

**ESTUDIO DEL MACROENTORNO DE LA SUCURSAL EXTRAHOTELERA  
PALMARES S.A. DE SANTIAGO DE CUBA PERIODO 2009-2011  
STUDY OF THE MACROENVIRONMENT OF THE PALMARES S.A. EXTRAHOTELERA  
BRANCH. OF SANTIAGO DE CUBA PERIOD 2009-2011**

Yahilina Silveira Pérez<sup>1</sup>, Carlos Miguel Pacheco Ruiz<sup>2</sup>, William Alejandro Niebles Núñez<sup>3</sup>  
Universidad de Sucre, Colombia

**RESUMEN**

El macroentorno empresarial cubano, ha mostrado siempre un comportamiento dinámico a pesar de la estabilidad política del país. Este se refleja en seis grupos de factores fundamentales: políticos legales, socioculturales, demográficos, medioambientales, económicos y tecnológicos. El Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A. como parte de este sector empresarial cubano enfrenta desafíos en el cumplimiento de sus planes de clientes en el marco de estos factores no controlables cuyas amenazas debe atenuar y aprovechar las oportunidades. El artículo busca analizar el comportamiento de los factores del macroentorno del servicio de restaurante de esta institución en un periodo específico de 2009-2011, documentando de esta forma un periodo histórico de los desafíos a los cuales se ha enfrentado esta institución. La metodología constó con la creación de un software soportado en Microsoft SQL Server y la interfaz ha sido desarrollada en Borlang C++ Builder 6, denominado *Benchmarking*. Por su parte aplicando el método de expertos se seleccionaron los mismos mediante el software Decisiones. Entre los principales resultados se obtuvo que los factores del macroentorno que inciden en el servicio de restaurante, durante el periodo del primer cuatrimestre de los años 2009, 2010 y 2011, estos mostraron una aparente estabilidad en cuanto a su composición por clasificación, impacto y periodo de duración, con un incremento de solo un 5.3% de factores por año.

**PALABRAS CLAVES:** Restaurante, Políticos legales, Socioculturales, Demográficos, Medioambientales, Económicos y tecnológicos

**ABSTRACT**

The Cuban business macroenvironment has always shown dynamic behavior despite the country's political stability. This is reflected in six groups of fundamental factors: political, legal, sociocultural, demographic, environmental, economic and technological. The Extrahotel Business Group Palmares S.A. As part of this Cuban business sector, it faces challenges in fulfilling its client plans within the framework of these uncontrollable factors whose threats it must mitigate and take advantage of opportunities. The article seeks to analyze the behavior of the macroenvironmental factors of the restaurant service of this institution in a specific period from 2009-2011, thus documenting a historical period of the challenges that this institution has faced. The methodology consisted of the creation of software supported by Microsoft SQL Server and the interface has been developed in Borlang C++ Builder 6, called *Benchmarking*. For its part, applying the expert method, they were selected using the Decisiones software. Among the main results, it was obtained that the macroenvironment factors that affect the restaurant service, during the period of the first four months of 2009, 2010 and 2011, showed apparent stability in terms of their composition by classification, impact and period. duration, with an increase of only 5.3% of factors per year.

**KEYWORDS:** Restaurant, legal, Sociocultural, Demographic, Environmental, Economic and technological policies

## INTRODUCCIÓN

En América Latina y el Caribe, el servicio de restaurante constituye una de las principales fuentes de ingreso (Rodríguez-Pérez, et al., 2022), por esto es importante mantener y optimizar la calidad de sus procesos (Rodríguez-Pérez, Regalado-Chamorro y Medina-Gamero, 2022; López-Chau, Muñoz-Chávez, y Valle-Cruz, 2022).

Dentro de este servicio el análisis de los costos de producción son una herramienta de gestión dentro de las empresas, aportando la información necesaria para poder realizar decisiones a largo plazo y decisiones de sustentabilidad con la adecuada toma de decisiones (Sandoval-Malquín, et al., 2022) así como el uso de billeteras móviles (Almeida Blacio et al., 2020).

Este es un tipo de sector que también genera muchos desperdicios, por lo que tiene un impacto a nivel macroentorno (Freire Muñoz y Aroca Quispilema, 2021).

En Cuba, el servicio gastronómico del sector turístico público cubano se ubica principalmente en el Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A. (G.E.E Palmares).

Según el informe comercial del grupo, al cierre de diciembre de 2010 se recibieron en las instalaciones Palmares un total de 90.539 pax por concepto de turismo organizado. Se creció en un 1.7% respecto a igual período del año 2009, lo que representó un incremento de 1.520 clientes.

El acumulado del período muestra que existe un crecimiento del 4.3% en el turismo organizado. A nivel de grupo se atendieron en el 2010 un total de 1.118.700 pax, lo que evidencia un incremento de 46.202 clientes en el período, respecto al año 2009 que se recibieron 1.072.498 pax.

Pero en este periodo nueve sucursales que no logran cumplir el plan de clientes del mes y no superan los resultados respecto al acumulado del 2009, entre ellas la Sucursal Extrahotelera Palmares S.A. Santiago de Cuba.

Esta sucursal, fue constituida en noviembre del 2004. A partir de diciembre del 2010 su cartera de negocios está compuesta por Unidades Empresariales de Base (UEB).

Las instalaciones que ofrecen servicios de restaurante tienen como *misión*: Brindar servicios de restauración enfocados hacia el cliente de forma rentable con la profesionalidad que

caracteriza a nuestro colectivo laboral donde nuestra máxima es servir con placer.

Y su *visión es Ser* competitiva y preparar nuestros profesionales continuamente en aras de conocer a plenitud los requisitos cambiantes de nuestros clientes para brindar un servicio de excelencia que supere sus expectativas y logre su fidelización con nuestra institución, avalado por la calidad y variedad de la oferta, profesionalidad en el servicio y confort de nuestras instalaciones.

El objetivo de este artículo es mostrar los resultados del comportamiento de los factores del macroentorno del servicio de restaurante de la Sucursal Extrahotelera Palmares S.A. de Santiago de Cuba periodo 2009-2011. Respondiendo a la problemática de cuál es la historia del desempeño de esta institución.

## METODOLOGÍA

Realizando una búsqueda de software sobre benchmarking para aplicar en el estudio del macroentorno se identificaron tres de ellos:

*Sebrae Questionario Prémio Competitividade*: es un software de autoevaluación que incluye un cuestionario sobre buenas prácticas, pero tiene la barrera idiomática de no permitir la traducción del portugués al español y tampoco realiza estudios de comparación entre las referencias.

*Benchmarking tool for quality in european VET institutes*: realizado en soporte web requiere para su optimización, de un servicio de red con el cual no se cuenta. También se encontró la limitante de que, a pesar de poder ser traducido al español, sólo recoge una serie de cuestionarios establecidos por el sistema y que no pueden ser modificados por el usuario de la empresa que decida implementarlo.

*Benchmarkindex*: también está soportado en sistema web y presenta las mismas barreras de adaptación. Además, se orienta hacia empresas competidoras y no es flexible en la introducción de datos.

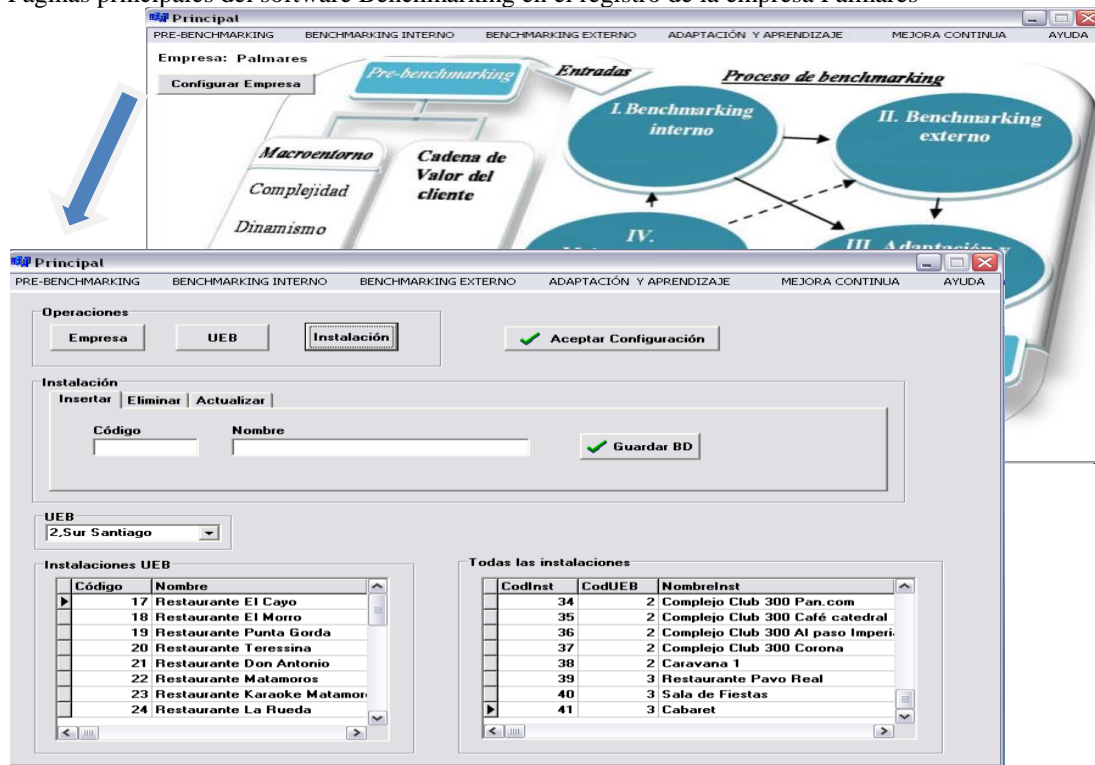
A partir del estudio se procedió al diseño de la ingeniería de un software propio que pudiera ser aplicado no sólo a la sucursal como cliente del estudio sino a otras empresas.

Para facilitar la aplicación del modelo, el software denominado Benchmarking (figura 1), incluye los principales procesamientos, emitiendo

reportes en cada etapa.

Figura 1.

Páginas principales del software Benchmarking en el registro de la empresa Palmares



La base de datos se ha soportado en Microsoft SQL Server y la interfaz ha sido desarrollada en Borlang C++ Builder 6. La base datos es actualizada por el usuario, que en este caso de aplicación se consideró fuese el especialista de calidad.

En el software los datos se registran por instalación y año de aplicación por lo que el usuario podrá consultar estudios precedentes y analizar el comportamiento. También se ofrece una sección de ayuda con un glosario de términos.

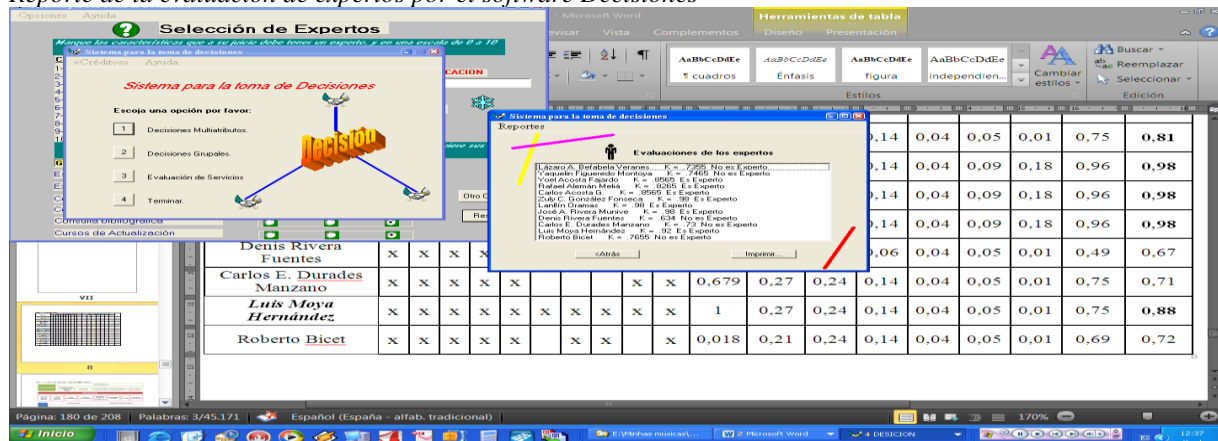
Para la selección de los expertos que conforman el equipo de trabajo y el grupo de

evaluadores, de una población de 12 directivos, se utilizó el tamaño de la muestra de siete expertos con un nivel de precisión deseado igual a  $\pm 0,1$ , un error máximo de tolerancia en el juicio de los expertos igual a 0,01 y un k de 6,6564 para el nivel de confianza del 99,9%.

$$m = \frac{0.01(1-0.01)6.6564}{0.1^2} = 6,589836 \approx 7$$

En la figura 2 se muestran los directivos evaluados que obtuvieron un coeficiente de competencia media y alta, seleccionando a estos últimos como expertos.

Figura 2. Reporte de la evaluación de expertos por el software Decisiones



## Materiales y métodos

Como parte de esta investigación exploratoria, caracterizando el servicio de restaurante, se realizó un diagnóstico del desempeño comercial a partir de una matriz de relación entre la variación del índice de utilidad ( $\Delta IU$ ) y la cantidad de clientes atendidos ( $\Delta A_i$ ) (fórmulas 1 y 2).

$$\Delta IU_i = \frac{(IU_{i,t+1} - IU_{i,t})}{IU_{i,t}} \quad (1)$$

Siendo:

$IU_{i,t}$  : índice de utilidad de la instalación  $i$  en el periodo  $t$ : año base.

$IU_{i,t+1}$  : índice de utilidad de la instalación  $i$  en el periodo  $t+1$ = año analizado.

$$\Delta A_i = \frac{(A_{i,t+1} - A_{i,t})}{A_{i,t}} \quad (2)$$

Siendo:

$A_{i,t}$  : clientes atendidos por la instalación  $i$  en el periodo  $t$

$A_{i,t+1}$  : clientes atendidos por la instalación  $i$  en el periodo  $t+1$

Se obtiene una matriz cuadrada donde el valor cero en ambos indicadores representaría el punto medio del eje. La matriz propuesta tiene dos ejes:

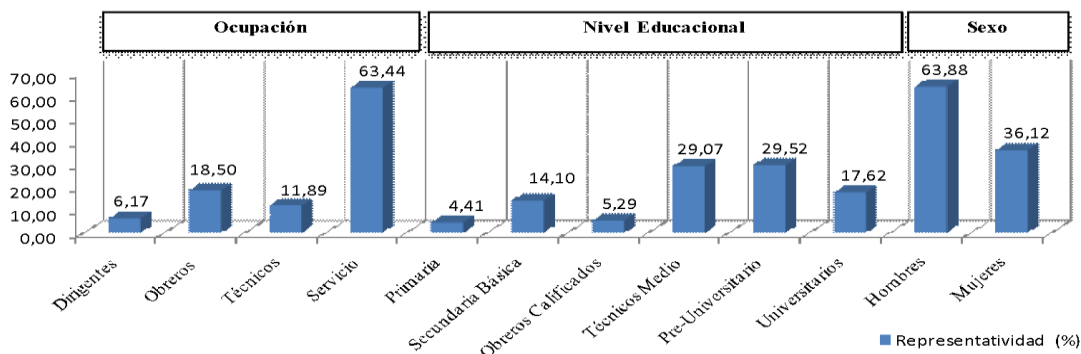
Eje horizontal (x): se denomina con el indicador de variación del índice de utilidad de la instalación, tomando dos periodos.

Eje vertical (y): se denomina con el indicador de variación de las cantidades de clientes atendidos

## RESULTADOS

Los restaurantes, cuentan con una plantilla aprobada de 243 plazas, de las cuales están cubiertas 227 para un 93,4%. En el figura 3 se ofrecen otras características referentes a la estructura de la plantilla, la cual posee una edad promedio de 40 años, rango de edad estipulado en el código de trabajo.

Figura 3.  
 Estructura de la plantilla de los restaurantes



En la figura 4 se muestran los resultados de la aplicación de la matriz, cuyos resultados por cuadrantes son los siguientes:

**Cuadrante I:** quedó ubicado el restaurante Barracón que obtuvo un crecimiento aproximadamente superior a un 50% de su utilidad por CUC ingresado, reflejado también en el número de clientes atendidos. Según este primer análisis este restaurante podría ser identificado en un futuro como un *benchmark* o referencia con respecto a los demás restaurantes de la línea.

**Cuadrante II:** El restaurante El Morro, a pesar de que atiende como promedio anual el 24% de

los clientes de los restaurantes y es considerado líder por la sucursal, su índice de utilidad disminuyó en relación con el año 2009.

De todas formas, es un restaurante que puede tomarse como referencia por sus prácticas para captar mayor número de clientes cada año, sin embargo, no logra establecer la misma relación de crecimiento en sus utilidades por CUC ingresado.

El Cayo presenta una situación similar, pero en proporciones más alarmantes, pues ha crecido en un 1% la cantidad de clientes atendidos y sin embargo sus utilidades decrecen de un año a otro en casi un 50%. Por su parte el restaurante Don Antonio, aunque presenta utilidades en el 2010,

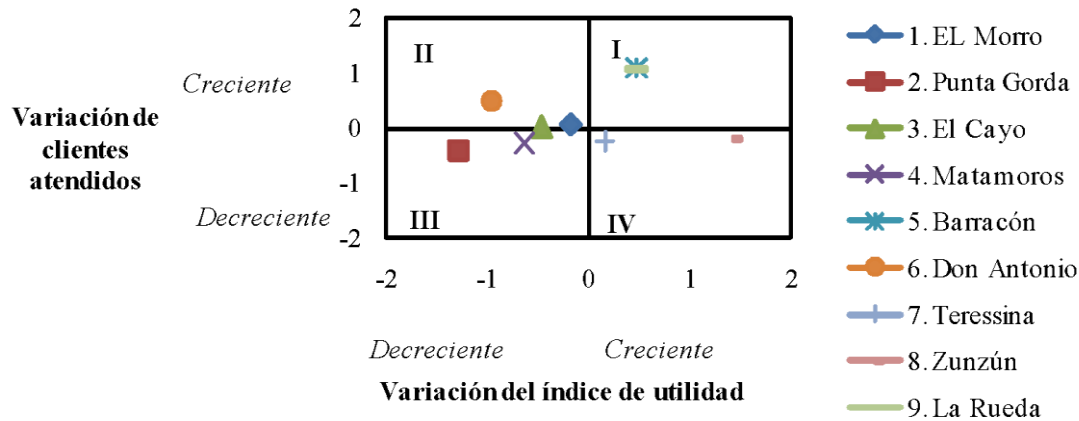
están son menores al 2009 en un 95%, aun cuando logró atender a un número mayor de clientes.

**Cuadrante III:** aquí se ubican los restaurantes que están necesitando las mayores mejoras pues tanto Punta Gorda como el Matamoros, presentan valores decrecientes en los indicadores analizados.

**Cuadrante IV:** El Zunzún, es junto al Morro, uno de los productos estrella de los restaurantes,

Figura 4.

Matriz de relación Clientes atendidos-Índice de utilidad período 2010 (año base 2009)



por las utilidades que genera.

Este restaurante puede ser tomado como referencia a pesar de la ligera disminución de clientes que ha tenido.

El restaurante la Teresina, según los resultados obtenidos, es un restaurante que podría mejorar su actividad comercial aplicando buenas prácticas en función de captar clientes

### Análisis del Macroentorno mediante la aplicación del software Benchmarking

Con la colaboración del grupo de expertos y del personal de la dirección de operaciones de la sucursal, se procedió a confeccionar el listado de los factores del macroentorno a partir de la técnica

tormenta de idea. En la figura 5 se muestra este análisis a partir del software benchmarking, hasta obtener el listado completo de dichos factores y los resultados de la matriz de importancia en el periodo 2009- 2011 (Tabla 1).

Lista de los factores del macroentorno del periodo 2009-2011

CodFact	NombreFact	PeriodoDuracion	Impacto
1	Resolución No. 79 del 2004, regula las salidas al exterior de los cuadros, funcionarios, dirigente	mediano plazo	medio
2	Resolución No. 57 del 2005, política de comunicación promocional para el sistema de turismo.	mediano plazo	medio
3	Seguridad y estabilidad político-social del gobierno cubano.	largo plazo	alto
4	Prohibición al disfrute del producto Cuba por el mercado estadounidense	largo plazo	medio
5	Inserción de Cuba en la política de integración de la ALBA que ofrece nuevas posibilidades de	largo plazo	medio
6	La relación existente entre cultura, turismo y patrimonio brinda un producto de carácter auténtico	largo plazo	alto

Código Factor	Nombre del Factor	Período de Dura	Impacto	Péfil Estratégico
3	Seguridad y estabilidad político-social del gobierno cubano.	largo plazo	alto	positivo
4	Prohibición al disfrute del producto Cuba por el mercado estadounidense	largo plazo	medio	negativo
5	Inserción de Cuba en la política de integración de la ALBA que ofrece nuevas posibilid	largo plazo	medio	positivo
6	La relación existente entre cultura, turismo y patrimonio brinda un producto de carácter	largo plazo	alto	positivo
7	Celebración en el territorio de eventos culturales, deportivos y de negocios, ampliament	largo plazo	alto	positivo
8	Nivel de asedio al turismo en el caso histórico de Santiago de Cuba.	largo plazo	medio	negativo
10	Ser una ciudad con abundantes primicias: primera Casa de América, Mina a Cielo Abiert	largo plazo	medio	positivo

Tabla 1.



Lista de todos los factores del macroentorno del periodo 2009-2011

No.	Factores Políticos-Legales	Impacto	Período de duración	Perfil
1	Resolución No. 79 del 2004, regula las salidas al exterior de los cuadros, funcionarios, dirigentes y trabajadores del MINTUR.	Medio	Medio	Negativo
2	Resolución No. 57 del 2005, política de comunicación promocional para el sistema de turismo.	Medio	Medio	Positivo
3	Seguridad y estabilidad político-social del gobierno.	Alto	Largo	Positivo
4	Prohibición al disfrute del producto Cuba por el mercado estadounidense	Medio	Largo	Negativo
5	Inserción de Cuba en la política de integración de la ALBA que ofrece nuevas posibilidades de comercialización e intercambio con otros mercados y países.	Medio	Largo	Positivo
No.	Factores Socioculturales	Impacto	Período de duración	Perfil
1	La relación existente entre cultura, turismo y patrimonio brinda un producto de carácter auténtico, diferenciado e integral.	Alto	Largo	Positivo
2	Celebración en el territorio de eventos culturales, deportivos y de negocios, ampliamente reconocidos en el país e internacionalmente.	Alto	Largo	Positivo
3	Nivel de asedio al turismo en el caso histórico de Santiago de Cuba.	Medio	Largo	Negativo
4	Las ofertas culturales en Santiago de Cuba no satisfacen las necesidades del turismo por problemas en la estabilidad, variedad y calidad de la programación.	Medio	Medio	Negativo
5	Ser una ciudad con abundantes primicias: primera Casa de América, Mina a Cielo Abierto en el Nuevo Mundo y contar con la primera Marina Internacional de la Región.	Medio	Largo	Positivo
6	Incertidumbre en la población debido al curso de las acciones en función de aplicar los lineamientos aprobados en el 6to congreso del PCC.	Alto	Corto	Negativo
No.	Factores Demográficos	Impacto	Período de duración	Perfil
1	La ciudad de Santiago de Cuba es la segunda ciudad en importancia poblacional del país.	Alto	Largo	Positivo
2	Alto nivel educacional y cultural de la población, contando con varios centros de enseñanza de nivel universitario y técnico. Por lo que puede decirse que se cuenta con recursos laborales calificados.	Alto	Largo	Positivo
3	Cercanía a otros polos turísticos del país como Holguín, Granma y Baracoa.	Alto	Largo	Positivo
4	Apertura de la carrera de turismo en la provincia	Medio	Medio	Positivo
No.	Factores Medio Ambientales	Impacto	Período de duración	Perfil
1	Contaminación hídrica, sónica y atmosférica afectando los recursos de la bahía santiaguera.	Alto	Largo	Negativo
2	La región recibe los más altos acumulados de radiación solar, su relieve influye en las temperaturas y precipitaciones.	Medio	Largo	Negativo
3	Importantes atractivos paisajísticos, naturales de la región.	Alto	Largo	Positivo
4	Aumento de la demanda internacional en la región caribeña en comparación con otras áreas geográficas turísticas.	Alto	Largo	Positivo
5	Ocurrencia de movimientos sísmicos que afectan la imagen de la región oriental y actúan como freno para la inversión y la demanda turística.	Medio	Largo	Negativo
No.	Factores Económicos	Impacto	Período de duración	Perfil

6	Comercialización en el territorio nacional de la doble circulación monetaria.	Alto	Largo	Negativo
7	Tendencia de crecimiento del PIB	Alto	Medio	Positivo
8	Los efectos del Bloqueo Económico del Gobierno de los Estados Unidos hacia el país limitan el desarrollo de la economía nacional en la adquisición de materias primas y la relación con los diferentes mercados.	Alto	Largo	Negativo
9	Tasa de cambio del USD por el CUC	Alto	Largo	Negativo
10	Baja comercialización del Polo Santiago de Cuba	Alto	Largo	Negativo
11	Limitaciones de las autoridades del turismo regional para ejercer su papel de gestión.	Medio	Medio	Negativo
12	Nueva política económica del país a favor del desarrollo del sector turístico.	Alto	Medio	Positivo
13	Altos precios de los alimentos en el mercado internacional	Alto	Medio	Negativo
14	Crisis financiera neoliberal a nivel internacional	Alto	Largo	Negativo
<b>No.</b>	<b>Factores Tecnológicos</b>	<b>Impacto</b>	<b>Período de duración</b>	<b>Perfil</b>
1	Tendencia a la utilización en el turismo internacional de aplicaciones informáticas innovadoras, avances tecnológicos y productos de consultorías especializadas como instrumento fundamental para aumentar la competitividad del mercado turístico.	Medio	Largo	Positivo
2	La infraestructura vial de provincia con acceso a las provincias aledañas, núcleos principales y territorio fuera de la Región están dañadas o se utilizan por debajo de su capacidad	Alto	Largo	Negativo
3	Facilidades de la región como servicios médicos, servicios de comunicación y sistema eléctrico.	Alto	Largo	Positivo

En este periodo el 68,7 % de las oportunidades son muy importantes para un 28,13% del total de factores. Mientras tanto las amenazas del macroentorno clasificadas como muy importantes tienen una representatividad menor, con un

21,88% de los factores. En este sentido, se perciben mayores oportunidades para ser aprovechadas que amenazas a atenuar en el macroentorno (figura 6).

Figura 6.

Matriz de importancia de los factores del macroentorno del servicio de restaurante en la sucursal

<i>Alto</i>	3.6.7.12.13.14 18.19.32	22.27	11	<i>Positivo (Oportunidades)</i>
	10	5.2.15		
<i>Bajo</i>	16.21.23.24.25 29.31	28		<i>Perfil Negativo (Amenazas)</i>
	4.8.17.20	1.9.26		
		<i>Largo</i>	<i>Medio</i>	<i>Corto</i>
		<i>Periodo de duración</i>		

Estos resultados parciales no permiten asegurar que el macroentorno sea complejo o simple. Identificando la heterogeneidad de los seis estratos en el período 2009-2011, los factores

demográficos, tecnológicos y políticos legales, que se mantuvieron relativamente estables del 2009 al 2011, junto a los medioambientales que tuvieron un comportamiento más variable,

expresan un mayor valor en sus coeficientes de variación, por lo que se consideran con una alta heterogeneidad (tabla 2).

Tabla 2.

Estadísticos descriptivos del análisis del macroentorno

Impacto Factores del macroentorno	N	Media	Desv. típ.	Varianza	Cv	Cv (%)
Factores políticos legales	5	2,20	0,45	0,20	0,20	20,33
Factores socioculturales	6	2,50	0,55	0,30	0,22	21,91
Factores demográficos	4	2,75	0,50	0,25	0,18	18,18
Factores medioambientales	5	2,60	0,55	0,30	0,21	21,07
Factores económicos	9	2,89	0,33	0,11	0,12	11,54
Factores tecnológicos	3	2,67	0,58	0,33	0,22	21,65
N válido (según lista)	32					

En los factores políticos legales se pronostican transformaciones dado el mejoramiento continuo del sistema. Los factores económicos que por lo general tienen un alto impacto en el desempeño de la sucursal no expresan una alta variación dada la variable evaluada.

La heterogeneidad de los factores del macroentorno según su impacto se clasifica en sentido general alta. El período de duración promedio de los factores es equivalente a 3,8 años lo que clasifica en largo plazo, con una desviación típica con relación a la media de 1,09 años y un 28,61% de coeficiente de variación.

Los expertos clasificaron la magnitud del cambio de los factores en pequeña para los estratos político-legales y tecnológicos; Figura 7.

Ubicación del macroentorno del servicio de restaurante en la matriz para clasificar su complejidad

<b>Rapidez del cambio en el macroentorno</b>	<b>Lento</b>				<b>Heterogeneidad de los factores importantes del macroentorno</b>	
	<b>Moderado</b>		<i>Macroentorno del servicio de restaurante</i>			<b>Alta</b>
	<b>Rápido</b>					
	<b>Lento</b>					
	<b>Moderado</b>					<b>Baja</b>
	<b>Rápido</b>					
		<b>Amplia</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Pequeña</b>		
		<b>Magnitud del cambio en el macroentorno</b>				

Monitoreando los factores del macroentorno que inciden en el servicio de restaurante, durante el periodo del primer cuatrimestre de los años 2009, 2010 y 2011, estos mostraron una aparente estabilidad en cuanto a su composición por clasificación, impacto y periodo de duración. Sin

moderada para los demográficos y medioambientales; mientras que es amplia para los factores socioculturales y económicos.

El cambio se ha clasificado de rápido para los factores socioculturales, económicos y medioambientales, mientras que el resto se cataloga de lento.

Procediendo al análisis cualitativo es posible ubicar el macroentorno en la matriz de complejidad (figura 7), donde este además clasifica como turbulento, por lo que es complejo.

En este entorno genérico la sucursal debe desarrollar estrategias y planes de acción creativos.

embargo, la cantidad de factores del macroentorno varió desde 27, 29 a 32 entre los años analizados respectivamente.

Un 5,3% de los factores evaluados en el periodo 2009, se movieron entre los cuadrantes de la matriz de importancia y sólo desapareció uno.



En este sentido, se incorporaron en el 2011 los siguientes factores:

Socioculturales: - Incertidumbre en la población debido al curso de las acciones.

Económicos: - Nueva política económica del país a favor del desarrollo del sector turístico.

- Altos precios de los alimentos en el mercado internacional

Medioambientales: - Ocurrencia de movimientos sísmicos que afectan la imagen de la región oriental y actúan como freno para la inversión y la demanda turística.

## DISCUSIÓN

Sin dudas los factores tecnológicos son esenciales en la prestación del servicio de restaurante en la actualidad (Delgado-Cruz, Vargas-Martínez, y Montes-Hincapié, 2021).

En el caso específico de Cuba, este es un factor muy limitado debido a su actualización y acceso. Si bien el sistema público le ofrece al estado cubano la autocracia sobre las decisiones de este tipo de servicio, a nivel internacional las empresas familiares de restaurantes suelen tener un éxito mayor dado el medioambiente (Montesdeoca-Calderón, Gil-Saura, y Ruiz-Molina, 2020), el ambiente de trabajo y la calidad del producto prometido (Shaikh, y Qazi, 2021; Gómez, et al., 2020; Causado-Rodríguez, et al., 2019).

## CONCLUSIONES

Indiscutiblemente el servicio de restaurantes del sector extrahotelero en Santiago de Cuba, en el periodo analizado en su macroentorno, ya requería mejoras potenciales.

Por tanto, que, en este periodo de tiempo, el macroentorno donde esta insertada la empresa es considerado cualitativamente dinámico, porque los factores tienen una permanencia en el tiempo media y su alto impacto exige que la sucursal desarrolle su creatividad para responder a ese entorno, facilitando la aplicación del benchmarking.

Determinado el atractivo del macroentorno en este periodo de tiempo a partir de la variable de intervalo periodo de duración de las oportunidades muy importantes, la media es de 2,83 años y un impacto medio de estos factores es igual a 2,92 puntos.

Realizado este análisis cualitativo de las

características del macroentorno: dinamismo, complejidad y atractivo, según su contenido, puede afirmarse que en conjunto existen en el macroentorno las condiciones para que la empresa pueda desarrollar el proceso de benchmarking en el período analizado, aunque se deben considerar las amenazas como barreras latentes en las aplicaciones, principalmente en el estudio de las referencias internacionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Sandoval Malquín, D.M., Orbe Espinosa, G.E. y Vivero García, A.O.(2022). Costs at the restaurant in the city of Puyo-Ecuador production. *Universidad y Sociedad*, 14(S6), pp. 37–46.
- Rodríguez Pérez, A., Regalado Chamorro, M., Medina Gamero, A., Albarran Taype, R., Pizarro Moncada, C. (2022). Gestión de procesos y mercado a través de la pesca artesanal en restaurantes de Perú. *Universidad y Sociedad*, 14(S5), pp. 469–476.
- Rodríguez Pérez, A., Regalado Chamorro, M., Medina Gamero, A. (2022). Optimización del plan estratégico mediante la calidad del servicio: caso un restaurante peruano. *Universidad y Sociedad*, 14(S5), pp. 506–515.
- López-Chau, A., Muñoz-Chávez, J.P., Valle-Cruz, D. (2022). Restaurant Quality Perception: A Mixed Analysis with Neural Networks. *Estudios Gerenciales*, 38(165), pp. 449–463
- Freire Muñoz, D.A., Aroca Quispilema, L.A. (2021). Integral management of restaurant waste for the compost transformation. *Universidad y Sociedad*, 13(3), pp. 435–443
- Delgado-Cruz, A., Vargas-Martínez, E.E., y Montes-Hincapié, J.M. (2021). Impacto de la gestión tecnológica sobre la capacidad de innovación en el sector restaurantero de Medellín. *Dirección y Organización*, (73), pp. 80–95.
- Shaikh, A.R. y Qazi, A.A. (2021). New branch establishment – Keerthar Food Restaurant. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 10(2), pp. 1–20
- Montesdeoca-Calderón, M.G., Gil-Saura, I. y Ruiz-Molina, M.E. (2020). How do food green practices and food waste management

influence on the brand equity of restaurants?  
*Estudios Gerenciales*, 36(154), pp. 100–113.

Gómez, L.F., Álvarez, R.G., Hernández, C.A.P., Pereira, K.Y.G. (2020). *Universidad y Sociedad*, 12(4), pp. 179–191.

Almeida Blacio, J.H., Hurtado Guevara, R.F., Bastidas Chalán, R.V., Flores Pinargote, J.E. (2020). Expectativas económicas a

restaurantes de segunda categoría sobre el uso de billetera móvil. *Universidad y Sociedad*, 12(S1), pp. 225–231.

Causado-Rodriguez, E., Charris, A.N., Guerrero, E.A. (2019). Mejora continua del servicio al cliente mediante servqual y red de petri en un restaurante de santa marta, Colombia. *Informacion Tecnologica*, 30(2), pp. 73–84