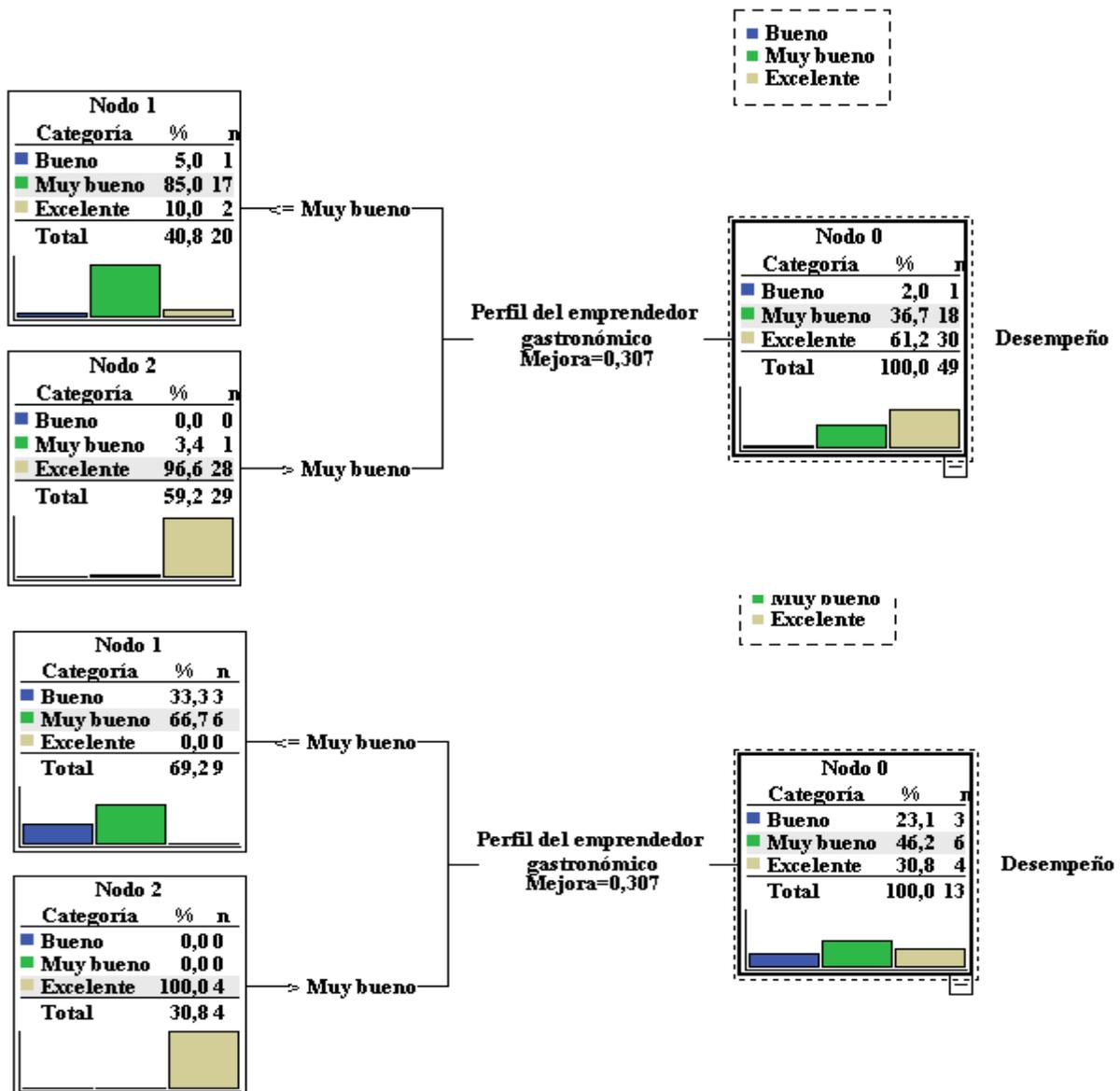
El árbol de decisión o clasificación muestra gráfica y analíticamente la relación de los sucesos de la decisión de crear el híbrido de buenas prácticas desde una perspectiva probabilística (tabla 48 y figura 14).

Tabla 48.
Estadísticas de grupo

Ciudad		Media	Desviación estándar	N válido (por lista)	
				No ponderados	Ponderados
Houston	Híbrido de las buenas prácticas	6,00	,632	6	6,000
	Desempeño	6,83	,408	6	6,000
	Perfil del emprendedor gastronómico	6,83	,408	6	6,000
Quito	Híbrido de las buenas prácticas	5,50	,548	6	6,000
	Desempeño	6,67	,516	6	6,000
	Perfil del emprendedor gastronómico	6,67	,516	6	6,000
Miami	Híbrido de las buenas prácticas	5,68	,935	50	50,000
	Desempeño	6,42	,642	50	50,000
	Perfil del emprendedor gastronómico	6,36	,693	50	50,000
Total	Híbrido de las buenas prácticas	5,69	,879	62	62,000
	Desempeño	6,48	,620	62	62,000
	Perfil del emprendedor gastronómico	6,44	,668	62	62,000

Fuente: Generado en SPSS 24.0

Figura 14.
Árbol de clasificación por SPSS 24.0



Fuente: Generado en SPSS 24.0

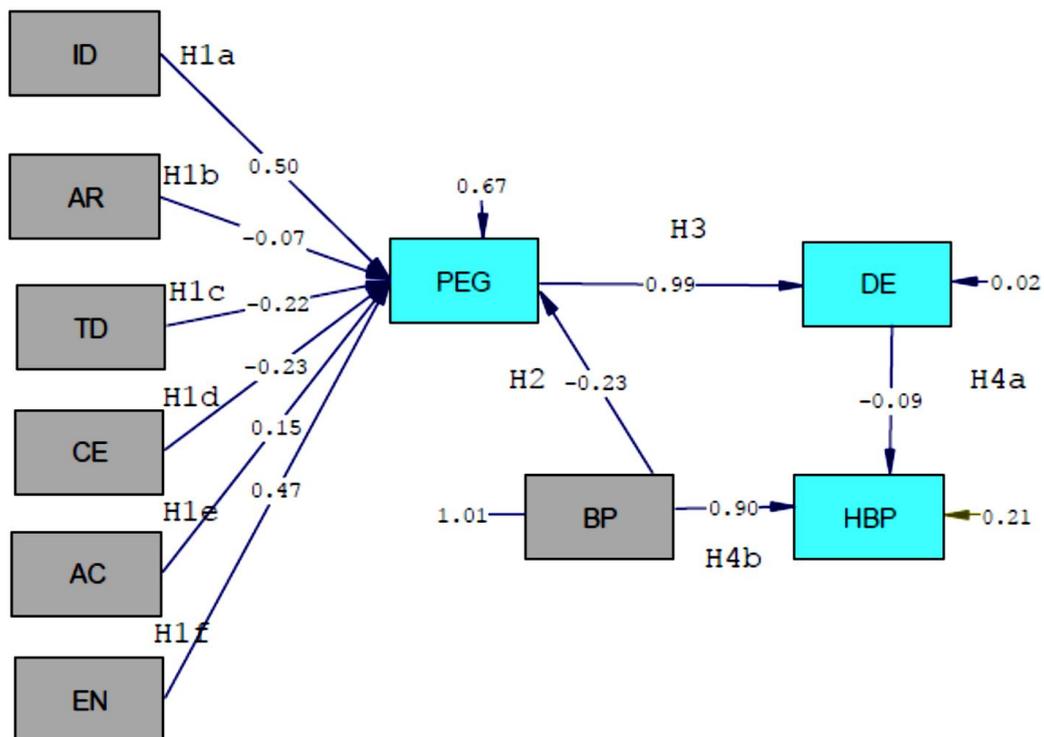
4.3. Análisis de ecuaciones estructurales

Dado que p-value en el modelo general es igual a 1, el Error de Aproximación Cuadrático Medio (RMSEA) = 0,000 y Chi-cuadrado menor a 3,84, cumpliendo el primero el criterio de ser $\geq 0,05$, el segundo $\leq 0,05$ y que las cargas factoriales son $\geq 0,07$, se establece que las relaciones entre los constructos y las hipótesis son significativas (Figura 15):

- Se cumplen las hipótesis H1a, H1e, H1f, H3 y H4b.
- No se cumple H1b, H1c, H1d, H2 y H4a, pues los valores indican un impacto negativo contrario a la hipótesis.

Este resultado muestra que el modelo propuesto se cumple parcialmente, por lo que para los emprendedores gastronómicos inmigrantes cubanos, la innovación, la autoconfianza y el entorno impactan positivamente su perfil como emprendedor, sin embargo, asumir riesgos, tomar decisiones y crear la empresa son factores con incidencia negativa. El perfil emprendedor impacta en el desempeño de manera positiva, pero a su vez es impactado por las buenas prácticas negativamente, esto puede deberse precisamente a que las prácticas provienen de un país diferente, las cuales al crear el híbrido impactan negativamente al desempeño.

Figura 15.
Árbol de clasificación en Lisrel 9.0



Chi-Square=1.62, df=35, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Fuente: Generdo en Lisrel 9.0

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Conclusiones

1. En sentido general, podría plantearse que bajo un sistema económico socialista la iniciativa privada tiene un desarrollo productivo bajo o prácticamente nulo. En el caso específico de Cuba, el gobierno limita la evolución del emprendimiento contradiciendo de esta forma los preceptos teóricos que plantean que el emprendimiento es una de las vías elementales para el desarrollo económico de una región.
2. Existe una necesidad de asimilar en las empresas cubanas las más modernas técnicas de gestión empresarial adecuadas a sus características; a favor de productos y procesos de mayor valor agregado y servicios de alta calificación como prioridad del país.
3. Los inmigrantes cubanos en Ecuador y Estados Unidos, requieren de una estructura ágil, flexible y competitiva para lograr altos niveles de calidad, eficiencia y competitividad en el desempeño de técnicas y herramientas más avanzadas que deben ser adecuadas a las características de la economía que les acoge.
4. La migración cubana con fines empresariales que han logrado convertirse en emprendedores gastronómicos mantienen una tradición de calidad basados en la defensa de los valores y la cultura cubana desde la concepción de para qué existe la empresa, qué hace y cómo lo hace.
5. La mejora continua de los procesos y actividades de los emprendimientos gastronómicos de inmigrantes cubanos les conducen por un camino de excelencia que incrementa la experiencia de los trabajadores, incorpora valores como el trabajo en equipo y les desarrolla una mentalidad estratégica que no tenían cuando vivían en Cuba.

5.2. Discusión de los resultados

Fenómenos como la globalización, la migración, las nuevas tecnologías, entre otros, condujeron a diversos países a flexibilizar sus formas de empleo. No obstante, la informalidad del empleo y su temporalidad implican un deterioro de la condición de ciudadanía al privarle de sus derechos naturales y socioeconómicos como la jubilación y otras prestaciones (De Castro-Pericacho, Sarasa, y Sánchez, 2014).

En América Latina, varios países se encuentran en un alza en cuanto a indicadores de desempleo lo que genera un incremento del empleo informal e independiente, exigiendo a sus gobiernos una serie de medidas que permitan la regulación de estas formas de empleo para canalizar sus necesidades laborales, sociales, económicas, tributarias y de seguridad (Díaz, 2005; Thoene, 2015; Cota-Yañez, y Navarro- Alvarado, 2015). Según Ruiz, Tarafa, Jódar y Benach (2015) el empleo informal no posee una definición apropiada y específica que permita estudiar sus matices, existen lagunas que no representan a la mayoría de la población que trabaja informalmente.

En este contexto, Cuba ha identificado la necesidad de adoptar nuevas medidas para mejorar su economía convirtiendo los trabajos informales en trabajadores por cuenta propia y exigiéndoles su afiliación tributaria y legal de forma tal que se evidencian cambios en el trabajo independiente y el surgimiento de emprendimientos, sobre todo en el sector gastronómico (Hingtgen, Kline, Fernandes, y McGehee, 2015; Silveira-Pérez, Cabeza-Pullés, y Fernández-Pérez, 2016). Pero el proceso emprendedor no puede ser fortuito, sino que la educación tiene la responsabilidad central de identificar y fomentar a los que pueden ser emprendedores (Hatter, 1996), ahí la necesidad de que también sea investigado.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, E., Giuliani, A., Kassouf, N. y Alves, D. (2006). Benchmarking como instrumento dirigido al cliente. *Invenio*, 9 (17), 77-94.
- Abuzaid, R. (2010). Bridging the Gap between the e-learning environment and E-Resources: A case study in Saudi Arabia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 1270–1275.
- Ágreda, M. J. (2015) *Migración Cubana En Ecuador: Una Mirada Al Proceso De Descalificación*. [Tesis De Especialización, Universidad FLACSO].
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/9542>
- Ahmed, A. M., Zairi, M., y Alwabel, S. A. (2006a). Global Benchmarking for Internet and E-Commerce Applications. *Benchmarking*, 13(1/2), 68-80.
<https://doi.org/10.1108/14635770610644583>
- Ahmed, P. K. y Zairi, M. (1999). Benchmarking For Brand Innovation. *European Journal Of Innovation Management*, 2(1), 36-48.
<https://doi.org/10.1108/14601069910248865>
- Aja, A., Rodríguez, M.O., Orosa, R. y Albizu-Campos, J. C. (2017). La migración internacional de cubanos. Escenarios actuales. *Revista Novedades en Población*, 13(26).
- Anand, G. y Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*, 15 (3).
- Alarcón, D. F. (2018). *Plan de negocios para la producción y comercialización de pezoneras ventiladas, con insumos importados desde Estados Unidos* [Tesis de Pregrado, Universidad de las Américas].

<http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/8881>

Al-Athari, A., y Zairi, M. (2001b). Building Benchmarking Competence Through Knowledge Management Capability - An Empirical Study Of The Kuwaiti Context. *Benchmarking: An International Journal*, 8(1), 70-80. <https://doi.org/10.1108/14635770110383489>

Al-Marri, K., Ahmed, A. y Zairi, M. (2007). Excellence In Service: An Empirical Study Of The Uae Banking Sector. *International Journal Of Quality And Reliability Management*, 24(2), 164-176. <https://doi.org/10.1108/02656710710722275>.

Al-Mashari, M., y Zairi, M. (2000b). Revisiting Bpr: A Holistic Review Of Practice And Development. *Business Process Management Journal*, 6(1), 10-42. <https://doi.org/10.1108/14637150010283045>

Al-Mashari, M., Zairi, M., y Ginn, D. (2005b). Key Enablers For The Effective Implementation Of Qfd: A Critical Analysis. *Industrial Management And Data Systems*, 105(9), 1245-1260. <https://doi.org/10.1108/02635570510633284>

Anatoliy, G. (2008). Performance benchmarking in gas distribution industry. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 548 – 559.

Andersen, B y Jordan, P. (1997). Setting Up A Performance Benchmarking Network. *Production Planning y Control*, 9(1), 13-19. <https://doi.org/10.1080/095372898234479>

Arenas, Z. A. (2019). *Diseño de una estrategia basada en el Cuadro de Mando Integral para la empresa del sector curtiembres Ecopiel ubicada en El Cerrito Valle* [Tesis de grado, Universidad del Valle]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/13607>

Assiri, A., Zairi, M., y Eid, R. (2006b). How To Profit From The Balanced Scorecard: An

- Implementation Roadmap. *Industrial Management And Data Systems*, 106(7), 937-952. <https://doi.org/10.1108/02635570610688869>
- Bagchi, P. (1996). Role Of Benchmarking As A Competitive Strategy: The Logistics Experience. *International Journal Of Physical Distribution y Logistics Management*. 26, 4-22.
- Balcázar, A. (2013). Desarrollo endógeno y clausura operativa territorial. Una aproximación al estudio del desarrollo desde la perspectiva sistémica (el caso de México). *Revista De Economía Del Caribe*, (11).
- Barón, J. (2012). Primeras Experiencias Laborales De Los Profesionales Colombianos, Probabilidad De Empleo Formal Y Salarios. *Lecturas de Economía*, 76, 55-86.
- Barreto, N. (2011). Modelo de asociación pública-privada: un enfoque de teoría de contratos. *Revista de Economía Institucional*, 13(25), 249-274
- Barrial, A.M. y Barrial, A. M. (2011). La Educación Alimentaria Y Nutricional Desde Una Dimensión Sociocultural Como Contribución A La Seguridad Alimentaria Y Nutricional. *Revista Contribuciones A Las Ciencias Sociales, Eumed*.
- Barrón, A. (2013). The Emerging Phenomenon of Unemployed Agricultural DayLaborers. *Revista Latinoamericana de Economía*, 44 (175), 3-187. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/4114194>
- Beccaria, L., y Maurizio, R. (2014). Hacia la protección social universal en América Latina. Una contribución al debate actual. *Problemas del Desarrollo*, 45(117), 3-207.
- Belanche, D., Casaló, L., y Flavián, C. (2012). Integrating trust and personal values into the technology acceptance model: the case of e-government services adoption. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15 (4),192-204.

<https://doi.org/10.1016/J.CEDE.2012.04.004>

Bendell, T., Boulter L. y Kelly, J. (1997). *Ventajas Competitivas A Través Del Benchmarking*. Mcgraw- Hill / Interamericana De España.

Benson, R. y McGregor, L. (2001). *Benchmarking ¿Arte O Ciencia?*. *Revista Abb* (4), 31-38.

[http://Library.Abb.Com/Global/Scot/Scot271.Nsf/Veritydisplay/48681168449606a7c1256ddd00346d94/\\$File/31-38%20m730%20-%20spa.Pdf](http://Library.Abb.Com/Global/Scot/Scot271.Nsf/Veritydisplay/48681168449606a7c1256ddd00346d94/$File/31-38%20m730%20-%20spa.Pdf)

Blanchard, K. (2014). *Gung Ho!*. HarperCollins Publishers.

Bogan, Christopher y English, Michael (1994). *Benchmarking For Best Practice: Winning Through Innovative Adaptation*. Mcgraw- Hill

Bojica, A., Ruiz, M. y Fuentes, M.D. (2012). La adquisición de conocimiento a través de relaciones interorganizativas y la orientación emprendedora: el papel del capital social de segundo grado. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*,15,141-153.

Boxwell, R. (1995). *Benchmarking Para Competir Con Ventaja*. Mcgraw- Hill / Interamericana De España.

Bravo, C. y Macedo, M. (2019). *Empresa consultora especializada en gestión financiera para pequeñas y medianas empresas en Lima*. [Tesis de Grado Especialización, Universidad Tecnológica del Perú.]

Bukharov, I., y Berezka, S. (2018). The Role Of Tourist Gastronomy Experiences In Regional Tourism In Russia. *Worldwide Hospitality And Tourism Themes*, 10(4), 449-457. <https://doi.org/10.1108/Whatt-03-2018-0019>

Business Jargons. (2018). *Benchmarking*.

<https://businessjargons.com/benchmarking.html>

Cabeza-Pullés, D., Gutiérrez-Gutiérrez, L.J. y Lloréns-Montes, F.J. (2013). Transactive memory system and TQM: exploring knowledge capacities. *Industrial Management & Data Systems*, 113 (2), 294-318. <https://doi.org/10.1108/02635571311303587>

Camp, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. ASQC Quality Press

Camp, R. (1993). *Benchmarking O Caminho Da Qualidade Total: Identificando, Analisando E Adaptando As Melhores Práticas Da Administração Que Levam A Maximização Da Performace Empresarial*. São PauPioneira Thomson Learning.

Camp, R. (2002). *Benchmarking: Caminho De Qualidade Total*. Ed. São

Carrobello, C. (2014). Cooperativas No Agropecuarias. *Revista Bohemia* 106 (7).

Ceballo, A. (2014). El Sector Cooperativo Y Campesino, Una Fuerza Con La QueHay Que Contar. *Periódico Granma*.

Chango-Canaveral, P.M., Quezada-Sarmiento, P. A., Artieda-Ponce, M. P., Salas-Alvarez, W y López-Criollo, J. (2018) Used of web-mobile application and social media to improve gastronomic tourism: Origen's way — Mancomunidad Bosque Seco. *13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1-5. <https://doi.org/10.23919/CISTI.2018.8399275>.

Chase, R. B., Jacobs, R., Aquilano, N. J. (2006). *Administração Da Produção E Operações Para Ventagens Competitivas*. Mc. Graw Hill

Christopher, M. (2007). *Logística E Gerenciamento Da Cadeia De Suprimentos: Criando Redes Que Agregam Valor*. Editora Thomson Learning.

- Correa-Álvarez, A. (2016). Las Amenazas De La Migración: Cubanos En Ecuador. Cálamo. *Revista De Estudios Jurídicos*, 5, 124-126
- Corrigan, K. (2019). *The Tyranny of Benchmarks*. <https://rescoam.com/resco-thought-piece-the-tyranny-of-benchmarks/>
- Costa, A. (2008). *Balanced Scorecard, Conceitos e guia de implementação*. 3ª ed. Editorial Atlas S.A.
- Cota-Yañez, R., Y Navarro-Alvarado, A. (2015). Analysis Of The Labor Market And Informal Employment In Mexico. *Papeles De Población*, 21(85), 211-249.
- Covin, J. y Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Cruz, R. (1995). *Fundamentos De Marketing*. McGraw-Hill.
- Cuthbertson, R. y Piotrowicz, W. (2008). Supply Chain Best Practices – Identification And Categorisation Of Measures And Benefits. *International Journal Of Productivity And Performance Management*. 57 (5), 389-404.
- Czuchry, A., Yasin, M. E. y Dorsh, J. (1995). A Review Of Benchmarking Literature: A Proposed Model For Implementation. Introduction. *Journal Of Materials And ProductTecnology*, 10, 27-45.
- Damelio, R. (1995). *The Basics Of Benchmarking*. Productiviti.
- De Castro-Pericacho, C., Sarasa, M. A., y Sánchez, A. L. (2014). Informal Norm Of Employment And The Erosion Of Citizenship Status: The Case Of Shoe Industry In Elda, Alicante. *Revista Internacional De Sociología*, 72(3), 661-682. <https://doi.org/10.3989/Ris.2012.11.05>

- De Cuba, P. C. (2017). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*. [Archivo PDF].
<https://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Conceptualizaci%C3%B3n%20del%20modelo%20economico%20social%20Version%20Final.pdf>
- Delgado-Verde, M., Martín-de-Castro, G., Navas-López, J. E. y Cruz-González, J. (2011). Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (4), 207-221.
- Díaz, L. E. (2005). Public Management Of Work And Increase In Independent Employment. *Revista Venezolana De Gerencia*, 10(29), 26-39.
- Dyer, J. y Chu, W. (2003). The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1).
<https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.57.12806>
- Escalante, Z. (2012). Trabajo Por Cuenta Propia En Cuba: Importancia, Límites y Consecuencias. Cuba. *Pacarina del Sur*, 4 (15).
- Estrada, A.M. (1997). Los estudios de género en Colombia: entre los límites y las posibilidades. *Nómadas*, (6).
- Ettorchi-Tardy, A., Levif, M. y Michel, P. (2012). Benchmarking: a method for continuous quality improvement in health. *Healthc Policy*, 7, 101–119.
- Finnigan, J. (1996) *Guía De Benchmarking Empresarial*. Prentice HallHispanoamericana.
- Fisher, L. (1995). *Investigación De Mercados*. Ediciones Duesto, S. A.
- Fitz-Enz, J. (1995) *Benchmarking Staff, Ventajas Competitivas Y Servicio Al Cliente*.

Ediciones Deusto, S. A.

Franco, M. y Escalona, M. (2005) Utilización Del Coeficiente Alfa De Cronbach Para El Análisis De Fiabilidad De Un Test. Universidad De Oriente. Cuba.

Freytag, P. y Hollensen, S. (2001). The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. *The TQM Magazine*, 13 (1), 25-33.

Fuentes, V. y López, L. (2000). Apuntes Para La Flora Económica De Cuba: Plantas Condimenticias. *Revista Del Jardín Botánico Nacional*. 21(1), 47-70

Fuentes, M. (2002). *La Gestión De La Calidad Total. Análisis De Impacto Del Entorno En Su Implementación Y Resultados*. Editorial Universidad De Granada.

Fundão, M.T. y Pires, C. (2014). O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. *Revista de Administração da USP-Rausp*, 49, 45-58.

Gallo, C. (2006). El impacto de la composición sectorial del crecimiento sobre la pobreza en Venezuela: 1975-2003. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 12 (2)

García, G. A., y Badillo, E. R. (2018). Rationing of formal sector jobs and informality: The colombian case. *Journal of International Development*, 30(5), 760-789.
<https://doi.org/10.1002/jid.3310>

García, L. F., y Cruz, M. (2017). Unemployment in Latin America: labor market flexibility or capital accumulation? *Problemas del Desarrollo*, 48 (189), 33-56.

Gartner, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.

Ginn, D., y Zairi, M. (2005a). Best Practice Qfd Application: An Internal/External Benchmarking Approach Based On Ford Motors' Experience. *International Journal Of Quality And Reliability Management*, 22(1), 38-58.

<https://doi.org/10.1108/02656710510572986>

Gisbert, V. y Raissouni, O. (2014). Benchmarking, herramienta de control de calidad y mejora continua. *3C Empresa. Investigación Y Pensamiento crítico*, 3(4), 217–233.

Guevara Q. y Manjarrés M, (2004). Benchmarking: una oportunidad para promover la competitividad de la Agroindustria de Palma de Aceite en Colombia. *Revista Palmas*. 25 (1), 35-44.

Gurutze, M. y Ochoa, C. (2014). Una revisión teórica de la herramienta De benchmarking. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 12(1), 73-103.

Hafeez, K., Keoy, K. H. A., Zairi, M., Hanneman, R., y Koh, S. C. L. (2010). E-Supply Chain Operational And Behavioural Perspectives: An Empirical Study Of Malaysian Smes. *International Journal Of Production Research*, 48(2), 525-546. <https://doi.org/10.1080/00207540903175079>

Harrington, H. (1996). *The Complete Benchmarking Implementation Guide: Total Benchmarking Management*. McGraw- Hill.

Hatten, T. (1996). *Student attitude toward entrepreneurship as affected by participation in a small business institute program*. UMI Dissertation Services.

Hernández, E. y García, G. (2017). Determinants in quantiles of the unemployment periods in Cali and its metropolitan area between 2012-2014. *Estudios Gerenciales*, 33 (143), 177-186. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.05.001>.

Hingtgen, N., Kline, C., Fernandes, L. y McGehee, N. G. (2015). Cuba In Transition: Tourism Industry Perceptions Of Entrepreneurial Change. *Tourism Management*, 50, 184-193. <https://doi.org/10.1016/J.Tourman.2015.01.033>

Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management. Fundamentos y Conceptos de Implementación* (4ta ed). BHH.

Hömann, H. y Welter, F. (2005), *Trust and Entrepreneurship*. Edward Elgar

Hronec, S. M. (1994). *Sinais Vitais: Usando Medidas De Desempenho Da Qualidade, Tempo E Custos Para Traçar A Rota Para O Futuro De Sua Empresa*. Makron Books.

Hutton, R., y Zairi, M. (1995). Effective Benchmarking Through A Prioritization Methodology Rob Hutton. *Total Quality Management*, 6(4), 413-426.
<https://doi.org/10.1080/09544129550035341>

Instituto Nacional De Estadística Y Censo (2015). *Censo Nacional Económico*.
<Http://Www.Ecuadorencifras.Gob.Ec//Censo-Nacional-Economico/>

Jarrar, Y. F., y Zairi, M. (2000e). Internal Transfer Of Best Practice For Performance Excellence: A Global Survey. *Benchmarking: An International Journal*, 7(4), 239-246. <https://doi.org/10.1108/14635770010378882>

Jarrar, Y. F., y Zairi, M. (2001a). Future Trends In Benchmarking For Competitive Advantage: A Global Survey. *Total Quality Management*, 12(7), 906-912.
<https://doi.org/10.1080/09544120100000014>

Jaspers-Faijjer, D. (2008). Transformaciones demográficas y su influencia en el desarrollo en América Latina y el Caribe. [Archivo PDF].
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2894/S0800268_es.pdf

Jáuregui, F. y Carmona, L. (2014). *1001 consejos para emprender*. Almuzara

Kay, J. (2007). Health Care Benchmarking. *Hong Kong Medical Diary*, 12(2), 22–27

Kaiser Associates, Inc. (1995). *Cómo Superar A La Competencia. Guía Práctica*

De Benchmarking. Ediciones Díaz De Santos, S.A.

Kantis, H., Angelelli, P. y Moori, V. (2004). *Desarrollo Emprendedor, América Latina y la experiencia internacional*. [Archivo PDF].

http://www.academia.edu/35113213/2004_BID_Desarrollo_Emprendedor_AL.pdf

Karlöf, B. y Öbstblom, S. (1993). *Benchmarking: A Signpost To Excellence In Quality And Productivity*. Htjohn Wiley y Sonsth.

Kelessidis, V. (2000). *Benchmarking*. Thessaloniki Technology Park.

Kivela J, y Crotts, J. C. (2006). Tourism And Gastronomy: Gastronomy's Influence On How Tourists Experience A Destination. *Journal Of Hospitality y Tourism Research*, 30(3), 354-377. <https://doi.org/10.1177/1096348006286797>

Kotler, P. (1995). *Dirección De Marketing. Análisis, Planificación, Gestión Y Control*. Mcgraw-Hill.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Dirección De Marketing*. Pearson Educación, México.

Kotler, P. y Lane, K. (2006). *Dirección De Marketing*. Pearson Educación, México.

Kotler, P. y Roberto, E. (2006). *Marketing Social. Estrategias Para Cambiar la Conducta Pública*. Editorial Félix Varela.

Kube, V., Marquez, K., Melicce, R., Monsalve, I., Navarrete, A. y Perea, M. (2016). *Benchmarking*. [Archivo PDF].

<https://catedraalimentacioninstitucional2.files.wordpress.com/2015/03/benchmarking-2016-w.pdf>

Leite, E. (2000). *O Fenômeno do Empreendimento: Criando Riquezas*. Bagaço.

- Leiva, C. (2005). Conductismo, cognitivismo y aprendizaje. *Revista Tecnología En Marcha*, 18(1).
- León, M. (2003) Etnicidad y exclusión en el Ecuador: una mirada a partir del Censo de Población de 2001. *Íconos*, (17). <https://doi.org/10.17141/iconos.17.2003.503>
- Levy, N. (2019). Financiamiento, financiarización y problemas del desarrollo. *Cuadernos de Economía*, 38(76), 207-230.
- Lima, A. (2006). *Teorias Da Administração*. Saraiva.
- Lobo, I., y Zairi, M. (1999). Competitive Benchmarking In The Air Cargo Industry: Part I. *Benchmarking: An International Journal*, 6(2), 164-191.
<https://doi.org/10.1108/14635779910269768>
- Lobo, I., y Zairi, M. (1999). Competitive Benchmarking In The Air Cargo Industry: PartII. *Benchmarking: An International Journal*, 6(3), 220-238.
<https://doi.org/10.1108/14635779910288479>
- Lobo, I., y Zairi, M. (1999). Competitive Benchmarking In The Air Cargo Industry: PartIII. *Benchmarking: An International Journal*, 6(4), 302-309.
<https://doi.org/10.1108/14635779910297406>
- Lumpkin, G. y Dess, G. (1996). Enriching the entrepreneurial orientation construct: a reply to entrepreneurial orientation or pioneer advantage. *Academy of Management*, 21(3), 605-607.
- Macdonald, J. y Tanner, S. (1998). *Cómo entender el benchmarking en una semana*. Panorama.
- Macedo, R.D. (2014), Confiança nos relacionamentos interorganizacionais: mais do que uma simples questão de estratégia comercial [Tesis de Maestría, Universidade

Federal de Minas Gerais].

Maire, J. y Büyüközkan, G. (1997). *Methods And Tools For First Five Steps Of Benchmarking Process. Innovation In Technology Management Of Engineering Technology. The Key To Global Leadership*. Picmet'97.

Malhotra, N., Martínez, J., y Rosales, M. (2003). *Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado*. Pearson Educación, México.

Manene, L.M. (15 de abril de 2011). *Benchmarking: definiciones, aplicaciones, tipos y fases del proceso en Conocimientos, Marketing, Mejora Continua*.
<https://www.luismiguelmanene.com/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>

Marciniak, R. (2017). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca. *EDUCAR*, 53 (1), 171-207.

Marimón, N. y Torres, E. (2013). Efectos del bloqueo económico, financiero y comercial de Estados Unidos en el Sistema Nacional de Salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39, 298-313.

Marino, M. (2014) Comercio Mayorista En Reordenamiento. *Periódico Granma*.

Martínez, O. y Lobán, E.(1999). Fundamentos del bloqueo a Cuba: análisis crítico. *Reflexión Política*, 1(2).

Marwa, S., y Zairi, M. (2008a). A Pragmatic Approach to Conducting a Successful Benchmarking Expedition: Case of Dubai Holding Group (Dhg). *Tqm Journal*, 20(1), 59-67. <https://doi.org/10.1108/09544780810842901>

Martins, G.S. (2013). A Medida de Confiar é Confiar sem Medida? Estudo sobre o Efeito

- da Confiança na Criação e na Captura de Valor na Relação Comprador-Fornecedor. [Tesis de Doctorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo].
- Meade, P. H. (200). *A guide to benchmarking*. [Archivo PDF].
http://quality.curtin.edu.au/local/docs/Guide_to_Benchmarking_Oct2007.pdf
- Menezes, J., Barrios, M., Lozano, L. M., Bonillo, A., Turbany, J., Cosculluela, A., y Valer, S. (2014). *Psicometría*. UOC.
- Mcnair, C. y Leibfreid, K. (1994). *Benchmarking: A Tool For Continuous Improvement*. Essex Junction.
- Ministerio De Justicia (2012). Gaceta Oficial No. 053 Ordinaria De 21 De Noviembre De 2012, Asamblea Nacional Del Poder Popular, Ley No. 113. Habana
- Ministerio De Justicia (2014). Gaceta Oficial No 12 Extraordinaria, Ley De Inversión Extranjera No 118, 16 De Abril Del 2014. Habana
- Montero, L. (2005). Medición De Índice De Precios En La Provincia De Santiago De Cuba En El Periodo 2009-2012. [Tesis de Diploma, Universidad De Oriente]
- Moraes, R. y Ferraz, Z (2004). *Benchmarking, Sua Utilização E Formalização Nas Pequenas E Médias Empresas: Um Modelo De Implantação*. [Archivo PDF].<http://Www.Unifor.Br/Notitia/File/359.Pdf>
- Morales, M. (2016). Estrategias para atender el empleo juvenil en la economía informal. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 23, 89-121
- Mulet, C. (2012). Economía Y Gerencia En Cuba: Avances De Investigación, ¿Cuál Es La Solución Para Enfrentar Las Deformaciones Estructurales En El Sistema Económico Cubano? Boletín Cuatrimestral, Centro DeEstudios De La Economía

Cubana (Cecc).

Muñoz, L. y Piñeiro-Aguiar, E. (2014). Las Amenazas De La Migración: Cubanos En Ecuador. *Revista San Gregorio*, 7 (1), 46- 55.

Nayme, J.G., Fischer, R. M. y Mazzon, A. (2006). Fator de confiança interpersonal no ambiente de trabalho. *Revista de Administração da USP-Rausp*, 41, 442-452.

Nieto, E., Mejía, L. M. y Cardona, A. (2013). Probabilidades de empleo-desempleo en Medellín. evidencia empírica para pensar un seguro de desempleo en Colombia. *Rev. Fac. Nac. Salud Pública* 31(1): 67-74.

Norton, D. y Kaplan, R. (2004). *Balanced Scorecard. Mapas Estratégicos. Covertendo Ativos Intangíveis Em Resultados Tangíveis*. Elsevier.

Núñez, N. y González, E. (1999). Antecedentes Etnohistóricos De La Alimentación Tradicional En Cuba. *Revista Cubana De Alimento Y Nutrición*. 13(2),145-150.

Oficina Nacional De Estadística (2006). *Panorama Económico Y Social De Cuba 2005*.

<http://www.One.Cu>

Oficina Nacional De Estadística. (2008). *Anuario Estadístico De Cuba 2007*.

<http://www.onei.gob.cu/>

Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba (2017). *Anuario Estadístico De Cuba 2017*.

[<http://www.one.cu/>]

Öney, H. (2016). Gastronomi Egitimi Üzerine Bir Degerlendirme/An Evaluation On Gastronomy Education. *Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 193-203.

Ortiz, L., Álvarez, J., Torres, I. y Gil, M. (2013). El Crédito Una Valiosa Opción Para El Trabajo Por Cuenta Propia. *Revista Del Banco Central (Bcc)*, 16 (3).

- Osorio, C. T., Correa, C., Trejos, P. y Torres, F. (2017). El papel de la propiedad en el desarrollo departamental. Evidencias para el caso colombiano. *Entramado*, 13(2), 32-59.
- Passos, C. y Haddad, R. (2013). Benchmarking: A tool for the improvement of production management. *IFAC Proceedings Volumes*, 46(24), 577–581. <https://doi.org/10.3182/20130911-3-BR-3021.00003>
- Pavel, A. y Pérez, O. (2013). Relanzamiento Del Cuentapropismo En Medio Del Ajuste Estructural. Centro De Estudios De La Economía Cubana (CEEC).
- Partido Comunista de Cuba (2011). Información Sobre El Resultado Del Debate De Los Lineamientos De La Política Económica Y Social Del Partido Y La Revolución, VI Congreso Del Partido Comunista De Cuba.
- Pereyra, A. (2009). Articulación público - privada en el financiamiento de la infraestructura de carreteras en Uruguay. *Cuaderno de economía*, 28 (50), 95-116.
- Pérez, J. y Mora, M. (2004). De la oportunidad del empleo formal al riesgo de exclusión laboral. Desigualdades estructurales y dinámicas en los mercados latinoamericanos de trabajo. *Alteridades*, 14 (28), 37-49.
- Pires, S. (2004) *Gestão Da Cadeia De Suprimentos: Conceitos, Estratégias, Práticas E Casos*. Atlas S.A.
- Pizarro, F. (2010). La teoría de la transición demográfica: recursos didácticos. *Enseñanza de las ciencias sociales: revista de investigación*, 9, 129-37.
- Porter, M. (2003). *Ventaja Competitiva: Creación Y Sostenimiento De Un Desempeño Superior*. Editorial Continental.

Porto, J. y Gardey, A. (2009). *Definición de: Definición de desempleo*
<https://definicion.de/desempleo/>

Posso, A. (2016). ¿Hay discriminación en contra de las mujeres en el mercado laboral ecuatoriano?. *Cuadernos de Economía*, 39 (111), 175-188.
<https://doi.org/10.1016/j.cesjef.2015.10.004>

QAEC. (2013). *Benchmarking*. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/benchmarking>

Quee-Ling S. A., Khairil, W. A. y Ainul-Zakiah, A. B. (2017). An Integrated Structural Model Of Gastronomy Tourists' Behaviour. *International Journal Of Culture, Tourism And Hospitality Research*, 11(4), 573-592. <https://doi.org/10.1108/ljcthr-05-2016-0047>

Ramírez, L. (2019). Transnacionalismo migrante en condición de Estados de origen con régimen autoritario: El caso de los cubanos en México. [Tesis de doctorado, Universidad FLACSO México].
https://flacso.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1026/164/1/Ramirez_LE.pdf

Ratten, V. (2013). Cloud computing: A social cognitive perspective of ethics, entrepreneurship, technology marketing, computer self-efficacy and outcome expectancy on behavioural intentions. *Australasian Marketing Journal*, 21,137-146.

Rauch, A y Lumpkin, G. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761- 787. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2009.00308.x>

- Razmi, J., Ghaderi, S. F., Zairi, M., y Keyno, H. R. S. (2008b). Compiling And Prioritizing Strategies For Electrical Energy Production From Fossil Fuel With Support Of Benchmarking. *Benchmarking*, 15(6), 794-804. <https://doi.org/10.1108/14635770810915959>
- Razmi, J., Zairi, M., y Jarrar, Y. F. (2000f). The Application Of Graphical Techniques In Evaluating Benchmarking Partners. *Benchmarking: An International Journal*, 7(4), 304-314. <https://doi.org/10.1108/14635770010378936>
- Rivas, L. M. (2011). ¿Irse o quedarse? La migración venezolana en la narrativa del siglo XXI. Trabajo presentado en las Jornadas de Investigación Humanística y Educativa, San Cristóbal, Venezuela. <https://doi.org/10.6018/riite/2018/335131>
- Rivera, M. B. y Clapé, M. M. (2019). EL PENSAMIENTO DE FIDEL CASTRO RUZ SOBRE EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 3(1).
- Román, B., y Narcisa, G. (2019). *El comercio informal, dificultades y mecanismos para la accesibilidad en la ciudad de Guayaquil sector la Bahía, período 2015-2017* [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec>
- Robbins, S. P. (2005). *Administração, mudanças e perspectivas*. Saraiva
- Roura, J. (2007). Cohesión económica y social y no simple convergencia de los ingresos por habitante. *Quórum: revista de pensamiento iberoamericano*, 18, 68-75.
- Ruiz, M. E., Tarafa, G., Jódar, P. y Benach, J. (2015). ¿Can Informal Employment Be Compared In South America? Analysis Of Its Definition, Measurement And Classification. *Gaceta Sanitaria*, 29(1), 65-71. <https://doi.org/10.1016/J.Gaceta.2014.07.015>
- Ruiz, M. G. (2019). Finanzas externas de Cuba: situación actual _y opciones para

- enfrentarla. *Revista Economía y Desarrollo (Impresa)*, 133(3).
- Sabag, C. (2014). *El Paisaje: Migración Cubana Y Antropología Visual En El Barrio De La Florida*, Quito. [Tesis de Maestría, Universidad FLACSO Ecuador].
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/6706>
- Samuelson, P. (2003). *Economía*. México: McGraw Hill.
- Sánchez-Almagro, M. L. (2003). *Perfil Psicológico del Autoempleado*. [Tesis de doctorado no publicada]. Universidad Complutense de Madrid.
- Sancho, A y Gracia, G. (2005). *Posicionamiento De Un Destino Turístico En Un Mercado Globalizado Y Competitivo: Comparación De Prácticas Entre Competidores Y Líderes*. [Archivo PDF]. <https://www.uv.es/~sancho/benchmarking.pdf>
- Santacreu, J. y Ibern, P. (2004). Un futuro para el Sistema Nacional de Salud. *Rev Adm Sanit*, 2(4), 721-31.
- Santos, H. (2015). Benchmarking, una herramienta útil para mejorar las prácticas educativas a distancia. *Revista Mexicana de Bachillerato a Distancia*, 7(14), 93-99.
- Sardinas, Y. (2005). *Medición Índice De Precios Al Consumidor En La Provincia Santiago De Cuba 2004 -2009*. [Trabajo De Diploma, Universidad De Oriente].
<https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5140>
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill Book Company Inc.
- Seibel, S. (2004). *Um Modelo De Benchmarking Baseado No Sistema Produtivo Classe Mundial Para Avaliação De Práticas E Performances Da Indústria Exportadora Brasileira*. [Tesis de Doctorado, Universidade Federal De Santa Catarina].

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/87144>

Serra, A. (2002). *Marketing Turístico*. Ediciones Pirámides, Grupo Anaya S.A.

Silva, V. y Vasconcellos, G.M. (2014). Redes sociales, perfil emprendedor e trajetória. *Revista de Administração da USP-Rausp*, 49, 77-88.

Silveira, Y. (2012). *Modelo De Benchmarking*. [Tesis de Doctorado, Universidad De Oriente].

Silveira, Y., Cabeza-Pullés, D. y Fernández-Pérez, V. (2016). Emprendimiento: Perspectiva Cubana En La Creación De Empresas Familiares. *European Research On Management And Business Economics*, 22(2), 70-77.
<https://doi.org/10.1016/J.Iedee.2015.10.008>

Silveira-Pérez, Y., Castellanos-Pallerols, G. y Villacís-Mejía, M. (2016). *Benchmarking Aprender de los mejores*. Codeu.

Singh, K. y Garg, K. (2008). Strategy Development By Smes For Competitiveness: A Review. *Benchmarking: An International Journal*, 15 (5).

Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. y Betts, A. (2008). *Gerenciamento De Operações E De Processos. Principios E Praticas De Impacto Estratégico*. Bookman.

Slaybaugh, Raeann (2008). Key Supply Management Strategies For The Coming Decade. *Eside Supply Management* 1 (3).

Smith, J., Stephen, L. y Honggen, X (2008). *Culinary Tourism Supply Chains: A Preliminary Examination*. *Journal Of Travel Research* 2008; 46, 289.
<http://Jtr.Sagepub.Com/Cgi/Content/Abstract/46/3/289> .

Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Norma.

- Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book: A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. Routledge
- Strobino, M. y Teixeira, R.M. (2014). Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no comércio de material de construção da cidade de Curitiba. *Revista de Administração da USP-Rausp*, 49(1), 59-76.
- Taylor, D. A. (2005). *Logística Na Cadeia De Suprimentos. Uma Perpectiva Gerencial*. Pearson Education Do Brasil.
- Thai, E. T. (2013). Social capital, networks, trust and immigrant entrepreneurship: a cross country analysis. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. 7 (2), 108-124.
- Thoene, U. (2015). A Socio-Legal Exploration Of The Linkages Between Informal Employment, Social Protection And Labour Law In Latin America. *Revista De Estudios Sociales*, (54), 12-24. <https://doi.org/10.7440/Res54.2015.01>
- Tijerina, J.I. (1999). Benchmarking-metodología de desarrollo y aplicación. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. .
- Todaro, R. y Yáñez, S. (2004). *EL TRABAJO SE TRANSFORMA: Relaciones de producción y relaciones de género*. Centro de Estudios de la Mujer.
- Trejo, J.C., Rivera, E. y Ríos, H. (2017). Analysis of the hysteresis of unemployment in Mexico in the face of macroeconomic shocks. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1249-1269. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.005>
- Ulrich, H. (2005). *Benchmarking Territorial Competitivo*. Mesopartner
- Ulrich, K., Fellner, D. y Ullrich, T. (2018). A Benchmark for Distance Measurements. *International Conference on Cyberworlds (CW)*, 120-125,

<https://doi.org/10.1109/CW.2018.00031>.

Valcárcel, M. (2006). Génesis y evolución del concepto y enfoques sobre el desarrollo.

[Archivo PDF]. <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/SESION-6-Marcel-Valcarcel-Desarrollo-Sesion6.pdf>

Valls-Roig, A. (1995). *Guía práctica del Benchmarking o Cómo lograr el liderazgo en su empresa o unidad de negocio*. Gestión 2000.

Velásquez-Veintimilla, J.P (2017). Migración Cubana En Ecuador. Respuestas Institucionales Y Contradicciones Políticas (2015-2017). [Tesina De Especialización, Universidade FLACSO Ecuador]. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/xmlui/handle/10469/13049>

Vargas, E. (2017). Análisis de las brechas de implementación en la “Política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento en Colombia” (2009 - 2015). [Tesis de maestría, FLACSO Ecuador]. <http://hdl.handle.net/10469/11801>

Vázquez, M., Silveira, Y. y Navarro, J.R (2018). Prospectiva del desarrollo del trabajo por cuenta propia como manifestación del emprendimiento en el municipio Santiago de Cuba. En Silveira, Y. y Navarro, J.R (Ed.), *Diálogo de Saberes desde las Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*, 2, 123 - 140. UNERMB.

Véliz, J. y Díaz, C. (2014). El fenómeno de la informalidad y su contribución al crecimiento económico: el caso de la ciudad de Guayaquil. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 19(37), 69-118. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jefas.2014.09.001>

Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. [Archivo PDF].

https://www.researchgate.net/profile/Sankaran-Venkataraman/publication/228316384_The_Distinctive_Domain_of_Entrepreneurship_Research/links/0c96052e7ccb98aa7e000000/The-Distinctive-Domain-of-Entrepreneurship-Research.pdf

Verduzco, B., y Valenzuela, B. (2018). The Gastronomy-Tourism Urban Districts, Conflicts And Problems Of Public Management. Guadalajara, Mexico. [Los Distritos Urbanos Gastronómico-Turísticos, Conflictos Y Problemas De Gestión Pública. Guadalajara, México]. *Eure*, 44(132), 239-264. <https://doi.org/10.4067/S0250-71612018000200239>

Vermeulen, W. (2006). The extent of benchmarking in the South African financial sector. *South African Journal of Economic and Management Sciences* 9 (3). <https://doi.org/10.4102/sajems.v9i3.1090>

Viedma, J. (2001). *Innovation Intellectual Capabilities Benchmarking System*. [Archivo PDF]. <http://Www.Intellectualcapitalmanagementsystems.Com/Publicaciones/licbs.Pdf>

Villena, D. J. (2004). Emprendimientos: a necessidade de se aprender a empreender. Trabalho Didático, Faculdade Novo Milênio

Vught, F.A., Balanskat, A., Benneworth, P., Botas, P., Brandenburg, U., Burquel N., De Boer, H., Coyne, D., Gaehtgens, Ch., Goddard, J., Huisman, J., Leichsenring, H., Ruiz, J.G.M. y Wagenaar, R. (2010). *Benchmarking in European Higher Education: A University Benchmarking Handbook*. ESMU.

Walter, A., Auer, M. y Ritter, T. (2006) The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *J. Bus. Venturing*, 21 (4), 541–567. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.005>.

- Wang, C. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>
- West, S. y College, B. (1998). Applying Benchmarking in Higher Education: A Review of Three Case Studies. [Archivo PDF]. <http://www.asq.org/enews/education-brief/pdf/qmjv5i4engelkemeyer.pdf>
- Whipple, J.M., Lynch, D.F. y Nyaga, G.N. (2010) A Buyer's Perspective on Collaborative versus Transactional Relationships. *Industrial Marketing Management*, 39, 507-518. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.11.008>
- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Yucra, L. (2012). *Propiedad, propiedad pública y propiedad privada*. Blog ETICA.
- Yorke, M. (1999). Benchmarking academic standards in the uk. *Tertiary Education and Management*, 5(1), 81–82.
- Zairi, M. (2000a). Benchmarking Online Using The Internet. *Benchmarking: An International Journal*, 7(1), 202-208. <https://doi.org/10.1108/Bij.2000.13107aaa.001>
- Zairi, M., y Whymark, J. (2000d). The Transfer Of Best Practices: How To Build A Culture Of Benchmarking And Continuous Learning – Part 1. *Benchmarking: An International Journal*, 7(1), 62-79. <https://doi.org/10.1108/14635770010317285>
- Zairi, M., y Whymark, J. (2000c). The Transfer Of Best Practices: How To Build A Culture Of Benchmarking And Continuous Learning – Part 2. *Benchmarking: An*

International Journal, 7(2), 146-167.
<https://doi.org/10.1108/14635770010326212>

Zairi, Mohamed; Leonard, Paul (1994). *Practical Benchmarking: The Complete Guide*.
Editora Champan And Hall.

Zhao, H., Seibert, S. E., y Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the
development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6),
1265.

Apéndices

Anexo 1. Cuestionario para buenas prácticas de restaurantes de migrantes cubanos

Prácticas proceso Atención al cliente (Salón)		1	2	3	4	5	6	7
	Áreas de servicio debidamente definidas.							
Prestación del servicio	Presencia de un área destinado a los niños, para su distracción durante la estancia en el restaurante.							
	Sillitas o Tronas para Niños (si aplica)							
	Espacio de fumadores y no fumadores claramente señalizados.							
	El restaurante cumple con las normativas de supresión de barreras arquitectónicas.							
	Se dispone de aire acondicionado y/o equipos de ventilación en toda el área de servicio al cliente							
	Se dispone de más de un 20 % de utensilios del que se necesitaría en un día de máxima afluencia.							
	Disposición de 3 juegos de cubremanteles y 1,5 de manteles por mesa.							
	Instalaciones Confortables							
	Se dispone de papeleras y ceniceros en todas las áreas de prestación de servicio o locales interiores.							
	Limpieza de exteriores del establecimiento que tiene acceso a la calle.							
	El responsable de la limpieza conoce y cumple sus funciones							
	Condicioneshigiénicas – sanitarias eficientes y conocidas por los clientes.							
	El montaje de las mesas se realiza cuando no hay clientes en la sala.							
	El personal acoge al cliente con prontitud y diligencia a su llegada al restaurante							
	El personal despide siempre al cliente a la finalización del servicio							
Se remontan las mesas con discreción y sin hacer ruidos molestos para el cliente.								
Prácticas proceso Productivo (Cocina)		1	2	3	4	5	6	7
Infraestructura de la cocina	Los locales por donde circulan alimentos permiten la desinfección adecuada evitando acumulación de suciedad							
	Los restaurantes poseen delimitadas las zonas de manipulación de frío y otras de apropiados para la ventilación y/o extractores de humo.							
	Cubos y recipientes de basura							
	Área de Lavado							
	Las instalaciones de la cocina cuentan con la aprobación de la seguridad sanitaria y se corrigen las desviaciones detectadas							
	Equipamiento de cocina moderno							

Tecnología	Utilización de equipos en la carga y descargade materiales							
Prácticas gestión medioambiental (GM)		1	2	3	4	5	6	7
Declaración Medioambiental	Esta colocado de forma visible al cliente un material o similar de la declaración medioambiental.							
	Ofrecer al cliente información cumplimiento del restaurante medidas higiénica –sanitarias.							
Prácticas gestión de la información y comercialización		1	2	3	4	5	6	7
Producto	Diseñado en función de la base de datos de clientes y pedidos más frecuentes							
	Cartera de productos diseñada y actualizada.							
Precio	Evaluación de los métodos de fijación de precios							
Investigación de mercado	<i>Investigaciones de mercado realizadas periódicamente sobre:</i>							
	Necesidades de los clientes							
	Competidores actuales y potenciales							
	Tendencias de los mercados de restaurantes y cafeterías							
	Beneficios y estímulos a trabajadores que propician la creatividad y motivación.							
	Segmentos de mercado emergentes							
	Localización de nuevos puntos de ventas o mejoras a los ya existentes.							
	Competencia							
	Nuevas herramientas comunicación							
	Condiciones necesarias para ofrecer ofertas autoservicio							
Comunicación	Utilización de Internet en la comunicación de los productos ofrecidos							
	Marca de los restaurantes con propiedad industrial							
	Sistema de promoción y rebajas conocido por los clientes							
	Personalización del servicio							
	Participación en ferias y eventos contemáticas gastronómicas							
	Comunicación de la imagen del negocio a clientes, proveedores y demás socios.							
	Utilización de resultados en estudios de mercado que permitan minimizar los costos de comunicación y obtener resultados más satisfactorios							
	Las actividades de promoción están relacionadas con las actividades comerciales de los tour operadores, agencias de viaje y demás socios de la cadena de suministros							
Ofertas promocionales combinadas con el resto de los miembros de la cadena de suministros (proveedores, oficina de turismo, agencias de viaje)								

	Se dispone de materiales con información sobre el destino turístico donde se encuentra el restaurante								
Sistema de Información	Utilización de plataformas de aplicación de Tecnología de la información en:								
	Compras								
	Finanzas								
	RRHH								
	Ventas								
Seguridad	Relación y fidelización de clientes								
	Servicios de entrega al cliente								
	Servicios de seguridad								
Satisfacción del Cliente	Comida pronta para consumir y llevar a casa								
	Se dispone de un sistema establecido para recoger de forma escrita las quejas y sugerencias de los clientes.								
	Existen modelos de cuestionarios para entregar físicamente a los clientes o el personal tiene predefinidas las preguntas a realizar al cliente sobre su satisfacción sobre el servicio recibido.								
	Se comunica al personal los resultados de las encuestas y/o entrevistas.								
	Se realizan mejoras en el restaurante teniendo en cuenta las quejas y sugerencias, las opiniones recogidas en las encuestas y entrevistas realizadas a los clientes, ofreciéndoles respuesta.								
Prácticas Gestión logística y de operaciones		1	2	3	4	5	6	7	
Logística y Operaciones	Determinación de los costos de transporte si procede, en cada una de las situaciones correspondientes.								
	Contratación de sistema de transporte para servicio de entrega a domicilio.								
	Análisis de las formas de transporte más eficientes en relación del servicio a ofrecer y/o recibir.								
	Determinación y optimización del tiempo total de procesamiento del pedido.								
	Cálculo dos niveles de inventario y ciclo de pedido								
	Retroalimentación con los proveedores sobre las necesidades del proceso operativo								
	Reducción del tiempo consumido entre la solicitud del pedido y su entrega al cliente final.								
	Sustitución de importaciones por productos nacionales de óptima calidad.								
Prácticas proceso Gestión de Recursos Humanos (RRHH)		1	2	3	4	5	6	7	
Capacitación productiva	El personal del restaurante ha recibido formación sobre la manipulación de alimentos.								
	Utilización de técnicas de organización del servicio								

	Existencia de documentos de evaluación del desempeño individual.								
	Aplicación del benchmarking en RRHH en la evaluación desempeño individual								
	Especialización en nuevos platos y técnicas de cocina.								
	Facilidades para los trabajadores matriculados en cursos de Superación Profesional.								
Capacitación sobre clientes y proveedores	El personal recibe cursos frecuentes sobre estudios de mercado, necesidades de los clientes y proveedores.								
	El personal en contacto directo con el cliente posee conocimientos sobre lugares de interés del destino turístico donde se encuentra el restaurante, siendo capaz de orientar al cliente.								
	El sistema de RRHH asegura que todas las actividades empresariales y objetivos de los trabajadores estén alineados con las metas estratégicas de la empresa.								
	El sistema de RRHH permite que los profesionales de la empresa desenvuelvan estrategias de recursos más eficientes.								
	El personal en contacto directo con los clientes puede comunicarse en los idiomas de las CCAA y en un idioma extranjero como mínimo.								
Planificación de RRHH	Se realiza una planificación escrita del personal necesario para ofrecer un buen servicio, teniendo en cuenta las diferentes pautas de actividades.								
	Existencia de un sistema de RRHH actualizado								
	Se planifican con antelación los turnos de personal (horarios)								
	Están definidas por escrito y comunicados el personal los distintos períodos de estacionalidad.								
	Aplicación y monitoreo de estrategias que permitan optimizar la fuerza de trabajo.								
Motivación personal del	Los candidatos internos y externos a puestos de trabajos, durante el proceso de selección y reclutamiento pueden posicionarse en líneas de trabajo acordes a sus intereses, objetivos personales y capacidades profesionales.								
	Sistema de beneficios con variadas actividades relacionadas al costo Trabajador - horas, que incluye análisis de salarios.								
	Se realizan simulaciones de escenarios con diversos análisis del impacto financiero y alteraciones en el desempeño y satisfacción de los trabajadores.								
Funciones y responsabilidades	Están definidas las funciones, responsabilidades y requisitos de los distintos puestos de trabajo.								

	La dirección se reúne periódicamente con los trabajadores para tratamiento y estudio de los problemas.							
Prácticas proceso Gestión de aprovisionamiento (GA)		1	2	3	4	5	6	7
Estrategia eCompras	La administración de Compras desempeña un papel estratégico dentro de la organización y participa directamente en la toma de decisiones.							
	El sistema de compras conoce la estructura de gastos por cada proveedor.							
	Existe un enfoque permanente en la reducción del ciclo de suministros.							
	La organización estimula la competencia entre proveedores para así, lograr la reducción de precios acordes a exigencias del mercado.							
	La función de precios se planea sobre la base de diferentes escenarios para prever situaciones especiales.							
	Se trabaja con un sistema ABC para conocer el poder de compra de los proveedores.							
	Compras actúa a favor de mejorar la rentabilidad de la organización.							
	Existe una comunicación constante con los proveedores sobre las necesidades y expectativas de los clientes.							
	Se facilita el contrato de terceros para actividades no básicas en función de mejorar el rendimiento de la empresa.							
	Existe una base de datos actualizada sobre la situación de los proveedores y el cumplimiento de indicadores claves para mejorar el desempeño empresarial.							
	El desempeño de los proveedores es medido periódicamente							
La organización facilita la colaboración con los proveedores a través de mensajes electrónicos o una página web con función de la confirmación de recibimiento de pedidos, notificación de entregas y otras informaciones necesarias.								

Anexo 2. Tabla de ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Es factible aplicar las prácticas gastronómicas cubanas en entornos diferentes * Desempeño	Entre grupos	(Combinado)	1,517	2	,759	,787	,460
		Linealidad	,456	1	,456	,473	,494
		Desviación de la linealidad	1,062	1	1,062	1,102	,298
	Dentro de grupos		56,870	59	,964		
	Total		58,388	61			
Las buenas prácticas gastronómicas cubanas permiten mantener la identidad nacional * Desempeño	Entre grupos	(Combinado)	2,898	2	1,449	,599	,553
		Linealidad	2,859	1	2,859	1,181	,282
		Desviación de la linealidad	,039	1	,039	,016	,899
	Dentro de grupos		142,779	59	2,420		
	Total		145,677	61			
Las buenas prácticas gastronómicas cubanas se integran con las buenas de otras culturas culinarias * Desempeño	Entre grupos	(Combinado)	1,404	2	,702	1,475	,237
		Linealidad	,043	1	,043	,089	,766
		Desviación de la linealidad	1,362	1	1,362	2,860	,096
	Dentro de grupos		28,096	59	,476		
	Total		29,500	61			
Perfil del emprendedor gastronómico * Desempeño	Entre grupos	(Combinado)	22,401	2	11,201	136,517	,000
		Linealidad	22,400	1	22,400	273,018	,000
		Desviación de la linealidad	,001	1	,001	,016	,898
	Dentro de grupos		4,841	59	,082		
	Total		27,242	61			
Autoconfianza * Desempeño	Entre grupos	(Combinado)	1,072	2	,536	,837	,438
		Linealidad	,760	1	,760	1,188	,280
		Desviación de la linealidad	,311	1	,311	,486	,488
	Dentro de grupos		37,767	59	,640		
	Total		38,839	61			
Innovación * Desempeño	Entre grupos	(Combinado)	3,411	2	1,706	4,402	,017
		Linealidad	3,230	1	3,230	8,336	,005
		Desviación de la linealidad	,181	1	,181	,468	,497
	Dentro de grupos		22,863	59	,388		
	Total		26,274	61			
Asunción de Riesgo * Desempeño	Entre grupos	(Combinado)	1,328	2	,664	,522	,596
		Linealidad	1,134	1	1,134	,892	,349
		Desviación de la linealidad	,194	1	,194	,152	,698
	Dentro de grupos		75,059	59	1,272		
	Total		76,387	61			
Toma de decisiones * Desempeño	Entre grupos	(Combinado)	,874	2	,437	,514	,601
		Linealidad	,098	1	,098	,115	,735
		Desviación de la linealidad	,776	1	,776	,913	,343
	Dentro de grupos		50,110	59	,849		
	Total		50,984	61			
Creación de empresas * Desempeño	Entre grupos	(Combinado)	,702	2	,351	,373	,690
		Linealidad	,489	1	,489	,519	,474
		Desviación de la linealidad	,214	1	,214	,227	,635
	Dentro de grupos						

	Dentro de grupos		55,507	59	,941		
	Total		56,210	61			
Evaluación de las buenas prácticas * Desempeño	Entre grupos	(Combinado)	,476	2	,238	,301	,741
		Linealidad	,205	1	,205	,259	,613
		Desviación de la linealidad	,272	1	,272	,343	,560
	Dentro de grupos		46,701	59	,792		
Total		47,177	61				
Confianza en la relación con competidores * Desempeño	Entre grupos	(Combinado)	2,916	2	1,458	1,426	,248
		Linealidad	1,092	1	1,092	1,068	,306
		Desviación de la linealidad	1,824	1	1,824	1,784	,187
	Dentro de grupos		60,326	59	1,022		
Total		63,242	61				
Confianza en la relación con clientes * Desempeño	Entre grupos	(Combinado)	3,661	2	1,830	4,190	,020
		Linealidad	2,067	1	2,067	4,732	,034
		Desviación de la linealidad	1,594	1	1,594	3,648	,061
	Dentro de grupos		25,775	59	,437		
Total		29,435	61				
Confianza en la relación con proveedores * Desempeño	Entre grupos	(Combinado)	3,770	2	1,885	1,347	,268
		Linealidad	3,624	1	3,624	2,590	,113
		Desviación de la linealidad	,146	1	,146	,104	,748
	Dentro de grupos		82,569	59	1,399		
Total		86,339	61				
Buenas prácticas del proceso operativo y logístico * Desempeño	Entre grupos	(Combinado)	6,908	2	3,454	2,121	,129
		Linealidad	6,636	1	6,636	4,075	,048
		Desviación de la linealidad	,272	1	,272	,167	,684
	Dentro de grupos		96,076	59	1,628		
Total		102,984	61				
Buenas prácticas del proceso gestión medioambiental * Desempeño	Entre grupos	(Combinado)	2,144	2	1,072	,647	,527
		Linealidad	1,616	1	1,616	,976	,327
		Desviación de la linealidad	,528	1	,528	,319	,575
	Dentro de grupos		97,743	59	1,657		
Total		99,887	61				
Buenas prácticas del proceso de comercialización * Desempeño	Entre grupos	(Combinado)	,255	2	,127	,104	,901
		Linealidad	,218	1	,218	,178	,674
		Desviación de la linealidad	,036	1	,036	,030	,864
	Dentro de grupos		72,187	59	1,224		
Total		72,442	61				
Buenas prácticas del proceso de recursos humanos * Desempeño	Entre grupos	(Combinado)	1,426	2	,713	,871	,424
		Linealidad	,400	1	,400	,488	,487
		Desviación de la linealidad	1,026	1	1,026	1,253	,268
	Dentro de grupos		48,316	59	,819		
Total		49,742	61				

Anexo 3. Estadística descriptiva de buenas prácticas

Informe de buenas prácticas

Ciudad		Productos diseñados en función de la base de datos de clientes y pedidos más frecuentes	Cartera de productos diseñada y actualizada.	Evaluación de los métodos de fijación de precios	Investigación es de mercado realizadas periódicamente sobre: Necesidades de los clientes	Competidores actuales y potenciales
Houston	Media	5,67	3,17	3,50	6,17	6,67
	Desviación estándar	1,033	1,835	2,074	,753	,516
	% de suma total	11,9%	10,7%	7,1%	10,4%	10,6%
	Curtosis	,586	-2,103	,200	-,104	-1,875
	Asimetría	-,666	-,362	1,211	-,313	-,968
	Varianza	1,067	3,367	4,300	,567	,267
Quito	Media	1,83	4,50	5,00	5,67	5,67
	Desviación estándar	,983	,548	2,449	2,338	2,338
	% de suma total	3,8%	15,2%	10,2%	9,5%	9,0%
	Curtosis	-2,390	-3,333	-,300	5,082	5,082
	Asimetría	,456	,000	-1,102	-2,217	-2,217
	Varianza	,967	,300	6,000	5,467	5,467
Miami	Media	4,82	2,64	4,88	5,72	6,04
	Desviación estándar	2,145	1,258	1,945	1,565	1,340
	% de suma total	84,3%	74,2%	82,7%	80,1%	80,3%
	Curtosis	-1,164	,545	-1,593	4,597	6,500
	Asimetría	-,545	,791	-,327	-2,172	-2,305
	Varianza	4,600	1,582	3,781	2,451	1,794

Total		Media	4,61	2,87	4,76	5,76	6,06
		Desviación estándar	2,183	1,373	2,014	1,575	1,401
		% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Curtosis	-1,302	-,629	-1,585	4,524	6,432
		Asimetría	-,421	,397	-,279	-2,185	-2,409
		Varianza	4,766	1,885	4,055	2,481	1,963
Ciudad		Tendencias de los mercados de restaurantes y cafeterías	Beneficios y estímulos a trabajadores que propician la creatividad y motivación.	Segmentos de mercado emergentes	Localización de nuevos puntos de ventas o mejoras a los ya existentes.	Competencia	
Houston	Media	6,50	6,50	6,33	6,17	6,17	
	Desviación estándar	,837	,548	,816	1,169	,753	
	% de suma total	10,3%	10,7%	10,1%	10,2%	10,3%	
	Curtosis	1,429	-3,333	-,300	2,552	-,104	
	Asimetría	-1,537	,000	-,857	-1,586	-,313	
	Varianza	,700	,300	,667	1,367	,567	
Quito	Media	5,50	5,50	5,50	5,50	5,67	
	Desviación estándar	2,258	2,345	2,345	2,258	2,338	
	% de suma total	8,7%	9,1%	8,8%	9,1%	9,5%	
	Curtosis	5,063	3,593	3,593	5,063	5,082	
	Asimetría	-2,188	-1,884	-1,884	-2,188	-2,217	
	Varianza	5,100	5,500	5,500	5,100	5,467	
Miami	Media	6,14	5,82	6,10	5,88	5,74	
	Desviación estándar	1,069	1,508	,814	1,100	1,322	
	% de suma total	81,0%	80,2%	81,1%	80,8%	80,2%	
	Curtosis	1,419	4,328	-,709	1,692	3,019	

	Asimetría	-1,333	-1,989	-,425	-1,096	-1,485
	Varianza	1,143	2,273	,663	1,210	1,747
Total	Media	6,11	5,85	6,06	5,87	5,77
	Desviación estándar	1,203	1,535	1,038	1,235	1,384
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	4,994	4,332	7,921	3,784	3,631
	Asimetría	-1,977	-2,053	-2,040	-1,638	-1,726
	Varianza	1,446	2,356	1,078	1,524	1,915

Ciudad		Nuevas herramientas de la comunicación	Condiciones necesarias para ofrecer ofertas autoservicio	Utilización de Internet en la comunicación de los productos ofrecidos	Marca de los restaurantes con propiedad industrial	Sistema de promoción y rebajas conocido por los clientes
Houston	Media	3,00	3,83	6,33	6,50	6,50
	Desviación estándar	3,098	2,483	,816	,548	,837
	% de suma total	6,4%	7,7%	10,3%	11,0%	10,8%
	Curtosis	-1,875	-1,915	-,300	-3,333	1,429
	Asimetría	,968	,871	-,857	,000	-1,537
	Varianza	9,600	6,167	,667	,300	,700
	Quito	Media	4,00	4,50	5,50	5,33
Desviación estándar		3,286	2,510	2,258	2,160	2,160
% de suma total		8,5%	9,0%	9,0%	9,0%	8,8%
Curtosis		-3,333	-1,958	5,063	5,357	5,357
Asimetría		,000	-,285	-2,188	-2,248	-2,248
Varianza		10,800	6,300	5,100	4,667	4,667
Miami		Media	4,82	4,98	5,94	5,66
	Desviación estándar	2,116	2,015	1,132	1,636	1,257

	% de suma total	85,2%	83,3%	80,7%	79,9%	80,4%
	Curtosis	-,950	-1,441	6,162	3,232	7,120
	Asimetría	-,615	-,455	-1,899	-1,898	-2,217
	Varianza	4,477	4,061	1,282	2,678	1,579
Total	Media	4,56	4,82	5,94	5,71	5,84
	Desviación estándar	2,365	2,100	1,240	1,623	1,333
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	-1,384	-1,572	6,534	3,565	6,520
	Asimetría	-,448	-,328	-2,168	-2,005	-2,269
	Varianza	5,594	4,411	1,537	2,636	1,777

					Utilización de resultados en estudios de mercado que permitan minimizar los costos de comunicación y obtener resultados más satisfactorios	Las actividades de promoción están relacionadas con las actividades comerciales de los tour operadores, agencias de viaje y demás socios de la cadena de suministros
		Personalización del servicio	Participación en ferias y eventos con temáticas gastronómicas	Comunicación de la imagen del negocio a clientes, proveedores y demás socios.		
Ciudad						
Houston	Media	6,17	6,33	5,67	6,17	2,33
	Desviación estándar	,753	,816	1,033	,753	2,160
	% de suma total	10,6%	10,8%	10,1%	10,9%	6,8%
	Curtosis	-,104	-,300	,586	-,104	,214
	Asimetría	-,313	-,857	-,666	-,313	1,323
	Varianza	,567	,667	1,067	,567	4,667

Quito	Media	5,17	5,50	4,83	5,67	3,00
	Desviación estándar	2,229	2,258	2,137	2,338	2,530
	% de suma total	8,9%	9,4%	8,6%	10,0%	8,7%
	Curtosis	2,958	5,063	1,878	5,082	-,781
	Asimetría	-1,611	-2,188	-1,339	-2,217	,889
	Varianza	4,967	5,100	4,567	5,467	6,400
Miami	Media	5,64	5,62	5,50	5,36	3,48
	Desviación estándar	1,699	1,576	1,581	1,816	2,063
	% de suma total	80,6%	79,8%	81,4%	79,1%	84,5%
	Curtosis	2,322	1,222	2,351	,522	-1,177
	Asimetría	-1,693	-1,386	-1,597	-1,225	,277
	Varianza	2,888	2,485	2,500	3,296	4,255
Total	Media	5,65	5,68	5,45	5,47	3,32
	Desviación estándar	1,680	1,587	1,586	1,790	2,110
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	2,481	1,807	2,170	,964	-1,208
	Asimetría	-1,728	-1,558	-1,553	-1,381	,359
	Varianza	2,823	2,517	2,514	3,204	4,452

	Ofertas promocionales combinadas con el resto de los miembros de la cadena de suministros (proveedores, oficina de turismo, agencias de viaje)	Se dispone de materiales con información sobre el destino turístico donde se encuentra el restaurante	Compras	Finanzas	RRHH	Ventas
Ciudad						

Houston	Media	3,67	6,17	6,50	6,33	6,17	6,17
	Desviación estándar	2,251	,753	,548	1,033	,753	,753
	% de suma total	8,7%	11,0%	11,3%	11,0%	11,1%	10,6%
	Curtosis	-1,439	-,104	-3,333	-1,875	-,104	-,104
	Asimetría	,935	-,313	,000	-,968	-,313	-,313
	Varianza	5,067	,567	,300	1,067	,567	,567
Quito	Media	4,33	5,17	5,50	5,50	5,00	5,67
	Desviación estándar	2,338	2,137	2,258	2,258	2,098	2,338
	% de suma total	10,2%	9,2%	9,5%	9,5%	9,0%	9,7%
	Curtosis	-1,664	4,295	5,063	5,063	3,657	5,082
	Asimetría	-,318	-1,981	-2,188	-2,188	-1,755	-2,217
	Varianza	5,467	4,567	5,100	5,100	4,400	5,467
Miami	Media	4,12	5,36	5,48	5,50	5,34	5,56
	Desviación estándar	2,154	1,914	1,681	1,717	1,722	1,593
	% de suma total	81,1%	79,8%	79,2%	79,5%	79,9%	79,7%
	Curtosis	-1,468	,300	,918	1,574	1,767	2,460
	Asimetría	,068	-1,177	-1,266	-1,562	-1,480	-1,597
	Varianza	4,638	3,664	2,826	2,949	2,964	2,537
Total	Media	4,10	5,42	5,58	5,58	5,39	5,63
	Desviación estándar	2,148	1,851	1,675	1,713	1,692	1,602
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	-1,498	,741	1,459	1,857	2,026	2,735
	Asimetría	,096	-1,318	-1,465	-1,637	-1,560	-1,714
	Varianza	4,613	3,428	2,805	2,936	2,864	2,565

Ciudad		Relación y fidelización de clientes	Servicios de entrega al cliente	Servicios de seguridad	Comida pronta para consumir y llevar a casa	Se dispone de un sistema establecido para recoger de forma escrita las quejas y sugerencias de los clientes.
Houston	Media	6,17	6,17	2,83	3,50	6,33
	Desviación estándar	1,169	,753	2,858	1,975	,816
	% de suma total	10,5%	11,8%	6,4%	8,0%	11,0%
	Curtosis	2,552	-,104	-1,557	-1,953	-,300
	Asimetría	-1,586	-,313	1,021	,818	-,857
	Varianza	1,367	,567	8,167	3,900	,667
Quito	Media	5,67	5,67	3,50	4,33	5,50
	Desviación estándar	2,338	2,338	2,811	2,422	2,258
	% de suma total	9,7%	10,9%	8,0%	9,8%	9,6%
	Curtosis	5,082	5,082	-2,758	-1,550	5,063
	Asimetría	-2,217	-2,217	,203	-,075	-2,188
	Varianza	5,467	5,467	7,900	5,867	5,100
Miami	Media	5,62	4,84	4,52	4,34	5,48
	Desviación estándar	1,725	2,132	2,159	1,955	2,102
	% de suma total	79,8%	77,3%	85,6%	82,2%	79,4%
	Curtosis	1,008	-,797	-1,226	-1,480	,756
	Asimetría	-1,367	-,822	-,408	,097	-1,482
	Varianza	2,975	4,545	4,663	3,821	4,418
Total	Media	5,68	5,05	4,26	4,26	5,56

	Desviación estándar	1,725	2,084	2,318	1,983	2,021
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	1,330	-,408	-1,484	-1,477	1,207
	Asimetría	-1,479	-1,010	-,276	,124	-1,604
	Varianza	2,976	4,342	5,375	3,932	4,086
	Existen modelos de cuestionarios para entregar físicamente a los clientes o el personal tiene predefinidas las preguntas a realizar al cliente sobre su satisfacción sobre el servicio recibido.		Se comunica al personal los resultados de las encuestas y/o entrevistas.	Se realizan mejoras en el restaurante teniendo en cuenta las quejas y sugerencias, las opiniones recogidas en las encuestas y entrevistas realizadas a los clientes, ofreciéndoles respuesta.	Determinación de los costos de transporte si procede, en cada una de las situaciones correspondientes.	Contratación de sistema de transporte para servicio de entrega a domicilio.
Ciudad						
Houston	Media	6,83	6,67	6,17	6,17	5,50
	Desviación estándar	,408	,816	,753	,753	1,049
	% de suma total	11,2%	11,2%	10,8%	10,5%	9,9%
	Curtosis	6,000	6,000	-,104	-,104	-,248
	Asimetría	-2,449	-2,449	-,313	-,313	,000
	Varianza	,167	,667	,567	,567	1,100
Quito	Media	5,83	5,33	5,00	5,00	5,17
	Desviación estándar	2,401	2,160	2,098	2,098	2,137
	% de suma total	9,6%	8,9%	8,7%	8,5%	9,3%
	Curtosis	5,394	5,357	3,657	3,657	4,295

	Asimetría	-2,308	-2,248	-1,755	-1,755	-1,981
	Varianza	5,767	4,667	4,400	4,400	4,567
Miami	Media	5,80	5,72	5,54	5,70	5,36
	Desviación estándar	1,874	1,762	1,681	1,619	1,758
	% de suma total	79,2%	79,9%	80,5%	81,0%	80,7%
	Curtosis	1,316	2,904	2,119	2,743	1,002
	Asimetría	-1,618	-1,910	-1,590	-1,742	-1,259
	Varianza	3,510	3,104	2,825	2,622	3,092
	Total	Media	5,90	5,77	5,55	5,68
Desviación estándar		1,844	1,741	1,656	1,607	1,719
% de suma total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Curtosis		1,879	3,128	2,353	2,886	1,222
Asimetría		-1,782	-1,972	-1,653	-1,777	-1,317
Varianza		3,400	3,030	2,744	2,583	2,954

Informe

Ciudad		Análisis de las formas de transporte más eficientes en relación del servicio a ofrecer y/o recibir.	Determinación y optimización del tiempo total de procesamiento del pedido.	Cálculo dos niveles de inventario y ciclo de pedido	Retroalimentación con los proveedores sobre las necesidades del proceso operativo	Reducción del tiempo consumido entre la solicitud del pedido y su entrega al cliente final.
Houston	Media	6,17	2,67	6,17	4,33	4,00
	Desviación estándar	,753	2,658	,753	1,633	2,366
	% de suma total	10,5%	6,6%	10,5%	9,3%	12,4%
	Curtosis	-,104	-,459	-,104	-,300	-1,875

	Asimetría	-,313	1,207	-,313	,857	,815
	Varianza	,567	7,067	,567	2,667	5,600
Quito	Media	5,67	3,50	5,67	4,67	2,67
	Desviación estándar	2,338	2,811	2,338	1,211	,516
	% de suma total	9,6%	8,6%	9,6%	10,0%	8,2%
	Curtosis	5,082	-2,758	5,082	-1,550	-1,875
	Asimetría	-2,217	,203	-2,217	-,075	-,968
	Varianza	5,467	7,900	5,467	1,467	,267
Miami	Media	5,64	4,12	5,64	4,54	3,08
	Desviación estándar	1,562	2,256	1,562	1,669	1,322
	% de suma total	79,9%	84,8%	79,9%	80,8%	79,4%
	Curtosis	3,143	-1,408	3,143	-,489	2,440
	Asimetría	-1,744	,056	-1,744	-,594	1,613
	Varianza	2,439	5,087	2,439	2,784	1,749
Total	Media	5,69	3,92	5,69	4,53	3,13
	Desviación estándar	1,574	2,349	1,574	1,607	1,408
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	3,335	-1,492	3,335	-,510	2,223
	Asimetría	-1,842	,100	-1,842	-,489	1,656
	Varianza	2,478	5,518	2,478	2,581	1,983

Informe

Ciudad		Sustitución de importaciones por productos nacionales de óptima calidad.	El personal del restaurante ha recibido formación sobre la manipulación de alimentos.	Utilización de técnicas de organización del servicio	Existencia de documentos de evaluación del desempeño individual.	Aplicación del benchmarking en RRHH en la evaluación de desempeño individual
Houston	Media	6,17	6,17	6,00	6,00	6,33
	Desviación estándar	1,169	,983	1,265	1,265	1,211
	% de suma total	11,5%	10,7%	10,9%	11,3%	11,2%
	Curtosis	2,552	-2,390	-,781	-,781	3,657
	Asimetría	-1,586	-,456	-,889	-,889	-1,952
	Varianza	1,367	,967	1,600	1,600	1,467
Quito	Media	6,17	6,00	5,67	5,17	5,83
	Desviación estándar	,983	,632	,816	1,722	,983
	% de suma total	11,5%	10,4%	10,3%	9,7%	10,4%
	Curtosis	-2,390	2,500	-,300	2,723	-2,390
	Asimetría	-,456	,000	,857	-1,435	,456
	Varianza	,967	,400	,667	2,967	,967
Miami	Media	4,98	5,46	5,20	5,06	5,30
	Desviación estándar	1,744	1,843	1,738	1,731	1,865
	% de suma total	77,1%	78,9%	78,8%	79,1%	78,4%
	Curtosis	,795	1,145	1,159	,884	,732
	Asimetría	-1,340	-1,391	-1,268	-1,277	-1,205
	Varianza	3,040	3,396	3,020	2,996	3,480
Total	Media	5,21	5,58	5,32	5,16	5,45
	Desviación estándar	1,690	1,704	1,637	1,691	1,762
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Curtosis	1,317	1,993	1,686	,987	1,250
Asimetría	-1,414	-1,571	-1,352	-1,271	-1,320
Varianza	2,857	2,903	2,681	2,859	3,104

Informe

Ciudad		Especialización en nuevos platos y técnicas de cocina.	Facilidades para los trabajadores matriculados en cursos de Superación Profesional.	El personal recibe cursos frecuentes sobre estudios de mercado, necesidades de los clientes y proveedores.	El personal en contacto directo con el cliente posee conocimientos sobre lugares de interés del destino turístico donde se encuentra el restaurante, siendo capaz de orientar al cliente.	El sistema de RRHH asegura que todas las actividades empresariales y objetivos de los trabajadores estén alineados con las metas estratégicas de la empresa.
Houston	Media	3,50	3,50	6,17	6,67	6,50
	Desviación estándar	2,811	2,074	,753	,516	,837
	% de suma total	7,6%	7,0%	10,1%	10,7%	10,3%
	Curtosis	-1,950	,200	-,104	-1,875	1,429
	Asimetría	,689	1,211	-,313	-,968	-1,537
	Varianza	7,900	4,300	,567	,267	,700
Quito	Media	5,17	4,67	5,67	5,83	5,50
	Desviación estándar	1,472	2,251	2,338	1,941	2,258
	% de suma total	11,2%	9,3%	9,3%	9,4%	8,8%
	Curtosis	-,859	-2,748	5,082	4,678	5,063
	Asimetría	-,418	-,012	-2,217	-2,116	-2,188

	Varianza	2,167	5,067	5,467	3,767	5,100
Miami	Media	4,52	5,06	5,92	5,98	6,10
	Desviación estándar	2,053	1,963	1,368	1,491	1,182
	% de suma total	81,3%	83,8%	80,7%	79,9%	80,9%
	Curtosis	-,946	-1,461	6,284	5,630	2,859
	Asimetría	-,553	-,492	-2,342	-2,310	-1,667
	Varianza	4,214	3,853	1,871	2,224	1,398
	Total	Media	4,48	4,87	5,92	6,03
	Desviación estándar	2,086	2,020	1,418	1,471	1,284
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	-1,079	-1,639	5,940	5,506	4,660
	Asimetría	-,475	-,311	-2,350	-2,326	-2,027
	Varianza	4,352	4,081	2,010	2,163	1,649

Informe

		El sistema de RRHH permite que los profesionales de la empresa desenvuelvan estrategias de recursos más eficientes.	El personal en contacto directo con los clientes puede comunicarse en los idiomas de las CCAA y en un idioma extranjero como mínimo.	Se realiza una planificación escrita del personal necesario para ofrecer un buen servicio, teniendo en cuenta las diferentes pautas de actividades.	Existencia de un sistema de RRHH actualizado	Se planifican con antelación los turnos de personal (horarios)	
Ciudad	Houston	Media	6,50	6,33	6,17	5,83	3,00
		Desviación estándar	,548	,816	1,169	,408	3,098

	% de suma total	10,4%	10,4%	10,1%	10,2%	6,2%
	Curtosis	-3,333	-,300	2,552	6,000	-1,875
	Asimetría	,000	-,857	-1,586	-2,449	,968
	Varianza	,300	,667	1,367	,167	9,600
Quito	Media	5,67	5,50	5,67	5,17	4,33
	Desviación estándar	1,966	2,345	1,862	2,041	3,011
	% de suma total	9,1%	9,0%	9,3%	9,0%	8,9%
	Curtosis	2,666	3,593	4,649	6,000	-2,829
	Asimetría	-1,675	-1,884	-2,066	-2,449	-,215
	Varianza	3,867	5,500	3,467	4,167	9,067
Miami	Media	6,04	5,90	5,90	5,56	4,94
	Desviación estándar	,968	1,249	1,111	1,580	2,123
	% de suma total	80,5%	80,6%	80,6%	80,8%	84,9%
	Curtosis	-,620	3,693	1,605	2,635	-,807
	Asimetría	-,645	-1,765	-1,097	-1,683	-,772
	Varianza	,937	1,561	1,235	2,496	4,507
Total	Media	6,05	5,90	5,90	5,55	4,69
	Desviación estándar	1,062	1,339	1,183	1,544	2,344
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	2,151	4,254	2,109	3,181	-1,293
	Asimetría	-1,285	-1,933	-1,341	-1,848	-,564
	Varianza	1,129	1,794	1,400	2,383	5,495

Informe

Ciudad		Están definidas por escrito y comunicados el personal los distintos períodos de estacionalidad.	Aplicación y monitoreo de estrategias que permitan optimizar la fuerza de trabajo.	Los candidatos internos y externos a puestos de trabajos, durante el proceso de selección y reclutamiento pueden posicionarse en líneas de trabajo acordes a sus intereses, objetivos personales y capacidades profesionales.	Sistema de beneficios con variadas actividades relacionadas al costo Trabajador - horas, que incluye análisis de salarios.	Se realizan simulaciones de escenarios con diversos análisis del impacto financiero y alteraciones en el desempeño y satisfacción de los trabajadores.
Houston	Media	3,83	6,33	6,50	6,50	6,17
	Desviación estándar	2,483	,816	,548	,837	,753
	% de suma total	7,5%	10,1%	10,2%	10,9%	10,2%
	Curtosis	-1,915	-,300	-3,333	1,429	-,104
	Asimetría	,871	-,857	,000	-1,537	-,313
	Varianza	6,167	,667	,300	,700	,567
Quito	Media	4,50	5,83	5,33	5,33	5,50
	Desviación estándar	2,510	1,472	2,160	2,160	1,517
	% de suma total	8,8%	9,3%	8,4%	8,9%	9,1%
	Curtosis	-1,958	3,912	5,357	5,357	,284
	Asimetría	-,285	-1,840	-2,248	-2,248	-,774
	Varianza	6,300	2,167	4,667	4,667	2,300
Miami	Media	5,16	6,04	6,24	5,74	5,82

	Desviación estándar	1,952	1,068	,716	1,426	1,494
	% de suma total	83,8%	80,5%	81,5%	80,2%	80,6%
	Curtosis	-1,312	9,000	-,941	5,492	4,630
	Asimetría	-,611	-2,279	-,393	-2,159	-2,088
	Varianza	3,811	1,141	,513	2,033	2,232
Total	Media	4,97	6,05	6,18	5,77	5,82
	Desviación estándar	2,064	1,078	,950	1,465	1,432
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	-1,504	7,363	13,392	5,215	4,447
	Asimetría	-,452	-2,128	-2,740	-2,182	-1,997
	Varianza	4,261	1,162	,902	2,145	2,050

Informe

Ciudad		Están definidas las funciones, responsabilidades y requisitos de los distintos puestos de trabajo.	La dirección se reúne periódicamente con los trabajadores para el tratamiento y estudio de los problemas.	La administración de Compras desempeña un papel estratégico dentro de la organización y participa directamente en la toma de decisiones.	El sistema de compras conoce la estructura de gastos por cada proveedor.	Existe un enfoque permanente en la reducción del ciclo de suministros.
Houston	Media	6,33	5,67	6,00	2,33	3,67
	Desviación estándar	,816	1,033	,632	2,160	2,251
	% de suma total	10,5%	10,1%	10,7%	6,5%	8,7%
	Curtosis	-,300	,586	2,500	,214	-1,439
	Asimetría	-,857	-,666	,000	1,323	,935

	Varianza	,667	1,067	,400	4,667	5,067
Quito	Media	5,50	5,17	5,50	3,33	4,33
	Desviación estándar	2,258	1,472	2,258	2,338	2,338
	% de suma total	9,1%	9,2%	9,8%	9,3%	10,2%
	Curtosis	5,063	-,859	5,063	-,446	-1,664
	Asimetría	-2,188	-,418	-2,188	,668	-,318
	Varianza	5,100	2,167	5,100	5,467	5,467
Miami	Media	5,82	5,46	5,36	3,62	4,12
	Desviación estándar	1,453	1,669	1,439	1,999	2,125
	% de suma total	80,4%	80,8%	79,5%	84,2%	81,1%
	Curtosis	5,408	2,208	,913	-1,101	-1,475
	Asimetría	-2,170	-1,630	-,969	,168	,129
	Varianza	2,110	2,784	2,072	3,996	4,516
Total	Media	5,84	5,45	5,44	3,47	4,10
	Desviación estándar	1,484	1,586	1,467	2,046	2,125
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	5,198	2,170	1,592	-1,154	-1,502
	Asimetría	-2,200	-1,553	-1,254	,250	,145
	Varianza	2,203	2,514	2,152	4,187	4,515

Informe

Ciudad		La organización estimula la competencia entre proveedores para así, lograr la reducción de precios acordos a exigencias del mercado.	La función de precios se planea sobre la base de diferentes escenarios para prever situaciones especiales.	Se trabaja con un sistema ABC para conocer el poder de compra de los proveedores.	Compras actúa a favor de mejorar la rentabilidad de la organización.	Existe una comunicación constante con los proveedores sobre las necesidades y expectativas de los clientes.
Houston	Media	6,17	6,50	6,33	6,17	6,17
	Desviación estándar	,753	,548	1,033	,753	,753
	% de suma total	10,3%	10,9%	10,7%	11,1%	10,5%
	Curtosis	-,104	-3,333	-1,875	-,104	-,104
	Asimetría	-,313	,000	-,968	-,313	-,313
	Varianza	,567	,300	1,067	,567	,567
Quito	Media	5,50	5,83	5,50	5,00	5,83
	Desviación estándar	1,378	1,472	2,258	2,098	1,941
	% de suma total	9,2%	9,8%	9,3%	9,0%	9,9%
	Curtosis	2,355	3,912	5,063	3,657	4,678
	Asimetría	-1,375	-1,840	-2,188	-1,755	-2,116
	Varianza	1,900	2,167	5,100	4,400	3,767
Miami	Media	5,76	5,66	5,70	5,34	5,64
	Desviación estándar	1,546	1,533	1,474	1,722	1,562
	% de suma total	80,4%	79,3%	80,1%	79,9%	79,7%
	Curtosis	3,506	3,221	4,463	1,767	3,143
	Asimetría	-1,824	-1,730	-2,042	-1,480	-1,744
	Varianza	2,390	2,351	2,173	2,964	2,439

Total	Media	5,77	5,76	5,74	5,39	5,71
	Desviación estándar	1,465	1,468	1,514	1,692	1,530
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	3,703	3,589	4,215	2,026	3,213
	Asimetría	-1,826	-1,816	-2,033	-1,560	-1,789
	Varianza	2,145	2,154	2,293	2,864	2,341

Informe

			Existe una base de datos actualizada sobre la situación de los proveedores y el cumplimiento de indicadores claves para mejorar el desempeño empresarial.	El desempeño de los proveedores es medido periódicamente	La organización facilita la colaboración con los proveedores a través de mensajes electrónicos o una página web con función de la confirmación de recibimiento de pedidos, notificación de entregas y otras informaciones necesarias.
Ciudad		Se facilita el contrato de terceros para actividades no básicas en función de mejorar el rendimiento de la empresa.			
Houston	Media	6,17	2,83	2,83	3,50
	Desviación estándar	1,169	2,858	2,858	1,975
	% de suma total	10,1%	6,3%	6,3%	8,0%
	Curtosis	2,552	-1,557	-1,557	-1,953
	Asimetría	-1,586	1,021	1,021	,818
	Varianza	1,367	8,167	8,167	3,900
Quito	Media	5,67	3,50	3,50	4,33

	Desviación estándar	2,338	2,811	2,811	2,422
	% de suma total	9,3%	7,8%	7,8%	9,8%
	Curtosis	5,082	-2,758	-2,758	-1,550
	Asimetría	-2,217	,203	,203	-,075
	Varianza	5,467	7,900	7,900	5,867
Miami	Media	5,92	4,62	4,62	4,34
	Desviación estándar	1,496	2,059	2,059	1,944
	% de suma total	80,7%	85,9%	85,9%	82,2%
	Curtosis	5,131	-1,021	-1,021	-1,481
	Asimetría	-2,181	-,456	-,456	,122
	Varianza	2,238	4,240	4,240	3,780
Total	Media	5,92	4,34	4,34	4,26
	Desviación estándar	1,540	2,254	2,254	1,975
	% de suma total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Curtosis	4,619	-1,354	-1,354	-1,474
	Asimetría	-2,144	-,332	-,332	,142
	Varianza	2,370	5,080	5,080	3,900