

**UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**



TRABAJO DE DIPLOMA

Diagnóstico estratégico de Marketing para el Grupo Empresarial Caracol

AUTORA

Yanileisy Álvarez López

TUTOR

DrC. Luis Barreiro Pousa

Ciudad de la Habana, junio del 2010

“Año 52 de la Revolución”

AGRADECIMIENTOS

*Todos salimos a buscar:
Unos hallaron ilusiones,
Otros dieron con el tesoro apetecido.
Yo fui dichosa...
Salí a buscar también
Y me encontré con la ciencia,
Y los encontré a ustedes.
Por todo lo que me ayudaron,
Por todo lo que me dedicaron.
Muchas gracias.*

Agradecemos la colaboración brindada por...

- *DrC. Luis Barreiro Pousa. Tutor y profesor cuyo empeño contribuyó a la motivación por la temática abordada.*
- *Especialistas de la Dirección de Mercadotecnia del Grupo Empresarial Caracol, por su apoyo incondicional y la experiencia de trabajo transmitida.*
- *Sucursal Comercial Comodoro, en especial a la Directora de Gestión de la Calidad, por su dedicación incondicional.*
- *Lic. Moisés Belunza, especialista de la Dirección de sistema de la Contraloría de la Corporación CIMEX.*
- *Dra C. Marisela Reyes Espinosa y Lic. Carlos Martínez Trujillo, por su tiempo e incondicionalidad.*
- *Profesores y compañeros de estudios de los 5 años de la carrera.*
- *Mi familia, por su apoyo y comprensión permanente y decisiva.*
- *Mi pareja, por estar siempre presente.*

A mi madre

Índice

	Página
Introducción	4
Capítulo 1. Estrategia y marketing en empresas de comercio minorista	8
1.1 El Comercio Minorista como negocio	8
1.2 La creación de valor en el comercio minorista de bienes	15
1.3 La actividad estratégica de marketing en el sector del Comercio Minorista	17
1.4 La gestión estratégica de marketing y los resultados económicos y financieros	24
1.5 La auditoría de marketing	26
Capítulo 2: Diagnóstico estratégico de marketing de la actividad comercial minorista de bienes del Grupo Empresarial Caracol	32
2.1 Caracterización del Grupo Empresarial Caracol	32
2.2. Análisis de la estrategia corporativa y de marketing del Grupo Empresarial Caracol	40
2.3. Análisis de la mezcla de marketing que conforma la oferta de las tiendas del Grupo Empresarial Caracol	48
2.4. Análisis de los resultados económicos y financieros del Grupo Empresarial Caracol	58
2.5. Valoración integral del Grupo Empresarial Caracol	65
2.6. Principales problemas detectados	67
Conclusiones	69
Recomendaciones	71
Bibliografía	72
Anexos	75

Introducción

En la actualidad el entorno competitivo provoca que las organizaciones realicen grandes esfuerzos por lograr mejoras en muchos frentes, reconociendo que la única forma de mantenerse en el mercado y prosperar es ofreciendo productos y servicios de mayor calidad, al menor costo posible, desde la perspectiva del cliente.

En este contexto se ubica también la actividad comercial minorista, encargada de la venta de los bienes y servicios directamente al consumidor.

Una empresa de comercio minorista depende de muchos factores para lograr el éxito, desde una legítima orientación hacia los clientes, pasando por la adecuada selección y preparación de los vendedores, una elección acertada del surtido y de los servicios a prestar a los clientes, ajustados sistemas logísticos, hasta la acertada selección del medio idóneo para la venta.

Es importante alcanzar un crecimiento sostenido de las ventas, que se logra a partir de tener la capacidad de proyectarse en función de las perspectivas de los clientes, prestando especial atención a la comodidad, la calidad de las mercancías y su correspondencia con el precio, aspectos que entre otros, permiten satisfacer las preferencias y necesidades individuales.

Para ello además se necesita tener dominio de la actividad minorista, conocimiento de la empresa, analizar sus resultados periódicamente, compararse con la competencia, establecer objetivos y chequear su cumplimiento, contar con personal capaz y motivado, o sea, pensar y actuar en función de alcanzar resultados satisfactorios en la gestión.

Todos estos aspectos mencionados anteriormente determinan la posición de la empresa en el mercado, identificando su nivel competitivo, sus relaciones con el entorno, las posibilidades de permanecer y crecer en el mismo.

Es interesante plantear que tradicionalmente se ha tratado a la distribución como una actividad pasiva, mediante la cual se acercan los bienes producidos en la industria al consumidor, aceptando que los productores tienen el papel protagónico en el mercado. Se parte de que mientras más se amplíe la distribución, mayores serán las ventas, suponiendo que la tienda es un terreno neutral donde el consumidor se comportará frente a los productos sin influencias ajenas a las necesidades que ellos satisfacen y a la imagen de marca de esos productos, o sea, los resultados de la actividad comercial dependen del adecuado trabajo de marketing del productor.

Como resultado de ello, el contenido del marketing del comercio minorista de bienes se suele presentar como un tipo de negocio cuyos esfuerzos están dirigidos a la venta de mercancías o servicios al consumidor final, circunscrito a ser, por tanto, el último eslabón de la cadena desde el productor de materias primas hasta el último consumidor, obviándose el papel del comercio minorista de bienes en el proceso de creación de valor para el consumidor final y la influencia de la selección de la tienda en el proceso de decisión de compra y por tanto en las ventas de un determinado producto.

Esta situación influye en que existan pocos autores dedicados a esta especialidad del marketing y por ende en la aplicación de los patrones del marketing de productos industriales al comercio de

bienes, reflejándose por tanto en la escasez de bibliografía especializada sobre el tema, lo que dificulta obtener información que contribuya a elaborar una estrategia de marketing adecuada en una entidad comercial minorista.

Por otra parte es necesario referirse a la definición del “negocio” del comercio minorista de bienes, entendido este en términos del beneficio que brinda a los consumidores, lo cual resulta imprescindible para precisar los factores clave de éxito, la ventaja competitiva de las empresas en este sector de competencia y por tanto los atributos que aseguran esas competencias distintivas, sobre las cuales se debe organizar la dirección de la actividad, su estrategia y los elementos que constituyen las variables que deben ser tenidas en cuenta y planificadas y que explican el éxito o el fracaso de un establecimiento de comercio minorista de bienes.

Los aspectos abordados anteriormente hablan de la necesidad de que el consumidor perciba al establecimiento minorista como un negocio que es capaz de ofrecer al cliente no sólo las mercancías que necesita y desea, sino además un lugar que le permite disfrutar de una experiencia de compra en cuanto a surtidos, servicios, limpieza, imagen, etc. Esto es lo que se define como *producto-tienda* y es la base sobre la que se construye la fidelización de la clientela.

Es imprescindible tener presente que dada la importancia que reviste para la empresa de comercio minorista contar con una adecuada gestión de marketing, esta influirá en los resultados económicos financieros de la organización.

Las empresas cubanas no están exentas de esta problemática y un ejemplo de ello lo constituye el Grupo Empresarial Caracol, el cual refleja un comportamiento no significativo en sus resultados. Particularmente los vinculados a la actividad de comercio minorista.

La fusión en el 2005 del Grupo Empresarial Caracol con la Cadena Universo, ha traído consigo cambios en su estructura que se han producido a lo largo del tiempo haciendo desaparecer el área de marketing, la cual ha sido restablecida recientemente. Debido a esto el Grupo no ha podido realizar un análisis sistemático de su gestión de marketing, por lo que hoy día el Grupo Empresarial Caracol no tiene claramente definida una estrategia de marketing diseñada para la obtención de buenos resultados y la toma de decisiones.

A partir de la situación problemática planteada se define como ***Problema de investigación:***

¿Cuál es la situación y los resultados de la gestión de marketing de la actividad comercial minorista de bienes del Grupo Empresarial Caracol?

Para la presente investigación se ha seleccionado como ***Objeto de estudio:***

El proceso de gestión de marketing de la actividad de comercio minorista del Grupo Empresarial Caracol.

Y en consecuencia, para darle solución al problema de investigación y al objeto planteado, se define como ***Objetivo general:***

Realizar un diagnóstico estratégico de marketing para la actividad comercial minorista de bienes del Grupo Empresarial Caracol.

Y como **Objetivos específicos:**

- 1) Sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos vinculados al tema objeto de estudio.
- 2) Identificar los principales problemas estratégicos de marketing de la actividad comercial minorista de bienes del Grupo Empresarial Caracol, ejecutando una auditoría de marketing.
- 3) Evaluar los resultados económicos y financieros de la actividad comercial minorista de bienes del Grupo Empresarial Caracol, aplicando el análisis de ratios financieros.

Tipo de investigación:

La investigación realizada es exploratoria, ya que en ella se ha desarrollado un diagnóstico del objeto de estudio, identificándose los problemas existentes, donde se combina lo cuantitativo con lo cualitativo en el estudio que se realiza.

Para su realización se ha seleccionado la Auditoría de Marketing, como la vía más adecuada para el logro del objetivo general y se emplea la concepción dialéctico materialista como método fundamental para la comprensión del objeto investigado.

Una Auditoría de Marketing no es la simple recopilación de información en cantidades tales que no puedan utilizarse provechosamente en la toma de decisiones, sino un conjunto de preguntas que todo buen directivo debe formularse para analizar la validez actual de las razones que han llevado a los métodos y a la organización del trabajo presente para proyectarlo hacia adelante.

Las bases teóricas para este estudio están contenidas fundamentalmente, en la concepción de marketing del comercio minorista del Dr. Luis Barreiro en su Tesis de Doctorado "Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba". Debido a la carencia identificada en torno a la bibliografía especializada para el trabajo con el tema en cuestión.

Para la realización de la investigación, se emplearon un conjunto de **métodos de investigación:** teóricos, empíricos y estadísticos – matemáticos. A continuación se expone lo esencial de la utilización en cada caso.

Métodos teóricos:

- Análisis documental: que posibilitó la profundización de las concepciones teóricas recogidas en la bibliografía consultada para la conformación del capítulo 1 de la investigación.
- Análisis y síntesis: para organizar y sintetizar la información del informe de investigación, a partir de los datos obtenidos mediante el análisis documental y el procesamiento de la información primaria.
- Análisis histórico-lógico: para realizar el análisis de las tendencias del desarrollo histórico del Grupo Empresarial Caracol, así como del proceso de marketing del comercio minorista de bienes.

Métodos empíricos:

- ✓ Observación: en el objeto de estudio y los establecimientos, que permitan obtener información sobre el estado y funcionamiento de los mismos.
- ✓ Entrevistas a directivos y vendedores: para conocer puntos de vista acerca de la concepción, proyecciones y funcionamiento existente en relación con el Grupo Empresarial Caracol y sus

establecimientos.

- ✓ Análisis documental: que desde el punto de vista empírico, permite analizar la base documental existente en relación con la concepción de la estrategia y planes del Grupo Empresarial Caracol.
- ✓ Métodos estadísticos: de corte descriptivo como la moda, la mediana y la media aritmética para procesar los datos obtenidos en la investigación.
- ✓ Métodos de análisis matemáticos: como el cálculo de razones financieras para el análisis económico y financiero.

Además como complemento a la auditoría de marketing se aplicó la Matriz RMG, la cual permite determinar la posición de la empresa en el mercado, técnica novedosa que por primera vez se aplica a una empresa cubana.

Para dar cumplimiento a los objetivos mencionados, el trabajo se estructuró como sigue:

Capítulo I: Estrategia y marketing en empresas de comercio minorista de bienes.

En este capítulo se realiza un estudio bibliográfico sobre la actividad de comercio minorista, la relación coherente, la aplicación y la necesidad del marketing en este sector y, sobre esta base, su necesario reflejo en los resultados económicos y financieros de este tipo de empresas.

Capítulo II: Diagnóstico estratégico de marketing de la actividad comercial minorista de bienes del Grupo Empresarial Caracol.

En este capítulo se realiza una caracterización del Grupo Empresarial Caracol y, específicamente, se analiza la actividad comercial existente lo que posibilita la realización de un diagnóstico estratégico de marketing que abarca tanto la dirección de la actividad de comercio minorista en dicha entidad, como en un conjunto de tiendas seleccionadas y su correspondencia con los resultados económicos y financieros del Grupo.

Es necesario aclarar que, atendiendo a que a finales del año 2005 el anterior Grupo Empresarial Caracol se integró con la Cadena Universo, el horizonte temporal de la investigación será de 4 años (2006-2009), para asegurar que la información sea comparable entre sí, aunque el estudio de tendencias pudiera aconsejar un período mayor.

Los resultados alcanzados en la presente investigación, facilitan a la entidad información acerca de sus principales deficiencias en la gestión de marketing, su posición actual en el mercado cubano y su influencia en los resultados económicos financieros alcanzados en los últimos años, brindando un conjunto de recomendaciones que contribuirán al análisis que debe hacer el Grupo para mejorar sus proyecciones futuras.

Capítulo 1: Estrategia y marketing en empresas de comercio minorista

La actividad comercial del hombre ha estado presente desde tiempos remotos y, aunque no se conoce exactamente el momento de sus inicios, muchos autores concuerdan que ésta dio sus primeros pasos con el trueque en la comunidad primitiva, predominando, en esos tiempos, el intercambio en especies, el cual, más adelante se realizaba, debido al propio desarrollo de la producción, en ferias que facilitaban la realización del intercambio entre los productores.

Más tarde se desarrolla una circulación mercantil caracterizada por el cambio de mercancías con mediación del dinero, con el objetivo de satisfacer las demandas de la producción y de la sociedad en general. Es entonces que la circulación mercantil adopta el nombre de comercio, pues abarca todo el intercambio de productos entre los dos sectores de la producción social, entre las ramas de la economía nacional, las empresas y la población.

Consecuentemente aparece la especialización y, con esta, los profesionales del intercambio, lo que conlleva al surgimiento de los comercios mayoristas y al detalle, que aseguran la salida rápida y organizada de una producción masiva altamente demandada por un consumidor ávido de bienes y disperso espacialmente.

1.1. El Comercio Minorista como negocio

El desarrollo del comercio minorista en el tiempo, se caracteriza por la aparición de nuevas tecnologías de ventas¹, hay autores que señalan que en 1852 en Francia surgen los llamados “Almacenes Bon Marche”, creados por Aristides Boucicaut como una nueva forma de comercializar, consistente en exponer los productos en mostradores al alcance de la mano de los compradores.

También plantean que en 1928 en los Estados Unidos se crean los denominados “Almacenes Populares”, donde el papel del vendedor consistía en atender y aclarar en la medida de sus conocimientos al cliente, así como reponer las mercancías, apareciendo así el autoservicio, como una consecuencia lógica del proceso de desarrollo del “comercio minorista de bienes”.

Actualmente el contenido del comercio minorista de bienes se suele presentar limitadamente, como un tipo de negocio cuyos esfuerzos están dirigidos a la venta de mercancías o servicios al consumidor final, circunscrito a ser, por tanto, el último eslabón de la cadena desde el productor de materias primas hasta el último consumidor. De esta forma se obvia su papel en el proceso de

¹ Una de las más reconocidas teorías de la evolución del cambio institucional minorista es la “Rueda del comercio minorista”, desarrollada por el profesor Malcom P. McNear (Harvard University Graduate School of Business Administration, 1958). Según ella, la dinámica del cambio institucional posee un ciclo más o menos definido que comienza con una innovación y termina con la vulnerabilidad de esa innovación que da la entrada a otro competidor que nuevamente innova.

creación de valor para el consumidor final y la influencia de la selección de la tienda en el proceso de decisión de compra y por tanto en las ventas de un determinado producto.

Consecuentemente, las instituciones de comercio minorista se encuentran divididas dependiendo del producto o servicio vendido en:²

- **minoristas de bienes**, para las empresas que su actividad se centra fundamentalmente en la venta de productos, que incluyen la prestación de servicios que posibiliten y beneficien la venta, como puede ser el caso de créditos, reparaciones, montajes y mantenimientos, servicios de entrega, transportación, etc.
- **minoristas de servicios**, para aquellas que su actividad principal es la prestación de un servicio, aunque para su realización utilice bienes como soportes, como es el caso de los bancos, las empresas de servicios personales, las empresas de instalación, reparación y mantenimiento, las instituciones hoteleras, entre otras.

En este trabajo la autora solo se referirá al primer grupo, las empresas de comercio minorista de bienes, al cual pertenece la entidad objeto de estudio.

Algunas definiciones de comercio minorista de bienes planteadas por diferentes autores son:

“El comercio minorista se compone de todas las actividades involucradas con la venta de productos a los consumidores finales.”³

“Comercio minorista es cualquier actividad cuyos esfuerzos de marketing están dirigidos hacia la venta de mercancías o servicios al consumidor final.”⁴

“En el canal de distribución, el comercio minorista es donde el consumidor se encuentra con el producto. El comercio minorista incluye todas las actividades involucradas en la venta, alquiler y provisión de bienes y servicios a los consumidores finales para su uso personal, familiar del hogar.”⁵

“El comercio minorista es la actividad del negocio de vender bienes o servicios al consumidor final”.⁶

“El comercio minorista comprende el conjunto de las actividades relativas a la venta de bienes y servicios a los usuarios finales”.⁷

La mayoría de la bibliografía consultada sobre comercio minorista lo califican de forma similar, pero ninguno de estos enfoques lo aborda como un enfoque estratégico, criterio que el Dr.C. Luis Barreiro Pousa, en su tesis de doctorado, declara como esencial al abordar cualquier actividad económica, de ahí que propone la siguiente definición del negocio, para el comercio minorista de bienes:

² Barreiro Pousa Luis. “Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba.”. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, 2002, pág. 26

³ Papadopoulos, N., William Zikmund y Michael D’Amico. Marketing. Toronto: John Wile & Sons, 1988, pág. 463

⁴ Couch, David. Retailing. England: Penguin Books, 1989, pág. 1

⁵ Crane, F., Stephen Grant y W. Hartley. Marketing. Toronto: Irwin, 1997, pág. 323

⁶ Lewison, Dale. Retailing. New Jersey: Prentice Hall, 1997, pág. 4

⁷ T. Ryan William. Curso de Gestión Empresarial. Guía básica para la actividad de Marketing, 2000, pág. 193

“Hacer disponible un espacio donde los compradores adquieran aquello que necesitan y desean, en el momento que lo requieran, disfrutando de una experiencia de compra”.⁸

Esta definición, al utilizar el concepto de negocio, amplía las anteriores y demuestra que el comercio minorista no solo consiste en la concentración de bienes para venderlos al consumidor final, sino también en crear la oportunidad perfecta para que los compradores adquieran el producto que necesitan y desean, brindándole la mejor atención con profesionalidad, buen gusto, motivación, cortesía, proposiciones, criterios de selección para la compra, comodidad, confort, limpieza, etc., logrando así que cuando se retire del establecimiento, quede plenamente complacido con su compra o solamente con su visita y con ganas de regresar para repetir tan agradable momento.

Esto supone que el cliente perciba en términos de valor lo que le propone el establecimiento, pero no solo por su oferta de productos, disponibles y accesibles en surtido, tiempo, lugar y forma oportunos, además de la publicidad y promoción de los mismos, sino por la unión de éstos con un conjunto de criterios capaces de lograr que el consumidor disfrute al adquirir los bienes disponibles siendo partícipe de una experiencia de compra.

Por otra parte, teniendo en cuenta que, (Barreiro 2002), “el comercio minorista actúa como interface entre productores o mayoristas y el consumidor final, el beneficio que se espera de esta actividad es el de hacer disponible al consumidor los bienes que este demanda en surtido, tiempo, lugar y forma oportunos”, es esencial para la empresa de comercio minorista, en términos de beneficio, precisar y considerar en su gestión los factores clave de éxito del sector, las oportunidades, las fortalezas y sobre estos criterios organizar la dirección de su actividad, su estrategia y todos aquellos elementos que constituyan atributos de valor percibido por los consumidores, que le van a permitir una ventaja competitiva.

El éxito de una empresa de comercio minorista depende de muchos factores, en consecuencia el Dr.C. Luis Barreiro (2002) elaboró una propuesta de Factores Clave del Éxito para el comercio minorista, la cual fue sometida a un proceso de consulta con un grupo de expertos y como resultado se propusieron los siguientes:⁹

⁸ Barreiro Pousa Luis. “Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba.”. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, 2002, pág. 30

⁹ Barreiro Pousa Luis. “Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba.”. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, 2002, pág. 78

- ✓ **Ubicación:** Este factor permite acercar geográficamente la oferta al cliente y, aunque la incidencia de este factor puede variar en dependencia del negocio específico, no hay duda de que incide directamente en un requerimiento básico del cliente: accesibilidad.
- ✓ **El conocimiento del mercado:** Permite conocer quiénes compran y por qué, de manera que este conocimiento asegure satisfacer cada vez mejor las expectativas de los clientes.
- ✓ **La planificación y compra de la mercadería:** Cuya eficacia, eficiencia y oportunidad aseguran el surtido esperado por los clientes, a la vez que proporcionen la eficiencia esperada por el negocio.
La capacidad de reacción: Se traduce en la habilidad para la previsión y velocidad en la respuesta a los cambios del entorno y de los clientes en particular.
- ✓ **La eficacia y motivación de los recursos humanos:** Que aseguren la profesionalidad requerida en la actividad comercial que, por su carácter de servicio, depende en buena medida de la participación del hombre que lo presta y que se traduce en la calidad de la atención al cliente.
- ✓ **La imagen:** En buena medida resultante de todos los factores anteriores, pero con fuerza propia dado su efecto en la elección del “producto-tienda”.

Atendiendo a estos factores y a modo de resumen, la autora coincide con el Dr.C. Luis Barreiro cuando se refiere a que el negocio de comercio minorista consiste en la **creación de un lugar donde el consumidor adquiera aquello que necesite y desee en el momento y la forma que lo requiera, participando de eventos memorables que hagan gratificante la experiencia de compra.**

Su criterio será utilizado en la presente investigación ya que reúne los requisitos fundamentales que debe tener en cuenta un establecimiento de comercio minorista y que el consumidor demanda, de manera más exigente cada día, en su proceso de decisión de compra. Es aquí donde se dan respuesta a las clásicas preguntas en la mente del consumidor en búsqueda del lugar ideal para satisfacer sus necesidades y deseos:

- ⇒ ¿En qué establecimiento comprar?
- ⇒ ¿Cuál es más confiable?
- ⇒ ¿Cuál es más agradable y cómodo para realizar las compras?
- ⇒ ¿Cuál me brindará la mayor cantidad de artículos a mejores precios?
- ⇒ ¿En cuál establecimiento encontraré una relación adecuada calidad-precio?

Cuando son respondidas estas inquietudes se ha tomado, consecuentemente, la decisión de a cuál establecimiento ir, mucho antes del tipo de producto o marca que se va comprar, pues pueden estar presentes en la mayoría de los establecimientos. Esto da una idea de que el cliente busca algo más que el simple hecho de que le despachen su mercancía, como ya se explicó antes, indiscutiblemente su decisión de compra tiene que ver con la elección de un “producto-tienda”.

La proximidad, comodidad, ayuda de los vendedores, mejores precios, un surtido amplio y atención personalizada, son algunos de los atributos que más aprecian y motivan a los consumidores en las decisiones de compra y por tanto en la elección del establecimiento de comercio minorista.

Ahora bien, de manera general, el negocio se define a partir de la necesidad genérica de los consumidores y la necesidad derivada como respuesta tecnológica concreta aportada a ésta. Sin embargo, el negocio además de estar orientado al consumidor, debe definirse de manera más útil para el análisis estratégico.¹⁰

Según el análisis realizado por Abell el negocio debía definirse mediante tres dimensiones esenciales¹¹: función servida, tecnología y grupo de compradores.

La mayoría de la bibliografía sobre estrategia asume lo planteado por Abell cuando define el negocio, es por esto que ha quedado establecido indudablemente que “los productos en sí mismo no son importantes para el cliente, lo que hace que un producto o servicio se convierta en un negocio es la necesidad o el deseo de sentirse satisfecho”.¹²

Es importante entonces, que el negocio de comercio minorista quede definido mediante estas tres dimensiones. El Dr.C. Luis Barreiro, en su tesis de doctorado, propone una aplicación del proceso de macro-segmentación para identificar productos-mercado en el sector del comercio minorista.¹³

Función servida: Anteriormente quedó reflejado que los consumidores acuden a aquel establecimiento que presta especial atención a la comodidad, la calidad del producto y servicio y la satisfacción de las necesidades individuales. Dentro de estas últimas se pueden mencionar la necesidad de status, de mejores precios, de buena calidad y disponibilidad, de comodidad, de rapidez en la compra, de disfrute, de profesionalidad y buena disposición de los vendedores, entre otras que, conjuntamente hacen que la visita del cliente al establecimiento minorista no se limite a la adquisición de un producto o servicio solamente, sino que se nutra de todas las señales de valor creadas para que sea un suceso de grandes y positivas repercusiones. El cliente queda muy susceptible ante el disfrute de una experiencia de compra.

El análisis de esta dimensión ayudaría, a la organización minorista, a responder las siguientes interrogantes:

- ⇒ ¿Qué necesidades y deseos persigue exactamente el consumidor mediante la compra de un artículo?
- ⇒ ¿Cómo se forma en él ese momento de satisfacción o de bienestar?

¹⁰ Díaz Fernández Ileana y coautores, Estrategia Organizacional, versión digital, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Ciudad Habana, 2008.

¹¹ Abell, D.F. Defining the Business: the starting point of strategic planning. New York: Prentice Hall, 1980. Citado en Marketing Estratégico. J.J. Lambin, pág. 155-161

¹² Thompson, A y A. Strickland: Dirección y Administración Estratégica. Conceptos, Casos y Lecturas. McGraw-Hill. México. 1998, pág. 25

¹³ Barreiro Pousa Luis. “Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba.”. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, 2002

⇒ ¿Qué variables intervienen en el proceso de formación de su elección?

Las respuestas a dichas preguntas le brindan al establecimiento la posibilidad de conocer con mayor profundidad las señales de valor que identifican a sus clientes, de saber qué tipo de bien, entre todas sus ofertas, es el que más se ajusta a la necesidad del cliente en un momento determinado. Sería capaz de identificar si el cliente presenta necesidades cotidianas, necesidades que se presentan de manera habitual o eventual, necesidades selectivas, de exclusividad, premeditadas o imprevistas y urgentes o no, y dependiendo de ellas, si la demanda de productos o de bienes es de poco o gran volumen, así como los tipos de compra y tipos de comprador, así como los diferentes motivos de un individuo cuando se acerca a un establecimiento de comercio minorista.

Es necesario que el establecimiento tenga en cuenta a su vez, la jerarquía social, real o aspirada, a la que pertenezca el consumidor, es decir, el ego personal es una variable importante a considerar cuando se estudia el comportamiento de compra y la elección del establecimiento favorito.

A pesar de esto, es muy difícil reflejar adecuadamente y conocer con profundidad el comportamiento del consumidor y consecuentemente explicar la diversidad y variedad de los hábitos de compra y el tipo de motivación que conlleva al consumidor a adquirir determinado producto.

En ese sentido el Dr. William T. Ryan en su libro plantea que “aunque los especialistas de marketing suelen clasificar los motivos con arreglo a unos esquemas generalmente arbitrarios, son conscientes de que los mismos son múltiples y complejos, y de que ninguna clasificación puede reflejar adecuadamente el comportamiento del consumidor”.¹⁴

Dependiendo de estos criterios, el establecimiento de comercio minorista debe adaptar su estructura, estrategias y funciones para satisfacer lo que demanda el cliente de la manera que este lo requiera y exija. Es indudablemente importante que conozca y comprenda los procesos que determinan el comportamiento de los individuos, pues este está condicionado y obedece siempre a una motivación, por lo que la elección final está condicionada por la personalidad del consumidor y por las características y beneficios esperados del producto.

Tipo de clientes: Para analizar esta dimensión, es necesario, que la organización minorista determine el mercado al que se va a dirigir, identifique y defina claramente los clientes que va a atender. Para esto es importante centrar los mayores esfuerzos en estudiar de manera profunda las características y expectativas de los consumidores y así conocer con detalles a qué paquete de valor y producto-tienda aspira el cliente y cómo se comporta durante el proceso de decisión de compra para realizar su elección.

“La segmentación del mercado se basa más en la planificación de productos y su adaptación a las necesidades del cliente que en un gran esfuerzo de publicidad y promoción. Esto nos lleva a la conclusión de que para lograr una integración efectiva producto-mercado, se impone una evaluación

¹⁴ T. Ryan William. Curso de Gestión Empresarial. Guía básica para la actividad de Marketing, 2000, pág. 80

exacta de las variaciones que se registran en el mercado y una determinación acertada de los segmentos que resultan de esas variaciones”.¹⁵

Cuando la organización se encuentra centrada en el cliente se puede decir que va por el camino idóneo para alcanzar el éxito. De ahí la importancia de estudiar el comportamiento de los consumidores, los distintos métodos para la venta que exigen y las distintas características para los productos-servicios.

Tecnología: La tecnología o forma de venta empleada incide directamente en la manera en que se ajusta el establecimiento a las necesidades, gustos, expectativas y hábitos de compra del cliente, además de que influyen en el comportamiento de los costos.

Antes se mencionó cómo el establecimiento de comercio minorista tiende a envolver sus productos en distintos atributos para comercializarlo mejor y cómo el cliente percibía y valoraba estas señales de valor. El Dr.C. Luis Barreiro (2002) agrupa tecnologías o formas de venta que se utilizan en dos: **la venta en establecimiento y la venta sin establecimiento**. Teniendo en cuenta la opinión de otros autores la autora ha elaborado un resumen de estas tecnologías. **(Ver anexo 1)**.

Terminando el análisis de cada una de estas dimensiones que conforman el concepto de negocio del comercio minorista según el Dr. Luis Barreiro, es válido señalar que la combinación de estas tres, se relaciona en gran medida con la forma en que se concibe el establecimiento minorista como producto-tienda en términos de características, estilo, oferta, ambiente e imagen.

De acuerdo con lo anteriormente analizado, se puede llegar a la conclusión de que para que una entidad de comercio minorista desarrolle una estrategia adecuada para el funcionamiento exitoso de la actividad que realiza, es necesario, según lo planteado por el Dr.C. Luis Barreiro en su tesis de doctorado, reconocer la existencia de diferentes productos-mercados para este negocio e identificar cuál es el formato de tienda que corresponde más acertadamente con la combinación existente entre las tres dimensiones: función servida, tipo de clientes y tecnología.

En consecuencia, cuando se estudia y se prepara la oferta de una empresa comercial, además de evaluar el conjunto de mercaderías que se ofrecen en el proceso de venta del establecimiento minorista, debe tenerse en cuenta en un grado igual o mayor de importancia que estas, los servicios de comercialización que se utilizan para ampliar el valor de los productos y lograr, de manera íntegra, que todos estos elementos, coherentemente, puedan ser concebidos por el cliente como producto-tienda, cada uno de los cuales tiene una incidencia diferente en el nivel de gastos que representa para la conformación de ese formato.

Vale enfatizar, después de lo argumentado en este epígrafe, que todos los elementos y factores mencionados, muy importantes en la formación íntegra de un establecimiento minorista, más bien como producto-tienda, deben estar en continuo desarrollo de manera recíproca con el entorno, pues de esta manera surgirían, constantemente, nuevas experiencias de compra, imprescindibles para el éxito competitivo de una organización minorista.

¹⁵ T. Ryan William. Curso de Gestión Empresarial. Guía básica para la actividad de Marketing, 2000, pág. 38

1.2. La creación de valor en el comercio minorista de bienes.

partir de la consideración de todos los elementos anteriores, la empresa comercial debe desarrollar aquellas competencias que aseguren dar respuesta a las exigencias de la competitividad en el sector, y para ello el Dr.C. Luis Barreiro seleccionó la Cadena de Valor como instrumento estratégico que permite realizar un análisis a nivel de entidad; herramienta diseñada por Michael Porter en 1987, que contribuye a examinar las fuentes de creación de ventaja competitiva a partir de la influencia de cada una de las actividades de la empresa que determinan el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y posibles, de manera que se puedan desarrollar capacidades distintivas en el establecimiento en cuestión, a fin de lograr la construcción de la ventaja competitiva necesaria para permanecer y crecer en ese sector, por lo que representa un proceso de análisis estratégico.

Jacques Horovitz plantea, como resultado de una encuesta realizada a un grupo de clientes, que estos, ante la interrogante “¿qué es lo que le da categoría a unos grandes almacenes?”, mencionaron los elementos siguientes, en orden decreciente de importancia:¹⁶

- **la calidad de la acogida**, compuesta por amabilidad del personal, puntos de información, señalización, facilidad de obtener orientación o consejos de los vendedores,
- **la comodidad** resultante de la facilidad de acceso, facilidad de circulación, rapidez de las cajas, posibilidad de descansar un rato, iluminación y ventilación, ambiente festivo, placer de comprar,
- las opciones ofrecidas, esto es, **la disponibilidad y la diversidad de artículos**.

El resultado de la encuesta muestra que el cliente busca, en mayor medida, aquellos elementos que conforman la calidad de la acogida y el ambiente de compra antes que la comodidad, los precios y la mercadería en sí.

Por lo anterior, otro aspecto a tener en cuenta en la creación de valor en este tipo de negocio es el vendedor, que es el encargado de orientar e informar adecuadamente al cliente y en ocasiones de lograr su motivación. Debe tener conocimiento de los productos y estrategias de la competencia y de su propia empresa. Debe ser eficaz a la hora de distribuir el tiempo, ser capaz de crear y mantener una buena relación y comunicación con los clientes, así como tener buena apariencia y hábitos personales, buena disposición hacia el trabajo, todo esto sin dejar las características propias de su personalidad. La amabilidad, la cortesía y la sencillez deben caracterizar a un buen vendedor.

Todos estos aspectos mencionados hacen que hoy en día existan establecimientos que envuelven sus productos en un ambiente de experiencias, y hacen de estas, un escenario de servicios diseñados para venderlos de manera atractiva y lograr un disfrute único e inigualable en el cliente, confiando sus gustos y preferencias a la hora de realizar su pedido. Es importante que el establecimiento lo complazca al máximo y lo convierta en un consumidor fiel de sus ofertas.¹⁷

¹⁶ Horovitz Jacques, La Calidad del Servicio. A la conquista del cliente, McGraw-Hill, 1991, pág. 7

¹⁷ Como resultado de la investigación realizada por la autora en los hoteles de la Compañía Habaguanex, como hoteles de diseño exclusivo o boutique, se puede citar como ejemplo la tienda La Casa del Habano ubicada en el hotel Conde de Villanueva, donde el propio visitante, interesado en comprar tabaco, puede presenciar e incluso participar en el proceso de producción, además de disfrutar del ambiente, decoración y diseño muy propios y servicio personalizado, logrando así una

El concepto de experiencia está muy presente y depende del tipo de cliente que constituye el mercado meta, así como del producto que se comercialice. Está relacionado también con el estilo y ambiente que adopte el establecimiento y que brinde mediante la decoración, ambientación, calidad de la oferta, servicios complementarios, el nivel de atención y ayuda al cliente, la imagen de marca. Todos estos elementos son fundamentales para que el cliente tenga vivencias y sucesos memorables en sus vidas.

De esta forma la empresa, además de crear valor para el cliente, estaría creando, valor para ella misma, tendría en sus manos los criterios necesarios y verdaderos para saber y evaluar las causas del éxito o fracaso de la gestión, además de diferenciar su oferta de otras, aún cuando la mercadería que posea pudiera ser la misma o similar.

Según los especialistas, es importante señalar también que el valor de una oferta consiste en aquel percibido por el cliente y público objetivo y que depende de los denominados “atributos de valor percibido”, aquellas cualidades, prestaciones o características del producto que son percibidas y muy apreciadas de manera favorable por los clientes en su proceso de decisión de compra y por tanto constituyen “señales de valor” para el consumidor.

Por su parte, el comercio minorista ofrece una utilidad adicional sobre la que brindan los productores al fabricar los productos, diseñados para satisfacer determinadas necesidades.¹⁸ El comercio minorista complementa el valor del producto disponible al comprador, mediante la creación y venta de una serie de atributos o servicios de comercialización para que la mercancía se venda mejor, por ejemplo la rapidez en la compra, la imagen de marca, la garantía, etc., conformando en su totalidad una unidad generadora de valor percibido para el cliente.

Por tanto cuando se habla de valor en la distribución, aquel que se produce durante la venta de un servicio que genera, para el consumidor final, un valor de uso vendido junto con el producto, por tanto, la definición de valor de la oferta es un concepto mucho más integrador, como “paquete de valor”.¹⁹

También es importante tener en cuenta que en este paquete de valor percibido por el cliente, existen no solo **señales de valor positivas**, aquellas que repercuten directamente en el proceso de decisión de compra y en la satisfacción de las expectativas del cliente, sino también **señales de valor negativas**, aquellas que surgen en el cliente cuando presentan dificultades, sacrificios, pérdida de tiempo, esfuerzos al acceder a la oferta, costos no monetarios como costos psíquicos, inquietudes e incertidumbres relacionadas a la adquisición de un producto. Todos estos elementos unidos a los costos monetarios constituidos por los precios fijados a las mercancías, determinan un conjunto de valores que generan finalmente un valor neto que es el que percibe el consumidor.

oferta singular y generadora de experiencias únicas para el cliente, así como una inolvidable estancia del huésped en el hotel.

¹⁸ Barreiro Pousa Luis. “Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba.” Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, 2002

¹⁹ Colectivo de autores del CETED. Libro de Texto de Estrategia, 2008

Puede darse el caso de que algunas de estas señales de valor negativas sean difíciles de evadir y de prever, pero sí pueden ser minimizadas, por lo que es primordial identificarlas, estudiarlas, analizarlas, con el objetivo de maximizar el valor recibido neto.

En consecuencia, el negocio de comercio minorista no es el simple hecho de producir y despachar una serie de mercancías, a este proceso se añaden una serie de servicios de comercialización por lo que consiste, entonces, en la adquisición de un bien de manera significativa. Como dijera Webster “Es el mercado, y no la fábrica el que define el concepto estratégico de la entrega de valor.”²⁰

De esta manera la empresa minorista debe tener en cuenta, una política de servicios asociada al producto que garantice dos componentes que conforman al servicio de productos:²¹

- **el grado de despreocupación**, donde el cliente valora, además del precio y del rendimiento técnico del producto, lo que éste va a costarle en tiempo, esfuerzos y dinero,
- **el valor añadido para el cliente**, donde el cliente examina el valor que le añade el proveedor al producto en términos de calidad, imagen, garantía, seguridad, estatus social y apoyo postventa entre otros.

Son estos factores los que verdaderamente le interesan a cualquier comprador, lo mismo a un comprador de un equipo electrónico que a un comprador de zapatos. Por tanto, la organización minorista debe imponerse como principal objetivo brindarle al cliente la posibilidad de tener cero preocupaciones y recibir un alto componente de valor añadido al producto comprado, para agregarle al producto-tienda mucho más valor percibido para el cliente.

Esta creación de valor para el cliente, como se señaló antes, se reflejará en mejores resultados económicos para la empresa, por incremento de las ventas, resultante de la fidelización de la clientela.

1.3. La actividad estratégica de marketing en el sector del Comercio Minorista

La globalización e internacionalización de los mercados, la creciente incertidumbre del entorno, el aumento de la competencia, el mercado dominado por una demanda cada vez más exigente y selectiva, la utilización de la calidad como estrategia competitiva diferenciadora, así como el incremento en la diversidad de productos ofrecidos al mercado, el asombroso ritmo de crecimiento de la producción, la acelerada introducción de los adelantos científicos técnicos, son aspectos que en los últimos años han caracterizado el entorno en que las organizaciones desarrollan sus actividades.

Durante los últimos años el mundo ha sido cómplice de continuos cambios, especialmente en la esfera de los negocios donde el cliente se ha convertido en la razón de ser de la existencia de la organización, por lo que la única manera de que la empresa se mantenga en el mercado y de que obtenga los ingresos y ganancias esperados, ha sido mediante la creación de valor para clientes.

²⁰ Webster, Frederick E. El nuevo concepto de marketing. En “Gestión” (Argentina). Volumen 1 No. 6 Nov – Dic, 1996, pág. 116

²¹ Horovitz Jacques. La Calidad del Servicio. A la conquista del cliente. McGraw-Hill, 1991, pág. 3-8

Para las empresas modernas, la clave estratégica está en conocer detalladamente las actividades que crean mayor o menor valor percibido para el cliente y poder aplicar las habilidades y los recursos de la organización, sobre la base de ese conocimiento.

En consecuencia, las empresas han cambiado profundamente la forma en que fueron concebidas, es decir, han tenido que modificar sus estructuras y formas de actuación para adaptarse a las nuevas condiciones. Han buscado vías para mejorar los sistemas de dirección y de control de la gestión, tratando de lograr la mayor eficiencia en el funcionamiento organizativo, para poder mantener y elevar la capacidad competitiva.

La práctica del marketing en las organizaciones se ha ido desarrollando con el paso del tiempo y se ha convertido en uno de los criterios y funciones más importantes y necesarios para la toma de decisiones en una empresa, ya que le ha permitido a los especialistas trazar estrategias para dirigir el flujo de productos y servicios hacia la satisfacción de las expectativas de los consumidores, que cada vez son más exigentes.

Diferentes autores ofrecen una amplia cantidad de definiciones de marketing pero todas tienen los siguientes puntos en común:²²

- el aspecto central alrededor del que gira todo, es el cliente,
- el fin último de la actividad es la satisfacción de las necesidades de los clientes (no por altruismo, sino como medio para lograr los objetivos de crecimiento y rentabilidad imprescindibles para cualquier actividad económica),
- la existencia de un proceso de intercambio voluntario para lograr este fin, en el cual se logran satisfacer los objetivos de los diferentes participantes en el proceso (individuos, organizaciones, etc.),
- el carácter integral del funcionamiento de todas las actividades de la empresa en función de los objetivos, es decir hacer coherentes las actividades de producción, Marketing, investigación y desarrollo, etc. y que todas tributen a un destino común, el consumidor.

Se puede decir que hoy día, el Marketing ya no es solo una función o actividad más en la organización, sino una actitud gerencial en la conducción de los negocios²³ que considera al cliente su principal fuente para lograr el éxito. El objetivo del marketing va más allá de la venta de un producto, más bien persigue el dominio del mercado asegurando la permanencia y el crecimiento en ese mercado, mediante la creación de valor para el consumidor final. La capacidad que presente la empresa para desarrollarse y subsistir dependerá de su habilidad para proyectarse estratégicamente y del trabajo que realicen los líderes a la hora de establecer una cultura organizacional adecuada y que, mediante la excelencia, asegure a la empresa ante los cambios y la evolución del entorno.

²² Consultar P.Kotler en Dirección de Marketing; J.J. Lambin en Marketing Estratégico; T. Levitt en Miopía de Marketing; M. Santesmases en Marketing; W. Stanton en Fundamentos de Marketing; I. Cruz Roche en Fundamentos de Marketing; o American Marketing Association. citado en Barreiro Pousa Luis, "Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba". Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, 2002

²³ Barreiro Pousa Luis. "Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba". Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, 2002

Resulta imprescindible entonces, para la empresa moderna poseer un enfoque estratégico de marketing que le permita asegurar la oferta mediante la relación coherente de elementos, de manera que éste reconozca una oferta con un valor percibido para él y que satisfaga sus necesidades al compararla con otras ofertas, todo esto concretándose en políticas para la mezcla de marketing con los medios y soportes idóneos para cada producto-mercado.

El paradigma del marketing moderno, “producir aquello que se vende y no vender aquello que se produce”, transmite una idea que contribuye a crear las condiciones pertinentes para estudiar al consumidor, sus necesidades y deseos, para planificar la producción y organizar el proceso de intercambio de manera racional, para estudiar la demanda en sí, los recursos disponibles y los procesos de planificación de los mismos a la hora de querer mejorar el nivel de vida humano, financiero y material de la sociedad y tomar las decisiones correspondientes y acertadas en cuanto a producto-mercado se trate.

Esto nos da la idea de que además de constituir una filosofía empresarial, “la mercadotecnia debe concretarse en un proceso de gestión que permita planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, distribución y comunicación de los bienes y servicios que garanticen el valor para el consumidor final y permitan crear una creciente eficiencia empresarial”.²⁴

En el contexto empresarial cubano de este siglo, la perspectiva brindada por este enfoque de dirección de los procesos empresariales puede contribuir a:²⁵

1. Identificar y caracterizar a su mercado, clientes, públicos, segmentos.
2. Conocer sus necesidades, deseos, expectativas, preferencias y demanda.
3. Contribuir a diseñar una oferta acorde con esas necesidades y demandas y expectativas.
4. Orientar toda la actividad empresarial a satisfacer a sus clientes y públicos.

Existe una escasez de bibliografía especializada y de autores dedicados a la aplicación del marketing al sector del comercio minorista de bienes y por ende en la aplicación de los patrones del marketing de productos industriales al mismo, en Cuba el único que ha abordado esta temática es el Dr.C. Luis Barreiro, de ahí la recurrente referencia a sus trabajos en este informe de investigación.

Se hace necesario, desde este punto de vista, que la entidad minorista asuma la concepción de un enfoque estratégico de marketing y lo aplique mediante la planeación y puesta en marcha de una estrategia de marketing propia para este tipo de empresa.

La estrategia de marketing para una entidad de comercio minorista de bienes debe estar condicionada a la oferta, materializada en el “producto-tienda”, descrito en el epígrafe 1.1 y debe elaborarse de manera que constituya una verdadera guía para la actividad de la empresa y su relación con el entorno y sus clientes.

²⁴ Bases metodológicas, 1999. Citado en Hernández Gómez Ángel Ramón. La Mercadotecnia en la empresa cubana: Sus desafíos. Editorial Imágenes, 2006 pág. 31

²⁵ Hernández Gómez Ángel Ramón. Mercadotecnia en la empresa cubana: continuación del desafío. Ediciones Logos, 2007 pág. 29

Este “producto-tienda” debe constituir una oferta distintiva para que las tiendas de una cadena o grupo sean preferidas ante las demás, sobre la base de una correspondencia entre la identificación de las oportunidades de mercado, la selección del mercado meta y el posicionamiento que se quiere alcanzar, conformándose la experiencia de compra que ese mercado meta espera encontrar en el establecimiento, resumida en la mezcla de marketing correspondiente a un determinado formato de tienda.

Para ello el Dr.C. Luis Barreiro propone una tecnología para la aplicación de una concepción estratégica de marketing en las empresas de comercio minorista de bienes, con el objetivo de vencer el problema fundamental que frena el desarrollo de la competitividad del sector del comercio minorista de bienes en Cuba y la carencia de un enfoque estratégico de marketing. Los pasos esenciales de esta tecnología se incluyen en el **anexo 2** y a continuación solo se explica, por su interés especial para esta investigación, el contenido del paso referido al diseño del producto-tienda.

Este paso constituye la esencia para el desarrollo de la estrategia de marketing en una entidad minorista de bienes al ser el soporte de la oferta, cuyo diseño está vinculado al desarrollo e imagen de la entidad, identificará a la cadena y diferenciará a sus productos de los del resto de los competidores directos de su grupo estratégico, integrada además por una mezcla de marketing integrada por los elementos: Facilidades físicas, Mercadería y servicios, Precio, Personas y Comunicación, como se verá más adelante.

El concepto de tienda que constituye su identidad, se reflejará en todas las acciones de la empresa provocando una memorable experiencia en el cliente que asegure su fidelidad.

En este sentido el uso o no de marcas propias constituye una de las decisiones en este campo. Es una tendencia del comercio minorista en el mundo la utilización de marcas propias con el objetivo de incrementar la notoriedad del minorista, remarcar su posicionamiento y ofrecer una opción adicional más ajustada a las características de aquellos clientes interesados en una más favorable relación calidad-precio.

Es necesario poder contar con elementos que faciliten la constante actualización de las decisiones estratégicas de marketing, siendo una vía para ello el Sistema de Información de Marketing que aporta la información oportuna, efectiva y veraz para monitorear permanentemente los resultados y la posición competitiva.

Para el diseño de este sistema debe partirse de la determinación de las necesidades de información específica de la cadena, que garantice la retroalimentación necesaria tanto desde el punto de vista interno como externo, insertándolo en el proceso de toma de decisiones de la entidad.

Si el producto-tienda constituye la oferta que buscan los clientes en las entidades minoristas, entonces es válido hacer referencia a continuación a cómo se conforma la mezcla de marketing de este tipo de empresas.

El Marketing del Comercio Minorista forma parte del Marketing de los Servicios y por consiguiente debe responder a las características que corresponden a la mezcla de marketing de ese tipo de actividad.

Un estudio de diferentes autores sobre el tema le permitió al Dr.C. Luis Barreiro proponer una nueva concepción de mezcla de marketing para el comercio minorista de bienes. Su criterio resulta coherente con lo planteado por Davidson, Sweeney y Stampfl y presenta una utilidad bien práctica a la hora de utilizar dichos criterios para la toma de decisiones en la dirección del comercio minorista de bienes en Cuba, para lograr una posición exitosa en el mercado y para crear valores para los clientes en dependencia de los factores clave de éxito y la ventaja competitiva.

La mezcla propuesta se conforma a partir de las siguientes variables:²⁶

Facilidades físicas: En esta variable se le dan gran importancia a varios factores que aseguran el ambiente a que se hacía referencia en el epígrafe 1.1 y que favorecen por ello el éxito de un establecimiento minorista al participar decisivamente en la creación de una imagen, coherente con el posicionamiento que se quiere alcanzar, estos son:

Instalación física, como resultado de un único y selectivo diseño, elemento importante e indispensable en la construcción de la personalidad de una tienda, como un espacio propio, que permita la prestación del servicio con la calidad del servicio requerida, y productor de experiencias memorables de compra.

Ubicación, tiene como objetivo crear mayor accesibilidad a los clientes, así como ahorro, en términos de tiempo por traslado de los clientes hasta él, ávidos de un servicio rápido. Cabe mencionar también el factor horario, pues puede constituir una posibilidad o una limitante cuando se tiene en cuenta el nivel de empleo de cada miembro de la familia.

Atmósfera, como elemento estimulador de los cinco sentidos básicos de su público objetivo: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto a la hora de brindar una experiencia de compra y una estancia agradable. Cuando se planea la cantidad de puertas, la pintura de las paredes, el material de los pisos y ventanas, la iluminación, la señalización, el mobiliario, la ventilación, el tipo de distribución interna, los espacios, la decoración y la música indirecta, se está tomando la decisión acerca del ambiente que se quiere recrear, elemento que depende del mercado meta y del tipo de mercadería que oferta el establecimiento. Este ambiente se refuerza ante actividades promocionales, así como la limpieza, el orden interior y exterior de la tienda.

Mercadería y servicios: El principal objetivo que tiene el establecimiento consiste en adquirir la cantidad de mercancías con la adecuada calidad, en correspondencia con lo que el cliente potencial desea y está dispuesto a comprar, maximizando así la oportunidad de compra de sus clientes. El tipo de bien con que tratarán de satisfacer la demanda en términos de calidad, marca y estilo específicos y determinados, así como la decisión del nivel y tipos de servicios que se prestarán y se incluirán en el diseño de la oferta, dependen en gran medida del tipo de población objetivo a que se dirija la tienda.

²⁶ Barreiro Pousa Luis. "Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba". Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, 2002

Este análisis es imprescindible para el establecimiento a la hora de responder a la estrategia que se pretende seguir. El desarrollo del producto-tienda mediante la ampliación cada vez más del surtido para un tipo de establecimientos y la especialización cada vez mayor de otro tipo de establecimientos cuya estrategia es la superespecialización en una misma línea de productos, es una tendencia que se está produciendo en el ámbito de estas dos dimensiones, que se contraponen.

Con los servicios ocurre algo muy parecido, por una parte establecimientos con servicios mínimos para favorecer precios bajos y por otra, establecimientos con servicios completos para clientes exigentes.

Otro elemento relacionado con la mercadería es el espacio disponible, por lo que se debe analizar el impacto de cada nuevo producto en el incremento de los costos que conlleva su incorporación por concepto de suministro, gestión de inventarios, en relación con el aporte de valor para el cliente, en términos de significación del producto, espacio vital de compra que se modifica por la inclusión del nuevo producto en el establecimiento, afectación a la imagen y ambiente de la tienda. Estos aspectos se reflejarán de alguna manera en los resultados económicos y financieros, por lo que resulta imprescindible tener en consideración en esta decisión, la eficiencia del surtido en relación con el público objetivo, la estrategia y los objetivos establecidos.

Todo esto conlleva para el minorista, el riesgo de inventarios al mantener esa variedad y surtido, así como los costos que se derivan de los servicios prestados, lo cual justifica también la existencia de los márgenes o recargos comerciales en esta actividad y diferencia la rentabilidad de uno u otro tipo de minorista en dependencia de la oferta que brinde.

Precio: Como una variable más a considerar en el proceso de decisión de compra del consumidor, es un criterio de segmentación que no se puede dejar de analizar ya que ofrece la posibilidad de ajustar la oferta a las características del mercado previsto teniendo en cuenta los niveles de ingreso y expectativas de los clientes. Por otra parte es uno de los factores que inciden y permiten conocer de antemano la vital relación coste-volumen de ventas-beneficio y la fijación de una tasa razonable de rentabilidad, de ahí que sea objeto de continuos replanteamientos y revisiones, importantes para la creación de establecimientos con una oferta de productos que brinde un volumen de beneficio mayor y una adecuada relación calidad-precio para cada segmento del mercado.

En este sentido es importante establecer políticas de compra, en cantidad y precio, con el objetivo de evaluar el impacto en los costos y su reflejo en los precios, en dependencia del mercado meta y la imagen que se quiera lograr, en vínculo con la ventaja competitiva que se desee desarrollar. Hay que tener en cuenta, además de los costos de adquisición, los recargos comerciales sobre esos costos, el resto de los gastos propios de la actividad y la formación de una ganancia, así como las políticas de descuentos y ofertas que posee la entidad, condicionadas por la velocidad de rotación de los inventarios, incorporándose la variable tiempo que incide directamente en el comportamiento de las futuras ventas, en la estrategia de crecimiento en el mercado, en la cuota que se espera y por tanto en la rentabilidad a corto, mediano y largo plazos.

Otro aspecto que influye en la fijación de precios es la política de calidad en la mercadería que maneja el establecimiento y los tipos de servicios que ofrece, conformando el producto-tienda, por lo que se puede concluir que el precio no es una variable independiente dentro de la mezcla y está muy influida también por el comportamiento de la competencia.

Es un indicador que tiene grandes implicaciones en la estrategia del minorista y es utilizado para construir la imagen, el posicionamiento y la posición competitiva del establecimiento. No obstante en Cuba esta es una variable de uso muy limitado debido a que la política de formación de precios, establece centralmente los márgenes comerciales para cada tipo de producto y establecimiento.

Personas: Esta variable está conformada por la fuerza de ventas, como personal de contacto e interacción más próxima con los clientes. Es la encargada de brindarle información al cliente, así como ayudar en el proceso de decisión de compra de manera que logre cubrir las expectativas de los clientes, influyendo directamente en la imagen del establecimiento.

En este sentido, para que la entidad minorista logre grandes resultados, es fundamental tener en cuenta los criterios de reclutamiento y selección del personal de venta, ya que en el desempeño de esta profesión es muy válido considerar elementos como la vocación para el servicio, la personalidad, la capacidad de comunicación, la empatía y cordialidad, así como la flexibilidad y la capacidad de improvisación y creatividad, en fin su rendimiento como vendedor complementado con adecuados sistemas de capacitación, medición del desempeño, retribución y estimulación, necesarios para la existencia de una fuerza de venta con un alto grado de profesionalidad que asegure la fidelidad de la clientela, además de los objetivos y estrategia del negocio, así como una ventaja competitiva difícil de superar.

Comunicación: Consiste en una serie de actividades que proporcionan al consumidor la información sobre el establecimiento y la oferta que posee. Utiliza instrumentos tales como: la publicidad, la venta personal, el merchandising visual, las actividades promocionales y las relaciones públicas, en lo esencial. Desempeña un papel preponderante en el éxito de la estrategia del establecimiento, pues es el vehículo indispensable para ampliar y modificar la clientela clave, motivar a los empleados y darles una idea de las normas que deben cumplir como parte de la estrategia a seguir.

La aplicación efectiva o no de cada uno de estos instrumentos dependerá, en mayor medida, de los objetivos de comunicación y el mercado meta al que se dirige el establecimiento, proporcionándole como resultado una determinada imagen a la entidad como otra competencia distintiva en la construcción de una ventaja competitiva sostenible diferente a la de sus competidores.

Cada una de las variables que integran la mezcla de marketing, interactúan y dependen una de la otra, actúan en conjunto, como un sistema, para constituir la oferta o paquete de valor que brindará el establecimiento minorista de bienes, constituida de forma general por el llamado producto-tienda, que genera una experiencia de compra para el cliente, una gratificante visita al establecimiento y en consecuencia un alto grado de fidelidad y lealtad.

1.4. La gestión estratégica de marketing y los resultados económicos y financieros.

Toda actividad económica se dirige a la generación de valor mediante la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores potenciales y por tanto a la creación de un excedente, obtenido mediante la eficiencia y la rentabilidad que se adquiera. Uno de los pilares del marketing enmarca estos fines, es decir, sus acciones están encaminadas a fortalecer los resultados económicos y financieros de la entidad, a partir de las funciones que en esta actividad se desarrollan para lograr una mejor de gestión de ventas y por tanto un incremento de los ingresos.

Consecuentemente, dadas las características ya enunciadas del comercio minorista de bienes, como actividad de reventa, que se caracteriza por adquirir productos para su venta a un precio superior, mediante la prestación de una serie de servicios comerciales, es importante que la entidad desempeñe una adecuada gestión de marketing y ésta se refleje en el mejoramiento de los indicadores económicos y financieros.

Pero antes de continuar, es importante plantear la siguiente interrogante, ¿para qué se hace marketing? Las respuestas se concentran en que el marketing es necesario para llegar mejor al cliente mediante la satisfacción de sus necesidades y expectativas, para así lograr un posicionamiento en el mercado y como resultado final, y precisamente porque es una empresa dedicada a la comercialización de mercancías, incrementar, sostenidamente, las ventas actuales y futuras.

Como el objetivo final consiste en el incremento de las ventas, es indispensable declarar qué aspectos son los que influyen y repercuten en esta variable. Por tanto, se puede decir que inciden de manera directa:

- ⇒ El hombre
- ⇒ La calidad
- ⇒ El precio
- ⇒ El segmento al cual se dirige la entidad, es decir, los clientes
- ⇒ La distribución
- ⇒ La comunicación
- ⇒ La mercadería y los servicios
- ⇒ Las facilidades físicas

El buen desempeño de cada uno de estos elementos genera costos y gastos, los cuales inciden en el resultado final de la empresa, la utilidad, por lo que existen cuatro indicadores, ventas, costos, gastos y utilidad, que son los que principalmente y en términos absolutos, miden la actividad económica y financiera.

El análisis económico-financiero consiste en la utilización de un conjunto de técnicas, que permiten diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa, sobre los estados financieros básicos de la contabilidad, ya que estos, son el resultado final del sistema de contabilidad y, por tanto, informan

acerca de la posición económica-financiera de la entidad correspondiente a un período determinado con relación a algún período anterior.

Generalmente el primer paso para su puesta en marcha consiste en el análisis de las razones financieras afines a la actividad que realice la empresa, diseñadas para mostrar las relaciones existentes entre las cuentas de los estados financieros.

Por ejemplo, al estudiar las Ventas de cualquier entidad, es preciso indagar cuáles fueron las diferentes acciones o actividades que generaron ese volumen de ventas, para luego saber en cuáles costos y gastos se incurrieron para lograr un comportamiento determinado en dicho indicador.

Los costos de marketing constituyen uno de los componentes más importantes en la estructura de costo de una empresa de comercio minorista, siendo un reto para los gerentes poder medir la eficacia y eficiencia de los mismos a largo plazo.

Jackson (1982) junto a otros especialistas, encontraron que la mayoría de los ejecutivos, utilizan criterios basados en el volumen de ventas, en el volumen de ventas reales frente al objetivo estimado, en el margen de contribución (ventas menos costos variables), los costos incurridos para generar ventas, el resultado neto y la tasa de retorno sobre activos invertidos.

Existen investigaciones como la de Alcoy (1999) donde se rebeló qué costos de marketing son más analizados en los Presupuestos y en la Cuenta de Resultados, siendo los Costos de Publicidad y los de Distribución los mas examinados.

Para efectuar el análisis económico financiero resulta de utilidad el cálculo de ratios o razones que permiten relacionar conceptos vinculados a la situación de la empresa en un período dado.

En su investigación Alcoy comprobó que las empresas utilizan ratios específicos para cada actividad de marketing, siendo el Costo de Publicidad / Ventas el ratio más analizado. Así mismo otros ratios utilizados fueron el Costo de Distribución / Ventas, el Costo de Promoción / Ventas y el Equipo de Vendedores / Ventas.

Es necesario señalar que en el presente trabajo, la autora ha utilizado para el análisis de la actividad objeto de estudio, aquellos ratios que consideró que reflejaban mejor la influencia de la actividad de marketing en los resultados, haciendo una selección entre los que habitualmente se utilizan en cualquier tipo de empresa y calculando algunos específicos para esta actividad. **(Ver anexo 3).**

La correcta interpretación de la información contable que ofrecen los estados financieros, posibilita en primer lugar, descubrir las deficiencias de la empresa y en segundo, una buena y acertada toma de decisiones para optimizar utilidades y otros objetivos que se proponga la organización.

Es necesario, por tanto, que la información contable se encuentre de manera detallada, ordenada, organizada, sencilla, accesible a los usuarios internos y externos de la organización, reflejando adecuadamente la realidad de la empresa, es decir, que los valores que muestren dichos documentos contables, sean confiables, además de que reflejen el cumplimiento de los principios básicos de contabilidad y de las normas de contabilidad vigentes en el país.

1.5. La auditoría de marketing

La Auditoría de Marketing tiene como objetivo, no solo la simple recopilación de información en cantidades tales que no puedan utilizarse provechosamente en la toma de decisiones, sino dar respuesta a un conjunto de preguntas que todo buen directivo debe formularse para analizar la validez actual de las razones que han llevado a los métodos y a la organización del trabajo presente para proyectarlo hacia adelante.

De acuerdo con la definición de Kotler (1996), “una auditoría de mercadotecnia es un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de mercadotecnia de una compañía o unidad de negocios, así como de sus objetivos, estrategias y actividades, con un enfoque que pretende determinar áreas problemáticas y oportunidades, y sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia mercadotécnica de la compañía”.²⁷

En esta definición es válido destacar su carácter detallado, sistemático e independiente, pues debe ser una actividad hecha periódicamente por la propia entidad y realizada por personas no comprometidas con la misma, para que los resultados presenten una mayor objetividad al ser evaluadas, sus estrategias, sus objetivos y actividades internas de la empresa, con el fin de sugerir las más apropiadas acciones para mejorar la eficiencia en la actividad de marketing.

La información para la auditoría proviene de muy diferentes fuentes, toda vez que la empresa es un sistema. Para la realización de la auditoría la autora se apoyó en una guía confeccionada de conjunto con el tutor. **(Ver anexo 4).**

Es importante tener en cuenta que en ese diagnóstico es usual comprobar que existe una compleja madeja de relaciones e interconexiones, de ahí que el resultado final no es la respuesta a un cuestionario propuesto, el cual no tiene otro objetivo que organizar la búsqueda de la información.

Es imprescindible contrastar informaciones, buscando los asuntos capitales, separando “los muchos triviales, de los pocos vitales” y los hechos de las opiniones. Evidentemente se han de afrontar con toda lógica las contradicciones y las pruebas objetivas, para arribar a conclusiones generalizadoras.

Por otra parte la autora utiliza la Matriz RMG, que es un instrumento útil para valorar la situación actual de la actividad minorista de bienes de la entidad objeto de estudio en el mercado.

La Matriz RMG es una herramienta de análisis en marketing, netamente española, que ha sido desarrollada, con gran éxito, por la empresa consultora que le da nombre. Su creación no ha sido casual, sino que ha surgido como resultado de más de 16 años de investigación y experiencia en marketing, por lo que su estudio va más allá de su contenido teórico, la matriz ha sido aplicada en casos concretos de empresas y productos a los que se le han realizado auditorías de marketing, convirtiéndose en un elemento vital para valorar sus situaciones en el mercado.

²⁷ Kotler, Philip. Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control, Prentice Hall, México, 1996, citado en Hernández Gómez Ángel Ramón. Mercadotecnia en la empresa cubana: continuación del desafío. Ediciones Logos, 2007 pág. 132

Además, contribuye al análisis estratégico de la entidad, determinante a la hora de conocer su grado de competitividad y la aceptación o rechazo de sus productos o servicios en el mercado. Según sus autores, de la matriz es válido resaltar los aspectos siguientes:²⁸

- ⇒ Primera y única realizada por una empresa española, ya que las existentes han venido principalmente de EE UU [BCG (*Boston Consulting Group*), McKinsey].
- ⇒ Estudia un aspecto poco analizado en otras matrices: el grado de competitividad de la empresa frente al mercado.
- ⇒ Eminentemente práctica.
- ⇒ Es preciso que el equipo directivo y la alta dirección estén dispuestos a aceptar la posible crítica de los resultados obtenidos.
- ⇒ A partir de su puesta en marcha, los resultados medios obtenidos superan el 15 por 100 sobre los objetivos marcados.

La matriz se fundamenta en el estudio de diez variables, las cuales pueden ser adaptadas en su momento a las particularidades de la entidad objeto de estudio, pero además incorpora otras dos, una importante novedad sobre otras matrices de trabajo que existen en el mercado:

- ⇒ El grado de autonomía que tiene el Departamento de Marketing en la ejecución de sus estrategias y funciones.
- ⇒ Su grado de profesionalidad.

Dependiendo de la valoración que se le dé a cada variable dentro de la empresa estudiada (eje vertical) y del grado de autonomía y profesionalidad del departamento de marketing (eje horizontal), la matriz irá configurando una forma de pirámide que será perfecta cuando la suma de las coordenadas logre la mayor puntuación.

La suma de las 10 variables estudiadas conformará la altura de dicha pirámide y se traducirá en la aceptación o rechazo del mercado hacia la empresa o producto. La base de la pirámide estará en función del grado de autonomía y profesionalidad del departamento de marketing, lo que nos configurará la solidez y reconocimiento del departamento de marketing a través de un polígono de cuatro lados de color azul.

Según la experiencia del autor español, las variables que más influyen sobre el mercado son las que se indican a continuación:

1. Nivel de innovación de la compañía.
2. Atención al cliente.
3. Política de comunicación de la compañía.
4. Infraestructura inadecuada.
5. Desconocimiento del cliente.

²⁸ Muñiz Rafael. Marketing en el siglo XXI, 2008, http://www.marketing-xxi.com/la-auditoria_de_marketing-139.htm

6. Política de fijación de precios.
7. Capacidad de cambio.
8. Fidelidad de la clientela.
9. Menosprecio de la competencia.
10. Nivel de posicionamiento.

Dependiendo de la puntuación obtenida por la empresa a partir de las diez variables anteriores y teniendo en cuenta que cada una tiene una puntuación subjetiva máxima de 0,5, ésta se encontrará en alguna de las situaciones que se presentan a continuación:

Barranco.

Cuando la puntuación media obtenida en la valoración de las 10 variables analizadas alcanza un valor entre cero y un punto, diremos que la empresa estudiada se encuentra en una zona denominada "barranco".

La característica principal de esta etapa es la ausencia total de un plan de marketing, la empresa está actuando de espaldas al mercado, aunque puede estar obteniendo beneficios económicos. Esta entidad está abocada al fracaso.

En este caso, el objetivo es salir del barranco, por lo que será preciso realizar una revisión absoluta de todas las variables de marketing llevadas a cabo por la empresa, si es que existen.

Pared.

La empresa se encuentra en esta fase cuando la puntuación media obtenida por la empresa oscila entre uno y dos puntos. La empresa situada en esta zona se caracteriza por una posición negativa, es decir, arrastra el lastre de una imagen deteriorada en el mercado, sin llevar a cabo ninguna acción para mejorarla.

Se encuentra, por tanto, ante una pared que es necesario escalar o derrumbar para crear una imagen positiva. La actuación de la empresa que está ubicada en esta zona de la pirámide debe ir encaminada a la reestructuración de sus sistemas de marketing.

Semilla.

En este caso, la empresa habrá obtenido una puntuación media entre dos y tres puntos. La característica principal de esta fase es la adecuación de sus acciones de marketing a la realidad, de cara a mejorar su situación, el punto de partida no es malo, pero es necesario trabajar para que se obtengan los frutos.

Podríamos, pues, definir el objetivo de esta etapa como "labrar", se produce el inicio del cambio y será necesario ir revisando y adaptando las diferentes acciones de marketing a las condiciones del mercado y la propia empresa.

Valle.

La puntuación media obtenida por la empresa oscila entre tres y cuatro puntos. La característica principal de esta fase es que la empresa se encuentra bien posicionada en el mercado, desarrolla un plan de marketing que se adecua, en su mayoría, a las condiciones del mercado, pero es necesario

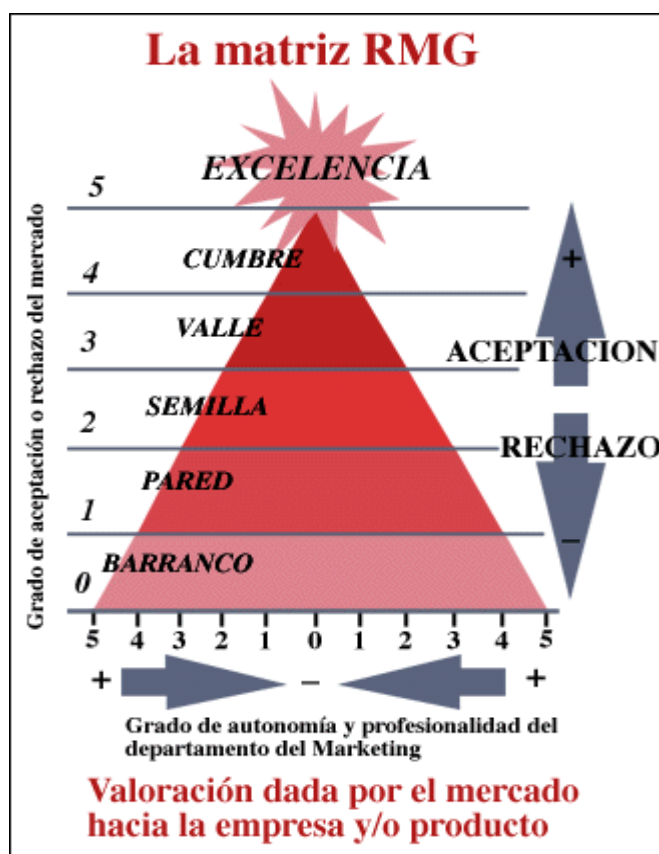
continuar mejorando. El objetivo, pues, será trabajar en detectar las posibles áreas de mejora de su plan de marketing que le están impidiendo alcanzar la excelencia del mercado.

Cumbre.

Es la mejor situación en la que puede encontrarse una empresa ya que está recogiendo los frutos del trabajo realizado. La imagen de la compañía es muy buena, pero hay que saber mantenerse en esa posición privilegiada y no permitir que comience su declive adquiriendo “mentalidad de grandeza”.

VALORACIÓN VERTICAL	POSICIÓN	OBJETIVO	ACTUACIÓN
1 PUNTO	BARRANCO	SALIR	REVISIÓN ABSOLUTA
2 PUNTOS	PARED	ESCALAR	REESTRUCTURAR
3 PUNTOS	SEMILLA	LABRAR	ADECUAR NECESIDADES
4 PUNTOS	VALLE	ESMERARSE	CONTINUAR MEJORANDO
5 PUNTOS	CUMBRE	MANTENERSE	SABER MANTENERSE

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA MATRIZ RMG



Fuente: Muñiz, Rafael. Marketing en el siglo XXI, 2008. http://www.marketing-xxi.com/la-auditoria_de_marketing-139.htm

En este sentido, la autora propone que, para el análisis de la actividad de comercio minorista de bienes en Cuba, a partir de la aplicación de dicha matriz, las variables que la componen contengan los elementos que conforman la Mezcla de Marketing y los Factores Claves de Éxito para este sector, mencionados en el epígrafe 1.3.

Las variables que se sugieren y que la autora utilizará en su estudio, con igual procedimiento, son las siguientes:

1. **Innovación.** La innovación en los productos-tiendas, imagen y estrategias son uno de los principales pilares de éxito en las empresas de comercio minorista de bienes.
2. **Comunicación.** Toda entidad que desee mantener un liderazgo debe ser reconocida tanto por el mercado como por sus clientes internos o los propios trabajadores, es preciso una adecuada comunicación tanto interna como externa para un buen funcionamiento y el logro de buenos resultados.
3. **Precios.** Los precios deben estar avalados por una política o estrategia de la entidad, en función de un estudio continuo y de antemano que le permita conocer las necesidades, posibilidades y expectativas de los clientes. Debe existir una adecuada relación calidad-precios.
4. **Conocimiento de las competencias de la entidad y de los competidores.** Toda entidad debe conocer y explotar al máximo aquellos elementos en los que se distinga y en los que se diferencie de otras empresas del mismo sector. De esta manera es indispensable también, identificar cuáles son sus competidores directos.
5. **Posicionamiento.** Es importante conocer lo que realmente percibe el cliente de la entidad, teniendo mucho que ver con la imagen positiva que se brinda que influye en el nivel competitivo de la misma.
6. **Conocimiento del cliente.** Es indispensable que se conozca las particularidades del cliente habitual, sus gustos y exigencias para poder satisfacer su demanda, lo cual es fundamental para mantenerse en el mercado y en la competencia. En este sentido juega un papel importante la segmentación del mercado para determinar y dirigir adecuadamente la oferta.
7. **Atención al cliente y fidelidad de la clientela.** En la actualidad el cliente es el eje central de toda estrategia de marketing, por lo tanto, atender de forma adecuada sus exigencias, reclamaciones, preocupaciones, inconformidades, resulta vital en este tipo de actividad. Esta actitud hacia el cliente redundará en lograr la aceptación del mismo, garantizando su fidelización.
8. **Mercadería y servicios.** El establecimiento minorista debe garantizar la cantidad de mercancías con la adecuada calidad, en dependencia con las necesidades y deseos del cliente potencial y, en este sentido satisfacer la demanda según el tipo de bien, marca y estilos específicos y determinados. Debe tener en cuenta además los tipos de servicios que se incluirán en el diseño de la oferta que dependen también del tipo de población objetivo a que se dirija la tienda.
9. **Infraestructura.** La empresa debe ser capaz de crear las condiciones que garanticen el adecuado desarrollo de sus actividades, tratando de dar respuesta a las expectativas presentes y futuras de sus clientes y creando un ambiente propicio a sus trabajadores.
10. **Capacidad de cambio.** En el mundo actual caracterizado por un entorno en constante cambio, es necesario actuar con flexibilidad, de forma tal que se esté preparado para las transformaciones que puedan ocurrir en el campo político, social, tecnológico y cultural.

El cuadro 1.1 muestra la relación que existe entre los elementos que conforman los Factores Clave de Éxito, la Mezcla de Marketing para el sector minorista y las variables mencionadas anteriormente.

Factores Clave de Éxito	Variables de la Matriz RMG				
Ubicación	Infraestructura	C	C	C	
Conocimiento del mercado	Conocimiento del cliente	O	O	O	
Planificación y compra de la mercadería	Mercadería y Servicios	I	N	M	M
Capacidad de reacción	Capacidad de cambio	N	O	D	P
Eficacia y motivación de los recursos humanos	Atención al cliente y fidelidad de la clientela	N	C	E	E
Imagen	Comunicación / Posicionamiento	O	I	T	Y
		V	M	L	E
		A	I	A	N
		C	E	S	C
		I	N	I	R
		O	T	A	E
		N	O	S	S
Mezcla de Marketing					
Facilidades Físicas	Infraestructura				
Mercadería y Servicios	Mercadería y Servicios				
Precios	Precios				
Comunicación	Comunicación				
Personas	Atención al cliente y fidelidad de la clientela				

Cuadro 1.1. Fuente: elaboración propia

En el siguiente capítulo se muestra el diagnóstico estratégico desarrollado en el Grupo Empresarial Caracol, donde se emplearon los conceptos y las herramientas descritas en el presente capítulo.

Capítulo 2: Diagnóstico estratégico de marketing de la actividad comercial minorista de bienes del Grupo Empresarial Caracol

En este capítulo se analiza la actividad comercial minorista de bienes del Grupo Empresarial Caracol lo que posibilitará la realización de un diagnóstico estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en dicha entidad y sus resultados económicos y financieros.

Para la realización de dicho diagnóstico, se tuvo en cuenta la guía mencionada en el Capítulo. 1, además, se aplicó la Matriz RMG como complemento para el análisis y valoración de la situación actual de la actividad minorista de bienes del Grupo Empresarial Caracol.

2.1. Caracterización del Grupo Empresarial Caracol

El Grupo Empresarial Caracol S.A. se constituye el 1º de noviembre del 2004 a partir de la extinta Empresa COMINTUR. En el año 2005, producto de la fusión de la Cadena de Tiendas Caracol y la Cadena Universo del Grupo Cubanacán, se constituye como sociedad mercantil con arreglo a las leyes cubanas, mediante Escritura Pública No. 3257, ante la Notaria Especial del Ministerio de Justicia, en fecha 7 de diciembre del 2005, y con domicilio social en Primera No. 2003, entre Calle 20 y 22, Miramar, municipio Playa, Ciudad de La Habana, Cuba.

El Grupo Empresarial Comercial Caracol es, sin dudas, una de las empresas comercializadoras más prestigiosas del país. Se subordina al Ministerio del Turismo (MINTUR), y se especializa en la comercialización minorista de mercancías en una red de tiendas que se encuentran ubicadas, en las terminales aéreas y de cruceros, en las instalaciones hoteleras, en los principales polos turísticos, zonas de interés turístico, vías de carácter nacional y aquellas que constituyen ejes o corredores turísticos, según lo que anexa la Resolución No. 116/08 del MINCIN “Nomenclatura con destino al turismo”. Incluye además la venta minorista de mercancías a través del comercio electrónico, servicios de gastronomía ligera y bar, peluquería, atelier, impresión de souvenir y otros servicios complementarios a la actividad de tiendas especializadas para el turismo.

Como resultado de años de experiencia en esa actividad, y por una necesidad lógica de desarrollo, constituye una meta constante superar los niveles alcanzados, por lo que el Grupo trabaja intensamente en la prestación de un servicio integral. Ahora se plantean como propósito estratégico dejar de ser **“un grupo empresarial comercial de excelencia especializado para el turismo”**, para convertirse en **“una empresa diversa con servicios exclusivos y genuinamente cubanos”**. La diversidad parte de las diferentes unidades de negocio que se han creado con el objetivo de brindar el mayor número de facilidades y servicios para el público objetivo lo que permitirá su distinción precisa en cuanto a marcas, calidad, confort y otros atributos que busca el cliente en sus instalaciones. Entre estas unidades juegan un papel importante las tiendas, cada una con determinadas características de servicio, pues constituyen la principal fuente de ingresos de la empresa.

Se caracteriza también por el cumplimiento de sus compromisos con la sociedad y las regulaciones establecidas. Cuenta con modernas tecnologías y personal competente y profesional, además de una infraestructura adecuada a las necesidades de su gestión empresarial.

Esta entidad tiene como Misión:

“Satisfacer necesidades de los turistas, de productos y servicios complementarios, especializados, históricos y culturales genuinamente cubanos, a través de una red de tiendas, con alta eficiencia y calidad”.

Y como Visión:

“Alcanzar un alto grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los turistas a través de la oferta de productos de excelencia y reconocido prestigio, con un servicio de alta calidad y profesionalidad, incrementando como resultado, los aportes a la Sociedad”.

Las Áreas de Resultados Claves que el Grupo Empresarial Caracol tiene definidas son:

- Gestión del Capital Humano
- Comercialización y Ventas de mercancías
- Gestión económica financiera
- Informatización
- Logística
 - Compras
 - Almacenes
 - Transportación
 - Reparación, mantenimiento e inversiones

En el **anexo 5** se detallan las funciones del Grupo Empresarial Caracol S.A en correspondencia con su objeto social.

Para el cumplimiento de esas funciones el Grupo cuenta con la siguiente estructura organizativa, (**Ver anexo 6**):

La entidad está constituida por la Casa Matriz con una Presidencia, que se ocupa del control y planeación de las actividades que desarrolla la entidad, a esta se subordinan dos Vicepresidencias, el Grupo de Seguridad y Protección, 10 Direcciones²⁹, 20 Empresas Comerciales (Sucursales: 7 en Ciudad de La Habana, 2 en Matanzas y el resto en las restantes provincias del país, excepto en Guantánamo), la Sucursal Importadora, Comercializadora y Mayorista, la UEB de Administración Interna, la Empresa de Mantenimiento y Reparación y las 699 tiendas.

De especial interés para el desarrollo de la presente investigación es la Dirección de Mercadotecnia, ya que en ella es donde se definen las políticas, normas y procedimientos de todos los procesos que intervienen en la Gestión Comercial del Grupo.

Para el desempeño de sus funciones, esta Dirección se estructura en tres grupos: el **Grupo de Política Comercial** (con un Especialista Principal y tres Especialistas), el **Grupo de Producto, Investigación de Mercado y Desarrollo** (con un Especialista Principal y dos Especialistas) y el **Grupo de Precios** (con un especialista principal y dos especialistas), además la Dirección debe contar con un Especialista de Comunicación y Promoción subordinado directamente al director del área, pero su plantilla no se encuentra cubierta actualmente.

²⁹ Jurídica, Capital Humano, Calidad, Mercadotecnia, Transporte, Inversiones, Informática y Comunicaciones, Economía, Auditoría, y Supervisión y Control.

Las principales funciones definidas para la Dirección de Mercadotecnia en esta entidad son:

- **Evaluar y establecer las propuestas de diseño del Producto Caracol, así como viabilizar su implementación y controlar su cumplimiento.**
- **Definir los indicadores comerciales y establecer sus normas de forma que permitan evaluar la gestión comercial integral del Grupo, implementar su uso y controlar sistemáticamente su ejecución. Evaluar comportamientos y tendencias y proponer las acciones necesarias para corregir las desviaciones.**
- **Establecer la política de introducción y consolidación de las marcas propias y los productos exclusivos en el Grupo Empresarial Caracol.**
- **Diseñar y establecer un sistema de retroalimentación de información entre el cliente y la empresa en función de garantizar la mejora en los servicios y satisfacción de los clientes.**
- **Proponer, evaluar e implementar el diseño de los estudios de mercado que se realizarán en el Grupo para garantizar la retroalimentación necesaria que permita mejorar la gestión propia y contrarrestar la competencia.**
- **Diseñar la política de promoción y publicidad en el Grupo y planificar la adquisición y uso de los medios e insumos promocionales.**
- **Diseñar, establecer e implementar, así como controlar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de todos los procesos que intervienen en la Gestión Integral Comercial del Grupo.**
- **Compras.**
- **Ventas.**
- **Distribución.**
- **Precios.**
- **Producto.**
- **Merchandising (Exhibición de producto, promoción y publicidad, servicio Posventa, servicio de garantía, protección al consumidor, satisfacción al cliente, técnicas comerciales, crecimiento y desarrollo de la red comercial).**
- **Mermas en general.**
- **Participar en el diseño de la imagen corporativa del Grupo.**
- **Proponer, evaluar y determinar el contenido y las acciones de capacitación de los trabajadores vinculados a la actividad comercial en el Grupo.**
- **Formar parte del sistema de inspección integral con visitas al control y asesoramiento de la actividad comercial en las diferentes instancias del Grupo Empresarial Caracol.**

A su vez están determinadas las funciones de cada uno de los grupos como se muestra a continuación:

Grupo de Política Comercial

- **Seguimiento a nivel macro de los principales indicadores económicos comerciales: ventas, inventarios, rotación, margen comercial, utilidades, por secciones de productos.**
- **Búsqueda de nuevos proveedores por familias de productos, fabricantes y comercializadores.**
- **Diseñar, establecer e implementar, así como controlar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de todos los procesos que intervienen en la Gestión Integral Comercial del Grupo.**
- **Planificación, evaluación y control del cumplimiento de los principales indicadores comerciales.**
- **Merma.**
- **Merchandising.**
- **Realizar visitas de control a las diferentes sucursales evaluando el cumplimiento, realizando estudios de tendencias a las desviaciones y hacer propuestas de correcciones.**

Grupo de Producto, Investigación de Mercado y Desarrollo

- **Elaboración de la estrategia anual de compra-venta.**

- ⇒ Reportes de Inteligencia Competitiva.
- ⇒ Búsqueda de información en fuentes públicas (instituciones, Internet, revistas especializadas, etc.) sobre nuevos productos, sus precios y el de las materias primas.
- ⇒ **Suministrar la información que requieren diferentes entidades del país (MINCIN, Finanzas y Precios, MINIL, MINAL, etc.).**
- ⇒ **Preparación de la base de información y los presupuestos para las campañas promocionales.**
- ⇒ Organizar la base de datos con el histórico de los precios alcanzados en diferentes negociaciones.
- ⇒ Actualización de la red comercial.
- ⇒ Procesar toda la información acerca de la estabilidad de los productos estrellas en el Grupo.
- ⇒ Exploración de precios por productos que tiene la competencia.
- ⇒ **Realizar visitas de control a las diferentes sucursales.**

Grupo de Precios³⁰

- ⇒ Maximizar los márgenes comerciales con la aprobación de los Directores de compras de la importadora hasta donde la competencia lo permita, garantizando siempre la adecuada rotación del producto, cumplir con la política de la Resolución 218/2009 y las que se establezcan en esta materia por el MFP.
- ⇒ Los productos clasificados como de Boutique, solo podrán ser ofertados en las tiendas de esta misma clasificación. Las mismas deben tener los certificados comerciales que lo avale y el índice mínimo aplicar a los mismos en su formación de precios es 2.00
- ⇒ Todos los productos importados que sean circulados por la Distribuidora Caracol tendrán un recargo del 6% al costo de adquisición por concepto de gasto de circulación y aquellos que no lo sean, no podrán llevar en su formación de sus precios de costos el mismo.
- ⇒ Los productos mantendrán su índice en dependencia de su origen, independientemente del tipo de proveedor, es decir si es nacional o extranjero. Esto indica que todos los productos comercializados por proveedores nacional que son nacionalizados para circularlos internos en el país, deberán en su formación de precios minoristas aplicársele el índice establecido para productos importados descrito en la 2006/2004 del MFP.
- ⇒ Control de la codificación de forma centralizada, solamente se generan códigos en las sucursales los denominados de pesaje de los productos frescos que necesitan comprobación por parte del cliente y aquellos que han sido declarados LNM después de realizada la propuesta por los territorios a la CM si es que ese sea el procedimiento que se emplee, operación esta que hace el sistema automáticamente.
- ⇒ El control de todas las circulares de precios que se emiten por parte de los territorios y la CM a través del reporte de actualizaciones del LOP.
- ⇒ Las rebajas de precios se realizarán con el control de la Dirección de Mercadotecnia la cual emitirá orientaciones una vez recibidas las indicaciones de la Dirección del Grupo, el grupo de precios ejecutará la generación de dichas circulares, la revisión por la autoridad facultada a ello, la oficialización de las mismas y las modificaciones necesarias evitando se ejecuten malas operaciones con las rebajas centralizadas de inventarios de LNM.
- ⇒ Los cambios de precios indicados por la dirección del Estado se realizarán por la CM a través del sistema de codificación Caracol, quedando responsabilizado el Grupo de Precios para efectuarlos y actualizarlos en los nomencladores del producto y emitir las circulares correspondientes oficializadas a las empresas territoriales.
- ⇒ Se controlarán todos los productos que tengan códigos de trece dígitos por el sistema asociando el mismo al código Caracol, dando cumplimiento a la Resolución 095/2008 del Grupo Caracol.
- ⇒ 10. Se cumplirá por parte de la importadora y el Grupo de Precios el cumplimiento de la Resolución 126 y 146/2008 de la Dirección de Caracol en cuanto a operaciones de circulares que se

³⁰ Como se observa, estas denominadas funciones, son realmente tareas o políticas, pero así están declaradas por la Dirección de Mercadotecnia.

generen en la CM y velar por el cumplimiento de sus regulaciones para cada una de ellas en cuanto a precios se refiere.

- 11. El control de todas las circulares oficiales territoriales que se generen en cualquier empresa perteneciente al Grupo Caracol y las cuales deberán formar parte del LOP CM a través de las importaciones realizadas por la CM.
- 12. El control que se realiza sobre la ejecución de la Resolución 128/2008 emitida por la CM, las Notas de Créditos y su actualización en los territorios tanto del tipo general como territorial y sus actualizaciones en LOP.
- 13. Todos los especialistas de precios de las empresas territoriales y de la CM, estarán en la obligación de regir su trabajo por estas funciones las cuales podrán ser modificadas según se estén realizando las estructuras acompañadas de todos los movimientos de plantillas que se realizan con el fin de buscar eficiencias en las empresas.

El estudio realizado permitió observar que hay funciones definidas que no se realizan, debido a que la Dirección de Mercadotecnia ha sido creada recientemente y presenta algunas dificultades que impiden un buen desempeño laboral, pues la plantilla está incompleta y el personal del que dispone, no cuenta con la preparación necesaria para las funciones que tiene asignadas. No obstante debe destacarse que el personal trabaja día a día para el cumplimiento de cada una y lograr un buen desempeño y eficiencia en la actividad de mercadotecnia del Grupo. Las funciones marcadas en negrita son las que en la actualidad se realizan en esta Dirección así como en los grupos que la conforman menos en el de Precios donde se realiza la totalidad.

Al analizar las funciones que actualmente se desarrollan en los grupos, se puede observar que la mayoría no están en correspondencia con las de la Dirección, lo que no asegura el desarrollo exitoso de las mismas. Es el caso, por ejemplo, de la función de la Dirección que plantea participar en el diseño de la imagen corporativa, puede verse que no existe en los grupos ninguna función que asegure el cumplimiento de esta.

En el cuadro 2.1 se puede observar cuáles son las actividades de los diferentes grupos que garantizan el cumplimiento de las de la Dirección.

Cuadro 2.1 Funciones de la Dirección de Mercadotecnia

Funciones de la Dirección de Mercadotecnia	Funciones del Grupo de Política Comercial	Funciones del Grupo de Productos, Investigación de Mercado y Desarrollo	Funciones del Grupo de Precios
Evaluar y establecer las propuestas de diseño del Producto Caracol, así como viabilizar su implementación y controlar su cumplimiento.	-	-	-
Definir los indicadores comerciales y establecer sus normas de forma que permitan evaluar la gestión comercial integral del Grupo, implementar su uso y controlar sistemáticamente su ejecución.	Seguimiento a nivel macro de los principales indicadores económicos comerciales: ventas, inventarios, rotación, margen comercial, utilidades,	-	-

Evaluar comportamientos y tendencias y proponer las acciones necesarias para corregir las desviaciones.	por secciones de productos. Realizar visitas de control a las diferentes sucursales evaluando el cumplimiento, realizando estudios de tendencias a las desviaciones y hacer propuestas de correcciones.		
Diseñar la política de promoción y publicidad en el Grupo y planificar la adquisición y uso de los medios e insumos promocionales.	-	Preparación de la base de información y los presupuestos para las campañas promocionales.	-
Diseñar, establecer e implementar, así como controlar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de todos los procesos que intervienen en la Gestión Integral Comercial del Grupo.	Diseñar, establecer e implementar, así como controlar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de todos los procesos que intervienen en la Gestión Integral Comercial del Grupo.	-	Todas
Participar en el diseño de la imagen corporativa del Grupo.	-	-	-
Proponer, evaluar y determinar el contenido y las acciones de capacitación de los trabajadores vinculados a la actividad comercial en el Grupo.	-	-	-
Formar parte del sistema de inspección integral con visitas al control y asesoramiento de la actividad comercial en las diferentes instancias del Grupo Empresarial Caracol.	Realizar visitas de control a las diferentes sucursales evaluando el cumplimiento, realizando estudios de tendencias a las desviaciones y hacer propuestas de correcciones.	Realizar visitas de control a las diferentes sucursales.	Todas

Fuente: elaboración propia

La actividad objeto de estudio en la presente investigación es la actividad de comercio minorista de bienes, por lo que es necesario precisar los datos que caracterizan las tiendas del Grupo Empresarial Caracol.

Las tiendas del Grupo Empresarial Caracol se encuentran ubicadas en los principales polos y zonas turísticas del país.

El Grupo Empresarial Caracol presenta cuatro formatos de producto tienda, **(Ver anexo 7)**, que son:

- Galería Comercial,
- Plaza Comercial,
- Tienda Individual
- Tienda por Departamento.

Estos tipos de formato se clasifican en dependencia de los criterios siguientes:

1. Según el nivel de calidad y confort:

- De Alto Nivel.
- De Nivel Medio.

2. Según la ubicación respecto a la planta hotelera, (Ver anexo 8):

- **Hotelera:** Se consideran tiendas hoteleras aquellas que están ubicadas dentro de cualquier área de un hotel, apartahotel, motel o villa.
- **Extrahotelera:** Se consideran tiendas extrahoteleras aquellas que, como su nombre lo indica, están ubicadas fuera de los hoteles, en los polos turísticos, zonas de alta significación para el turismo y en zonas de interés turístico.

3. Según la responsabilidad con el merchandising:

- **Tiendas Propias:** Aquellas en las cuales toda la mercancía y merchandising se garantiza por el Grupo.
- **Tiendas Negociadas:** Aquellas que según contratos de Colaboración Comercial con proveedores extranjeros y nacionales, son estos quienes garantizan su merchandising y las rebajas de los precios de los productos. El mantenimiento de la tienda y el aseguramiento de la mercancía en almacén de la tienda si lo garantiza el Grupo. Entre los principales proveedores con los que trabajan esta modalidad, se encuentran:
 - Adidas Latin América S.A.
 - Mango
 - Gas
 - Sport Caribe
 - Joma Sport
 - Artewear Valerio
 - BeteshBrothers
 - INCSA
 - Italsav
 - Confecciones Encantos
 - UnitedProducts
 - 14 Casas de Habanos, en franquicia con Habanos S.A

4. Según los tipos de tiendas y el nivel de especialización, (Ver anexo 9):

- **Tienda de Exclusividades (Boutique):** Se caracteriza por ofertar marcas de productos exclusivos, de gran calidad y reconocidos internacionalmente, ofrece sus servicios con un alto confort y ambientación acorde con la imagen de los productos que vende y a los estándares internacionales de servicio. Pueden ser de una o varias marcas dirigidas a la venta de varios o todos los giros comerciales. En el caso del Grupo Empresarial Caracol operan tiendas cuya exclusividad está enmarcada en los siguientes giros:
 - ✓ Confecciones,
 - ✓ Calzado, artículos de piel natural o artificial, sintéticos y otros accesorios de vestir,

- ✓ Perfumería, aseo y cosméticos,
- ✓ Joyería y Relojería,
- ✓ Artículos de cristal, cerámica, porcelana, metales, madera y otros materiales, todos de alta calidad,
- ✓ Luminaria decorativa,
- ✓ Ajuares de casa,
- ✓ Equipos e implementos deportivos y recreativos,
- ✓ Juguetes de alta calidad,
- ✓ Gafas de sol,
- ✓ Regalos.

En todos los casos, debe ofertar productos de excelencia, con surtidos limitados y en los casos de las confecciones son de diseño exclusivos, al igual que en el calzado y otros giros comerciales, de ahí que los precios sean bastante elevados.

- **Tienda Especializada:** generalmente se especializa en la oferta de uno o varios productos asociados al principal, con una alta calidad y elevados precios. Tiene una imagen y decoración en correspondencia con el producto que vende. Cuenta con un personal que domina ampliamente las características de los productos ofertados y brinda sus servicios acorde a los estándares internacionales de servicio. Puede ser tienda especializada en la venta de artículos de producción nacional y/o extranjeros.

En el caso del Grupo Empresarial Caracol opera tiendas cuya especialización está enmarcada en los siguientes giros:

- ✓ Tabaco,
 - ✓ Ron,
 - ✓ Café,
 - ✓ Licores y confituras,
 - ✓ Productos cubanos,
 - ✓ Souvenirs,
 - ✓ Artesanías,
 - ✓ Calzados,
 - ✓ Confecciones,
 - ✓ Juguetes,
 - ✓ Música.
- **Tienda Mixta:** se ubica principalmente en los polos y zonas de interés turístico y de alta significación para el turismo. Su oferta es muy variada atendiendo a los gustos y preferencias del sector de mercado que atiende. Su decoración responde al entorno en que está ubicada. Ofrece productos de alta calidad de una sola o varias familias. Se destaca el servicio brindado por el personal que responde a los estándares internacionales de servicio.

Es importante mencionar que esta clasificación responde al empleo de los estándares internacionales de servicio en la conformación del producto-tienda, ya que estas tiendas están dirigidas principalmente a visitantes extranjeros.

Por otro lado, se puede decir que, en la práctica, el Grupo ha comprobado que existe un segmento de la población cubana que prefiere sus tiendas antes de las de otras cadenas, pero no hay una oferta pensada, diseñada y puesta en marcha para este segmento.

También es primordial tener en cuenta el nivel de innovación en cuanto al desarrollo de nuevos productos-tiendas. Al respecto, se puede decir que en el Grupo Empresarial Caracol, el desarrollo de nuevos productos-tiendas se

encuentra estructurado, sin embargo, el sistema carece de un estudio de la demanda y el mercado, verdaderamente responde a posibilidades productivas, considerando la tecnología existente, que a una demanda real en el mercado.

Las tiendas del Grupo utilizan como tecnologías de venta, en la práctica, la venta tradicional y la venta mediante autoservicio, principalmente en las tiendas de confecciones, en los mercados y jugueterías, entre otras, aunque hay establecimientos que practican y relacionan los dos formatos para vender sus mercancías.

También utilizan la venta minorista de mercancías sobre la base del comercio electrónico, algo que no resulta muy claro, pues no se entiende el por qué desarrollar esta forma de venta si el mercado meta es el turista que visita a Cuba además del cubano de altos ingresos. No existe una relación entre esta tecnología de venta y lo que se plantea en la misión y visión de la entidad

2.2. Análisis de la estrategia corporativa y de marketing del Grupo Empresarial Caracol

ESTRATEGIAS Y PLANES

A partir del reordenamiento llevado a cabo por el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) en las Tiendas Recaudadoras de Divisas del país, el Grupo Empresarial Caracol se ha visto obligado a reordenar sus productos y proyecciones. Consecuentemente se produjo, en el 2005, la fusión del Grupo Empresarial Caracol con la Cadena Universo, desde entonces, se han producido diferentes cambios en la estructura de la empresa que trajeron como consecuencia la desaparición del área de marketing por el año 2002, la cual ha sido nuevamente creada recientemente.

Debido a esta situación, el Grupo no ha podido realizar un análisis sistemático de su gestión de marketing, carece de objetivos de mercadotecnia y no tiene formalizada una estrategia de marketing diseñada para la obtención de buenos resultados y toma de decisiones, por tanto, no hay empleo de una filosofía mercadotécnica para su operación en el mercado, y por consiguiente, predomina una orientación hacia las ventas y no hacia el cliente o consumidor como se expone en el documento de las bases generales de perfeccionamiento, **“es una filosofía de la empresa, según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación económica y social de su existencia, y, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo”**.³¹

Consecuentemente con lo anterior, la misión y visión resultan vagas y poco precisas en relación con la orientación básica del Grupo.

El Grupo tampoco cuenta, en soporte escrito o digital, con las políticas, normas y procedimientos, propias de la actividad comercial que desarrolla.

En este sentido la Dirección de Marketing de esta entidad, trabaja actualmente de en la confección del Manual de Identidad del Grupo Empresarial Caracol S.A. y en diseñar una estrategia de marketing adecuada a las actividades que realiza y a las distintas líneas de negocios que atiende.

Desde su comienzo en el 2005 hasta la actualidad, el Grupo opera a partir de la elaboración de una Planeación Estratégica para el mediano y largo plazo, tomando como base la Dirección por Objetivos y la

³¹ Bases Metodológicas, 1999. Citado en Hernández Gómez, Ángel Ramón. Mercadotecnia en la empresa cubana: sus desafíos. Ediciones Logos, 2006 pág 30

Dirección por Valores. Parte por los objetivos definidos y orientados por la Dirección del MINTUR y las proyecciones propias del Grupo de períodos anteriores, así como la Política de Calidad del Grupo Empresarial Caracol.

Resulta evidente que, en este sentido, la entidad presenta un enfoque de formación de la estrategia como un proceso de Concepción y como un proceso Formal.

En consecuencia, el Grupo conforma la Proyección Estratégica mediante la incorporación de retos importantes a lograr en el mediano y largo plazo y, cada año, se enfoca en el cumplimiento de ciertos objetivos organizacionales, planificados y orientados por las Áreas de Resultados Claves, mencionadas en el epígrafe anterior que, como se observó prácticamente reproducen las unidades organizativas del Grupo.

La Planeación Estratégica vigente (**Ver anexo 10**), comprende el período que va desde el año 2009 al 2011 y establece los retos siguientes:

- ⇒ Consolidación de la Sucursal Importadora.
- ⇒ Trabajar con una coherente política financiera.
- ⇒ Cumplir con los aportes financieros.
- ⇒ Disminuir los gastos.
- ⇒ Disminución de los inventarios.
- ⇒ Priorizar la logística de almacenes.
- ⇒ Perfeccionamiento de la informatización de nuestros sistemas de trabajo.

Es preciso decir que ninguno de estos retos se encuentra asociado al espíritu de la Misión ni de la Visión, pues se concentran solo en la eficiencia y los resultados económicos y financieros y no hacia la atención al cliente y la calidad declarada.

Al analizar la Misión, definida por el Grupo Empresarial Caracol, se puede decir, que no refleja claramente la razón de ser de la organización así como de su existencia en el mercado y en la sociedad. En ella no se define y se fija, de manera clara, un rumbo que garantice un enfoque de largo plazo y estabilidad en el tiempo.

La Visión tampoco se define correctamente, pues no aparecen reflejadas las metas a alcanzar en cada una de las esferas que han sido identificadas como oportunidades o debilidades. Además lo que plantea es muy similar a la definición de la Misión.

La misión y visión del Grupo han sido diseñadas con la idea de lograr una imagen dedicada solamente al turista que visita el país o que reside temporalmente en él, sin embargo, aunque la misión y visión del Grupo Empresarial Caracol señalan como **mercado meta** a los turistas, en la realidad el Producto Caracol está dirigido y presta especial atención a dos grandes mercados: el nacional y el extranjero, es decir, su mercado meta está conformado por turistas y cubanos con ingresos medios-altos. A pesar de las diferencias que pueden presentar cada uno de estos grupos en el proceso de selección del producto-tienda, son tratados por la entidad como conjunto. Esto quiere decir que ninguno de estos mercados se encuentra segmentado, por lo que el Grupo no realiza una adecuada formulación, clara y precisa, de su oferta y negocios, ni tampoco tiene en cuenta las diferentes necesidades, gustos y preferencias, propios de las características, exigencias e idiosincrasia de cada cliente.

Por tanto, el Grupo Empresarial Caracol no tiene una formulación clara de los negocios minoristas de bienes específicos en que se encuentra, para que respondan a un mercado altamente segmentado, sin embargo, realiza varias ofertas en productos-tiendas diferentes y la planeación estratégica está construida tomando en consideración un mercado generalizado, mezclado, complejo y diverso.

Un ejemplo evidente son las boutiques, las que debería estar encaminadas y dirigidas a un segmento muy bien diferenciado de ese mercado de extranjeros y cubanos con ingresos altos.

Este problema se agrava aún más cuando se analiza que en la actualidad, las tiendas del Grupo, son visitadas por clientes cubanos que ocupan un por ciento, no medido por la entidad, pero que se estima mayor que los clientes extranjeros en las tiendas enclavadas en la ciudad, por lo que el trabajo operativo del Grupo, así como la estrategia en sí, no se encuentran definidos de manera que estén encaminados a mejorar esta incoherencia y, de esta forma, identificar adecuadamente y dirigir cada actividad y negocio en correspondencia con los mercados muy bien segmentados y diferenciados.

No se puede decir que existe un desconocimiento total del mercado, pues los vendedores de las tiendas, fuente importante de información, conocen perfectamente quiénes son sus clientes fijos, sus gustos y preferencias, pero si se puede afirmar que ese mercado no se encuentra debidamente segmentado en correspondencia con los diferentes negocios dentro de la actividad de comercio minorista de bienes, ni sirve de base para la planificación de la actividad comercial.

Por otra parte, al analizar los resultados de la Matriz DAFO, (**Ver anexo 10**), al observar las Debilidades se puede decir que algunas han sido planteadas de manera repetitiva, este es el caso de **Insuficiencias en la actividad de importación**, pues podría contemplarse dentro de **Deficiencias e insuficiencias en la Logística que garantice la actividad fundamental**, también **Insuficiencias en el sistema de control** podría contemplarse dentro de **Incompleto Sistema de Normas y Procedimientos**.

En las Amenazas se le da demasiado impacto a **Cambios climáticos y su afectación al país**, para la actividad que realiza la organización, la misma tiene un valor muy por encima que la **Inestabilidad de los proveedores**, cuando esta última debería tener un valor mayor, ya que garantiza en mayor medida la actividad de la entidad.

En las Oportunidades se plantea la **Voluntad de un número creciente de proveedores de negociar con el Grupo**, en este sentido no se aclara el tipo de proveedores, si son externos o internos, pues en las Amenazas se señala la **Inestabilidad de los proveedores nacionales**.

Entre las Fortalezas que se plantean se encuentra la que hace referencia a **Trabajadores con experiencias y adecuada preparación**, esta no se corresponde con lo que se plantea en las Debilidades cuando expresan el **Insuficiente completamiento de la plantilla y preparación de cuadros y especialistas de la Presidencia**, los **Problemas con la moral revolucionaria y combatividad de algunos trabajadores y manifestaciones delictivas y de corrupción** y la **No existencia de una reserva real de cuadros**, respondiendo todos estos elementos al **Incompleto sistema de normas y procedimientos a cumplir**.

Hay que señalar que, adicionalmente a las insuficiencias en el análisis DAFO, explicadas anteriormente, no está elaborada la Matriz de Impactos Cruzados, por lo que, de hecho, lo que existe es un listado de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, pero no un análisis estratégico del Grupo.

El documento de la estrategia incluye además la Estrategia Maestra Principal: Enfoque Integral para la Labor Político-Ideológica y Formación de Valores. Se puede decir que dicha Estrategia Maestra no responde a la Misión ni se encuentra orientada al alcance de la Visión propuesta, de forma clara y directa.

Es válido aclarar que en el documento de la Planeación Estratégica que se analizó no se encontraron los Valores Compartidos, la Política de Calidad ni la Política de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos del Grupo a que se hace mención en la introducción del documento.

Por otro lado, los objetivos anuales elaborados para cada Área de Resultados Clave, **(Ver anexo 10)**, son muy generales y le faltan los criterios de medida al no establecer claramente hasta dónde necesitan llegar para cumplir con lo que en ellos se establece. Esto no facilita identificarlos directamente con los retos señalados, no responden a los aspectos reflejados en el análisis DAFO, por lo que no establecen el compromiso necesario para que su desarrollo y cumplimiento garantice el resultado que tiene que alcanzar el Grupo a partir de lo que se plantea en la Misión y la Visión.

Se considera, por tanto, que los objetivos son insuficientes en algunas de las Áreas de Resultados Clave tales como en Gestión Económica y Financiera, Comercialización y Ventas de Mercancía. En el primer caso se hace referencia a mejorar la eficiencia económica a través de la disminución de los índices de costos y gastos en función de las utilidades, sin embargo existen otros indicadores que permiten medir los resultados de esa gestión, como es el caso por ejemplo, de la rentabilidad, el incremento de las ventas e ingresos, y no se mencionan. También es necesario establecer compromisos sobre la situación de inestabilidad con los proveedores. En resumen en los objetivos deben quedar reflejados y cuantificados aquellos aspectos donde la entidad tiene dificultades y que influyen en sus resultados económicos financieros.

En cuanto a Comercialización y Ventas puede apreciarse que en los objetivos que aparecen no se hace referencia a la necesidad de mejorar la existencia, variedad, surtido de productos y relación calidad precio, aspectos vitales en esta área, que garantizan los resultados económicos que se pretenden alcanzar y la alta satisfacción de los clientes como declaran la Misión y Visión.

Por otra parte hay objetivos redactados de forma inadecuada como es el caso del vinculado a la Informatización que se observa poco ambicioso para todo el trabajo que en este sentido se debe desarrollar en cuanto a la implantación de un Sistema de Información de Marketing con cada uno de sus subsistemas.

Así mismo en lo relacionado con la Logística los objetivos se limitan a reflejar las orientaciones del organismo superior. En ellos no se establecen los elementos que garantizan la actividad minorista de la entidad, como son precisamente las compras, el almacenamiento, inventarios y la distribución de la mercancía, así como los aspectos que garantizan el mantenimiento y reparación de los establecimientos, debiendo estar claramente definidos y en correspondencia con las necesidades de la organización para mejorar su gestión comercial, siendo la Logística un área vital para el desarrollo adecuado de la actividad

minorista del Grupo. El Objetivo 9 correspondiente a esta área se identifica mejor dentro del área de Resultados Clave Gestión Económica y Financiera, y el Objetivo 11 no se identifica dentro de esta Área de Resultados Clave, su contenido no se corresponde con la actividad de Logística.

En general, se considera que en los objetivos, solamente se observa una cierta relación con la actividad de comercio minorista de bienes, aunque, de forma poco precisa, en el área de Comercialización y Ventas, no así en otras áreas como puede ser la Financiera y la Logística por ejemplo, siendo esta última el Área de Resultados Clave más deficiente.

La causa de esto probablemente resulta de la falta de concepción integrada de la empresa, de lo que se deriva la definición de las Áreas de resultados Clave como áreas estructurales de la organización y no como actividades o procesos que inciden en el cumplimiento de la misión transversalmente en la organización.

Hasta aquí el problema de mayor envergadura que se ha identificado, para el análisis estratégico de marketing, consiste en la deficiente o inexistente formulación de objetivos mercadotécnicos, estratégicos y operativos y sus criterios de medida. La definición deficiente de estos objetivos en cuanto a productos, mercados y segmentos por penetrar, formas y vías para hacerlo y medios para lograrlo, es decir, la estrategia, que tampoco se ha elaborado, lo cual se constituye en una limitante para el éxito del negocio de la actividad minorista de bienes del Grupo.

Es justo señalar que en este momento la entidad se encuentra trabajando en la redefinición de su Misión y Visión, con lo que se espera emplear una filosofía mercadotécnica para su operación en el mercado.

Por otro lado la Planificación Estratégica (2009-2011) tampoco tiene en cuenta las **competencias de la entidad y de los competidores**.

En este sentido se puede decir que los especialistas de la Dirección de Mercadotecnia tienen conocimiento de los factores clave de éxito del sector, los que se corresponden con las competencias del Grupo identificadas en una consulta que se les realizó como parte de esta investigación.

Dicha consulta consistió en que los participantes tuvieron que seleccionar, de las competencias dadas, aquellas que identificaban más a la actividad minorista de bienes del Grupo, dándoles categoría de alta, media o baja según su criterio y la situación actual de dicha actividad. De un total de 5 especialistas, la cantidad de competencias seleccionadas por categoría (**Ver anexo 11**), se muestran a continuación:

La **buena relación calidad-precio** fue seleccionada por 4 especialistas, aunque fue categorizada por 3 de ellos, de media y por ,1 de baja, lo que significa que este indicador presenta dificultades. Según las argumentaciones las tiendas del Grupo no tienen a su favor una adecuada relación calidad-precio, la misma se encuentra afectada, pues no se está garantizando que los productos tengan la máxima calidad y que estos se correspondan con los precios establecidos y reglamentados.

La **ubicación** fue elegida como la mayor competencia, ya que fue evaluada por 3 de los especialistas, de categoría alta y por 2 de categoría media, lo que demuestra que las tiendas del Grupo se favorecen con una buena ubicación de manera que se encuentren cercanas y accesibles al cliente.

El **conocimiento del mercado** fue otra competencia seleccionada por 4 de los consultados, categorizada de media por 3 especialistas y de baja por 1. La mayor preocupación fue con respecto al desconocimiento del mercado, el Grupo no ha desarrollado estudios e investigaciones de mercado que le permitan conocer el comportamiento actual, las necesidades, gustos y preferencias de los clientes para un buen desempeño de su negocio minorista de bienes, por tanto, desde su creación en el 2004 y durante todo este tiempo hasta la actualidad, el Grupo ha actuado, conscientemente, a espaldas al mercado. Por otro lado se plantea que son los vendedores de las tiendas los que más conocen sobre las exigencias de los clientes, pero que esto no es suficiente, es necesario un análisis más profundo.

La **planificación y compra de la mercadería** fue escogida como competencia solo por tres de los especialistas consultados, de ellos 1 la evaluó de categoría media y 2 de categoría baja. Los comentarios se refieren a que el sistema de compra no está garantizando el surtido que espera el cliente, es el mismo de meses atrás.

La **capacidad de reacción** fue seleccionada solo por un especialista, dándole una categoría de baja. Los criterios demostraron que el negocio minorista del Grupo no posee capacidad de reacción ante el cambio del entorno o de sus clientes, teniendo mucho que ver con las deficiencias de los demás indicadores, por tanto no es una competencia.

La **eficacia y motivación de los recursos humanos** recibió solamente una categoría baja por 1 especialista. Las opiniones se refirieron a la alta desmotivación de los trabajadores, de manera general, en la actualidad, causada por la falta de estímulos como cursos de superación y capacitación, comodidad, condiciones y reconocimientos en el centro laboral. Los propios vendedores de las tiendas también se encuentran en esta situación, pues no tienen la posibilidad de vender una mayor cantidad y variedad de productos con la calidad requerida, sino los mismos, casi todo el año, y por no tener qué vender en sus tiendas, incumplen el plan de ventas del día, provocando un llamado de atención aún cuando las soluciones no están en sus manos por mucha gestión de venta que realicen en los establecimientos.

Por otro lado no reciben orientaciones que les permitan conocer las especificidades de los productos que venden, por su cuenta e individualmente, tienen que leer las etiquetas e instrucciones de los productos para poder saber sus características, así como sus ventajas y poder responder a las preocupaciones de los clientes.

A pesar de esto, la selección y captación del personal se realiza desde el organismo superior garantizando que el individuo presente una alta preparación profesional, vocación de servicio, idiomas, entre otras exigencias.

Tampoco se pudo comprobar la existencia de normas, de manera documentada, que permitan que los vendedores conozcan de forma más detallada sus principales tareas y obligaciones, comprometiéndolos aún más con su trabajo y con la organización en general.

Las opiniones sobre la **imagen** de las tiendas se refieren a que el público que visita las tiendas Caracol, lo hace por el prestigio, reconocimiento que han ganado, logrando un determinado posicionamiento, aún desconocido en la mente de los clientes, de ahí que dos especialistas la categorizaran de alta y otros dos de media.

Una auténtica orientación hacia los clientes sería indispensable pero no se corresponde con los resultados de la consulta, según los especialistas el Grupo no opera orientada hacia el mercado sino a las ventas, aunque actualmente se trabaja hacia el aumento de la calidad. La no orientación hacia el cliente ha traído como consecuencia el desconocimiento total del mercado. Consecuentemente este aspecto fue evaluado de categoría media por 1 solo especialista consultado.

De los **sistemas logísticos**, los especialistas consultados expresaron que el Grupo no cuenta con un sistema adecuado, pues no se está garantizando un surtido estable y un reabastecimiento continuo para que el producto esté disponible para el cliente.

Referido a esto señalan que una de las causas es la mala distribución y transportación de las mercancías, actividad que, por una parte, depende de la empresa Comercializadora ITH y el resto de la empresa Importadora del Grupo, por tanto, se puede decir que no se encuentra totalmente en manos de la entidad los retrasos de los pedidos, que también tienen que ver con la situación que tiene la organización con los pagos a los proveedores y la sustitución de importaciones.

Por tanto, no se considera como una competencia que identifique a las tiendas del Grupo.

El resultado de la consulta realizada indica que es positivo que las competencias identificadas por los especialistas, respondan a los Factores Claves de Éxito del Sector, lo que se resume en el cuadro 2.2:

Cuadro 2.2 Competencias de la actividad comercial minorista del Grupo

Factores Clave de Éxito del Sector	Competencias de las tiendas del Grupo
Ubicación	Presente
Conocimiento del mercado	Presente
Planificación y compra de la mercadería	Presente
Capacidad de reacción	-
Eficacia y motivación de los Recursos Humanos	-
Imagen	Presente

Fuente: elaboración propia

El **posicionamiento** es otra categoría que no se encuentra definida en la Planeación Estratégica (2009-2011). Las respuestas en torno a este indicador se resumen en que las tiendas del Grupo Empresarial Caracol conforman una cadena de tiendas líder y mayor posicionada en zonas y polos turísticos. Consecuentemente, se puede decir que en muchas ocasiones fue confundida, como concepto, con la ubicación territorial. Evidentemente existe un posicionamiento en la mente de los clientes sobre estas tiendas, pero no ha sido medido por el Grupo y por tanto se desconoce.

En cuanto a los **principales competidores**, las consultas realizadas a los miembros de la Dirección de Mercadotecnia permitió comprobar que el Grupo no los tiene claramente identificados, y en ocasiones hacen referencia a las cadenas de tiendas Habaguanex y TRD Caribe, no existiendo conocimiento o estudios acerca de la estrategia, posición y perspectivas de cada uno.

LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MARKETING

En el Grupo Empresarial Caracol S.A., la información existente acerca del entorno empresarial es muy deficiente, pues no se encuentra formalizada en sistemas que garanticen la obtención sistemática de este

tipo de información. Consecuentemente, son los especialistas del área de marketing, quienes de forma muy subjetiva, es decir, sin un estudio profundo y previo, realizan análisis a través de una tormenta de ideas, e identifican, en conjunto, aquellos macroprocesos sobre los cuales la empresa tiene poco control. A pesar de esto, no existe evidencia documentada de cómo influyen cada uno en el desempeño de la actividad minorista de bienes del Grupo.

El Grupo Empresarial Caracol no cuenta con un Sistema de Información que le posibilite dar respuesta a diferentes cuestiones de marketing y decisiones empresariales y obtener los datos necesarios, de manera regular y sistemática, que le permita conocer, entre otras cosas, sobre:

- **El mercado:** ¿quiénes son los clientes?, ¿qué necesidades y preferencias tienen?, ¿qué sensibilidad al precio poseen?, ¿cuáles son los principales criterios de decisión de compra? En términos globales y por productos.
- **La demanda:** ¿está en crecimiento, estancada o se reduce? En términos globales y por productos. ¿Cuáles compras se hacen por impulso o predeterminadamente?
- **Los competidores directos:** ¿quiénes son?, ¿qué diferencia su oferta de la nuestra?, ¿qué métodos o procedimientos de trabajo utilizan?

En ausencia del sistema, la Dirección de Mercadotecnia emplea el Correo Electrónico y el Messenger para la comunicación interna, el sistema de encuestas para medir la satisfacción del cliente y el sistema de inspecciones de calidad como técnicas de obtención de la información que necesitan y utilizan para la toma de decisiones de marketing.

Tampoco hay existencia de investigaciones de mercado y de estudios sobre el comportamiento de las ventas, la imagen del Grupo, la eficacia o impacto de las acciones promocionales, los tipos de clientes, según sus necesidades, preferencias y particularidades.

Como parte de la auditoría de marketing se analizó la experiencia concreta que tiene la actividad minorista de bienes del Grupo Empresarial Caracol en cuanto a la obtención de información sobre el grado de satisfacción de sus clientes.

Para obtener información sobre el grado de satisfacción de los clientes sobre el producto Caracol, el Grupo tiene diseñado un documento que se titula PO-CA-04 “Sistema sobre el conocimiento y evaluación de la satisfacción del cliente”, dicho documento establece el procedimiento para conocer y evaluar las necesidades y expectativas de los clientes y su satisfacción, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio y de los productos ofertados, por lo que es de conocimiento obligatorio de todas las Sucursales, las que deberán cumplir con lo que en él se plantea.

El documento hace referencia a la utilización de:

- ⇒ **Encuestas a clientes.** Se aplican mensualmente en los establecimientos, de forma aleatoria, por el Representante de la Dirección de Calidad o por algún otro directivo designado por el Director General. Las encuestas son realizadas a partir de un cuestionario diseñado para este fin que recoge diferentes aspectos para conocer la opinión del cliente en cada tienda y de esta manera calcular el nivel de satisfacción de los mismos con relación al producto y servicio ofrecidos. Los resultados se procesan y se analizan al final del mes calculándose el nivel de satisfacción de los clientes y tomando medidas, según lo establecido, para mejorar los aspectos deficientes.

- ⇒ **Libro de clientes.** Recoge opiniones que el cliente quiere plasmar por escrito sobre los productos que se ofertan y el servicio recibido cualquier otro aspecto que desee relacionado con la tienda en que se encuentra. Se encuentra ubicado en un lugar de la tienda de tránsito obligado por parte del cliente, haciéndolo disponible, de manera visual y física, al cliente. No obstante, los empleados también pueden contribuir a que los clientes se interesen y plasmen sus opiniones en caso de sentirse satisfecho o no o ante una queja que se quiera manifestar. El libro es revisado mensualmente por el Representante de la Dirección de Calidad, este analiza la información en conjunto con el Jefe de Brigada y los resultados se plasman en el informe final.
- ⇒ **Quejas y sugerencias.** El cliente puede realizar su queja o sugerencia personalmente respetando los niveles de responsabilidad y a través de los teléfonos designados para este fin. El Representante de la Dirección de Calidad revisa y analiza mensualmente el control de las quejas y sugerencias que se producen, y los resultados del análisis, son plasmados en el informe final.

En este sentido se puede decir que cada uno de estos procedimientos para obtener información sobre los clientes, se aplican regularmente en las tiendas del Grupo Empresarial Caracol. La Dirección de Calidad de la entidad exige a las sucursales el cumplimiento del documento mencionado anteriormente y la entrega mensual de un informe con los principales resultados de su aplicación para tomar decisiones al respecto.

2.3. Análisis de la mezcla de marketing que conforma la oferta de las tiendas del Grupo Empresarial Caracol

Como se planteó en el Capítulo 1 la mezcla de marketing que conforma la oferta de cualquier entidad dedicada al negocio de comercio minorista de bienes, es la materialización de producto-tienda y consiste en la relación coherente entre facilidades físicas, mercadería y servicios, personas, precios y comunicación. A continuación se expone como está conformada la misma para las tiendas del Grupo Empresarial Caracol:

Para el diagnóstico de la mezcla se aprovecharon las inspecciones de calidad que se realizaron durante todo el mes de marzo del 2010, a partir del modelo que exige el documento PO-CA-03 “Realización de inspecciones a tiendas”, (**Ver anexo 12**), con el objetivo de comprobar el cumplimiento o no de los procedimientos, para la calidad de las tiendas, establecidos en el documento PO-CA-02 “Requisitos para la calidad de las tiendas”.

Las principales deficiencias o no conformidades (**Ver anexo 13**) que fueron detectadas en cada establecimiento inspeccionado, y serán analizadas más abajo, en cada variable de la mezcla.

Para evaluar la actividad minorista de bienes del Grupo Empresarial Caracol, en términos de **facilidades físicas o infraestructura** de las tiendas, fue necesario tener contacto directo con los propios establecimientos, para que, de esta manera, se pudieran analizar, visualmente, aquellos elementos que son indispensables en la construcción de la personalidad e imagen de los mismos, y que los hacen espacios únicos, accesibles, estimulantes, preferentes ante otros y llenos de gratificantes experiencias de compra. Estos son la instalación física, la ubicación y la atmósfera de dichos establecimientos, elementos ya analizados, teóricamente, en el Capítulo 1.

Se empleó una muestra propositiva de unidades minoristas pertenecientes a la Sucursal Comercial Comodoro de las 21 sucursales con las que opera el Grupo Empresarial Caracol. La misma está ubicada en Ciudad de La Habana, en la dirección: Calle 3ra y 82, Hotel Comodoro, municipio Playa. Fue seleccionada por ser una de las sucursales que más ingresos por ventas ha registrado en los últimos años,

además de tener en cuenta su privilegiada ubicación, ya que se encuentra en una zona importante de negocios, de hotelería, turismo y de altos ingresos de manera general, por parte de la población residente, tanto cubana, que habita en esta zona, como extranjera que reside temporalmente en Cuba y que se encuentra hospedada por los alrededores, como es el caso de los empresarios.

La Sucursal Comercial Comodoro cuenta con 43 tiendas, **(Ver anexo 14)**, de las cuales se eligieron las tiendas que se agrupan en la UEB I organizadas en Galería I, Galería II y Tabaco y Souvenir, de estas se seleccionaron 14 tiendas, algunas que registraron un porcentaje alto de ingresos por ventas y otras un porcentaje bajo. **(Ver anexo 15)**

En la visita realizada a la Galería Comercial Comodoro, se pudo comprobar que se encuentra organizada a partir de una agrupación de tiendas individuales, hoteleras y extrahoteleras, con una imagen, productos y marcas diferentes que son exclusivas, especializadas y mixtas. Además de una instalación física moderna y de una ubicación privilegiada en la mayoría de las tiendas, el cliente tiene disponibilidad, de manera general, de parqueo, cafeterías, servicios de fotografías, farmacias y ópticas, así como en el interior de las tiendas, de probadores en las que lo necesitan, de una ambientación y decoración, mobiliario e iluminación adecuados al producto que se vende, aunque se presentan dificultades en cuanto a la ventilación. **(Ver Anexo16)**

Para este fin se tomaron en cuenta los hechos encontrados al llegar y durante la visita a la tienda. Las inspecciones se realizaron dentro del horario de servicio de la tienda con la presencia del Director de la Unidad Empresarial de Base (UEB) y el Jefe de Grupo, Jefe de Brigada de la tienda o el Responsable de la tienda, según el que estuvo presente el día de la inspección.

La oportunidad de poder realizar las inspecciones de calidad en conjunto con la Representante de la Dirección de la Calidad, permitió obtener una mayor información y conocimiento sobre la actividad que se realiza en torno a este tema.

En este sentido, se puede decir que, de manera general, las tiendas inspeccionadas cumplen con los requisitos generales para la calidad. En ellas se observó un trabajo en función de la calidad, de conocer la conformidad de los clientes, de mantenerlos informados, así como conservar la higiene, el orden, la limpieza y el estado técnico de los establecimientos así como la calidad en el surtido.

Mercadería y servicios

La gama de productos que comercializan las Tiendas Caracol, fue reflejada en el epígrafe 2.1.

El Grupo Empresarial Caracol no tiene diseñada una estrategia de productos y servicios que posibilite establecer la diferenciación de su oferta con la de sus competidores, a partir de atributos que son percibidos por los clientes como fuentes de valor, con el fin de lograr la satisfacción específica de las necesidades, deseos y expectativas de un mercado determinado.

Al no tener diseñada una estrategia de productos y servicios, tampoco existen criterios sobre decisiones que tienen que ver con la mezcla de productos, integrada por el total de los productos y servicios de la entidad, y con la profundidad y extensión de las líneas y familias de productos.

Por otro lado, el objetivo de la actividad minorista de bienes del Grupo es comprar para vender y generar beneficios a la economía del país, de ahí que las compras que se realizan, son el resultado de las demandas generadas por las sucursales comerciales, quienes están en la obligación de estudiar sus mercados y escoger solo la mercancía que se pueda vender. Se exige una rotación mínima del producto de 2.8 veces en el año, lo que debe garantizar que los inventarios no se inmovilicen y comprar solo lo que se venda.

De ahí que la selección de las mercancías a comprar se realiza desde las propias instalaciones o puntos de venta, mediante rondas de compra convocadas por la Sucursal Importadora o a través de la selección de productos por catálogos o listados enviados a las diferentes Sucursales, las cuales envían las propuestas a la Dirección de Mercadotecnia de la Casa Matriz, quien confecciona el Plan de Compra que posteriormente recibe la Sucursal Importadora para que finalmente realice el pedido a los diferentes proveedores.

Es importante plantear que no se está logrando la estabilidad de los proveedores, tanto de los nacionales como de los extranjeros, y como consecuencia, tampoco se están garantizando en tiempo y forma los pedidos requeridos por los establecimientos, pues demoran meses en llegar.

A pesar de que hoy día el Grupo ha ido ganando en organización y calidad en la selección de los productos, aún presenta grandes dificultades en la gestión de compras, pues la Sucursal Importadora está adquiriendo mercancías que no presentan la calidad requerida, dándose cuenta de la situación demasiado tarde, provocando que la mercancía no se venda, y por tanto, un abarrotamiento de los inventarios en los almacenes y en las propias tiendas.

Consecuentemente, se puede decir, que la mala gestión de compra se realiza desde el eslabón más bajo, cosa que desfavorece indudablemente a cualquier entidad dedicada a la comercialización de bienes, pues si normalmente Caracol adquiriría sus productos con una magnífica calidad y con un alto nivel de aceptación en los clientes, ahora que ha disminuido la misma manteniéndose el mismo precio de venta, es muy probable que las ventas y demanda de los clientes acaben disminuyendo considerablemente, mucho más de aquellos productos que presentan precios muy elevados y no se corresponden con su calidad. Por tanto, la relación calidad-precio es un indicador que se encuentra grandemente afectado.

A pesar de todo lo anteriormente planteado, es válido señalar en cuanto a la competitividad de los servicios y productos según la relación calidad-precio, que el cliente distingue, de manera general, el Producto Caracol del resto de las Tiendas Recaudadoras de Divisas, por la excelencia de los productos, la preparación del personal y el confort de las instalaciones.

No obstante resulta algo contradictorio todo lo que se ha planteado hasta aquí y la posición que ha adoptado el Grupo en función de la calidad, pues contempla dentro de sus objetivos estratégicos y considera de vital importancia, trazar las pautas con relación a la calidad de los servicios que presta y los productos que comercializa, que permitan en el transcurso de los próximos años colocarse en una posición de liderazgo y preferencia de los clientes por su profesionalidad, calidad reconocida y continuo mejoramiento de sus procesos. En este sentido, la entidad no puede permitirse fallas que comprometan

sus resultados durante el recorrido por el camino hacia el cual se dirige, algo que actualmente se encuentra haciendo.

Para ello el Grupo tiene implantada una Política de Calidad para la actividad comercial de la entidad la cual establece los Requisitos para la Calidad para las tiendas en general y para los diferentes productos que se comercializan.

Dichos requisitos se revisan de manera periódica respondiendo a las crecientes necesidades y expectativas de los clientes, quienes son considerados por la organización como la razón de ser de la actividad comercial que se realiza y en función de ellos se estructuran las prácticas y procesos, así como se determina la asignación de los recursos que permitan una Gestión de Calidad cuya eficacia repercuta, positivamente, en los niveles de eficiencia del Grupo.

Hoy día el Grupo trabaja en sentido de documentar un Sistema de Gestión de la Calidad en el Manual de Calidad, constituyéndose la vía por medio de la cual se identificarán las funciones de gestión que garanticen un desempeño consecuente con la Política de Calidad, así como con los objetivos de la calidad.

La Política de Calidad es conocida por todas las sucursales con las que opera el Grupo. Cada sucursal tiene elaborado el documento PO-CA-02 “Requisitos para la calidad de las tiendas”, el cual establece los Requisitos Generales para todas las tiendas de la sucursal además de los Requisitos Específicos para los productos, los cuales deben ser cumplidos con el mismo rigor que los anteriores.

Las tiendas tienen en su poder el listado de los mismos y, por tanto, es conocido por todos sus empleados y todo aquel personal de la sucursal que por sus funciones tenga que propiciar el cumplimiento de los requisitos requeridos.

El Especialista en Gestión de la Calidad de cada sucursal es el encargado de revisar periódicamente estos documentos a partir de las inspecciones que realice en las instalaciones, consecuentes con las indicaciones de la Casa Matriz del Grupo Empresarial Caracol.

Consecuentemente con la Política de Calidad, cada sucursal tiene elaborado el documento PO-CO-03 “Procedimiento para la recepción de las mercancías” que tiene como objetivo describir las actividades que se corresponden al proceso de recepción de las mercancías que se comercializan para el funcionamiento de la organización.

El Jefe de almacén, el Jefe de brigada o la persona autorizada, es el principal responsable de recibir la mercancía y seguidamente de inspeccionar la calidad de las mismas teniendo en cuenta lo que se establece en el procedimiento.

Teniendo en cuenta los procedimientos referidos en el documento, en cuanto al almacenamiento y manipulación de las mercancías que deben cumplir los principales responsables para que el producto llegue al cliente con la máxima y requerida calidad, se puede decir que no se están cumpliendo, pues los almacenes presentan desventajas que afectan la calidad de las mismas así como la gestión de venta, esto se refiere a:

- ⇒ Piso en mal estado.
- ⇒ Estantes pegados a las paredes.

- ⇒ Las estibas colocadas en los estantes no cumplen las normas de almacenamiento establecidas.
- ⇒ Pisos desconchados, en muy mal estado.
- ⇒ Los medios de trabajo están en mal estado (carretilla, paletas).
- ⇒ La ventilación y temperatura son inadecuadas.
- ⇒ Los extractores no funcionan.
- ⇒ La iluminación es deficiente.
- ⇒ Polvo en el piso y sobre las mercancías almacenadas.

Personas

En toda la estructura del Grupo laboran 4103 personas, con la categoría ocupacional que se desglosa en el cuadro 2.3:

Cuadro 2.3 Estructura de la categoría ocupacional de los trabajadores del Grupo

Categoría ocupacional	Cantidad de trabajadores	% que representa
Operarios	207	5,05
Servicios	2848	69,41
Administrativos	12	0,29
Técnicos	776	18,91
Dirigentes	260	6,34
Total	4103	100

Fuente: elaboración propia

En la categoría de servicios se encuentran los vendedores, que representan menos del 50% de este total³², es decir, 1398 vendedores, una cifra muy pequeña al compararla con el resto de trabajadores de servicios.

Es importante plantear que existe una generalizada desmotivación de los trabajadores, dentro de los cuales se encuentran los vendedores a quienes se señalan en este análisis por la importancia y el peso que tienen en el logro de una buena gestión de ventas.

A pesar de que la selección y captación de este tipo de personal se realiza desde el organismo superior (MINTUR), quien garantiza y exige individuos con una alta preparación profesional, la cual incluye el conocimiento de idiomas, vocación de servicio, una gran personalidad y buen carácter, capacidad de comunicación y creatividad, entre otras cosas, se puede decir que ya ubicados en los establecimientos y al enfrentarse a la práctica diaria, pierden toda la motivación con la cual empezaron, y esto se debe a varios factores explicados anteriormente, como por ejemplo la poca cantidad y variedad de productos en sus establecimientos, la falta de estimulación y reconocimiento, la escasa oferta de cursos de superación y capacitación que contribuyan a su preparación y actualización de sus conocimientos, poca información sobre los productos que venden, todo lo cual influye negativamente en el nivel de profesionalidad.

Esta situación influye en la actitud que asume el vendedor hacia el cliente, pudiendo hasta afectar la calidad del servicio que presta.

También se pudo observar en la visita a las tiendas, que el personal de venta vestía su completo uniforme durante todo el horario de apertura, libre de roturas, suciedades y arrugas, con una presencia impecable, limpia, sencilla y agradable a la vista del cliente. Además se comprobó que en algunas tiendas, se

³² Estimación de la autora del trabajo, suponiendo 2 vendedores por tienda (de acuerdo a la composición y estructura de los tipos de tiendas), ya que el grupo no tiene ese dato.

establece un adecuado contacto con los clientes, ya sea verbal, visual o gestual, inmediatamente al entrar estos al establecimiento, demostrando una amable y cálida bienvenida, una atención rápida y atrayente al brindarle ayuda al cliente e información sobre los productos durante todo su recorrido, asegurándose que al terminar, el cliente tenga una esmerada despedida y la invitación de una próxima visita.

Precios

El Grupo Empresarial Caracol como parte de la red minorista que opera en MLN (moneda libremente convertible), tiene la obligación de cumplir con las disposiciones y regulaciones del MINCIN y el MFP para la realización de esta actividad, pues son de obligatorio cumplimiento, por lo que no tiene definida una estrategia o política de precios propia, ni tampoco tiene la potestad de maniobrar independientemente, pues estaría incumpliendo la ley.

El Grupo de Precios de la Dirección de Marketing, bajo estas circunstancias, no tiene la posibilidad de tomar decisiones al respecto, como puede ser el análisis de las necesidades, en materia de precios, de los clientes. Igualmente, actúa a espaldas de lo que pueda necesitar el mercado meta al fijar precios, al aplicar rebajas y descuentos a los productos, sin saber cómo serán acogidos y asimilados por los consumidores.

Estas regulaciones no tienen en cuenta y no son compatibles con las necesidades de los proveedores, por lo que en muchas ocasiones son estos los que proponen las rebajas de los precios minoristas a sus productos, a partir de la modificación de los costos de los mismos (diferencia que ellos asumen), con el objetivo de que no se descomercialicen, ya sea porque se discontinúan en el mercado por razones comerciales, por la introducción de similares o por falta de demanda por parte de la población.

Caracol tiene tiendas en las cuales el inventario de mercancías no es del Grupo sino del proveedor, quien tiene la posibilidad de vender sus productos en las tiendas de Caracol. De la ganancia obtenida en la venta, Caracol paga al proveedor y gana un por ciento de ésta. Estas son las llamadas tiendas negociadas como es el caso de la antigua tienda John Bull de la Sucursal Comercial Comodoro, actualmente la Joyería y Relojería, que es una tienda personalizada, su proveedor es el único que puede aplicarle rebajas y descuentos a sus productos.

Comunicación

Actualmente, el Grupo Empresarial Caracol no tiene definida una estrategia de comunicación que apoye la actividad comercial de la entidad. A pesar de esto, los especialistas de la Dirección de Marketing tienen en cuenta la necesidad de comunicarse con el público objetivo, y tienen conocimiento de las consecuencias y desventajas que puede ocasionar el no presentar objetivos estratégicos de comunicación y promoción en este mundo cada vez más competitivo, donde la clave es el cliente y su satisfacción es primordial.

Consecuentemente, reflejan su preocupación en dos sentidos, al contar con presupuestos muy bajos para la realización de este tipo de actividad, y al no disponer de un Especialista de Comunicación y Promoción en el área, que sea el encargado de desarrollar esta tarea, imprescindible para comunicar lo que la entidad desea transmitir, en términos de confianza, seguridad, calidad, confort, tradición y cubanía, elegancia, buen gusto, dinamismo y practicidad, por situar algunos ejemplos, y de esta manera, lograr una mejor y fructífera relación con el cliente.

A pesar de estas objeciones, el Grupo desarrolla algunas actividades promocionales. Este es el caso del relevante Evento Internacional de Partagás que realizan todos los años, donde el tabaco cubano es el principal producto que se disfruta en ese ambiente cargado de elegancia y sabor, y en su acompañamiento, el cliente participante puede degustar, según su preferencia, de un excelente ron o café. Participa también en las Ferias de Turismo, aunque de manera muy pasiva.

En cuanto a PLV³³, hay tiendas que realizan, de manera independiente, actividades promocionales según el producto que comercializa, especialmente las tiendas de confecciones y calzado de alto reconocimiento por su marca. Un ejemplo son las tiendas Mango y Giorgio de la Sucursal Comercial Comodoro, pues son las que más realizan actividades promocionales ya que cada cierto tiempo realizan exhibiciones de moda tanto dentro como por los exteriores de la tienda, mostrando sus productos al público visitante.

Relacionado con las técnicas de merchandising para las tiendas, no existen políticas específicas, establecidas e implantadas por el Grupo Empresarial Caracol. Solamente en las tiendas negociadas el merchandising es garantizado por el proveedor y no por la organización.

A pesar de esto, se puede decir que se aplica merchandising en las tiendas del Grupo por los propios vendedores, a partir del conocimiento adquirido de cursos que han recibido en algún momento de su vida laboral y que en la actualidad no se han vuelto a impartir, pues sobre este tema se sienten y se encuentran desactualizados, ya que pueden existir nuevas técnicas y métodos totalmente desconocidos para ellos.

En ellas se garantiza también que los artículos en venta se encuentren organizados por líneas de productos, secciones, tallas, colores y marcas, con los precios bien especificados, de forma clara, visible y legible en etiquetas no adhesivas, principalmente en aquellos productos, como los textiles u otros, ya que puede afectarse su calidad al ser desprendidas de los mismos.

En algunos de los establecimientos de la Sucursal Comercial Comodoro se visualiza buena práctica de estos instrumentos, en otros, no de igual manera, pues se puede encontrar, por ejemplo, gran aglomeración de las mercancías expuestas para la venta, específicamente las tiendas de confecciones que colocan demasiadas perchas en los estantes, esto contribuye al aumento de impedimentos para el cliente como pueden ser, entre otros:

- ⇒ No visualización detallada de los artículos que se exponen y sus precios.
- ⇒ Enredos entre las perchas y confecciones.
- ⇒ Caída de las perchas.
- ⇒ Deterioro de los artículos en venta.
- ⇒ Demora y desánimo en la atención.

Se pudo observar que cada tienda tiene identificados los productos líderes, es decir, los productos de marcas que distinguen y que le dan nombre a la tienda, además, se encuentran expuestos en lugares específicos, diferenciándolos del resto de los productos que también se venden en el establecimiento, con

³³ Publicidad en el Lugar de Venta

el fin de que el cliente, en su recorrido visual o de acceso, se percate de la exposición de estos productos y de otros de rotación más lenta.

Las promociones de los productos por rebajas de los precios se encuentren ubicadas en lugares del área de venta que se destacan a la vista del cliente, llamando intencionalmente su atención.

Por otra parte, los productos que se encuentran en el almacén de las tiendas se encuentran expuestos en el piso para la venta y las reservas de mercancías inventariadas en el área de almacenamiento están ordenadas y debidamente protegidas de cualquier suceso que pueda afectar su calidad.

Se comprobó que, en la mayoría de los establecimientos, el personal que trabaja directamente con la caja registradora tiene garantizado que el display se mantenga encendido y a la vista del cliente durante todo el horario de servicio, que el equipo opere con la fecha y hora actualizadas, que el mobiliario que lo sustenta se encuentre libre de objetos ajenos al desempeño de sus funciones y que el comprobante de compra se le entregue al cliente con la información clara, sin tachaduras o errores que puedan provocar dudas, confusiones o preocupación en el cliente.

Identidad de marca

El Grupo Empresarial Caracol no posee un registro formal de la Marca del Grupo en la OCPI³⁴, porque se encuentra vencido. Algo similar ocurre con el nombre de las marcas comerciales, pues tampoco se encuentran registradas en la OCPI, solamente se encuentran registrados en el Registro Comercial del MINCIN.

El estado del registro de las marcas del Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. se puede apreciar en el **anexo 17**.

Las principales marcas de artículos con los que trabajan las tiendas del Grupo Empresarial Caracol se muestran en el **anexo 18**.

A pesar de no tener claramente definida una estrategia de marketing y una estrategia corporativa bien documentada y establecida, se trabaja en el diseño de la identidad e imagen corporativa del Grupo Empresarial Caracol, (**Ver anexo 19**), a partir de la formulación y puesta en marcha, desde el 2005, de una Estrategia Marcaria, la cual no ha sido consolidada aún.

Resulta discutible la validez de un estudio de marca y elaboración de un Manual de Identidad sin contar como base, con una estrategia bien elaborada que marque pautas del funcionamiento presente y futuro de la organización, incluyendo mercados meta, negocios específicos, vectores de crecimiento, etc. que no están claramente definidos.

Satisfacción de los clientes

La autora del presente trabajo realizó un estudio para conocer la satisfacción de los clientes con la oferta de cada establecimiento como producto-tienda, utilizando las siguientes técnicas de obtención de información:

⇒ Encuestas a clientes

³⁴ OCPI: Oficina Cubana de la Propiedad Industrial

- ⇒ Libro de clientes.
- ⇒ Quejas y sugerencias.
- ⇒ Entrevista a vendedores.

El estudio se realizó durante todo el mes de marzo y los resultados responden a los objetivos siguientes:

- ⇒ Medir el grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios en las tiendas del Grupo.
- ⇒ Conocer algunas características sociodemográficas y de comportamiento de los clientes que visitan las tiendas del Grupo, como sexo, edad, frecuencia de la visita, nacionalidad y fidelidad.
- ⇒ Conocer las quejas y sugerencias de los clientes sobre la actividad de comercio minorista de bienes que brinda el Grupo.
- ⇒ Conocer cuáles son los artículos que están ausentes en la oferta y que demanda el cliente en el momento de la visita.

El modelo de encuesta (**Ver anexo 20**) aplicado por la autora es el mismo que el Grupo tiene diseñado y que es aplicado en sus tiendas mensualmente, pues incluye dos aspectos que se consideraron fundamentales para evaluar el nivel de satisfacción del cliente con la oferta y servicio recibido en el establecimiento:

- ⇒ **En relación con la visita a la tienda**, como atención brindada, ambiente, trato personalizado, productos fácilmente encontrados, higiene y confort.
- ⇒ **En relación con los productos que se ofertan**, como marca, parecidos a otras tiendas similares, variedad, en correspondencia con los gustos y preferencias del cliente, productos únicos y exclusivos y de precios en correspondencia con la calidad.

La encuesta incluyó el listado de los aspectos mencionados anteriormente y una evaluación de **Sí o No** por cada aspecto, según el criterio y el nivel de satisfacción del cliente.

La muestra está conformada por las tiendas seleccionadas en el indicador Oferta. La unidad de entrevista se conformó por los clientes mayores de 16 años que salían de la tienda en el momento de la visita, hubieran comprado o no algún producto. La cantidad de entrevistas realizadas fue de 10 por unidad, para un total de 140.

Forman parte de este análisis las tablas y gráficos (**Ver anexo 21**) correspondientes, los cuales ilustran los principales resultados que se resumen a continuación.

Características sociodemográficas de los clientes encuestados:

- ⇒ Predominio del sexo femenino sobre el masculino con un 59.29 %.
- ⇒ El 53.57 % de los clientes encuestados se encuentra entre los 16-35 años de edad.
- ⇒ El 45 % de los individuos encuestados respondió que visita mensualmente las tiendas.
- ⇒ El 71.43% de los clientes encuestados presentan nacionalidad cubana, el resto presenta nacionalidad extranjera, lo cual confirma los señalamientos que se hicieron más arriba sobre los mercados que atiende el Grupo.

Grado de satisfacción de los clientes encuestados en relación con la visita a la tienda:

El indicador más afectado es el que se refiere a si el cliente encuentra fácilmente los productos que busca con un 47.14 % y 52.86 %, de clientes satisfechos y no satisfechos respectivamente.

El resto de los indicadores tuvo un impacto mucho mejor, con más del 91.43% de clientes satisfechos. Este resultado ha dependido de la apariencia o imagen de los vendedores, de la profesionalidad en su trabajo, de la buena gestión de venta que han demostrado y del trato brindado, envuelto en amabilidad y delicadeza, además del diseño y ambiente que distinguen a las tiendas.

Grado de satisfacción de los clientes encuestados en relación con los productos que se ofertan:

De manera general, la mayor preocupación se corresponde con el surtido de las tiendas. La variedad del surtido es uno de los indicadores que más se encuentra afectado con un 55.71 % de clientes insatisfechos. Un 53.57 % de los clientes encuestados se refieren a la no exclusividad de los productos. En cuanto a la relación calidad-precio solo el 60 % son clientes satisfechos y el 55.71 % muestran inconformidad al referirse a que los precios no son accesibles para la mayoría de las personas que visita las tiendas.

En este sentido, la mayoría de las sugerencias dadas por los clientes se refieren a los aspectos siguientes:

- ⇒ Mayor cantidad, variedad y estabilidad en el surtido.
- ⇒ Mejorar la relación calidad-precio.
- ⇒ Posibilitar rebajas de los precios.
- ⇒ Realizar promociones a las tiendas y a los productos que venden.
- ⇒ Continuar con la profesionalidad en el trato a los clientes.
- ⇒ Mejorar el precio de los productos deteriorados.
- ⇒ Lograr que las líneas de productos no lleguen fuera de moda.
- ⇒ Garantizar variedad de las tallas.

La mayoría de los clientes encuestados plantearon que se encontraban ávidos de ciertos productos que durante todo su recorrido por las tiendas no encontraron disponibilidad, estos son:

Cuadro 2.4 Demandas no satisfechas

Tiendas	Mercancías ausentes
Mango	Pantalones, zapatos y carteras.
Perfumería	Accesorios para el cabello, cremas hidratantes, variedad de marcas y colores de tintes y peróxidos, cosméticos, desriz y aftershave.
Relojería	Mayor cantidad de relojes y piezas de joyería, manillas para relojes y baterías.
Deporte	Productos de pesca, equipos y artículos deportivos.
Peletería	Calzado de hombre, billeteras, calzado de mujer como sandalias bajitas, de tacón medio y puntifinos, zapatos cerrados, plataformas, cintos de señora, monederos, carteras.
Rifle	Ropa interior, calzado, cintos, gorras, chaquetas y mochilas.
Duende	Ropa de bebé, culeros Pequeñines, canastillas, coches, cunas y perfumería.
Off Shore	Ropa interior, bikinis, ropa para niñas y jovencitas, billeteras y cintos.
New Balance	Ropa deportiva, calzado deportivo y artículos deportivos.
Euromodas	Batas de casa, calzado de mujer, carteras, monederos, bisutería, ropa interior, la antigua línea de ropa interior bravísima, cintos, sandalias, corbatas, camisetitas,

	pijamas y zapatillas.
Variedades Meliá	Silicona para el cabello, íntimas, aftershave, variedad de perfumes y tintes.

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas a clientes

Criterios generales expresados en el Libro de Cliente por cada tienda

Las anotaciones en estos libros son escasas en la mayoría de las tiendas y se refieren a:

- ⇒ Buen trato,
- ⇒ Amabilidad y profesionalidad de los dependientes al brindar el servicio,
- ⇒ Mejora de la variedad en el surtido de mercancías y la calidad de estas en correspondencia con el precio.

Criterios generales de las Quejas y Sugerencias de los clientes por cada tienda

Mayormente sugieren:

- ⇒ Garantizar la variedad y calidad en el surtido de mercancías de acuerdo a la demanda y acorde a la moda y temporada.
- ⇒ Rescatar la exclusividad y lograr marcas reconocidas.

Criterios generales de los vendedores sobre las afectaciones o sugerencias de mejora de calidad

- ⇒ Garantizar el suministro de mercancías para la venta de forma permanente.
- ⇒ Mejoramiento del mobiliario de algunas de las tiendas que no se ajustan a sus categorías.
- ⇒ Lentitud en el abastecimiento de la mercancía a partir de la centralización del transporte.

Los resultados obtenidos en este estudio, permiten confirmar los problemas que el Grupo plantea en sus debilidades y amenazas cuando se refiere al deterioro de un número importante de tiendas, deficiencias en la logística, insuficiencias en la actividad de importación, la situación financiera del país, inestabilidad de los proveedores nacionales, la presencia de un grupo de tiendas vendiendo el mismo producto en las instalaciones turísticas y los cambios realizados en el esquema de transportación de carga del MINTUR.

2.4. Análisis de los resultados económicos y financieros del Grupo Empresarial Caracol

En este epígrafe se realiza el estudio de cómo se refleja la gestión de marketing del Grupo Empresarial Caracol en los resultados económicos y financieros de la entidad, con el objetivo de correlacionar los problemas diagnosticados anteriormente con la situación económica y financiera de la organización.

Para el período comprendido entre el año 2006-2009 se realizó un análisis horizontal de los principales indicadores mencionados en el Capítulo 1 y de otros que han sido establecidos por la autora, en términos relativos, lo que le permitió definir cuáles son los indicadores que a su consideración reflejan los resultados de la actividad mercadotécnica de la entidad objeto de estudio.

Es necesario señalar que no se pudo observar que en la entidad realicen el cálculo de razones financieras que amplíen el análisis de los resultados, limitándose a comparar plan con real del año y con respecto al año anterior.

Como fuente de información se ha utilizado el Estado de Situación y el Estado de Resultado del Grupo Empresarial Caracol al cierre de los años 2006, 2007, 2008 y 2009, resumidos en tablas y gráficos, con el objetivo de poder utilizar valores comparativos entre un año, el anterior y el plan.

Para el análisis, es necesario tener en cuenta que los indicadores de ingresos, en el Grupo Empresarial Caracol, se encuentran abiertos por actividades, en venta de bienes, que se desglosan, en ventas minoristas, ventas mayoristas, servicios y otros ingresos. El total de costos tiene igual desglose y el total de gastos se refleja dividido en de venta, de servicios, de administración y generales, de operación y otros gastos.

Es importante mencionar que las ventas minoristas a clientes representan el 98% del total de ventas, lo que explica que la actividad principal del Grupo sea la actividad minorista de bienes, por lo que el resto de las actividades no influyen significativamente en el resultado económico y financiero de la entidad, de aquí que el siguiente análisis se haya realizado en base a las ventas minoristas a clientes.

A continuación se muestra el resultado del análisis de los indicadores absolutos. **(Ver anexo 22).**

Ventas minoristas a clientes:

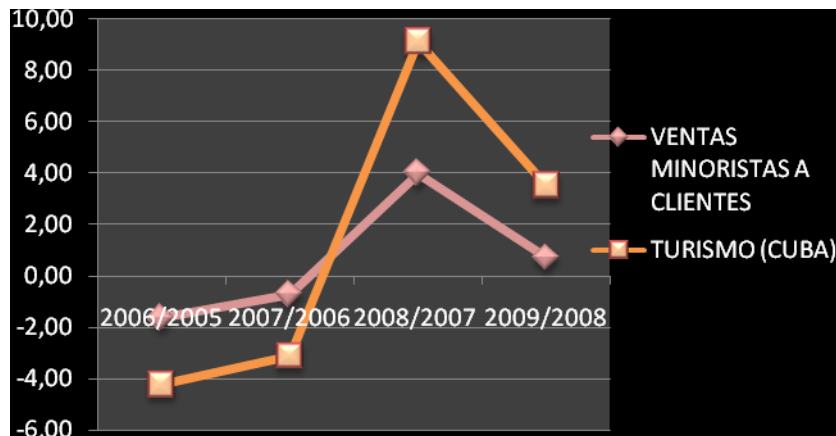
En el análisis realizado se pudo constatar que las **ventas minoristas a clientes** reflejan, en los años estudiados, un incumplimiento del plan, comportándose las ventas reales por debajo de las planificadas sistemáticamente, aunque es necesario señalar que ese incumplimiento se ha ido reduciendo, lográndose en el año 2009 un cumplimiento del plan respecto al real de un 95,73%.

Por otra parte las ventas minoristas a clientes han mostrado un discreto incremento en el 2008 y el 2009, con respecto a los años anteriores, ya que en el 2007 las ventas fueron inferiores que en el 2006.

Es importante destacar que aunque se observa un incremento de las ventas en los dos últimos años, significativo en el primero, dado que, el por ciento de crecimiento del 2008 con respecto al 2007 es de 3,99%, mientras el del 2009 con respecto al 2008 es de 0,71%, lo que significa un decrecimiento con respecto al año anterior.

A pesar de esto, si se comparan las ventas minoristas a clientes con el comportamiento del turismo visitante en el país, es decir el mercado meta declarado por el Grupo en su misión y visión, se puede decir que en los dos primeros años el Grupo se encuentra en una situación favorable, ya que el por ciento de decrecimiento de las ventas es inferior al del turismo con respecto a los años anteriores. Sin embargo, como se muestra en el siguiente gráfico, a partir del año 2008 la situación se revierte, pues crecen ambos indicadores con respecto a los años anteriores, pero el turismo lo hace en un por ciento mayor que las ventas minoristas a clientes de la entidad, como se observa en el Gráfico 2.1.

Gráfico 2.1 Crecimiento del turismo vs. Crecimiento de las ventas minoristas del Grupo (en %)



Fuente: elaboración propia, a partir de datos de la ONE

Evidentemente el negocio de comercio minorista de bienes del Grupo se encuentra perdiendo cuota de su mercado, que es el turismo que visita a Cuba, lo que ratifica todas las deficiencias mencionadas en el diagnóstico anterior y la necesidad de reaccionar con rapidez ante los cambios, habiendo una posibilidad de diseñar una oferta específica para el mercado cubano, para lograr incrementos significativos y sostenidos en las ventas.

Costos y gastos:

El indicador **costos y gastos** refleja en todo el período analizado un comportamiento favorable del real con respecto al plan. Esta situación puede tener diferentes interpretaciones, o sea, considerarse positiva para la empresa, en función de ahorros en costos y gastos ocurridos en esos períodos, pero también puede implicar una sobrevaloración en el proceso de planeación o la no ocurrencia de gastos necesarios como ocurre en el caso de los gastos de promoción y de capacitación.

Por otra parte la ejecución real presenta desequilibrios en los costos y los gastos de un período a otro, pues se pueden observar variaciones favorables y desfavorables respectivamente cada año. Los años 2007 y 2008 son los que más se destacan, en el primero se muestra un decrecimiento favorable de los costos en un 2,61% y en el segundo un incremento desfavorable de los mismos en un 2,68%.

Se puede observar además que el costo de venta minorista se comporta durante todos los años analizados, mostrando una disminución del real con respecto al plan, lo que indica una variación favorable y está en correspondencia con lo que se ha comentado anteriormente respecto a costos y gastos. Esa diferencia ha ido disminuyendo en la medida que han ido pasando los años, hasta llegar al 2009 donde fue del 278%. En relación con los costos reales se muestra un incremento de un año con respecto al otro que no es muy significativo.

Utilidad por Ventas Minoristas

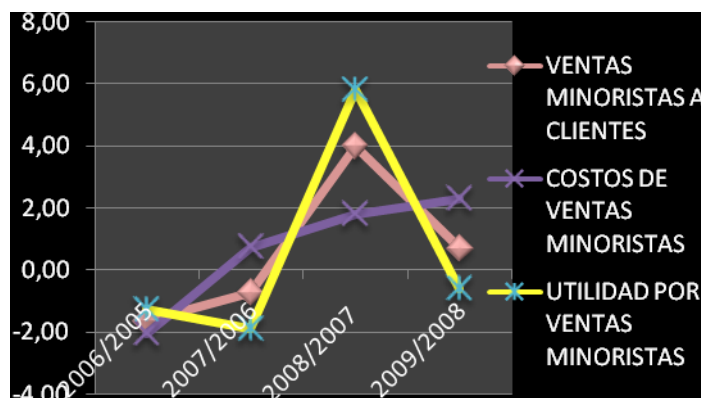
El estudio realizado de este indicador muestra diferencias desfavorables entre el plan y el real en cada año, lo que está en correspondencia con lo que se refleja en los indicadores anteriores, influyendo en los resultados económicos y financieros en el período 2006-2009.

En cuanto al crecimiento de las utilidades en esos años, se observa que el año 2008 es el que más se destaca alcanzando un incremento de las utilidades de 5,82% con respecto al año anterior, en lo que ha influido decisivamente el comportamiento de las ventas minoristas a clientes y los costos de ventas minoristas. Otro año que salta a la vista es el 2009, donde se puede observar un decrecimiento de 0,58% de este indicador al compararlo con el año anterior.

En consecuencia existe insuficiencia en la generación de utilidades.

Un análisis conjunto de los indicadores, ventas, costos y utilidades, en función de la actividad minorista se muestra en el gráfico 2.2:

Gráfico 2.2. Comportamiento de la Utilidad por Ventas Minoristas del Grupo (%)



Fuente: elaboración propia a partir de los Balances del Grupo

Seguidamente se hará referencia a los indicadores relativos seleccionados para el análisis, (**Ver anexo 23**), agrupados en los siguientes conceptos: de ingresos, de costos y gastos, de resultados, de rentabilidad y de administración de activos.

En los indicadores de ingresos los seleccionados son el de **Costos de Ventas Minoristas por CUC de Ventas Minoristas a Clientes**, el cual muestra resultados estables en cada uno de estos años, y las **Ventas Minoristas a Clientes por trabajador promedio**. Este último ratio que mide la productividad del trabajo señala los pesos vendidos por empleado durante el ejercicio económico. En este caso se tomó como promedio de trabajadores 4103 para todos los años, por no conocer las cifras reales de trabajadores en cada año y basado en la existencia de una estabilidad laboral. De esta forma se observa un crecimiento mínimo del ratio en el último año.

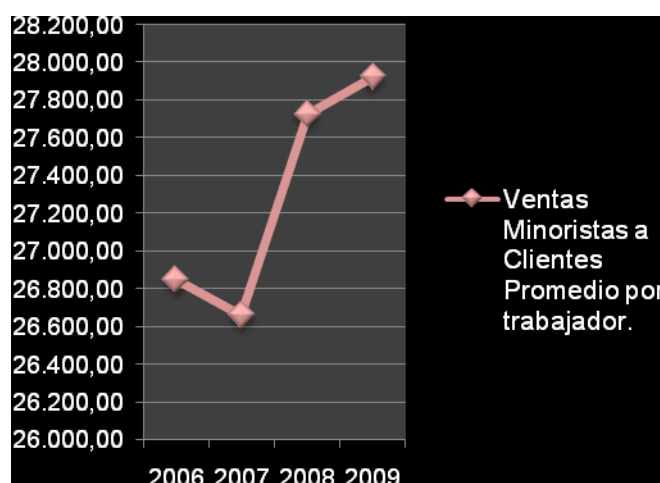
Los gráficos 2.3 y 2.4 muestran los resultados anteriores:

Gráfico 2.3 Costo de ventas minoristas por CUC de ventas



Fuente: elaboración propia a partir de datos de los Balances del grupo

Gráfico 2.4 Ventas Minoristas Clientes por trabajador



Fuente: elaboración propia a partir de datos de los Balances del grupo

Referido a los costos y gastos, se definieron por la autora nueve indicadores que permiten relacionar los resultados con la actividad minorista y la mezcla de marketing. Estos indicadores vinculan los diferentes costos y gastos presentes en la actividad minorista con los ingresos por este concepto.

En este sentido hay que destacar en primer lugar el **Costo Total por CUC de Ventas Minoristas a Clientes** que ha mantenido una estabilidad durante la etapa, lo que es resultado de lo planteado sobre los indicadores absolutos.

Referido al **Índice Gastos Totales por CUC de Ventas Minoristas a Cliente**, refleja pocas diferencias de un año a otro, oscilando entre el 14 y el 15 % de las ventas.

Hay que señalar que en el caso de este indicador se desarrolló un desglose atendiendo a gastos específicos que influyen directamente en el tipo de actividad objeto de estudio, como ocurre con los gastos

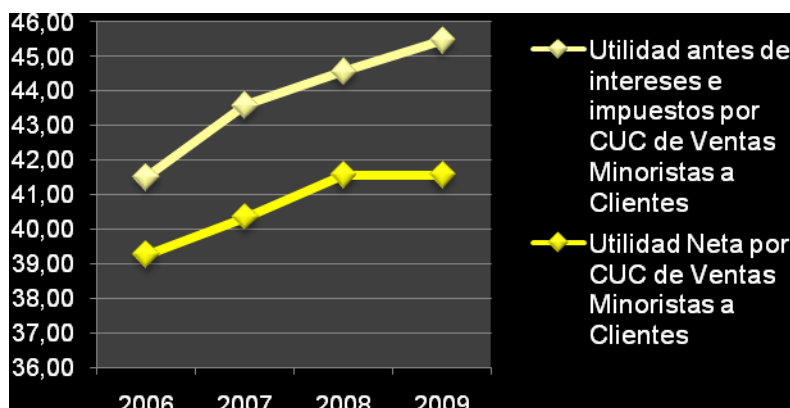
de promoción y publicidad que sin embargo son mínimos en relación con el importe de ventas obtenido. Esta situación se repite para todos los indicadores que fueron seleccionados.

Esto implica que los gastos más relacionados con garantizar las ventas minoristas no representan un volumen significativo en el total de gastos de la entidad.

En cuanto a los indicadores de resultado, **Utilidad antes de intereses e impuestos por CUC de Ventas Minoristas a Clientes** y **Utilidad Neta** por CUC de Ventas Minoristas a Clientes, los ratios muestran diferencias ínfimas al incrementar de un año a otro. En el primer caso, el año 2007 aumentó en 2,06% con respecto al 2006, en el 2008 con respecto al 2007 la diferencia fue de 0,97% y el 2009 al compararlo con el año anterior solo incrementó en un 0,9%. Esto da la idea de que no ha habido variaciones significativas en los resultados obtenidos en la entidad. El segundo indicador también refleja un incremento de 1,09%, y de 1,22% en el 2007 y en el 2008 respectivamente, manteniéndose la cifra sin variación en el 2009 al compararlo con el 2008. Esto implica la necesidad de un análisis de la eficiencia que lleve a la mejora de los resultados.

Los resultados se reflejan en el siguiente 2.5:

Gráfico 2.5 Comportamiento de las utilidades

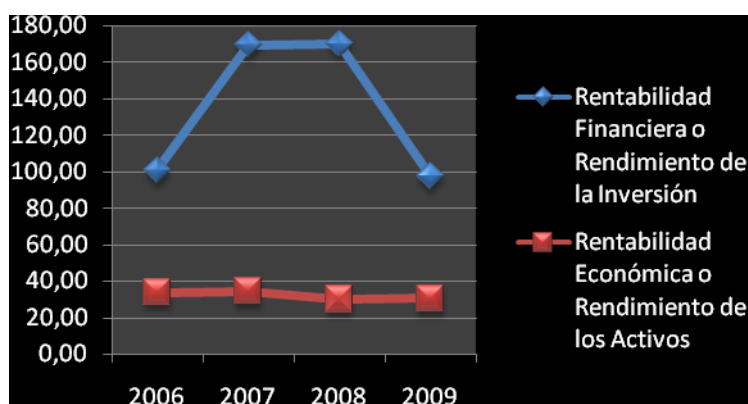


Fuente: elaboración propia a partir de datos de los balances

En el caso de las razones de rentabilidad, la **Rentabilidad Financiera** y la **Rentabilidad Económica**, se muestra en el primer caso, un incremento favorable durante los tres primeros años, alcanzando en el 2008 un 170,08 % de Utilidad Neta por cada CUC de Capital invertido, índice que disminuye al llegar al 2009 que muestra un 97,45%. En el segundo caso, razón que mide la eficiencia en el uso de los activos, se ha mantenido estable, con pocas variaciones de un año a otro, debido al incremento de los activos de la empresa así como de las utilidades. Otro factor que provoca esta situación lo constituye el alto nivel de inventarios ociosos y mercancías con pérdidas de atributos que hacen aumentar los activos totales.

En el gráfico 2.6 se ilustra este comportamiento:

Gráfico 2.6 Comportamiento de la Rentabilidad



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de los balances del Grupo

En cuanto a las razones de administración de activos se calcularon seis indicadores los que se consideró medidores del comportamiento de los activos, vinculados a la actividad minorista de la entidad, específicamente.

Las **Ventas Minorista a Clientes por CUC de Inventario de Mercancías para la Venta Minorista Promedio** reflejan poca variación entre los diferentes años como resultado de un incremento, prácticamente proporcional, de las Ventas Minorista a Clientes y los Inventarios de Mercancías para la Venta Minorista Promedio, aunque se puede decir que los ratios son altos y por tanto favorables.

El **Índice de Rotación de Inventarios de Mercancías para la Venta Minorista** refleja que durante los tres primeros años los costos cubren 2 veces, aproximadamente, los inventarios de mercancías para la venta minorista, siendo en el 2009 de 1,93 veces, inferior con respecto a los otros años. Se considera, desde el punto de vista de rentabilidad y atendiendo a la actividad principal que realiza la empresa, que la misma está presentando una rotación baja del inventario, generalmente puede ser síntoma de que una parte es de difícil salida, está obsoleta o presenta pérdidas de atributos, esto se ratifica cuando se observa el ciclo de rotación de los inventarios de mercancías para la venta minorista, el cual no ha sido estable y ha estado en correspondencia con el comportamiento de los costos y los inventarios que han aumentado o disminuido en cada año, lo que puede traer como consecuencia una poca movilidad del capital invertido en los inventarios y mayor tiempo de inmovilización de los mismos.

Es importante destacar que uno de los factores clave de éxito del sector comercio es la alta rotación de inventario a fin de asegurar los ingresos y utilidades como resultado de la reventa, por lo cual, los bajos resultados en la gestión de inventarios afecta sensiblemente la competitividad del Grupo, en términos de costos y de respuesta a la cambiante demanda en los gustos y preferencias de los clientes, así como en la variedad y calidad del surtido dentro de su oferta.

La razón de **Ventas Minoristas a Clientes por CUC de Activos Totales Promedio** muestra una disminución durante los tres primeros años revisados, manteniéndose igual en el 2009 con respecto al año anterior siendo de 0,67 CUC por cada peso invertido. Esta razón indica qué tan productivos han sido los activos para generar las ventas, cuando más se vende por cada peso invertido es más favorable la

situación, en este caso es desfavorable al observarse una disminución de este ratio. Esta situación está dada por el bajo crecimiento en las ventas que fue solo de 0,71% y en los activos de 1,2%.

La **Rotación de las Cuentas por Pagar a Proveedores** ascendió de un año a otro, superior en 3,17 veces en el 2009 con respecto al año anterior, alcanzando un Ciclo de Pago en el 2009 de 21,44 días. En este resultado influye la disminución de las cuentas por pagar a proveedores, lo que señala una situación favorable para la empresa que ha contado con financiamiento para dar respuesta a sus deudas con proveedores. No obstante podría ser una desventaja ya que la entidad estaría perdiendo la posibilidad de aprovechar al máximo el crédito que le ofrecen sus proveedores. Lo ideal sería una rotación lenta, es decir, 1, 2, ó 4 veces al año.

El análisis económico realizado, ha enfatizado en aquellos indicadores cuyo comportamiento está influenciado por la gestión de marketing, mostrando deficiencias que están influyendo en los resultados actuales de la empresa.

2.5. Valoración integral del Grupo Empresarial Caracol

Luego del diagnóstico realizado y como complemento de la auditoría de marketing, a continuación se aplicó la Matriz RMG que, como se dijo en el Capítulo 1, permite ubicar la situación real y actual de la empresa, así como sus áreas de mejora y soluciones concretas, a través de la evaluación de las diferentes variables con el objetivo de representar gráficamente la matriz:

Para la evaluación de cada una de las variables fue necesario consultar a los especialistas de la Dirección de Mercadotecnia del Grupo, como grupo de expertos, ya que son ellos quienes conocen con profundidad la actividad minorista de bienes que se realiza en la entidad.

Los resultados de la consulta a expertos se muestran en el cuadro 2.5:

Cuadro 2.5 Cálculo de las variables para la Matriz RMG

Eje vertical	Promedio	Media	Mediana	Moda
Nivel de innovación	0,2	0,2	0,2	0,1
Política de comunicación	0,1	0,1	0,1	0,1
Política de fijación, rebajas y descuentos de precios minoristas	0,2	0,3	0,3	0,4
Conocimiento de las competencias y competidores	0,2	0,2	0,2	0,2
Posicionamiento	0,2	0,2	0,2	0,2
Conocimiento del cliente	0,2	0,2	0,2	0,1
Atención al cliente y fidelidad de la clientela	0,2	0,2	0,1	0,1
Mercadería y servicios	0,2	0,2	0,2	0,1
Infraestructura	0,3	0,3	0,3	0,2
Capacidad de cambio	0,1	0,2	0,1	0,0
Total	2,0	2,0	1,9	1,5
Eje horizontal	Promedio	Media	Mediana	Moda
Grado de autonomía del Dpto. Mercadotecnia	0,8	1,3	1,0	0,0
Grado de profesionalidad	1,6	1,5	2,0	2,0
Total	2,4	2,8	3,0	2,0

Fuente: elaboración propia a partir de la consulta a expertos

Para la obtención de una posición en cada eje, a partir de las diferentes evaluaciones por indicador que dieron los especialistas consultados, fue necesario auxiliarse en los métodos estadísticos de recolección y análisis de datos, dentro de los cuales se encuentran la media, la mediana y la moda como medidas descriptivas³⁵, las cuales permiten representar, de manera adecuada, los datos de una escala ordinal o nominal, de modo que aparezcan las características principales del conjunto.

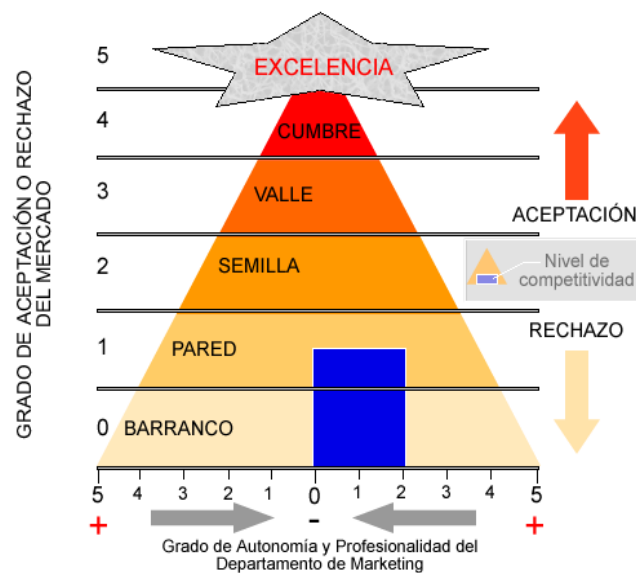
En este caso, donde los datos correspondientes se refieren a las distintas evaluaciones que obtuvieron los indicadores, organizados utilizándose una escala ordinal, donde solo tiene sentido la mediana y la moda, se seleccionó esta última ya que indica el dato más frecuente, es decir, la evaluación por indicador que más se repite de las dadas por los expertos.

Por tanto, la actividad de comercio minorista de bienes del Grupo Empresarial Caracol ha obtenido en su eje vertical una puntuación total de 1,5, por encontrarse en el rango entre uno y dos puntos, se sitúa en una zona denominada “pared” que se caracteriza por una posición negativa, es decir, arrastra el lastre de una imagen deteriorada en el mercado, sin llevar a cabo ninguna acción para mejorarla, aunque la entidad pueda estar obteniendo beneficios económicos.

En cuanto al eje horizontal, los resultados obtenidos, de cero y dos puntos, reafirman las dificultades en el funcionamiento de la Dirección de Mercadotecnia anteriormente descritas.

En el Gráfico 2.7 se muestra la ubicación del Grupo Empresarial Caracol en la Matriz RMG.

Gráfico 2.7. Ubicación del Grupo Empresarial Caracol en la Matriz



RMG.

³⁵ Editorial Pueblo y Educación. Metodología de la investigación educacional. Segunda parte. Pág. 102. Edición 2009

El Grupo se ubica, por tanto, ante una pared que es necesario escalar o derribar para tener un posicionamiento positivo.

En consecuencia, la actuación de la actividad minorista de bienes del Grupo Empresarial Caracol, ubicada en esta zona de la pirámide, debe ir encaminada a la **reestructuración de sus sistemas de marketing** para una posición superior en la pirámide.

Estos resultados son coherentes con el diagnóstico inicial realizado y con los principales indicadores calculados para el análisis económico, que señalan la situación actual de la empresa y la necesidad de tomar medidas que permitan su recuperación, donde una adecuada gestión de marketing en correspondencia con las exigencias del negocio de comercio minorista de bienes.

2.6. Principales problemas detectados

Luego de realizar el diagnóstico estratégico de marketing se puede concluir con el planteamiento de un resumen de los principales problemas que fueron detectados en el análisis realizado y que a continuación se exponen:

- No desempeño total de las funciones declaradas para la Dirección de Mercadotecnia.
- las funciones que realizan los grupos que conforman la Dirección de Mercadotecnia, no aseguran la totalidad de las funciones asignadas al Departamento.
- El Grupo no tiene claramente definida una estrategia de marketing y por consiguiente carece de objetivos mercadotécnicos.
- Predomina una orientación a las ventas y no hacia el cliente.
- Inexistencia de políticas normas y procedimientos, en soporte escrito o digital, de la actividad comercial del Grupo, como es el caso de políticas de comunicación, de merchandising y de precios.
- Planeación estratégica deficiente, construida tomando en consideración un mercado generalizado, mezclado, complejo y diverso.
- Inexistencia de una estrategia de productos y servicios.
- Inexistencia de sistemas de información de marketing.
- Inexistencia de investigaciones de mercado y de estudios sobre las ventas, imagen del grupo, impacto y eficacia de las acciones promocionales, tipos de clientes según sus necesidades y preferencias.
- Desconocimiento del entorno de competencia empresarial.
- Incoherencias en cuanto al desarrollo del comercio electrónico como formato de venta, en relación con el mercado meta.
- Deficiencias en el sistema logístico, ya sea en la planificación y compra de la mercadería, en la distribución y transportación de las mercancías, y en el abastecimiento continuo de las tiendas.
- Deficiencias en la calidad de los productos que se ofertan y, por tanto, incoherencias en la relación calidad-precio.
- Insuficiente superación y capacitación para los trabajadores, incluyendo aquella relacionada con los productos que se venden.
- Manifestaciones de desmotivación entre los trabajadores, que incluyen a los vendedores.

- No definición clara del posicionamiento de la cadena de tiendas Caracol.
- No formulación clara de los negocios minoristas específicos ajustados a un mercado bien segmentado y diferenciado.
- Un % alto de clientes insatisfechos con la disponibilidad en cantidad, variedad y calidad del surtido.

En cuanto al análisis de los principales indicadores para el diagnóstico de la situación económica y financiera del Grupo Empresarial Caracol, se llega a la conclusión de que existen los siguientes problemas:

- No sostenido y bajo incremento de las ventas minoristas a clientes y en especial al compararla con el incremento del turismo en Cuba, el cual es superior, lo que nos dice que este mercado no está comprando en las tiendas del Grupo, es decir, existe una tendencia de que las tiendas de la entidad pierdan mercado.
- Altos inventarios de mercancías para la venta minorista, sobre los cuales se puede plantear que presentan una rotación muy lenta, con un ciclo de rotación elevado debido a que existe un alto grado de obsolescencia y de mercancías con pérdidas de valores. Se afecta también el rendimiento sobre la inversión ya que hace que disminuya por no existir una adecuada compensación entre los niveles de inversión y los niveles de utilidad.
- Una alta rotación de los pagos a los proveedores y un ciclo de pago muy reducido, indica que la empresa desaprovecha las ventajas del financiamiento espontáneo que estas cuentas por pagar le pueden brindar.

En opinión de la autora, los problemas antes descritos, son el resultado, fundamentalmente de:

- ⇒ la ausencia de un enfoque estratégico de marketing, al no lograr una correspondencia entre la oferta que brinda el negocio minorista de bienes del Grupo y el mercado meta, ya que este no ha sido claramente definido y segmentado al no considerar los dos mercados existentes que reclaman ofertas diferentes.
- ⇒ la falta de actitud y disciplina estratégica de marketing e incoherencias en el diseño de la planeación estratégica al no seguir la lógica de la tecnología propuesta para el comercio minorista por el Dr.C. Luis Barreiro, explicada en el Capítulo 1, que plantea la necesidad y obligatoriedad de una disciplina en el diseño estratégico a partir del uso de la información del mercado para la toma de decisiones.
- ⇒ Los sistemas de compras y abastecimiento de las tiendas que no tienen en cuenta las necesidades y deseos de los clientes, así como la baja frecuencia de las compras.

Conclusiones

El desarrollo de la investigación ha permitido arribar a las siguientes conclusiones:

1. La estrategia de marketing para una entidad de comercio minorista de bienes se materializa en el “producto-tienda”, que integra la mezcla de marketing y debe elaborarse de manera que constituya una verdadera guía para la actividad de la empresa y su relación con el entorno y sus clientes.
2. El enfoque estratégico de marketing en las decisiones estratégicas y de planeación en las organizaciones minoristas de bienes, permite asegurar una mejor orientación al cliente, ya que comienza con la determinación del mercado meta.
3. Para el sector del comercio minorista de bienes, la mezcla de marketing debe responder a las especificidades del sector, como actividad de servicios, en este sentido, las variables que conforman dicha mezcla son: las facilidades físicas, la mercadería y los servicios que brindan, el precio, las personas, y la comunicación.
4. Los Factores Clave de Éxito para el comercio minorista en Cuba, aquellas competencias que aseguran el éxito en este sector, que el Dr.C. Barreiro propone, son: la ubicación, el conocimiento del mercado, la planificación y compra de la mercadería, la capacidad de reacción, la eficacia y motivación del los recursos humanos y la imagen como resultado de los factores anteriores.
5. La matriz RMG es aplicable en empresas de comercio minorista de bienes, permitiendo determinar la ubicación en el mercado y brindando elementos que apoyan el análisis de los resultados.
6. Las estrategias y acciones del marketing están encaminadas a fortalecer los resultados económicos y financieros de la entidad, a partir de las funciones que en esta actividad se desarrollan para lograr una mejor de gestión de ventas y por tanto un incremento de los ingresos y utilidades.
7. Entre las principales deficiencias detectadas se encuentran:
 - El Grupo Empresarial Caracol carece de objetivos mercadotécnicos y no tiene diseñada actualmente, una estrategia de marketing.
 - El trabajo de marketing que se realiza en este Grupo es débil y presenta deficiencias como son la segmentación como punto de partida de la estrategia y, por tanto, el posicionamiento que se quiere alcanzar.
 - Predomina un trabajo comercial orientado hacia las ventas y no al cliente.
 - La Dirección de Mercadotecnia presenta dificultades en sus funciones.
 - Los elementos que integran la planeación estratégica no están debidamente formulados.
 - No realizan investigaciones de mercado y estudios sobre las ventas, imagen del grupo, impacto y eficacia de las acciones promocionales, tipos de clientes según sus necesidades y preferencias.
 - Presentan deficiencias en el sistema logístico que se reflejan en el abastecimiento a las tiendas.

- Se encuentran problemas en la calidad de los productos que se ofertan influyendo en la relación calidad-precio.
 - Desmotivación de los trabajadores donde la Insuficiente superación y capacitación juega un papel fundamental
 - Hay insatisfacciones por parte de los clientes con la disponibilidad en cantidad, variedad y calidad del surtido en las tiendas.
 - Los resultados económicos no han tenido cambios significativos en los últimos cuatro años.
8. El diagnóstico estratégico de marketing realizado a la actividad minorista de bienes del Grupo, fundamenta su ubicación en una zona denominada “pared” en la Matriz RMG, que indica una situación actual no satisfactoria que implica la necesidad de que sus acciones en el futuro deban ir encaminadas a la reestructuración de sus sistemas de marketing para una posición superior en la matriz.
9. El análisis económico financiero efectuado, refleja entre otros los siguientes resultados:
- Las ventas minoristas a clientes muestran un bajo incremento y no es sostenido, no estando en correspondencia con el incremento del turismo en Cuba.
 - El comportamiento de las ventas y los costos de venta minoristas muestra que la empresa no ha desarrollado una gestión de esa actividad en función de elevar significativamente sus resultados
 - Hay altos inventarios de mercancías para la venta minorista, con una lenta rotación lo que provoca la existencia de un alto grado de obsolescencia y de mercancías con pérdidas de valores.
 - El rendimiento sobre la inversión indica la no existencia de una adecuada compensación entre los niveles de inversión y los niveles de utilidad.
 - La alta rotación de los pagos a los proveedores y un ciclo de pago muy reducido, indica que la empresa desaprovecha las ventajas del financiamiento espontáneo que brindan las cuentas por pagar.

Recomendaciones

1. Utilizar el marketing como filosofía o actitud gerencial para proyectar, estratégicamente, el negocio de comercio minorista de bienes del Grupo, para lograr una orientación máxima del mismo hacia los clientes y como resultado para elevar el nivel de competitividad.
2. Aplicar en las tiendas del Grupo la tecnología del Dr. Barreiro, explicada en el Capítulo 1 para que, con un enfoque estratégico de marketing, puedan lograr una mejor oferta para el cliente y una mayor competitividad en el mercado con un alto nivel de diferenciación.
3. Incorporar a los análisis financieros del departamento de Mercadotecnia el cálculo de las razones financieras, tomando como base las realizadas en este trabajo.
4. Analizar los resultados de este trabajo en la Dirección de Mercadotecnia del Grupo.
5. Profundizar en la investigación de las causas que provocan el deterioro de los resultados económico financieros, especialmente la baja rotación de inventarios, la situación de las cuentas por pagar y los costos.
6. Profundizar en las causas de la pérdida de cuota de mercado que está teniendo la actividad comercial minorista de Caracol.

Bibliografía

- Abell, D.F. Defining the Business: the starting point of strategic planning, New York: Prentice Hall, 1980. En Lambin Jean, Jacques. Marketing Estratégico. Madrid: McGraw-Hill, 1991.
- Álvarez López, Yanileisy; Sánchez Altaváz, Leyma. Diagnóstico de la planta física del los hoteles de Habaguanex, como hoteles boutique. Investigación premiada ANEC Provincial. Ciudad de La Habana, 2008.
- _____. El control de gestión de la calidad del servicio en la industria hotelera. Trabajo de investigación. Ciudad de La Habana, 2008.
- Antrim, William H. Publicidad. Editorial McGraw-Hill. México, 1997.
- Anuario estadístico
<http://www.one.cu/publicaciones/06turismoycomercio/llegadasdevisitantes/mensual/3.pdf>. (Consulta realizada el 26 de mayo de 2010).
- Barreiro Pousa, Luis A. Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Ciudad Habana, 2002.
- Betancourt Tang, José R. Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma, T. G. Red 2000. Venezuela, 2002.
- Crane, F., Stephen Grant y W. Hartley. Marketing. Toronto: Irwin, 1997.
- Días Fernández, Ileana y col. Estrategia Organizacional. Versión digital, Facultad de Contabilidad y Finanzas. Ciudad Habana, 2008.
- Días Fernández, Ileana; Hernández Ruiz, Alma; Barreiro Pousa, Luis A. Valoraciones sobre el marketing en Cuba, 2009.
- Diez de Castro, Enrique C. y Francisco J. Landa Bercebal. Merchandising / Enrique C. Diez de Castro y Francisco J. Landa Bercebal. Madrid: Pirámide, 1996.
- Dr. Roberto Pons García. El marketing y la imagen del comercio minorista de bienes. Monografías.com//vagoavidado@aroba@hotmail.com. (consulta en febrero de 2010)
- Galgano Alberto, Calidad total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa. Editorial Coopers & Lybrand Galgano, Edición especial "La gaceta de los negocios". Madrid, 1993.
- GEPE. Bases generales del perfeccionamiento empresarial en la empresa estatal cubana. La Habana, 1999.
- Goharriz, Karl. K. Organización empresarial. Editorial Harper & Lynch. Edición especial "La gaceta de los negocios". Madrid, 1993.

- Gohariz, Karl. K., Diccionario básico de la empresa. Editorial Harper & Lynch. Edición especial “La gaceta de los negocios”. Madrid, 1993.
- Hayes, Bob E. Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios. Editorial Gestión 2000. 1995.
- Hernández Gómez Ángel R. La mercadotecnia en la empresa cubana: Sus desafíos. Ediciones Logos/Imágenes. Ciudad Habana, 2006.
- Hernández, Gómez, Ángel Ramón. Mercadotecnia en la empresa cubana: continuación del desafío. Ediciones Logos/Imágenes. Ciudad Habana, 2007.
- Horovitz, Jacques. La calidad del servicio. Editorial McGraw Hill, Edición especial Cinco Días. Madrid, 1993.
- Kotler, Philip. Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. Prentice Hall Hispanoamérica. México, 1996.
- Kotler, Philip; Gary Armstrong. “Cómo satisfacer a los clientes con calidad, valor y servicios”, Mercadotecnia, Prentice Hall Hispanoamérica. México, 1996.
- Lambin, Jean, Jacques. Marketing Estratégico. Editorial Mc Graw-Hill. Madrid, 1991.
- Marín, Alberto y col. Manual de calidad en el turismo. Editorial Coopers & Lybrand Galgano, EDITUR. Cataluña, 1990.
- Marketing y Comercio minorista. <http://es.wikipedia.org>. (Consultada en febrero, 2010)
- Menguzzato, Martina y José Renau, Juan. “La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management”. Ediciones Ariel. Barcelona, 1992.
- Mercedes Caballero. Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Ediciones Paidós. España, 1997.
- Merli Giorgio. El reto de la empresa de los 90, Editorial Coopers & Lybrand Galgano. Edición especial “La gaceta de los negocios”. Madrid, 1993.
- Ministerio de Economía y Planificación. Anuario Estadístico de Cuba. ONE. Ciudad de La Habana. Edición 2009.
- Muñiz Rafael. Marketing en el siglo XXI. <http://www.marketing-xxi.com/la-auditoria-de-marketing-139.htm>. 2008. (Consulta realizada en enero del 2010).
- _____. Matriz RMG. <http://www.rmg.es>. (Consulta realizada en enero del 2010)
- Muñiz, Mirta. La publicidad en Cuba. Mito y realidad. Ediciones Logo. La Habana, 2003.

- Nocado de León, Irma y col. Metodología de la investigación educacional, Primera y Segunda parte. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad Habana, 2001.
- Papadopoulos, N., William Z. y Michael D'Amico. Marketing. Editorial John Wile & Sons. Toronto, 1988.
- Parada Gutiérrez, Oscar. Formulación de un modelo operacional para la gestión hotelera de aprovisionamiento. Artículo en impresión ligera. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, 2004.
- Pedreño Muñoz A, Monfort Mir V. Introducción a la Economía del Turismo en España. Editorial Civitas. Madrid, 1996.
- Pons G., R. Cuba como destino turístico de Sol y Playa: Imagen y posicionamiento. Tesis Doctoral. Ciudad de La Habana, 2001.
- Ripoll, Vicent; Aparisi, José A.; Alcoy, Pablo. Ponencia presentada a la II Jornadas Científicas de la ANEC. La Contabilidad y Finanzas en el Tercer Milenio. La Habana, 2001.
- Rivero Torre Pedro. Ediciones Pirámide S.A. Madrid, 1995.
- Rosenbeld, Alain. Estudio de satisfacción del cliente y calidad percibida. Modelo Satisfactor. Conferencia y Taller Abril. Salón de Embajadores del Meliá Habana Libre, 2000.
- Ryan, William T. Curso de gestión empresarial: Guía básica para la actividad de marketing. Ediciones Deusto S.A. Bilbao, 2000.
- Stanton, William; Michel J. Etzel; Bruce J. Walker. Fundamentos de mercadotecnia. McGraw-Hill. México, 2000.
- Thompson, A y A. Strickland. Dirección y Administración Estratégica. Conceptos, Casos y Lecturas. McGraw-Hill. México, 1998.
- Toro Ríos, José Carlo y col. Herramientas para el contador. Ediciones Tradinco S.A. Montevideo, 2005.
- Webster Frederick E. El nuevo concepto de marketing Gestión. Volumen 1, No. 6. Argentina, 1996.
- Weston, J. F; Brighan, E. S. Fundamentos de administración financiera, Décima Edición. Editorial McGraw- Hill. México, 1994.

Anexos

Anexo 1.

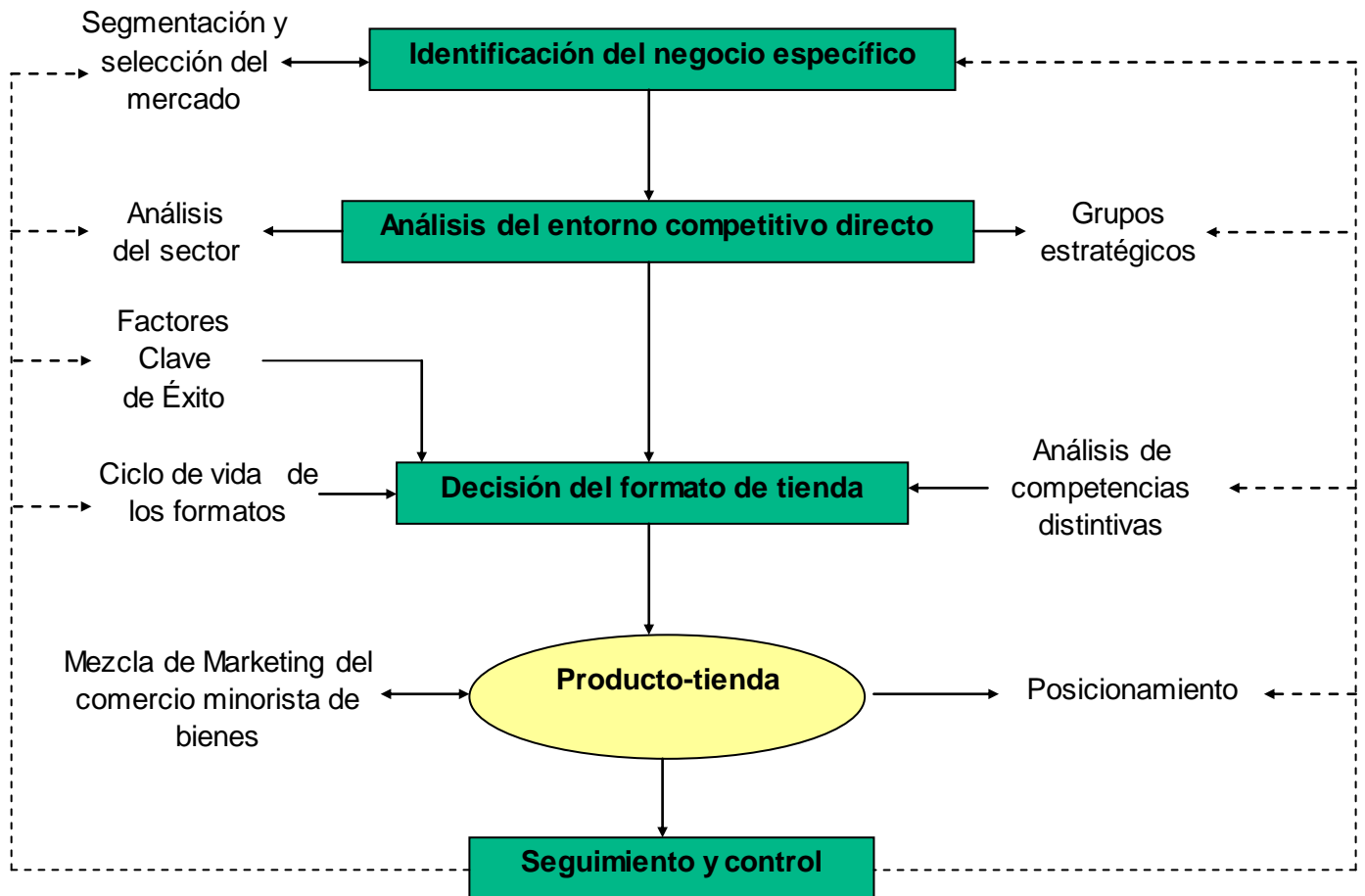
TECNOLOGÍAS DE VENTA

Tecnologías	Venta en establecimiento	Venta sin establecimiento
Venta tradicional	Interviene el vendedor y el cliente se encuentra separado físicamente de la mercancía., usualmente media entre ellos un mostrador.	
Venta mediante autoservicio	El comprador tiene acceso totalmente a la mercancía, elige los productos directamente y conforma su pedido sin ayuda del personal de venta.	
Venta automática	Se realiza mediante máquinas expendedoras automáticas que constituyen el equivalente al establecimiento.	
Venta electrónica		Se realiza a través de Internet, mediante las llamadas tiendas electrónicas en las cuales el cliente accede a los catálogos, puede ver los productos, comprarlos y hasta pagar. Después se le envían a su domicilio.
Venta por correo o por catálogo		En esta modalidad se destacan las editoriales y publicaciones periódicas, seguros, bricolaje, jardinería, etc.
Venta a domicilio		Consiste en asignar a un grupo de vendedores para que peinen una zona de ventas.
Venta a distancia		Se realiza mediante la transmisión por cable permitiendo que los consumidores examinen y seleccionen en pantalla los productos de los establecimientos.
Televenta		Venta por teléfono; por este medio se negocia con los clientes y se cierra la venta. Los productos se envían con posterioridad. Usualmente el primer contacto se realiza por televisión, en donde se remite al teléfono de la televenta.

Fuente: elaboración propia a partir de Barreiro, Luis; Muñiz, Rafael y T. Ryan, William

Anexo 2.

TECNOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE MARKETING EN LAS EMPRESAS DE COMERSIO MINORISTA DE BIENES



Fuente: Barreiro, Luis. "Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba". Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, 2002, pág.

Anexo 3.

Fórmulas para el cálculo e interpretación de los indicadores económicos y financieros

Indicadores económicos y financieros	Fórmula para el cálculo	Interpretación del indicador
1. De Ingresos		
Indicadores por CUC de Ingreso		
Costo de Ventas Minoristas por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Costo de Ventas Minoristas}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}}$	Indica cuántos pesos se utilizan para sufragar los Costos de Ventas Minoristas por peso de Ventas Minoristas a Clientes. La organización minorista debe tener en cuenta que mientras menor sea este ratio obtiene un mayor margen de ganancia.
Ventas Minoristas a Clientes Promedio por trabajador.	$\frac{\text{Ventas Minoristas a Clientes}}{\text{Total de trabajadores}}$	Muestra el número de pesos vendidos por empleados. Este ratio debe ser considerado por las entidades minoristas con gran importancia, le permite conocer el resultado de la productividad del trabajo en la generación de las ventas, lo que señala que mientras más alta sea la razón es mejor.
2. De Costos y Gastos		
Costos Totales por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Costos de Ventas Totales}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	Indica cuántos pesos se utilizan para sufragar los Costos de Ventas Totales por cada peso de Ventas Minoristas a Clientes, representa el valor de las ventas absorbido por el costo de venta y por tanto mientras más bajo sea es mejor. Se expresa en por ciento
Gastos Totales por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Gastos Totales}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	Determina cuántos pesos se utilizan de Gastos Totales por cada peso de Ventas Minoristas a Clientes obtenido, o sea Se expresa en por ciento y es mejor mientras más bajo se comporte.
Costos y Gastos Totales por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Costos Totales} + \text{Gastos Totales}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	Expresa la parte de los ingresos que ha sido adsorbida por los costos y gastos de la empresa, indica cuántos pesos se utilizan para sufragar los Costos Totales más los Gastos Totales por peso de Ventas Minoristas Se expresa en por ciento y mientras más bajo sea, mejor.
Gastos de Promoción y Publicidad por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Gastos de Promoción y Publicidad}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	Señala cuántos pesos se utilizan para sufragar los Gastos de Promoción y Publicidades por peso de Ventas Minoristas a Clientes. Se expresa en por ciento. Cuanto más bajo sea indicará menores recursos utilizados por ese concepto, en alcanzar los ingresos, pero hay que tener presente que son gastos necesarios en la actividad de ventas.
Gastos de capacitación y formación del personal de ventas por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Gastos de Capacitación y Formación}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	Indica cuántos pesos se utilizan para sufragar los Gastos Capacitación y Formación por peso de Ventas Minoristas a Clientes. Se expresa en por ciento y la empresa debe tratar de que sea bajo, pero sin afectar las necesidades de formación de los trabajadores.
Gastos de materiales para la información al consumidor por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Gastos de materiales para la información al consumidor}}{100} \times \text{Ventas Minoristas a Clientes}$	Calcula la relación entre los Gastos de materiales para la información al consumidor y las ventas minoristas a clientes Se expresa en por ciento y si es bajo el comportamiento es adecuado.
Gastos de reparación y mantenimiento por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Gastos de Reparación y Mantenimiento}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	Determina cuántos pesos se utilizan para sufragar los Gastos de Reparación y Mantenimiento por peso de Ventas Minoristas a Clientes. Su comportamiento debe ser mientras más bajo mejor. Se expresa en por ciento.

Gastos de manipulación y almacenamiento por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Gastos de Manipulación y Almacenamiento}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	Mide cuántos pesos se utilizan de los Gastos de Manipulación y Almacenamiento por cada de peso de Ventas Minoristas a Clientes obtenido. Mientras más bajo sea mejor. Se expresa en por ciento.
Gastos de fletes y transportación por CUC de Ventas minoristas a Clientes	$\frac{\text{Gastos de Fletes y Transportación}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	Refleja cuántos pesos se aplican a los Gastos de Fletes y Transportación por peso de Ventas Minoristas a Clientes, por lo que debe tenderse a que sea baja esa relación. Se expresa en por ciento.
3. De Resultado		
Utilidad antes de intereses e impuestos por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	Indica la relación entre beneficios e ingresos y en ella influyen los costos y gastos incurridos en el periodo. Se expresa en por ciento y mientras más alto sea mejor dado que indica el margen obtenido
Utilidad Neta por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	Expresa el beneficio neto que se obtiene por cada peso de Ventas Minoristas a Clientes, donde han influido todos los costos y gastos. Cuanto mayor sea esta razón implicará mejores resultados. Se expresa en por ciento.
3. De Rentabilidad		
Rentabilidad Financiera o Rendimiento de la Inversión	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Promedio}} \times 100$	Significa la cantidad de beneficios netos obtenidos por cada peso de capital propio. Mide la capacidad de la entidad para generar utilidad a favor del capital y será mejor en la medida que aumente. Se expresa en por ciento.
Rentabilidad Económica o Rendimiento de los Activos	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Activos Totales Promedio}} \times 100$	Mide la capacidad de la empresa para remunerar a todos los capitales invertidos, es decir, cuánto de utilidades se generó por cada peso de Activos invertido. Es favorable su comportamiento si aumenta. Se expresa en por ciento
4. De Administración de Activos		
Ventas Minoristas a Clientes por CUC de Inventario de Mercancías para la Venta Minorista Promedio	$\frac{\text{Ventas Minoristas a Clientes}}{\text{Inventario de Mercancías para la Venta Minorista Promedio}}$	Indica cuánto se ha vendido por cada peso de inventario, o sea, las ventas generadas por ese inventario, indicando cómo los inventarios contribuyen al beneficio. Cuanto mayor sea esta relación indicará una mejor gestión de ese inventario.
Índice de Rotación de Inventarios de Mercancías para la Venta Minorista	$\frac{\text{Costos de Ventas Minorista}}{\text{Inventario de Mercancías para la Venta Minorista Promedio}}$	Determina las veces que rotan los inventarios, midiendo la eficiencia en el uso de los mismos. Es importante alcanzar el mayor valor posible, en el caso particular de las empresas de comercio minorista de bienes, influyendo en la estabilidad del surtido y el reabastecimiento permanente.
Ciclo de Rotación de Inventarios de Mercancías para la Venta Minorista	$\frac{360}{\text{Índice de Rotación de Inventarios de Mercancías para la Venta Minorista}}$	Expresa el número de días que se encuentran inmovilizados los inventarios en el año. Mientras menos sean los días que permanezcan las mercancías inmovilizadas indica una mejor gestión de los inventarios.
Ventas Minoristas a Clientes por CUC de Activos totales promedio	$\frac{\text{Ventas Minoristas a Clientes}}{\text{Activos Totales Promedio}}$	Representa el número de pesos vendidos por cada peso de activo invertido, señala la eficiencia relativa del uso de los activos por parte de la empresa. Cuanto mayor sea mejor. Se expresa en veces.
Rotación de las Cuentas por Pagar a Proveedores	$\frac{\text{Compras de Mercancías a Crédito}}{\text{Cuentas por Pagar Promedio}}$	Indica cuántas veces la entidad realiza sus pagos a los proveedores. Se expresa en veces y mientras mayor sea significa

	Cuentas por Pagar a Proveedores Promedio	que el ciclo de pago es mayor, mas frecuente, lo que estará en función de las facilidades de financiamiento y los límites establecidos para el pago.
Ciclo de Pago o Período Promedio de Pago	$\frac{\text{Cuentas por Pagar a Proveedores Promedio}}{360} \times \text{Compras de Mercancías a Crédito}$	Determina el número promedio de días que transcurre desde una compra al crédito hasta su pago. Mientras más elevado sea, implica mas financiación externa para la empresa, en nuestro país debe ser igual o menor a 30 días

Fuente: elaboración propia

Anexo 4.

GUÍA PARA LA AUDITORÍA DE MARKETING

DATOS GENERALES DEL GRUPO EMPRESARIAL CARACOL
Cantidad y tipos de establecimientos (cantidad, composición y estructura por tipo de establecimientos) Área de ventas (cantidad de metros cuadrados de área de venta, composición y estructura por tipo de establecimientos) Ubicación (si se encuentra en zona comercial, cercanía de otros establecimientos, población circundante: residente y flotante) Área de Marketing (existencia, ubicación en la estructura organizativa, funciones que cumple, personal con que cuenta en cantidad y calificación)
ESTRATEGIA Y PLANES
Estrategia corporativa (¿existe una estrategia formalizada o emergente para el Grupo Empresarial Caracol?, valoración de sus elementos componentes: misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, políticas) Mercado meta (principales grupos de clientes hacia los que va dirigida toda la acción del Grupo Empresarial Caracol) Competencias distintivas del Grupo Empresarial Caracol (que la diferencian del resto y la convierte en una oferta única) Posicionamiento (planificado) Competidores (competidores identificados) Normas (existencia de normas por empleados, tiendas, metros cuadrados)
SISTEMAS DE INFORMACION
Sistema de información de marketing (¿se cuenta con un sistema que permita la obtención de información regular y sistemática para conocer: <ul style="list-style-type: none"> a) Del mercado: ¿quiénes son los clientes?, ¿qué preferencias tienen?, ¿qué sensibilidad al precio poseen?, ¿cuáles son los principales criterios de decisión de compra?, etc. En términos globales y por productos. b) De la demanda: ¿está en crecimiento, estancada o se reduce? En términos globales y por productos. ¿cuáles compras se hacen por impulso o predeterminadamente? c) De los competidores directos: ¿quiénes son?, ¿qué diferencia su oferta de la nuestra?, ¿qué métodos o procedimientos de trabajo utilizan? d) ¿Cuáles son esos sistemas, qué técnicas de obtención de la información utilizan? Estudios realizados (¿existen investigaciones de mercado o estudios anteriores sobre el comportamiento de las ventas, la imagen del Grupo u otros aspectos relacionados con la actividad comercial?) Toma de decisiones ¿emplean efectivamente esa información para la toma de decisiones comerciales?

OFERTA
<p>Facilidades físicas (ubicación, tipo de construcción que utilizan las tiendas, mobiliario, ambientación, facilidades tales como parqueo, probadores, patio de comidas)</p> <p>Mercadería servicios (gama de productos, surtido, calidad, introducción de nuevos productos). Compras (políticas, procedimientos, reaprovisionamiento, estabilidad de la oferta)</p> <p>Personas (cantidad de empleados, calificación, estructura ocupacional)</p> <p>Precios (criterios de formación, márgenes, políticas de rebajas y descuentos)</p> <p>Comunicación (acciones de comunicación externa, PLV, actividades promocionales)</p>
MERCHANDISING
<p>Políticas (¿existen políticas de merchandising establecidas para el Grupo? ¿son de conocimiento de las tiendas? ¿se aplican y se controlan?)</p> <p>Exterior (fachada, luminicos, identificación, vidrieras, frecuencia de renovación, decoración, limpieza, puertas de acceso: cantidad, ubicación, uso)</p> <p>Interior (organización de la tienda: distribución en planta, pisos, mobiliario, iluminación, señalética, ambientación y decoración, limpieza, ventilación, almacén o trastienda, áreas de carga y descarga)</p> <p>Animación del punto de venta (exhibiciones especiales, uso de puntas de góndola, islas, P.L.V., música, acciones promocionales)</p> <p>Disposición de las mercancías (lineal desarrollado, superficie del lineal para cada producto o grupo, facing, secciones, criterio de agrupación, políticas de suministradores y del Grupo, planometría)</p> <p>Indicadores de merchandising (¿cuáles utilizan?, cálculo de los indicadores)</p>
IDENTIDAD DE MARCA
<p>Registro de la marca (¿está registrada la marca del Grupo en la OCPI?)</p> <p>Registro del nombre de las tiendas (¿están registrados los nombres de las tiendas en la OCPI y en el Registro de Comercial del MINCIN?)</p> <p>Marcas propias (¿posee el Grupo Empresarial Caracol marcas propias? ¿cuáles? ¿están debidamente registradas?)</p> <p>Respeto a la identidad de marca (correspondencia entre el nombre de la tienda que está en la entrada, el que sale en el comprobante de compra y el que está en el registro comercial)</p> <p>Manual de identidad corporativa (¿posee el Grupo Empresarial Caracol un Manual de identidad para pautar la identidad visual del Grupo y las tiendas?)</p>
DATOS ECONOMICOS DEL GRUPO EMPRESARIAL CARACOL
<p>Ingresos y costos (niveles de ingresos y costos, principales problemas)</p> <p>Situación de las ventas (tendencias de las ventas en los últimos 3 años, en general, por territorios y por productos, estacionalidad - días, meses -)</p> <p>Inventarios (niveles de los inventarios, rotación, principales inventarios de lento movimiento)</p> <p>Situación financiera (solidez financiera del Grupo Empresarial Caracol, principales indicadores)</p>

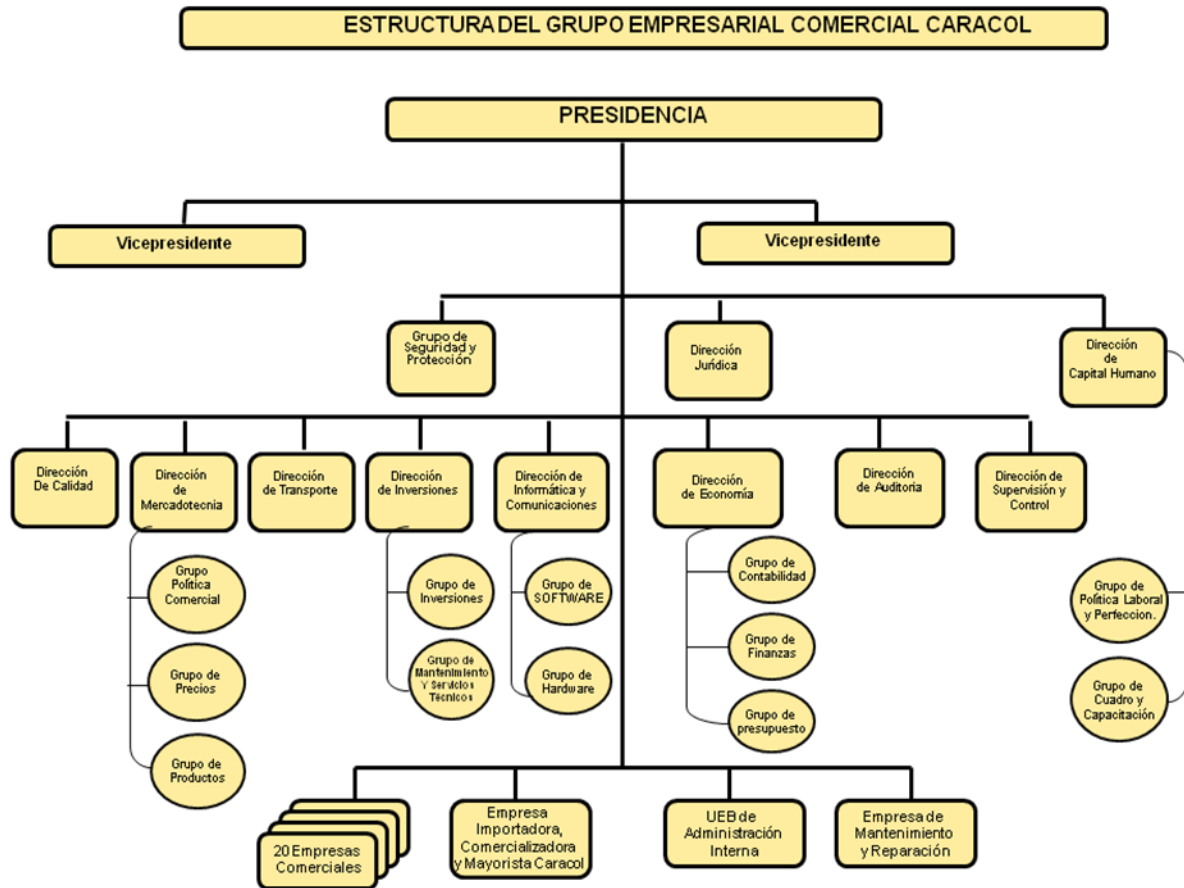
Fuente: elaboración propia en conjunto con el tutor

Anexo 5.

FUNCIONES DEL GRUPO EMPRESARIAL COMERCIAL CARACOL S.A. EN CORRESPONDENCIA CON SU OBJETO SOCIAL:

- ↗ Operar y desarrollar redes de tiendas en locales propios o arrendados, tanto en Cuba, como en el extranjero en asociaciones, franquicias u otras modalidades, para la venta minorista de mercancías, incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales, en pesos convertibles, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- ↗ Efectuar la venta minorista de mercancías sobre la base del comercio electrónico, así como prestar los servicios asociados a dicha venta, en pesos convertibles.
- ↗ Prestar servicios de gastronomía ligera y bar, complementaria a la actividad comercial en tiendas especializadas, en las entidades que expresamente se autoricen, en pesos convertibles.
- ↗ Llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización minorista, en pesos convertibles.
- ↗ Prestar servicios de peluquería, complementaria a la actividad comercial en tiendas especializadas, en las entidades integradas que expresamente se autoricen, en pesos convertibles.
- ↗ Ofrecer servicios de aplicación de productos cosméticos, de tratamientos faciales y del cabello que se comercializan en la entidad, en pesos convertibles, en las entidades que expresamente se autoricen.
- ↗ Ofrecer servicios de atelier a clientes que lo requieran en las tiendas de confecciones de ropa, en las entidades que expresamente se autoricen, en pesos convertibles.
- ↗ Brindar servicios de navegación por INTERNET a solicitud de los clientes, a través de la infraestructura que disponen los suministradores públicos autorizados, en pesos convertibles, en las entidades que expresamente se autoricen.
- ↗ Ofrecer servicios complementarios de impresión de souvenir con figuras alegóricas, en pesos convertibles, en las entidades que expresamente se autoricen.
- ↗ Exportar e importar según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior.
- ↗ Operar almacenes y comercializar de forma mayorista a las entidades que integran su sistema mercancías importadas, adquiridas y en consignación, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por los Ministerios de Comercio Interior y Exterior, según corresponda.
- ↗ Comercializar de forma mayorista productos de nulo o lento movimiento, en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- ↗ Prestar servicios de arrendamiento de espacios y locales ubicados en instalaciones que forman parte de las mismas, para facilitar y garantizar la realización de otras actividades comerciales, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ↗ Brindar servicios de comedor obrero para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos, en pesos cubanos y en aquellos casos que se autoricen a entidades y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones, el cobro se efectúa en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ↗ Prestar servicios de fotografía y video en general en pesos convertibles a través de las unidades PHOTOCLUB, así como efectuar la venta minorista en pesos convertibles de aparatos de fotografía y video, sus accesorios e insumos de estos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- ↗ Comercializar de forma minorista flores naturales y artificiales, adornos florales en general, plantas ornamentales, semillas, souvenir, adornos y regalos, brindar servicios de floristería en taller, así como efectuar actividades comerciales minorista de licorera y bombonera a través de las unidades FLORIANTE, incluyendo servicios de entrega a domicilio y de entregas en plaza de envíos internacionales, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- ↗ Comercializar de forma mayorista ropa y calzado, tanto uniformes como módulos de presencia a las entidades de la economía nacional. En pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

Anexo 6.



Fuente: datos propios del Grupo Empresarial Caracol

Anexo 7.

FORMATOS DE TIENDAS CARACOL

GALERÍA COMERCIAL: Es una agrupación de tiendas individuales, cada una de ellas con una imagen, productos o marcas diferentes, que pueden ser de exclusividades, especializadas o mixtas. Por lo general, se complementa con otros servicios al cliente como son: cafeterías, restaurantes, servicios de fotografías, farmacias, ópticas, entre otros. Pueden ser hoteleras o extrahoteleras.

El nombre e imagen de este producto es:



PLAZA COMERCIAL: Es una agrupación de tiendas con un tipo de construcción determinado con una imagen repetitiva en las que coexisten un grupo de tiendas individuales o departamentales y donde pueden existir otros servicios complementarios, que pueden ser especializadas o mixtas. Son extrahoteleras.

El nombre e imagen de este producto es:



TIENDA INDIVIDUAL: Este tipo de producto se presenta en un solo local de forma individual, aún cuando forme parte de una edificación en particular. Su Registro Comercial puede ser del tipo Tienda Mixta, Especializada o Boutique.

Los tipos de tiendas individuales que se pueden encontrar en el Grupo Empresarial son:

Tienda Turística: Su oferta es muy variada dirigida a satisfacer los gustos y preferencias del sector de mercado turístico que atiende. La atención al cliente es óptima y su decoración juega mucho con el entorno en que está ubicada. Su Registro Comercial es del tipo Tienda Mixta. Son hoteleras. El surtido de mercancías proviene de la producción nacional e importada centralmente por la Casa Matriz.

El nombre e imagen de este tipo de tienda es:



D' Cuba

TIENDA MIXTA TURISTICA

- * **Tienda de Productos Cubanos:** Están ubicadas en los Polos, Zonas de interés turístico y de alta significación para el turismo. Su oferta es muy variada de productos cubanos de alcance nacional y regional en particular solamente dirigida a los turistas de recorrido en el país. La atención al cliente es óptima y su decoración juega mucho con el entorno en que está ubicada. Su Registro Comercial es del tipo Tienda Mixta. Son extrahoteleras. El surtido de mercancías proviene principalmente de la industria nacional.

El nombre e imagen de este tipo de tienda es:



Micuba

TIENDA DE PRODUCTOS CUBANOS

- * **Licores y delicatessen:** Este tipo de producto se presenta en un solo local de forma individual, aún cuando forme parte de una edificación en particular. Su Registro Comercial es del tipo Tienda Mixta y su oferta está dirigida a satisfacer las necesidades del turismo o de la población en general. Pueden ser hoteleras o extrahoteleras.

El nombre e imagen de este tipo de tienda es:

Delicatessen

LICORES Y CONFITURAS

- * **Tienda de Amplio Consumo:** Su oferta es muy variada dirigida a satisfacer los gustos y preferencias del sector de mercado que atiende, que puede ser turístico o población nacional. Su Registro Comercial es del tipo Tienda Mixta. Son extrahoteleras. El surtido de mercancías proviene de la producción nacional e importada centralmente por la Casa Matriz. Un caso particular de este tipo de tienda son los kioscos.

El nombre e imagen de este tipo de tienda es:

El Bazar

TIENDA DE ARTICULOS VARIOS

- * **Tienda de Exclusividades:** Su Registro Comercial es del tipo Boutique y su oferta está dirigida a satisfacer las necesidades del turismo o de la población en general. Pueden ser hoteleras o extrahoteleras. El surtido de mercancías proviene de la importación que centralmente realiza la Casa Matriz.

A diferencia de las tiendas Especializadas de estos mismos giros comerciales este tipo de tienda se caracteriza por ofertar marcas de productos exclusivos, de gran calidad y reconocidos internacionalmente, ofrecen sus servicios con un alto confort y ambientación acorde con la imagen de los productos que venden.

En todos los casos, deben ofertar productos de excelencia con surtidos limitados y en los casos de las confecciones son de diseño exclusivo, al igual que en el calzado y otros giros comerciales.


Un tipo particular de estas tiendas son las tiendas negociadas con proveedores que aportan la marca, decoración, el mobiliario y la mercancía en consignación, así como las políticas de merchandising.

Los productos que se venden en estas tiendas no pueden ser vendidos en las tiendas de otras categorías que tiene el Grupo Empresarial.

Ejemplos de estos casos son:



Pueden ser de una o varias marcas dirigidas a la venta de uno, varios o todos los giros comerciales siguientes:

<i>Giros comerciales</i>	<i>Nombre e imagen de las tiendas propias</i>
Ajuares para el hogar	 AJUARES DE CASA
Calzados y artículos de piel.	

	 Buen Andar CALZADOS Y ARTICULOS DE PIEL
Confecciones	 Novedades CONFECCIONES Y ACCESORIOS
Confecciones, calzados y accesorios deportivos	 Olímpica TIENDA DE ARTICULOS DEPORTIVOS
Confecciones, calzados y artículos de piel.	 D'Moda CONFECCIONES Y CALZADOS
Joyería y Relojería	 Brillant JOYERIA Y RELOJERIA
Perfumería y cosmética	 Fragancias PERFUMERIA Y COSMETICOS
Regalos	 D'talles ARTICULOS PARA REGALOS

* **Tienda Especializada:** Su Registro Comercial es del tipo Tienda Especializada y su oferta está dirigida a satisfacer las necesidades del turismo o de la población en general. Pueden ser hoteleras o extrahoteleras.

Por lo general este es un tipo de tienda que se especializa en la oferta de uno o varios productos asociados al principal. Tienen una imagen y decoración en correspondencia con el producto que venden. La atención al cliente es óptima y su personal domina ampliamente las características de los productos ofertados. Pueden ser tiendas especializadas en la venta de artículos de producción nacional y/o extranjeros.

Los tipos de tiendas Especializadas que se pueden encontrar en el Grupo Empresarial son de los giros comerciales siguientes:

Giros comerciales	Nombre e imagen
Artesanía y souvenir	 Karamba ARTESANIAS Y SOUVENIRS
Tabaco, Ron y Café	 La Vega TABACOS Y ACCESORIOS
Artículos de playa	 Solymer ARTICULOS DE PLAYA
Música e instrumentos musicales	 Soneros MUSICA CUBANA
Salón de Belleza	 Magnifique SALON DE BELLEZA
Fotografía y video	 Photoclub FOTOGRAFIA Y VIDEO
Florería	 Floriarte ARREGLOS FLORALES Y REGALOS
Confecciones, calzados y accesorios de niño	 El Jardín TIENDA DE ARTICULOS INFANTILES
Juguetes	 El Güije TIENDA DE JUGUETES
Equipos eléctricos y electrónicos	

	 Electrohogar EQUIPOS ELECTRICOS Y ELECTRONICOS
Calzados y artículos de piel ambos sexos	 Artesano CALZADOS Y ARTICULOS DE PIEL
Confecciones ambos sexos	 D'Fashion CONFECCIONES AMBOS SEXOS
Perfumería y cosmética	 Aromas PERFUMERIA Y COSMETICOS

TIENDA POR DEPARTAMENTOS: Este tipo de producto se encuentra en una misma edificación y agrupa por departamentos o áreas de venta a los artículos que se ofertan al cliente por lo general por familias de productos. Su Registro Comercial puede ser del tipo Tienda Mixta o Especializada.

Los tipos de tiendas por departamentos que se pueden encontrar en el Grupo Empresarial son:

- * **Tienda de Productos Cubanos:** Su Registro Comercial es del tipo Tienda Mixta. Están ubicadas en los Polos, Zonas de interés turístico y de alta significación para el turismo. Su oferta es muy variada de productos cubanos de alcance nacional y regional en particular solamente dirigida a los turistas de recorrido en el país. La atención al cliente es óptima y su decoración juega mucho con el entorno en que está ubicada. Son extrahoteleras. El surtido de mercancías proviene de la producción nacional.

En este tipo de tiendas se ofertan productos nacionales y territoriales de los giros comerciales siguientes: Confecciones, calzado y accesorios, artículos para regalos, perfumería y cosméticos, artesanía y artículos promocionales artículos del fumador, librería y papelería, muestra de música, instrumentos musicales, muestras de video, joyería, relojería y bisutería, bebidas alcohólicas, aguas, refrescos y maltas, infusiones, extensores y disolventes instantáneos nacionales e importados, jugos, zumos y néctares de frutas, tabaco, cigarrillos, confituras y saladitos.

El nombre e imagen de este tipo de tienda es:



- * **Tienda de Amplio Consumo:** Su Registro Comercial es del tipo Tienda Mixta. Su oferta es de productos de amplio consumo para la población nacional, por ejemplo: confecciones, calzados, perfumería, ajueres de casa, entre otros.

Son extrahoteleras. El surtido de mercancías proviene de la producción nacional e importada centralmente por la Casa Matriz.

En este tipo de tiendas se ofertan los grupos comerciales siguientes: Confecciones, calzado y accesorios, ajuar de casa, artículos para niños (incluidos juguetes), artículos para regalos, productos para el aseo personal, perfumería y cosméticos, joyería, relojería y bisutería, artículos para el entretenimiento, el deporte y la recreación, productos para la higiene del hogar, utensilios del hogar, ferretería ligera, artículos navideños (época de fin de año).

Estas tiendas no pueden ofertar productos que se ofertan en tiendas boutiques del Grupo Empresarial.

El nombre e imagen de este tipo de tienda es:



- * **Tiendas de alimentos, aseo y limpieza:** Su Registro Comercial es del tipo Tienda Mixta. Agrupa por departamentos o áreas de venta las familias de productos alimenticios, confituras, bebidas y licores, artículos de aseo personal y limpieza, entre otros. En el Grupo se pueden operar dos tipos de tiendas de estas características: el Mercado y el Minimercado. Pueden ser hoteleras o extrahoteleras. El surtido de mercancías proviene de la producción nacional e importada centralmente por la Casa Matriz. En el caso de los minimercados se excluyen de la oferta: Productos frescos, Productos Lácteos, Productos Cárnicos, Productos congelados, Embutidos Cárnicos, Vegetales y frutas congelados.

El nombre e imagen de este tipo de tienda es:



Anexo 8.

COMPOSICIÓN Y ESTRUCTURA DE LAS TIENDAS CARACOL

No.	Nombre de la Sucursal	Total	Clasificación según ubicación	
			Hotelera	Extrahotelera
1	Pinar del Rio	28	9	19
2	Habana	13	4	9
3	Tiendas Habana	23	13	10
4	Playa	44	10	34
5	Especializada	26	0	26
6	Vedado Este	32	31	1
7	Oeste Vedado	40	23	17
8	Comodoro	43	11	32
9	Playas del este	40	12	28
10	Varadero Este	87	34	53
11	Varadero Centro	76	28	48
12	Cienfuegos	28	9	19
13	Villa Clara	15	4	11
14	Sancti Spiritus	30	10	20
15	Ciego de Ávila	38	28	10
16	Camagüey	34	12	22
17	Las Tunas	15	2	13
18	Holguín	34	11	23
19	Granma	13	8	5
20	Santiago de Cuba	40	19	21
	Total	699	278	421

Fuente: datos propios del Grupo

Anexo 9.

TIPOS DE TIENDAS

Tienda de Exclusividades (Boutique)



Tienda Especializada



Tienda Mixta



Anexo 10.

**PLANEACIÓN ESTRATEGICA
GRUPO EMPRESARIAL COMERCIAL CARACOL
2009 – 2011.**

INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica 2009-2011 de GEC Caracol toma experiencias de la planeación estratégica 2007-2008, la utilización de la Dirección por Objetivos y **parte de los objetivos orientados por la Dirección del MINTUR y nuestras proyecciones propias:**

- La Tarea 16 de Abril I, la Tarea 16 de Abril II y las Indicaciones del Segundo Secretario del CCPCC en los balances anuales del MINTUR, así como en sus últimas intervenciones.
- Los Objetivos definidos por el MINTUR para el 2009.
- Tareas derivadas de los planes para aumentar el control interno, la disciplina y las medidas contra la corrupción y el delito.
- Lo expresado en nuestra Misión, Visión y Valores Compartidos.
- La Política de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos del GEC Caracol.
- La Política de Calidad del GEC Caracol.

La proyección estrategia 2009 al 2011 incorpora retos importantes, como:

- ⇒ Consolidación de la Sucursal Importadora.
- ⇒ Trabajar con una coherente política financiera.
- ⇒ Cumplir con los aportes financieros.
- ⇒ Disminuir los gastos.
- ⇒ Disminución de los inventarios.
- ⇒ Priorizar la logística de almacenes.
- ⇒ Perfeccionamiento de la informatización de nuestros sistemas de trabajo.

MISIÓN

Satisfacer necesidades de los turistas, de productos y servicios complementarios, especializados, históricos y culturales genuinamente cubanos, a través de una red de tiendas, con alta eficiencia y calidad.

VISIÓN

Alcanzar un alto grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los turistas a través de la oferta de productos de excelencia y reconocido prestigio, con un servicio de alta calidad y profesionalidad, incrementando como resultado, los aportes a la Sociedad.

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES EN EL GRUPO CARACOL

- ⇒ Gestión Económica Financiera
- ⇒ Comercialización y Ventas de mercancías
- ⇒ Gestión del Capital Humano
- ⇒ Informatización.
- ⇒ Logística.
 - Compras.
 - Almacenes
 - Transportación
 - Reparación, mantenimiento e inversiones.

RESULTADOS DE LA DAFO EN EL GRUPO COMERCIAL CARACOL

DEBILIDADES		Puntuación
1	No hay estrategia de mercadotecnia claramente definida.	102 (9,27)
2	Exceso de inventario.	97 (8,82)
3	Deficiencias e insuficiencias en la logística que garantice la actividad fundamental.	83 (7,54)
4	Deterioro de un número importante de tiendas	82 (7,45)
5	Insuficiente nivel de informatización	77 (7)
6	Deficiente organización de los procesos	77 (7)
7	Problemas con la moral revolucionaria y combatividad de algunos trabajadores y manifestaciones delictivas y de corrupción.	75 (6,82)
8	Insuficiencias en la actividad de importación.	75 (6,81)
9	Deficiencias en la calidad de los servicios.	75 (6,72)
10	Incompleto sistema de normas y procedimientos.	73 (6,63)
11	Insuficiente completamiento de la plantilla y preparación de cuadros y especialistas de la Presidencia.	73 (6,64)
12	No existencia de una reserva real de cuadros.	71 (6,45)
13	Insuficiencias en el sistema de control	70 (6,36)
14	Existencia de empresas con dificultades en la motivación y clima laboral de los trabajadores.	49 (4,45)

AMENAZAS		
1	Crisis económica global.	106 (9,63)
2	Situación financiera del país.	105 (9,54)
3	Cambios climáticos y su afectación al país.	79 (7,2)
4	Inestabilidad de los proveedores nacionales.	73 (6,63)
5	Disminución del turismo nacional.	70 (6,36)
6	Presencia de un grupo de tiendas vendiendo el mismo producto en las instalaciones turísticas.	59 (5,36)
7	Presencia de actividades delictivas, corrupción, divisionismo ideológico y otros vicios del capitalismo.	54 (4,9)
8	Cambio en el esquema de transportación de carga del MINTUR.	52 (4,72)

OPORTUNIDADES		Puntuación
1	Incremento del arribo de visitantes de la comunidad cubana en el exterior.	99 (9)
2	Existencia de ofertas con una adecuada relación calidad-precio y facilidades de pago en el mercado chino.	87 (7,90)
3	Voluntad estatal de incrementar el arribo de visitantes.	86 (7,82)
4	Disminución de los precios de adquisición de algunos productos.	81 (7,36)
5	Voluntad de un número creciente de proveedores de negociar con Caracol.	77 (7)
6	Reordenamiento mercado interno en divisas.	68 (6,12)

FORTALEZAS		Puntuación
1	Existencia de tiendas especializadas	105 (9,54)
2	Representación de Caracol a lo largo de todo el país en una amplia Red de Tiendas.	104 (9,45)
3	Comercializar productos de alta calidad y marcas de reconocido prestigio.	104 (9,45)
4	Tener derecho a la importación de los productos que comercializamos.	95 (8,63)
5	Situación financiera de Caracol.	95 (8,63)
6	Trabajadores con experiencias y adecuada preparación.	92 (8,36)
7	El 68% de las empresas en Perfeccionamiento Empresarial.	86 (7,8)
8	Contar con la UEB de reparación y mantenimiento.	78 (7,09)
9	Representante de Caracol en el mercado chino.	69 (6,27)

OBJETIVOS DE TRABAJO PARA EL AÑO 2009.

ESTRATEGIA MAESTRA PRINCIPAL: ENFOQUE INTEGRAL PARA LA LABOR POLÍTICO-IDEOLÓGICA Y FORMACION DE VALORES.

Aplicar una estrategia integral de trabajo que garantice preservar y elevar la moral revolucionaria de los trabajadores y cuadros de todas las Sucursales e instalaciones del Grupo Empresarial Comercial Caracol.

- Vincular las instalaciones turísticas al trabajo dirigido al fortalecimiento de valores y convicciones en cuadros y trabajadores.
- Garantizar que en todos los objetivos del Grupo existan de forma concreta y medibles acciones encaminadas a elevar la preparación política ideológica de cuadros y trabajadores. Estimular los resultados relevantes
- Determinar que las deficiencias de carácter político ideológico, de disciplina, corrupción, hechos delictivos, insuficiente preparación para la lucha contra la droga y similares sean excluyentes para alcanzar reconocimientos colectivos.

AREA DE RESULTADO CLAVE GESTION ECONOMICA FINANCIERA.

OBJETIVO 1: Mejorar la eficiencia económica alcanzando índices de costos y gastos que permitan el incremento de la masa de utilidades.

AREA DE RESULTADO CLAVE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS DE MERCANCÍAS

OBJETIVO 2: Fortalecimiento de la actividad comercial en el Grupo Empresarial.

Objetivo 3: Elevar el nivel de calidad del servicio en las tiendas del Grupo Empresarial a partir del fortalecimiento de la Gestión de la Calidad.

AREA DE RESULTADO CLAVE GESTION DEL CAPITAL HUMANO.

OBJETIVO 4: Consolidar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.

OBJETIVO 5:- Garantizar que los recursos humanos del Grupo Caracol contribuyan al incremento de la eficiencia y competitividad mediante el incremento constante del nivel de desempeño profesional y los valores éticos.

OBJETIVO 6: Perfeccionar el trabajo de selección, preparación y desempeño de los cuadros, expresado en:

OBJETIVO 7: Avanzar en la implantación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud.

AREA DE RESULTADO CLAVE INFORMATIZACION.

OBJETIVO 8: Avanzar en la informatización de los procesos claves del GEC Caracol.

AREA DE RESULTADO CLAVE LOGISTICA:

- Compras.
- Almacenes
- Transportación
- Reparación, mantenimiento e inversiones.

OBJETIVO 9: Garantizar el cumplimiento de las medidas establecidas por el País y el MINTUR para el ahorro de los portadores energéticos: los combustibles, la electricidad y además, el agua, que permitan reducir los consumos, garantizando no excederse en los indicadores planificados para el año 2009 por las diferentes Sucursales.

OBJETIVO 10: Ejecutar 6,124.92 MMCUC y 4,957.58 MMCUP y un gran total de 11,082.50 MMT, en inversiones, reparaciones capitales y reposiciones y mantenimiento.

Objetivo 11: Consolidar el trabajo de preparación para la defensa y mantener la condición de Listo para la Defensa en la II Etapa para todo el Grupo Empresarial y alcanzar la condición de Listo para la III Etapa en el 90 % de nuestras entidades.

Controlador: Jefe de Seguridad y Protección

Anexo 11.

CONSULTA A EXPERTOS SOBRE LAS COMPETENCIAS QUE IDENTIFICAN LA ACTIVIDAD MINORISTA DE BIENES DEL GRUPO EMPRESARIAL CARACOL S.A.

De la lista que se relaciona a continuación, marque con una cruz como máximo cinco aspectos que, en su consideración, son competencias que aseguran el éxito de la actividad comercial minorista de bienes del Grupo Empresarial Caracol S.A, evalúe las seleccionadas en categoría alta, media o baja según su criterio.

Competencias	Alta	Media	Baja	No fue seleccionada	Se incluyó
✓ Buena relación calidad-precio: (que hace atractiva la oferta).	-	3	1	1	
✓ Ubicación: (la ubicación de las tiendas las acerca geográficamente al cliente y por ello se hacen accesibles).	3	2	-	-	
✓ El conocimiento del mercado: (el Grupo conoce perfectamente las necesidades, deseos y expectativas de su mercado).	-	3	1	1	
✓ La planificación y compra de la mercadería: (poseemos un sistema de compras que asegura el surtido esperado por los clientes).	-	1	2	2	
✓ La capacidad de reacción: (somos rápidos en la previsión y respuesta a los cambios del entorno y de los clientes)	-	-	1	4	
✓ La eficacia y motivación de los recursos humanos: (poseemos recursos humanos altamente motivados, con vocación de servicio, que aseguran alta calidad en la atención a los clientes).	-	-	1	4	
✓ La imagen: (el prestigio de las tiendas Caracol, las hace atractivas al mercado).	2	2	-	1	
✓ Una auténtica orientación hacia los clientes: (la organización está en función de las necesidades y expectativas del cliente).	-	1	-	4	
✓ Adecuados sistemas logísticos: (aseguran la estabilidad en el surtido de las tiendas, al menor costo posible).	-	-	-	5	

Fuente: elaboración propia a partir de los FCE del sector minorista

Anexo 12.

MODELO PARA LA REALIZACIÓN DE INSPECCIONES DE CALIDAD

No.	Requisitos Generales para la Calidad de las Tiendas	SI	NO	Observaciones
<i>Requisitos relacionados con la información al cliente. En este requisito se comprobará la existencia en lugar visible y de obligado tránsito o estacionamiento de los clientes de:</i>				
1	Señalización exterior en las inmediaciones de la tienda que permita a los clientes conocer la ubicación de las mismas (solo para las tiendas ubicadas en los hoteles).			
2	Identificador con el nombre de la tienda.			
3	Horarios de servicio actualizado.			
4	Señalización necesaria para indicar si están abiertas o no.			
5	Libro del Cliente para recoger las opiniones de los clientes.			
6	Información de los números de teléfonos a donde pueden llamar los clientes para presentar quejas o sugerencias.			
7	Modelos de encuestas para recoger las opiniones de los clientes.			
8	Cartel con la información de los derechos del consumidor.			
<i>Requisitos relacionados con la higiene y limpieza. En este requisito se comprobará la ausencia de suciedades, desperdicios, polvo, malos olores o cualquier otro objeto o sustancia indeseable que afecte la limpieza, estética y libre circulación en las:</i>				
9	Paredes, puertas, ventanas, techos y pisos exteriores.			
10	Cristales del frente y exteriores.			
11	Paredes, puertas, ventanas, techos y pisos interiores.			
12	Muebles y equipos del área de ventas.			
13	Mercancías expuestas para la venta.			
14	Reservas de mercancías inventariadas en el área de almacenamiento.			
15	Ausencia en los pisos en el área de ventas de cajas (vacías o llenas) u otro tipo de envases y embalajes, cables o cualquier tipo de objeto que puede afectar la estética u obstaculizar el libre tránsito de las personas.			
<i>Requisitos relacionados con el estado técnico de la tienda. En este requisito se comprobará que:</i>				
16	Las paredes, puertas, ventanas, techos y pisos exteriores de las tiendas estén libres manchas, ralladuras, desprendimiento de material, huecos o cualquier otro aspecto o sustancia indeseable que pueda afectar el estado de sus superficies o pinturas.			
17	Las paredes, bordes, pisos, techos, falsos techos y puertas interiores estén libres de manchas, ralladuras, desprendimientos de material, huecos o cualquier otro aspecto			

	indeseable que pueda afectar el estado de sus superficies o pinturas.			
18	Las puertas de accesos e interiores estén funcionando correctamente.			
19	Los muebles del área de ventas estén libres de roturas, manchas y ralladuras.			
20	El mobiliario este acorde con la categoría de la tienda, su ubicación y el surtido que se oferta.			
21	La neveras y refrigeradores se encuentren funcionando y en buen estado de conservación.			
22	Las tiendas cuenten con una adecuada iluminación y con ausencia de bombillas defectuosas.			
23	Las tiendas que tengan áreas de prendas de vestir tengan espejos de cuerpo entero (1,80 m de altura por 0,60 m de ancho) y probadores para el uso de los clientes.			
24	Las tiendas que tengan áreas de peletería tengan asientos, calzadores, escabeles y espejos.			
25	La temperatura del salón de ventas de la tienda será de $25 \pm 2^{\circ} \text{C}$. Se excluyen los Trailers.			
26	Las tiendas que cuenten con instrumentos de medición estén funcionando y debidamente calibrados por el órgano competente para ello.			
27	Las tiendas cuenten con bolsas, P.O.S. y cestas y carros en los casos que se justifica.			
28	El área de almacenamiento de la tienda este debidamente protegida de la vista de los clientes, así como de la posibilidad de acceso de estos.			
Requisitos relacionados con la mercancía para la venta. En este requisito se comprobará que:				
29	Los artículos en venta estén organizados por secciones, tallas, colores, así como por otros criterios de clasificación que contribuyan a su fácil identificación por el cliente.			
30	Los productos líderes estén expuestos en lugares diferenciados del área de ventas de modo tal que el cliente en su recorrido visual o de acceso, pueda percatarse de la exposición de otros productos de rotación más lenta.			
31	Las promociones de los productos que se ofertan estén ubicadas en lugares del área de ventas donde se destaquen a la vista del cliente.			
32	Cada artículo en venta tenga especificado su precio de forma visible, clara y legible. En ningún caso se utilizarán etiquetas adhesivas en productos textiles u otros cuyos atributos de calidad puedan ser afectados al desprenderse los mismos.			
33	Todos los productos del inventario de la tienda estén expuestos en el piso para la venta.			
34	Los productos próximos a su fecha de vencimiento tengan aplicado el descuento de su precio según las disposiciones establecidas al efecto y se colocarán en lugares del área de ventas que se distingan a la vista del cliente.			

35	Las reservas de mercancías inventariadas en el área de almacenamiento de la tienda estén ordenadas, así como debidamente protegidas de cualquier suceso que pueda degradar su calidad.			
36	El surtido de mercancías en las tiendas se corresponda con la demanda más significativa de los clientes.			
Requisitos relacionados con la disciplina de caja. En este requisito se comprobará que el personal de caja:				
37	Mantenga encendido el display (pantalla) de la caja registradora durante el horario de servicio de modo tal que sea visto por el cliente.			
38	Entregue el comprobante de compra al cliente libre de enmiendas, errores y tachaduras.			
39	Garantice la operación del equipo con la fecha y hora actualizadas.			
40	Garantice la disponibilidad de moneda fraccionaria durante el horario de servicio.			
41	Mantenga la caja registradora y el mueble que la soporta libres de objetos tales como, carteras, bolsos, calculadoras, jabas, vasos, flores, objetos personales u otro artículo o sustancia ajenos al desempeño de sus funciones.			
Requisitos relacionados con la disciplina del personal. En este requisito se comprobará que todo el personal de contacto con los clientes:				
42	Vista de completo uniforme durante el horario de prestación del servicio, manteniendo el mismo libre de roturas, suciedades y arrugas, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Disciplinario Interno del Grupo Empresarial.			
43	Se mantenga aseado durante todo el tiempo de prestación del servicio.			
44	En el caso de los hombres se mantengan rasurados y pelados.			
45	En el caso de las mujeres utilicen un maquillaje tenue, discreto y elegante.			
46	Utilice no más de una joya de diseño simple en el cuello, orejas, muñecas y manos.			
47	Permanezca de pie durante toda la jornada laboral en el área de ventas.			
48	No fuma ni ingiere alimentos dentro de la tienda.			
49	No conversa de otros asuntos que no sean los relacionados con la venta en presencia de los clientes.			
Requisitos relacionados con la gestión de venta. En este requisito se comprobará que todo el personal de contacto con los clientes:				
50	Establece contacto con los clientes (visual, gestual o verbal) inmediatamente al producirse su entrada;			
51	Da la bienvenida, atiende y despide al cliente con amabilidad, invitándolo a la salida de la tienda a regresar;			

52	Conoce las especificaciones técnicas generales, formas de utilización y todo lo relacionado con los productos en venta de su área, que pueda resultar de utilidad al cliente;			
53	Es capaz de establecer comparaciones en cuanto a ventajas, coincidencias y desventajas entre productos similares;			
54	Conoce y utiliza las técnicas para la gestión de venta, teniendo que cumplimentar los requisitos de calificación para el desempeño de su labor, tanto los específicos de la actividad comercial, como las relacionadas con su preparación idiomática.			
<i>Otros requisitos.</i>				
55	Las tiendas contarán con extintores de fuego con la correspondiente constancia actualizada de aptitud para el uso y se colocarán adosados a paredes o columnas a una altura de 1,5 m en lugares visibles y señalizados.			
56	Las tiendas contarán con registros que avalen la preparación del personal para la utilización de los extintores de fuego.			
57	Los extintores serán distribuidos de forma tal que la distancia máxima que debe recorrer una persona no exceda los 15 metros.			

Fuente: Documento PO-CA-03 "Realización de inspecciones a tiendas" del Grupo Empresarial Caracol

Anexo 13.

PRINCIPALES DEFICIENCIAS O NO CONFORMIDADES DETECTADAS EN CADA ESTABLECIMIENTO INSPECCIONADO

Tiendas	Calificación obtenida	No conformidades detectadas en cada tienda	Acciones correctivas tomadas en función de las no conformidades
Galería I			
Mango	Bien	-Faltan escabeles para el probado del calzado. -El surtido no se corresponde con la demanda del cliente.	-Informado al proveedor.
Perfumería	Bien	-Incompleto el falso techo del almacén de la tienda. -Iluminación del área de venta deficiente. -Carencia de productos más demandados.	-Reportado al Jefe de Brigada de Mantenimiento. -Comunicado al área comercial.
Joyería	Bien	-El surtido de mercancías no está acorde a la demanda, no hay variedad de relojes.	-Informado al proveedor.
Deporte	Bien	-El surtido de mercancías no está acorde a la demanda. -Una de las cajas registradoras rotas.	-Informado al área comercial. Reportado al área económica.
Peletería	Bien	-Mueble expositor del calzado masculino con comején. -El surtido de mercancías no está acorde a la demanda	-Informado al Jefe de Brigada de Mantenimiento. -Informado al área comercial.
Rifle		-Cartel identificador con el nombre de la tienda partido y en mal estado. -La tienda no se visualiza fácilmente por su ubicación. -Paredes con humedad. -El surtido de mercancías no está acorde a la demanda.	-Informado al proveedor.
Galería II			
Gas	Bien	-Faltan escabeles para el probado del calzado.	-Informado al proveedor.
Duende	Bien	-El mobiliario no está acorde a la categoría de la tienda. -Faltan escabeles para el probado del calzado. -El surtido no responde a la demanda del cliente.	-Solicitada la recaracterización de la tienda.
Off Shore	Bien	-El cartel ubicado en la tienda identifica la marca del producto que se vende, no coincide con el certificado comercial que la nombra. -Falta escabeles para el probado del calzado.	- Informado al proveedor y al área comercial.
New Balance	Bien	-Paredes con humedad. -Alfombra en mal estado. -Iluminación deficiente en stock de piso.	-Reportado, pendiente de reparación general.
Euromodas	Bien	-El cartel ubicado en la tienda identifica la marca del producto que se vende, no coincide con el certificado comercial que la nombra.	- Informado al proveedor y al área comercial.

		-No hay variedad en las tallas de las mercancías.	
Lacoste	Bien	-Falta escabeles para el probado del calzado. -Existencia de humedad en las paredes del stock de piso.	- Informado al Jefe de Brigada de Mantenimiento y al Hotel Comodoro.
Especializadas			
Variedades Meliá	Bien	-No posee cartel con el nombre de la tienda que la identifique.	- Informado a la administración del Hotel.
Robaina	Bien	- Caja registradora sin protección. -No existe en el área de fumadores extractor de humo.	- Informado a la Dirección del Hotel Meliá.

Fuente: elaboración propia a partir de las inspecciones realizadas a las tiendas seleccionadas de la Sucursal Comercial Comodoro

Anexo 14.

COMPOSICIÓN DE LAS TIENDAS DE LA SUCURSAL COMODORO

Sucursal Comercial Comodoro

UEB I				UEB II
Galería I	Galería II	Tabaco y Souvenir	2017 MiniMercado	Neptuno-Tritón
Mango	Gas	Robaina	Mercado	Tetis
Benetton	Duende	La Escogida	Cestas	Atenas (Licores)
Elegante	Romilí	Variedades Meliá		Variedades
Rochas	Converse			Mundo Mágico
Perfumería	Fiesta			D'Zeus
Joyería	Juguetería			Dorothy
Peletería	Adidas			Eros (Juguetes)
Regalos	Guess			Caliope
Giorgio	Jordache			Turística
Deporte	Girasol			
Rifle	Souvenir			
Puma	Todo Deporte (Joma)			
	Euromoda			
	Porvenir (XXXL)			
	Lacoste			
	New Balance			
	Floristería			
	Off Shore			

Fuente: elaboración propia a partir de datos propios del Grupo

Anexo 15.

CARACTERIZACIÓN DE LAS TIENDAS SELECCIONADAS DE LA SUCURSAL COMERCIAL COMODORO

	UEB I	Ubicación	Forma	Especialización	Merchandising	Productos que comercializa	Nivel	Proyección	Área de venta M2	Área Stockage M2	Venta promedio diaria 2006 (CUC)	Venta promedio diaria 2007 (CUC)	Venta plan promedio diaria 2008 (CUC)	Venta plan promedio diaria 2009 (CUC)
No.	Galería I													
1	Mango	Extrahotelera	Galería Comercial	Exclusiva	Negociada	Confecciones y Accesorios	Medio	Alto	175,5	10,0	985,0	1213,0	1024,0	1122,0
2	Perfumería	Extrahotelera	Galería Comercial	Exclusiva	Propia	Perfumería	Medio	Medio	96,5	19,0	1722,0	1505,0	1143,0	1134
3	Joyería	Extrahotelera	Galería Comercial	Exclusiva	Negociada	Joyería y Relojería	Medio	Alto	53,7	2,0	307,0	217,0	620,0	343
4	Peletería	Extrahotelera	Galería Comercial	Exclusiva	Propia	Calzado y Artíc. Pielés	Medio	Medio	146,8	30,0	2002,2	1457,0	1195,0	1444
5	Deporte	Extrahotelera	Galería Comercial	Exclusiva	Propia	Deportivos	Medio	Medio	222,0	29,0	1470,0	989,0	1531,0	1042
6	Rifle	Hotelera	Galería Comercial	Exclusiva	Propia	Confecciones	Medio	Medio						
	Galería II													
7	Guess	Extrahotelera	Galería Comercial	Exclusiva	Negociada	Confecciones y Accesorios	Medio	Medio	125,0	5,0	451,0	427,0	478,0	534
8	Duende	Extrahotelera	Galería Comercial	Exclusiva	Propia	Confecciones y Calz. Infantil	Medio	Medio	65,8	16,0	564,0	564,0	566,0	702
9	Euromoda	Hotelera	Galería Comercial	Exclusiva	Negociada	Confecciones y Accesorios	Medio	Medio			371,0	351,0	325,0	307
10	Lacoste	Hotelera	Galería Comercial	Exclusiva	Negociada	Confecciones y Accesorios	Medio	Medio	40,0	6,0	114,0	156,0	272,0	345
11	New Balance	Hotelera	Galería Comercial	Exclusiva	Negociada	Deportivos	Medio	Medio						333
12	Off Shore	Hotelera	Galería Comercial	Exclusiva	Negociada	Confecciones y Accesorios	Medio	Medio			150,0	170,0	160,0	193
	Tabaco y Souvenir													
13	Robaina	Hotelera	Tienda Individual	Especializada	Negociada	Tabaco, Ron y Café	Medio	Alto	85,0		2854,0	3157,0	2831,0	2631
14	Variedades Meliá	Hotelera	Tienda Individual	Especializada	Negociada	Souvenir Turística	Medio	Medio	40,0		186,0	206,0	329,0	500

Fuente: elaboración propia a partir de los datos propios del Grupo

* Las casillas en blanco, reflejan que la información con la que trabaja la Dirección de Marketing del Grupo Empresarial Caracol no se encuentra actualizada.

Anexo 16.

INFRAESTRUCTURA DE LAS TIENDAS SELECCIONADAS DE LA SUCURSAL COMERCIAL COMODORO

	UEB I	Instalación Física	Ubicación	Facilidad de parqueo	Atmósfera												
					No. de puertas	Pintura de las paredes	Distribución en planta	Material de los pisos	Mobiliario	Iluminación	Señalética	Ambientación y decoración	Limpieza	Ventilación	Áreas de almacén	Probadores	Cafeterías
No.	Galería I																
1	Mango	Moderna	Favorable	sí	1	Clara	por secciones y familia de productos	losas modernas	adecuado	suficiente	sí	adecuada	sí	insuficiente	1	2	Sí
5	Perfumería	Moderna	Favorable	sí	1	Clara	por secciones y familia de productos	losas modernas	adecuado	suficiente	sí	adecuada	sí	insuficiente	1	0	Sí
6	Joyería	Moderna	Favorable	sí	1	Clara	por secciones y familia de productos	losas modernas	adecuado	suficiente	sí	adecuada	sí	insuficiente	1	0	Sí
7	Peletería	Moderna	Favorable	sí	1	Clara	por secciones y familia de productos	losas modernas	adecuado	suficiente	sí	adecuada	sí	insuficiente	1	0	Sí
10	Deporte	Moderna	Favorable	sí	1	Clara	por secciones y familia de productos	losas modernas	adecuado	suficiente	sí	adecuada	sí	insuficiente	1	1	Sí
11	Rifle	Moderna	Desfavorable	sí	1	Clara	por secciones y familia de productos	losas modernas	adecuado	insuficiente	sí	adecuada	sí	insuficiente	1	1	Sí
13	Galería II																Sí
14	Gas	Moderna	Favorable	sí	1	Clara	por secciones y familia de productos	losas modernas	adecuado	suficiente	sí	adecuada	sí	insuficiente	1	2	Sí
15	Duende	Moderna	Favorable	sí	1	Clara	por secciones y familia de productos	losas modernas	adecuado	suficiente	sí	adecuada	sí	insuficiente	1	0	Sí
17	Euromoda	Moderna	Favorable	sí	1	Clara	por secciones y familia de productos	losas modernas	adecuado	suficiente	sí	adecuada	sí	insuficiente	1	1	Sí
23	Lacoste	Moderna	Favorable	sí	1	Clara	por secciones y familia de productos	losas modernas	adecuado	suficiente	sí	adecuada	sí	insuficiente	1		Sí
28	New Balance	Moderna	Favorable	sí	1	Clara	por secciones y familia de productos	losas modernas	adecuado	suficiente	sí	adecuada	sí	insuficiente	1	1	Sí
30	Off Shore	Moderna	Favorable	sí	1	Clara	por secciones y familia de productos	losas modernas	adecuado	suficiente	sí	adecuada	sí	insuficiente	1	1	Sí
31	Tabaco y Souvenir																Sí
33	Robaina	Moderna	Favorable	sí	1	Clara	por secciones y familia de productos	madera	adecuado	suficiente	sí	adecuada	sí	insuficiente	1	0	Sí
34	Variedades Melia	Moderna	Desfavorable	sí	1	Clara	por secciones y familia de productos	losas modernas	adecuado	suficiente	no	adecuada	sí	insuficiente	1	0	Sí

Fuente: elaboración propia a partir de la visita a las tiendas

Anexo 17.

ESTADO DEL REGISTRO MARCARIO DEL GRUPO EMPRESARIAL CARACOL

TITULAR	DENOMINACION	PAIS	NO. SOL.	NO. REG.	CLASE	DETALLES
Caracol	Caracol (diseño)	México	203,270	489654	25	Este registro de marca se encuentra vigente hasta 27/06/2004
Caracol	Caracol (diseño)	México	213,645	500,202	35	Este registro de marca se encuentra vigente hasta 29/09/2004
Caracol	Caracol (diseño)	México	203,269	489653	18	Este registro de marca se encuentra vigente hasta 27/06/2004
Caracol	Caracol (diseño)	México	205,305	489658	29	Este registro de marca se encuentra vigente hasta 14/07/2004
Caracol	Caracol (diseño)	Argentina	1934886	1591696	25	Este registro de marca se encuentra vigente hasta 14/2/2006
Caracol	Caracol (diseño)	Argentina	1934885	1561413	18	Pendiente del envío del Certificado de Registro
Caracol	Caracol (diseño)	Argentina	1934888		35	La Oficina de Registro denegó esta solicitud basándose en el registro Caracol No. 151867 del Nuevo Federal S.A. Clase 35
Caracol	Caracol (diseño)	Canadá	780192	462679		Este registro de marca se encuentra vigente hasta 30/08/2011
Caracol	Caracol (diseño)	Bahamas	17247	17247	18	Este registro de marca se encuentra vigente hasta 25/04/2009
Caracol	Caracol (diseño)	Bahamas	17245	17245	29	Este registro de marca se encuentra vigente hasta 05/05/2009
Caracol	Caracol (diseño)	Bahamas	17246	17246	25	Este registro de marca se encuentra vigente hasta 05/05/2009
Caracol	Caracol (diseño)	Venezuela	14557		29	Pendiente del Certificado del Registro
Caracol	Caracol (diseño)	R.Dominicana	96.718	96.718	18	Este registro de marca se encuentra vigente hasta 15/05/2008
Caracol	Caracol (diseño)	R.Dominicana	98.233	98.233	35	Este registro de marca se encuentra vigente hasta 15/05/2008
Caracol	Caracol (diseño)	R.Dominicana	96.741	96.741	25	Este registro de marca se encuentra vigente hasta 15/05/2008
Caracol	Caracol (diseño)	R.Dominicana	96.739	96.739	25	Este registro de marca se encuentra vigente hasta 15/05/2008
Caracol	Caracol (diseño)	R.Dominicana	96.861	96.861	29	Este registro de marca se encuentra vigente hasta 15/05/2008
Caracol	Caracol (diseño)	Chile	303690		29	Se está contactando al agente a fin de que nos informe el estado en que se encuentra la solicitud
Caracol	Caracol (diseño)	Chile	303688	457152	18	Este registro de marca se encuentra vigente hasta 09/02/2006
Caracol	Caracol (diseño)	Chile	303691	585550	35	Este registro de marca se encuentra vigente hasta 15/12/2010
Caracol	Caracol (diseño)	Venezuela	11714/94	11714/94	18	Este registro de marca se encuentra vigente hasta 09/02/2006
Caracol	Caracol (diseño)	Venezuela	11713/94		35	Se está contactando al agente a fin de que nos informe el estado en que se encuentra la solicitud
Caracol	Caracol (diseño)	Venezuela	11663-94		18	Estamos contactando a nuestro agente a fin de que nos informe el estado en que se encuentra la solicitud

Caracol	Caracol (diseño)	Colombia	94,031,657			Estamos contactando a nuestro agente a fin de que nos informe el estado en que se encuentra la solicitud
Caracol	Caracol	Cuba	561-04		29	Se encuentra en proceso de renovación
Caracol	Caracol	Cuba	563-04		35	Se encuentra en proceso de renovación
Caracol	Caracol	Cuba	562-04		18	Se encuentra en proceso de renovación
Caracol	Caracol	Cuba	564-04		25	Se encuentra en proceso de renovación
Caracol	Caracol	Cuba	565-04		Lema Comercial	Se encuentra en proceso de renovación
Caracol	D´Cuba	Cuba	504-04		35	
Caracol	Compañía Universo	Cuba		4595		Vigente hasta 19-12-05
Caracol	Universo	Cuba		124175	3	Vigente hasta 19-12-05
Caracol	Universo	Cuba		124183	9	Vigente hasta 19-12-05
Caracol	Universo	Cuba		124068	16	Vigente hasta 19-12-05
Caracol	Universo	Cuba		123915	21	Vigente hasta 19-12-05
Caracol	Universo	Cuba		124184	18	Vigente hasta 19-12-05
Caracol	Universo	Cuba		123914	29	Vigente hasta 19-12-05

Fuente: datos propios del Grupo

Anexo 18.

MARCAS DE ARTÍCULOS QUE COMERCIALIZA EL GRUPO EMPRESARIAL CARACOL

COSMETICOS Y PERFUMERÍA

- * LANCOME
- * CHANEL
- * GIVENCHY
- * CHISTIAN DIOR
- * SAINT LAURENT
- * ARMANI
- * CACHAREL
- * PALOMA PICASSO
- * PIZ BUIN
- * NIVEA
- * ALICIA
- * CORAL NEGRO
- * VEGUEROS
- * CAROLINA HERRERA
- * PACO RABONNE
- * GUY LAROCHE

PELETERÍA

- * VERSACE
- * CLARKS
- * PANCARDI
- * GUESS
- * SAMSONITE
- * HAMER
- * WISCONSIN
- * BALINES

CONFECCIONES MASCULINAS

- * FACONNABLE
- * GIVENCHY
- * TED LAPIDUS
- * ANDRES FRANCOIS
- * CARVEN
- * GUESS
- * LACOSTE
- * VERSACE
- * ELLESSE
- * GUY COURREGE

CONFECCIONES Y CALZADO SPORT

- * NIKE
- * ADDIDAS
- * FILA
- * REEBOK
- * LOTTO

ARTICULOS DE PLAYA

- * SPEEDO
- * ARENA
- * OFF SHORE
- * HANG TEN
- * DISEÑOS CARIBEÑOS UNICOS

CONFECCIONES FEMENINAS

- * GUESS
- * LACOSTE
- * CRISTINA SANTANDREA
- * VERSACE
- * MISS SIXTY
- * SASCH
- * MANGO
- * ELLESSE
- * GAS






JOYERIA Y RELOJERIA

- * RADO
- * TAG HEVER
- * GUCCI
- * RAYMOND WELL
- * CARTIER
- * GUILD
- * MON DIOR
- * KABANA
- * CANO
- * CITIZEN
- * ORIENT
- * SEIKO
- * FESTINA
- * SWATCH

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Grupo

Anexo 19.

PROPUESTAS PARA EL DISEÑO DE LA IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA DEL GRUPO EMPRESARIAL CARACOL

ANAGRAMA (PANTONE 129 y 168)	
COLORES CORPORATIVOS	 PANTONE 129  PANTONE 168  PANTONE 129 20 %  PANTONE 168 30 %
TIPOGRAFÍA (PANTONE 168)	<p>ABCEDEFabcef Forte</p> <p>ABCEDEFabcef Futura Md BT</p> <p>ABCEDEFabcef Futura Lt BT</p>

La imagen que se propone es:



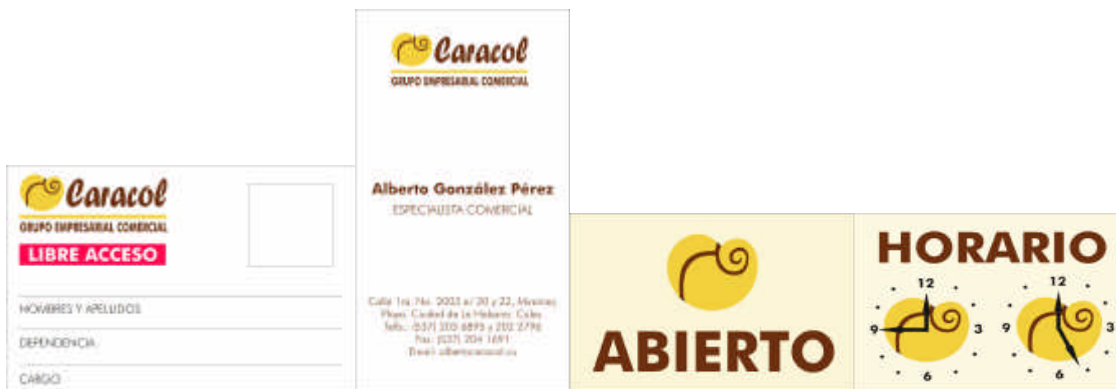
Ejemplo de utilización en carteles de oficinas:



Ejemplo de utilización en vehículos automotores:



Ejemplo de utilización en papelería y señalética:



Otros ejemplos de utilización de la identidad corporativa:





Anexo 20.

MODELO DE ENCUESTA A CLIENTES

Grupo Empresarial Caracol S.A.
Sucursal Comodoro
Encuesta a clientes / Customer survey

Tienda: _____

Fecha: _____

Las opiniones que usted exprese serán tomadas en cuenta para mejorar nuestra oferta y servicios. Gracias por su colaboración. / Your opinions will be taken into account to improve our offer and services. Thank you for cooperation.

Nacionalidad / Nationality: _____

Edad / Ege:

16 - 25 _____

36 - 45 _____

26 - 35 _____

Más de 46 años / Over 46 _____

1. ¿Con qué frecuencia visita nuestra tienda? / ¿How often do you visit our shop?

Por primera vez / For first time _____

Diariamente / Every day _____

Semanalmente / Weekly _____

Mensualmente / Monthly _____

Menos de 4 veces al año / Less than four times a year _____

2. En su visita a la tienda / When you visit our shop:

	Sí / Yes	No
¿Recibe la atención que usted merece?/You receive the attention you deserve?		
¿Percibe tranquilidad y armonía en el ambiente?/You perceive a quiet and harmonious environment?		
¿Recibe un trato personalizado?/You receive a personalized treatment?		
¿Encuentra fácilmente los productos que busca?/You find the products you are looking for easily?		
¿Considera que la limpieza es Buena?/You consider that the shop is clean?		
¿El confort de la tienda es el esperado?/You find the level of comfort you expected?		

3. Los productos que se ofertan en nuestra tienda son / The products offered in our shop:

	Sí / Yes	No
De marcas reconocidas./Are of well-known brands.		
Muy parecidos a los de otras tiendas similares./Are very similar to those you find in similar shops.		
De una gran variedad y surtido./Have a wide variety and assorted.		
De acuerdo con sus gustos y preferencias./Met your taste and preferences.		
Únicos y exclusivos./Are unique and exclusive.		
De precios en correspondencia con su calidad./Prices relative to quality.		

4. ¿Cómo usted considera los precios de nuestros productos? / How do you rate the price of your products?

_____ Accesibles / Affordable.

_____ Poco accesibles / Not very affordable.

5. ¿Cuáles otros productos a usted le gustaría encontrar en nuestra tienda? / What other products would you like our store to carry?

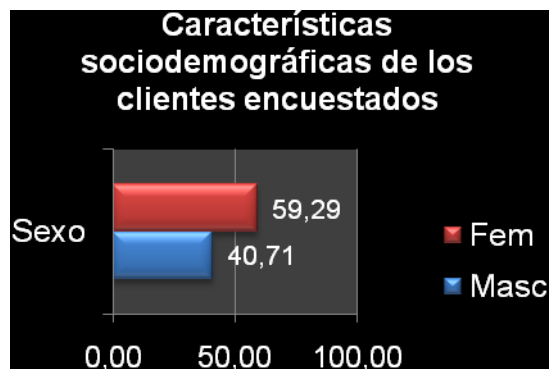
6. Sugerencias / Suggestions.

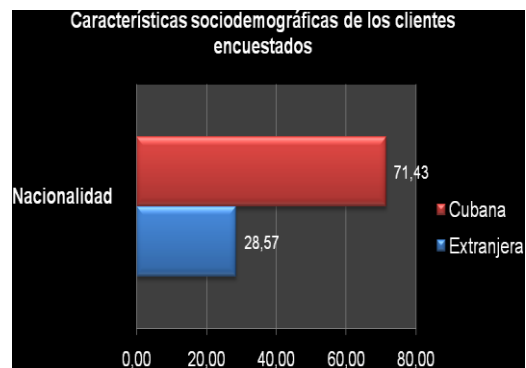
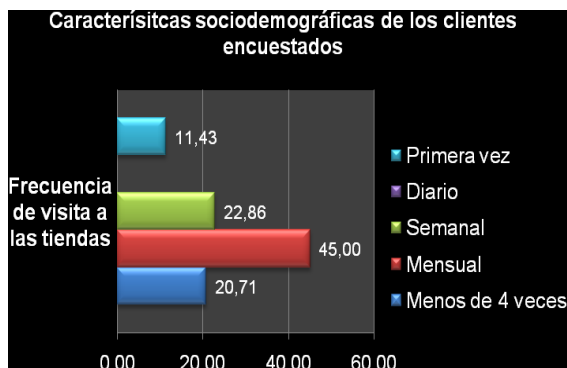
Anexo 21.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES

Características sociodemográficas de los clientes encuestados:

	Galería I	Galería II	Tabaco y Souvenir	Total
Total de entrevistados	60	60	20	140
Tipo de visitante.				
Frecuencia de visita (%):				
¿Por primera vez?	13.33	8.33	15	11.43
Diariamente	0	0	0	0
Semanalmente	23.33	20	30	22.86
Mensualmente	53.33	40	35	45
Menos de 4 veces al año	10	31.67	20	20.71
Sexo (%):				
Femenino	65	63.33	30	59.29
Masculino	35	36.67	70	40.71
Edad (%):				
De 16 a 35 años	61.67	51.67	35	53.57
De 36 a 55 años	33.33	38.33	50	37.86
Más de 56 años	5	10	15	8.57
Nacionalidad (%):				
Cubana	71.67	73.33	65	71.43
Extranjera	28.33	26.67	35	28.57



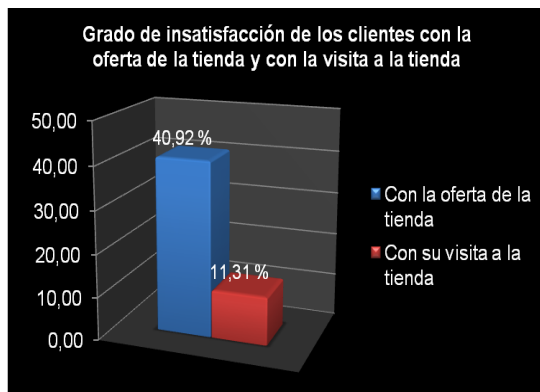
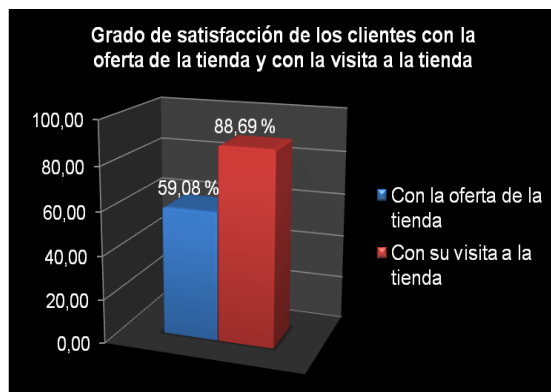


Grado de satisfacción de los clientes en relación con la visita a la tienda:

Aspectos	Galería I		Galería II		Tabaco y Souvenir		Total	
Total de entrevistados	60		60		20		140	
Con su visita a la tienda (%):	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
¿Recibe la atención que usted merece?	98.33	1.67	100	-	100	-	99.29	0.71
¿Percibe tranquilidad y armonía en el ambiente?	100	-	100	-	100	-	100	-
¿Recibe un trato personalizado?	88.33	11.67	91.67	8.33	100	-	91.43	8.57
¿Encuentra fácilmente los productos que busca?	33.33	66.67	50	50	80	20	47.14	52.86
¿Considera que la limpieza es buena?	100	-	100	-	100	-	100	-
¿El confort de la tienda es el esperado?	91.67	8.33	95	5	100	-	94.29	5.71
Grado de satisfacción (%)	85.28	14.72	89.45	10.56	96.67	3.33	88.69	11.31

Grado de satisfacción de los clientes en relación con los productos que se ofertan:

Aspectos	Galería I		Galería II		Tabaco y Souvenir		Total	
Total de entrevistados	60		60		20		140	
Con la oferta de la tienda (%):	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
De marcas reconocidas.	95	5	88.33	11.67	95	5%	92.14	7.86
Parecido a los de otras tiendas similares.	65	35	53.33	46.67	85	15%	62.86	37.14
Gran variedad.	36.67	63.33	48.33	51.67	55	45%	44.29	55.71
De acuerdo con sus gustos y preferencias.	65	45	66.67	33.33	80	20%	63.57	36.43
Únicos y exclusivos.	43.33	56.67	43.33	56.67	65	35	46.43	53.57
Precios según calidad.	48.33	51.67	60	40	95	5	60	40
Accesibles.	31.67	68.33	45	55	80	20	44.29	55.71
Grado de satisfacción (%)	48.13	40.63	50.62	36.88	69.38	18.13	59.08	40.92



Anexo 22.

INDICADORES ABSOLUTOS

	2006		Relaciones (%)		2007		Relaciones (%)		2008		Relaciones (%)		2009		Relaciones (%)	
	PLAN	REAL	R(06)/P(06)	R(06)/R(05)	PLAN	REAL	R(07)/P(07)	R(07)/R(06)	PLAN	REAL	R(08)/P(08)	R(08)/R(07)	PLAN	REAL	R(09)/P(09)	R(09)/R(08)
VENTAS MINORISTAS A CLIENTES	138.347.000,00	110.161.431,55	-20,37	-1,62	129.491.080,00	109.393.696,50	-15,52	-0,70	127.679.078,54	113.759.476,18	-10,90	3,99	119.688.348,77	114.572.429,11	-4,27	0,71
VENTAS NETAS	140.200.000,00	112.397.599,23	-19,83	-1,04	131.812.200,00	111.762.373,50	-15,21	-0,57	129.740.237,71	115.600.001,82	-10,90	3,43	123.500.360,47	117.228.201,12	-5,08	1,41
TOTAL DE INGRESOS	140.200.000,00	113.513.942,83	-19,03	-1,62	131.812.200,00	112.568.349,00	-14,60	-0,83	130.053.548,68	117.541.583,76	-9,62	4,42	124.004.000,00	117.928.597,01	-4,90	0,33
TOTAL DE GASTOS	22.618.729,58	19.221.746,84	-15,02	8,36	15.965.769,80	16.841.677,69	5,49	-12,38	17.786.549,31	18.245.615,76	2,58	8,34	16.590.554,66	16.646.278,35	0,34	-8,77
TOTAL DE COSTOS + GASTOS	82.904.800,00	70.271.290,87	-15,24	0,64	73.040.699,99	68.435.253,11	-6,31	-2,61	75.166.174,99	70.268.622,43	-6,52	2,68	72.010.505,42	70.315.669,46	-2,35	0,07
COSTOS DE VENTAS MINORISTAS	59.116.370,42	49.606.966,16	-16,09	-2,03	55.354.398,43	49.979.904,79	-9,71	0,75	56.351.048,62	50.888.673,85	-9,69	1,82	53.555.048,72	52.066.406,36	-2,78	2,31
UTILIDAD POR VENTAS MINORISTAS	79.230.629,58	60.554.465,39	-23,57	-1,27	74.136.681,57	59.413.791,71	-19,86	-1,88	71.328.029,92	62.870.802,33	-11,86	5,82	66.133.300,05	62.506.022,75	-5,48	-0,58
UTILIDAD NETA	57.295.200,00	43.242.651,96	-24,53	-5,10	58.771.500,01	44.133.095,89	-24,91	2,06	54.887.373,69	47.272.961,33	-13,87	7,11	51.993.494,58	47.612.927,55	-8,43	0,72

	Relaciones (%)		Relaciones (%)		Relaciones (%)		Relaciones (%)	
	2006	2006/2005	2007	2007/2006	2008	2008/2007	2009	2009/2008
TURISMO (CUBA)	2.221	-4,23	2.152	-3,11	2.348	9,11	2.430	3,49
VENTAS MINORISTAS A CLIENTES	110.161.431,55	-1,62	109.393.696,50	-0,70	113.759.476,18	3,99	114.572.429,11	0,71

Fuente: elaboración propia a partir de los Estados Financieros del Grupo

Anexo 23.

CÁLCULO DE LOS INDICADORES RELATIVOS

Indicadores económicos y financieros	Fórmula para el cálculo	2006		2007		2008		2009	
		Cálculos	Razones	Cálculos	Razones	Cálculos	Razones	Cálculos	Razones
1. De Ingresos									
Indicadores por CUC de Ingreso									
Costo de Ventas Minoristas por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Costo de Ventas Minoristas}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}}$	$\frac{49.606.966,16}{110.161.431,55}$	0,45	$\frac{49.978.904,79}{109.393.696,50}$	0,46	$\frac{50.888.673,85}{113.759.476,18}$	0,45	$\frac{52.066.406,36}{114.572.429,11}$	0,45
Ventas Minoristas a Clientes Promedio por trabajador.	$\frac{\text{Ventas Minoristas a Clientes}}{\text{Total de trabajadores}}$	$\frac{110.161.431,55}{4.103,00}$	26.849,00	$\frac{109.393.696,50}{4.103,00}$	26.661,88	$\frac{113.759.476,18}{4.103,00}$	27.725,93	$\frac{114.572.429,11}{4.103,00}$	27.924,06
2. De Costos y Gastos									
Costos Totales por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Costos de Ventas Totales}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	$\frac{51.049.544,03}{110.161.431,55} \times 100$	46,34	$\frac{51.593.575,42}{109.393.696,50} \times 100$	47,16	$\frac{52.023.006,67}{113.759.476,18} \times 100$	45,73	$\frac{53.669.391,11}{114.572.429,11} \times 100$	46,84
Gastos Totales por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Gastos Totales}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	$\frac{19.221.746,84}{110.161.431,55} \times 100$	17,45	$\frac{16.841.677,69}{109.393.696,50} \times 100$	15,40	$\frac{18.245.615,76}{113.759.476,18} \times 100$	16,04	$\frac{16.646.278,35}{114.572.429,11} \times 100$	14,53
Costos y Gastos Totales por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Costos Totales} + \text{Gastos Totales}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	$\frac{70.271.290,87}{110.161.431,55} \times 100$	63,79	$\frac{68.435.253,11}{109.393.696,50} \times 100$	62,56	$\frac{70.268.622,43}{113.759.476,18} \times 100$	61,77	$\frac{70.315.669,46}{114.572.429,11} \times 100$	61,37
Gastos de Promoción y Publicidad por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Gastos de Promoción y Publicidad}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	$\frac{46.803,32}{110.161.431,55} \times 100$	0,04	$\frac{49.483,59}{109.393.696,50} \times 100$	0,05	$\frac{43.154,32}{113.759.476,18} \times 100$	0,04	$\frac{13.554,09}{114.572.429,11} \times 100$	0,01
Gastos de capacitación y formación del personal de ventas por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Gastos de capacitación y formación}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	$\frac{841,09}{110.161.431,55} \times 100$	0,00	$\frac{1.301,10}{109.393.696,50} \times 100$	0,00	$\frac{295,69}{113.759.476,18} \times 100$	0,00	$\frac{2.625,24}{114.572.429,11} \times 100$	0,00
Gastos de materiales para la información al consumidor por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Gastos de materiales de información al consumidor}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	$\frac{1.304,05}{110.161.431,55} \times 100$	0,00	$\frac{2.071,92}{109.393.696,50} \times 100$	0,00	$\frac{9.097,52}{113.759.476,18} \times 100$	0,01	$\frac{9.392,85}{114.572.429,11} \times 100$	0,01
Gastos de reparación y mantenimiento por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Gastos de reparación y mantenimiento}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	$\frac{1.271.974,36}{110.161.431,55} \times 100$	1,15	$\frac{1.371.319,68}{109.393.696,50} \times 100$	1,25	$\frac{1.460.057,44}{113.759.476,18} \times 100$	1,28	$\frac{1.054.342,83}{114.572.429,11} \times 100$	0,92
Gastos de manipulación y almacenamiento por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Gastos de manipulación y almacenamiento}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	$\frac{15.258,75}{110.161.431,55} \times 100$	0,01	$\frac{16.802,88}{109.393.696,50} \times 100$	0,02	$\frac{32.577,41}{113.759.476,18} \times 100$	0,03	$\frac{15.500,89}{114.572.429,11} \times 100$	0,01
Gastos de fletes y transportación por CUC de Ventas minoristas a Clientes	$\frac{\text{Gastos de fletes y transportación}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	$\frac{25.089,33}{110.161.431,55} \times 100$	0,02	$\frac{24.063,50}{109.393.696,50} \times 100$	0,02	$\frac{53.002,10}{113.759.476,18} \times 100$	0,05	$\frac{200.837,46}{114.572.429,11} \times 100$	0,18
3. De Resultado									
Utilidad antes de intereses e impuestos por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	$\frac{45.733.918,68}{110.161.431,55} \times 100$	41,52	$\frac{47.672.428,97}{109.393.696,50} \times 100$	43,58	$\frac{50.679.369,35}{113.759.476,18} \times 100$	44,55	$\frac{52.078.743,63}{114.572.429,11} \times 100$	45,45

Utilidad Neta por CUC de Ventas Minoristas a Clientes	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Minoristas a Clientes}} \times 100$	<u>43.242.651,96</u> 110.161.431,55	39,25	<u>44.133.095,89</u> 109.393.696,50	40,34	<u>47.272.961,33</u> 113.759.476,18	41,56	<u>47.612.927,55</u> 114.572.429,11	41,56
3. De Rentabilidad									
Rentabilidad Financiera o Rendimiento de la Inversión	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Promedio}} \times 100$	<u>43.242.651,96</u> 42.909.712,79	100,78	<u>44.133.095,89</u> 26.042.017,74	169,47	<u>47.272.961,33</u> 27.795.016,91	170,08	<u>47.612.927,55</u> 48.856.961,82	97,45
Rentabilidad Económica o Rendimiento de los Activos	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Activos Totales Promedio}} \times 100$	<u>45.733.918,68</u> 135.198.239,49	33,83	<u>47.672.428,97</u> 137.840.752,02	34,59	<u>50.679.369,35</u> 169.229.318,66	29,95	<u>52.078.743,63</u> 171.262.744,32	30,41
4. De Administración de Activos									
Ventas Minoristas a Clientes por CUC de Inventario de Mercancías para la Venta Minorista Promedio	$\frac{\text{Ventas Minoristas a Clientes}}{\text{Inventario de Mercancías para la Venta Minorista Promedio}}$	<u>110.161.431,55</u> 23.795.141,27	4,63	<u>109.393.696,50</u> 19.877.039,85	5,50	<u>113.759.476,18</u> 22.491.399,92	5,06	<u>114.572.429,11</u> 27.020.343,70	4,24
Índice de Rotación de Inventarios de Mercancías para la Venta Minorista	$\frac{\text{Costos de Ventas Minorista}}{\text{Inventario de Mercancías para la Venta Minorista Promedio}}$	<u>49.606.966,16</u> 23.795.141,27	2,08	<u>49.978.904,79</u> 19.877.039,85	2,51	<u>50.888.673,85</u> 22.491.399,92	2,26	<u>52.066.406,36</u> 27.020.343,70	1,93
Ciclo de Rotación de Inventarios de Mercancías para la Venta Minorista	$\frac{360}{\text{Índice de Rotación de Inventarios de Mercancías para la Venta Minorista}}$	<u>360</u> 2,08	173,08	<u>360</u> 2,51	143,43	<u>360</u> 2,26	159,29	<u>360</u> 1,93	186,53
Ventas Minoristas a Clientes por CUC de Activos totales promedio	$\frac{\text{Ventas Minoristas a Clientes}}{\text{Activos Totales Promedio}}$	<u>110.161.431,55</u> 135.198.239,49	0,81	<u>109.393.696,50</u> 137.840.752,02	0,79	<u>113.759.476,18</u> 169.229.318,66	0,67	<u>114.572.429,11</u> 171.262.744,32	0,67
Rotación de las Cuentas por Pagar a Proveedores	$\frac{\text{Compras de Mercancías a Crédito}}{\text{Cuentas por Pagar a Proveedores Promedio}}$	<u>161.354.793,79</u> 17.383.950,38	9,28	<u>158.193.565,06</u> 12.509.648,06	12,65	<u>178.038.400,63</u> 13.069.456,03	13,62	<u>168.083.272,44</u> 10.011.019,37	16,79
Ciclo de Pago o Periodo Promedio de Pago	$\frac{\text{Cuentas por Pagar a Proveedores Promedio} \times 360}{\text{Compras de Mercancías a Crédito}}$	<u>17.383.950,38</u> 161.354.793,79	38,79	<u>12.509.648,06</u> 158.193.565,06	28,47	<u>13.069.456,03</u> 178.038.400,63	26,43	<u>10.011.019,37</u> 168.083.272,44	21,44

Fuente: elaboración propia a partir de los Estados Financieros del Grupo

