



DINÁMICA Y ESTRUCTURA ECONÓMICA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL. SU APLICACIÓN EN TIENDAS, SUCURSAL COMERCIAL CARACOL HOLGUÍN.

MSc. Yuriana Paneca González
MSc. Merlinda Clarke Bloomfield

Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Universidad de Holguín, Cuba
yura@uho.edu.cu y merlinda@uho.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yuriana Paneca González y Merlinda Clarke Bloomfield (2017): "Dinámica y estructura económica en el sistema de gestión comercial. Su aplicación en tiendas, sucursal comercial caracol Holguín.", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (diciembre 2017). En línea:
<http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/12/sistema-gestion-comercial.html>

Resumen

El presente artículo titulado "Dinámica y estructura económica en el Sistema de Gestión Comercial. Su aplicación en Tiendas, Sucursal Comercial Caracol Holguín", tiene como objetivo analizar la dinámica de la estructura económica en dicha empresa en una selección de su cartera de productos que contribuya a orientar estrategias de desarrollo ante las cambiantes condiciones que impone el entorno actual. Para el diagnóstico correspondiente se escogió el procedimiento de Paneca Y. (2013) para el análisis de la dinámica de la estructura económica en una empresa, el cual permitió identificar en las tiendas objeto, la cartera de productos en que es fuerte y las que son de suma importancia para el grupo empresarial; clasificarlas a partir del comportamiento de la dinámica de su estructura económica según las tipologías de Boudeville y orientar el tipo de estrategia (competitiva o estructural) a seguir en consecuencia con la taxonomía obtenida.

Palabras claves: gestión comercial, cartera de productos, dinámica, estructura económica, estrategias.

Abstract

This article entitled "Dynamics and economic structure in the Commercial Management System. Its application in Stores, Caracol Holguín Commercial Branch", aims to analyze the dynamics of the economic structure in the company of a selection of its product portfolio to help guide development strategies to changing conditions imposed by the current environment. For the corresponding diagnostic procedure Paneca Y. (2013) for analyzing the dynamics of the economic structure in a company, which identified in stores object is selected, the product portfolio is strong and those that are critical to the business group; classify them from the behavior of the dynamics of economic structure as the types of Boudeville and guide the type of strategy (competitive or structural) to follow accordingly taxonomy obtained.

Key words: business management, product portfolio, dynamic, economic structure, strategies.

Introducción

Las profundas transformaciones de la economía mundial en la que Cuba no está exceptuada y la necesaria actualización del modelo de desarrollo económico y social hacia el cual nos encaminamos, demanda nuevos retos y desafíos en el proceso de comercialización a través de tiendas en divisas con la necesidad de adoptar un nuevo enfoque en el Sistema de Gestión Comercial (SGC) que permita mantener con los clientes una relación a largo plazo positiva. Esto requiere de la integración

de los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente y eficaz posible.

En relación con lo anterior algunos autores (Nápoles, 2009; Borjas, 2009) sostienen que el SGC constituye una parte importante del sistema de dirección en las organizaciones, el que posibilita conocer el mercado, los competidores y adaptarse a sus requerimientos, basando la toma de decisiones en la opinión de los consumidores como requisito indispensable para el éxito organizacional. En consecuencia la actividad turística juega un papel importante en la gestión comercial como mejora continua en las condiciones socioeconómicas en que se desarrolla el sistema empresarial cubano, encargado de satisfacer los clientes, tanto extranjeros como nacionales.

Bajo estas condiciones lo que en su momento en el sector turístico pretendía dar respuesta a la comercialización de productos destinados al turismo extranjero a través de una red de tiendas dentro de las instalaciones hoteleras dirigidas a este, en su momento hace extender a Caracol hacia un sistema de ventas ya no exclusivo para ese segmento específico de mercado, sino también a enfocar su atención a clientes nacionales con posibilidades de disponer del uso de la moneda libremente convertible para satisfacer sus necesidades en aquellos productos no disponibles en moneda nacional. Sin embargo, este propósito no puede conducir a que el enfoque de orientación al cliente impida mantener el carácter de exclusividad e imagen de Caracol mediante la oferta de productos de calidad y marcas reconocidas por sus clientes potenciales.

Ante este escenario el destino Holguín caracterizado por un potencial turístico propio y siendo el tercer polo turístico del país, defiende desde la gestión intrahotelera y extrahotelera la diversificación de sus productos y la búsqueda de nuevos mercados, teniendo en cuenta el potencial natural del espacio geográfico; el patrimonio histórico - cultural y productivo que contienen los espacios urbanos y rurales del territorio donde está enclavado y las tendencias actuales en los comportamientos de compra de los consumidores.

En paralelo, se constata que a pesar de que el destino turístico de Holguín cuenta con numerosas potencialidades, no existen estrategias de desarrollo de productos ante el nivel de repitencia y el envejecimiento del destino, es decir, que es necesario renovar la oferta, añadir valores que complementen y diferencien el producto con atractivos autóctonos del territorio; el producto ciudad tiene pocos valores añadidos a pesar de existir un considerable potencial y es insuficiente el desarrollo de la actividad extrahotelera, en particular la variedad en la recreación.

En coordinación con las ideas planteadas anteriormente y considerando el papel que en la obtención de divisas tiene el logro de la competitividad y diferenciación del destino la actividad de tiendas, así como la no existencia de instrumentos para explicar de forma adecuada la dinámica de su estructura económica con los cambios del entorno, limitan la comprensión del por qué del comportamiento estructural de las mismas y asimismo sustentar con mayor objetividad la orientación de la estrategia de desarrollo.

De lo anterior se deriva un **problema científico** a resolver: ¿cómo favorecer el Sistema de Gestión Comercial de Tiendas Sucursal Comercial Caracol Holguín sobre la base del análisis de la dinámica de su estructura económica y su vínculo con el entorno? Definiendo como **objeto de investigación**: el Sistema de Gestión Comercial y como **campo de acción**: el proceso de diagnóstico de la dinámica estructural. De modo que el **objetivo general** de la investigación es: analizar la dinámica estructural en Tiendas Sucursal Comercial Caracol Holguín y su vínculo con el entorno, que contribuya a orientar estrategias de desarrollo y la **hipótesis** a verificar es la siguiente: el análisis de la dinámica estructural en Tiendas Sucursal Comercial Caracol Holguín y su vínculo con el entorno, con la utilización de las técnicas de análisis estructural que requiere para comparar su cartera de productos contribuirá a orientar estrategias de desarrollo.

A continuación de manera compendiada se explica los aspectos fundamentales y las herramientas a utilizar en las 4 etapas del procedimiento, pues no es intención de este artículo exponer el procedimiento a tratar, ya que en otras publicaciones¹ se hace referencia al mismo. Por otra parte se expone los resultados del diagnóstico en la empresa objeto de estudio.

Desarrollo

Para el análisis de la dinámica de la estructura económica de una empresa se sistematizan un conjunto de etapas sucesivas, que se relaciona seguidamente: en la **Etapa 1**, se establecen las premisas para el análisis correspondiente y su objetivo es caracterizar el sistema empresarial objeto de estudio y seleccionar la cartera de productos para el análisis estructural; en la **Etapa 2**, se

¹ Ver Yuriana Paneca González (2015): "Variante instrumental para el análisis de la dinámica estructural en el marco de la planificación empresarial", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Cuba, (abril 2015). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2015/planificacion.html>

procede al análisis de la dinámica de la estructura económica en la cartera de productos seleccionados y su objetivo esencial es organizar la data en matrices de información² y realizar el análisis estructural, donde las herramientas, métodos e instrumentos a utilizar está: el análisis documental, la matriz estructural, procesador de datos Microsoft Office EXCELL, coeficientes de especialización interna y externa y el método Diferencial-Estructural³; en la **Etapa 3**, se realiza la taxonomía de las tiendas a partir del comportamiento de la dinámica de su estructura económica, donde su objetivo es obtener una clasificación de las tiendas desde el punto de vista estructural y competitivo, sobre la base de su ubicación en la matriz estructural de Boudeville; y en la **Etapa 4** que es el análisis E-CDEE y orientación de la estrategia empresarial, tiene como objetivo explicar la influencia del entorno en el tipo de clasificación obtenido por las tiendas y en consecuencia orientar la estrategia empresarial a seguir.

Aplicación del procedimiento para el análisis de la dinámica de la estructura económica en la Sucursal Comercial Caracol Holguín

Etapa 1 Establecer premisas

Paso 1 Caracterización del sistema empresarial objeto de estudio

La Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR se fundó el 1 de Noviembre del 2004, a través del acuerdo No. 21 con fecha 8 de diciembre del 2004 adoptado por la Junta General de Accionistas del Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. Su línea de negocio está dirigida a la venta minorista de mercancías a través de una red de tiendas y su **objeto social** está aprobado por resolución desde el 2 de mayo del 2008. Éste, a su vez, tiene validez para la empresa y en él se contemplan actividades como:

- ✓ Operar y desarrollar redes de tiendas en locales propios o arrendados en Cuba, en asociaciones, franquicias y otras modalidades, para la venta minorista de mercancías incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior; prestar servicios de gastronomía ligera y bar, complementarios a la actividad en tiendas especializadas, en pesos convertibles; llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización minorista, en pesos convertibles; prestar servicios de fotografía y video en general, en pesos convertibles, a través de las unidades PHOTOCUBA, así como efectuar la venta minorista en pesos convertibles de aparatos de fotografía y video, sus accesorios e insumos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

La **misión** de la Sucursal está encaminada a ser una red de Tiendas de amplia experiencia comercial, estimulando la especialización, donde se oferten productos de reconocida calidad, a través de un servicio profesional y dirigido a satisfacer las necesidades de los clientes nacionales y extranjeros identificados con nuestros productos y nuestro sistema de protección al consumidor. Su **visión** está enfocada en alcanzar un alto grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes a través de la oferta de productos de excelencia y reconocido prestigio, con un servicio de alta calidad y profesionalidad.

Clientes

Los clientes nacionales, entre los que se encuentran incluidos también los cubanos residentes en el exterior especialmente los que residen en Estados Unidos, el sector de los trabajadores por cuenta propia⁴ y los profesionales cubanos que están prestando servicios en el extranjero, buscan en estas tiendas un servicio superior y con gran variedad de alta calidad y diferenciada a la que se oferta en otras cadenas de tiendas del territorio; además con un servicio diferenciado y con una fuerza de venta altamente preparada.

En el caso de los clientes internacionales, que son principalmente los siguientes emisores: Canadá, Reino Unido, Alemania, Italia, Holanda y Argentina, buscan productos de primera necesidad, como el agua, productos Imagen-Cuba de uso personal y para regalos, souvenirs, artículos que se

² Se adopta la matriz SECRE, que es la que usualmente se utiliza para organizar la información de un indicador en un municipio, pero como en este caso es aplicado a un sistema empresarial, que contiene un grupo de tiendas subordinadas, se considera perfectamente aplicable.

³ Conocido también por Método de Variaciones Relativas o por su nombre en inglés **Shift and Share** análisis o industrial mix and share análisis o modelo de cambio y participación.

⁴ Entiéndase por el trabajo que no se encuentra subordinado a la administración de una entidad laboral, sino que asume los riesgos de la actividad que autopractica en la forma que estime conveniente y apropiada, con los elementos y materia prima necesaria para su desempeño. Aprobado por Resolución No. 32 de 7 de octubre de 2010 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba que fuera derogada y puesta en vigor en la Resolución No. 33 del año 2011.

correspondan con el turismo de sol y playa y productos genuinos cubanos como: tabacos, rones cubanos y café.

Entre los principales **proveedores nacionales e internacionales** están:

- ✓ Brascuba Cigarrillos S.A;
- ✓ Empresa Mixta Cervecería Bucanero S.A;
- ✓ Gilbershoe Dupe;
- ✓ Habanos S.A;
- ✓ Havana Club Cuba;
- ✓ ITH-CARACOL;
- ✓ Internacional Cubana de Tabacos S.A;
- ✓ Inversiones Locarinos, S.A;
- ✓ Los Portales S.A;
- ✓ Shoes Exportadora e Importadora LTDA;
- ✓ Suchel Camacho S.A;

Entre los **competidores potenciales** tiene a:

- ✓ Tiendas de la cadena CIMEX; tiendas de la cadena TRD; tiendas de la cadena ARTEX; Artesanos afiliados al Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC); Empresa de Grabaciones de la Música (EGREM); Grupo Empresarial Extrahotelero PALMARES.

Paso 2. Selección de los indicadores objeto de análisis

Para el desarrollo de este paso se realizaron entrevistas abiertas no estructuradas a los diferentes directivos y especialistas del Grupo Empresarial Sucursal Comercial Caracol Holguín y además se revisaron documentos estadísticos y financieros facilitados por dichos especialistas, con el objetivo de definir las tiendas e indicador que constituirán objeto de análisis en el período 2012 - 2013. En primera instancia, manifestaron interés en que fuesen analizadas las **tiendas**:

- ✓ Mixtas Turísticas
 - Paraíso; Bariay; La Golondrina; La Orquídea;
- ✓ Mixta amplio Consumo
 - La Cima;
- ✓ Mercado
 - Novedades.

En el indicador **Ventas** la cartera de productos:

- ✓ Confecciones de hombre; confecciones de joven, niño, bebitos; calzado de mujer; calzado de hombres; calzado de joven, niño, bebitos; maletas, carteras y accesorios; perfumería, aseo personal y cosméticos; souvenirs; confituras, panes y galletas; saladitos y snacks; alimentos en conservas; refrescos, maltas, aguas e infusiones; bebidas alcohólicas y cervezas; productos frescos, congelados y lácteos; juguetes, fiestas y artículos escolares; jugos y néctares; confecciones y accesorios imagen Cuba; estanco.

Etapas 2 Análisis de la dinámica de la estructura económica en indicadores seleccionados

Paso 1 Conformación de las matrices de información inicial

Para realizar el análisis de la dinámica de la estructura económica en la cartera de productos seleccionados se partió del ordenamiento de las matrices de información inicial (IICP), donde se reflejan la data de los productos en el año base (2012) y del año en curso (2013). A modo de ilustrar dicho resultado se expondrá la matriz IICP de una de las tiendas seleccionadas.

Cuadro 1. Matrices de información inicial (Matriz IICP)

Tienda Paraíso

Cartera de Productos	Paraíso		Sucursal	
	2012	2013	2012	2013
Confecciones de hombre	356.95	131.70	37576.13	88819.79
Confecciones de joven, niño, bebitos	665.00	393.30	39788.90	50940.52
Calzado de mujer	2769.80	3388.40	249943.52	237663.09
Calzado de hombres	6141.20	1436.70	174446.49	174929.16
Calzado de joven, niño, bebitos	45.95	280.20	51528.40	54600.45
Maletas, carteras y accesorios	122.90	279.00	37172.81	65117.42
Perfumería, aseo personal y cosméticos	17462.60	11683.25	670208.73	714045.21
Souvenirs	1901.95	1474.15	18404.65	26252.45
Confituras, panes y galletas	9557.30	7127.55	217742.68	190444.85
Saladitos y snacks	9803.45	3518.65	97355.15	59539.30
Alimentos en conservas	368.85	463.45	70873.22	63543.81
Refrescos, maltas, aguas e infusiones	16054.45	11295.95	245970.40	316860.20
Bebidas alcohólicas y cervezas	26141.10	22241.25	444328.15	497263.95
Productos frescos, congelados y lácteos	144.65	85.30	49233.51	78926.41
Juguetes, fiestas y artículos escolares	826.95	529.80	90428.50	87547.70
Jugos y néctares	795.45	622.40	12167.50	24579.10
Confecciones y accesorios imagen Cuba	9028.60	3311.90	115237.80	57372.11
Estanco	1860.65	1038.45	14118.85	13603.15
Total / $\sum V_{ij}$	104047.80	69301.40	2636525.39	2802048.67

Paso 2 Análisis de la estructura económica por indicador seleccionado

Una vez recopilada la información primaria, se procede al análisis de la estructura económica por cartera de productos en las tiendas seleccionadas y para una mejor comprensión de los resultados de la **especialización interna**⁵ por cartera de productos en las tiendas seleccionadas se expone los siguientes gráficos resumen:

⁵Está dada por el peso que tiene una cartera (s) de productos en el peso total de la tienda; toma valores entre 0 y 1, mientras más se aproxime a 1 mayor importancia relativa posee la cartera (s) en cuestión.

Gráfico 1 Especialización interna de las tiendas Paraíso y Bariay

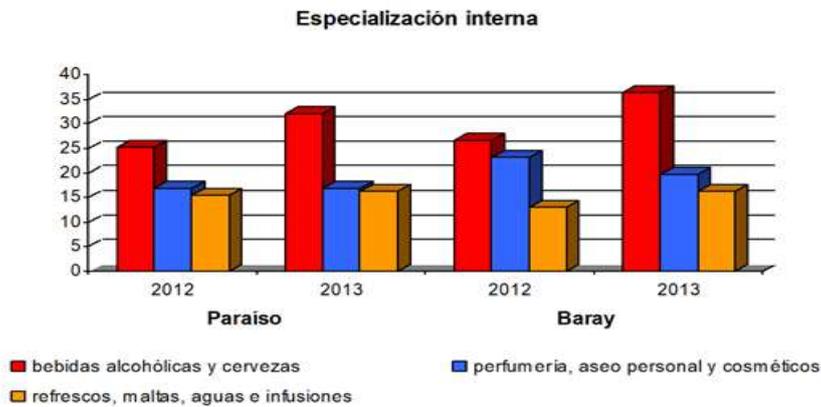


Gráfico 2 Especialización interna de la tienda Novedades



Gráfico 3 Especialización interna de la tienda La Cima

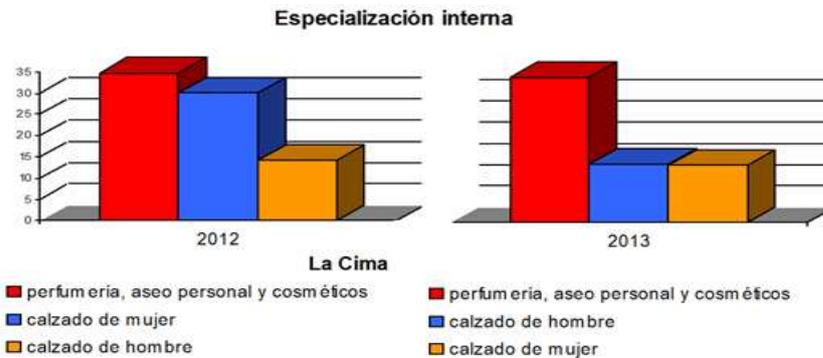


Gráfico 4 Especialización interna de las tiendas La Golondrina y La Orquídea

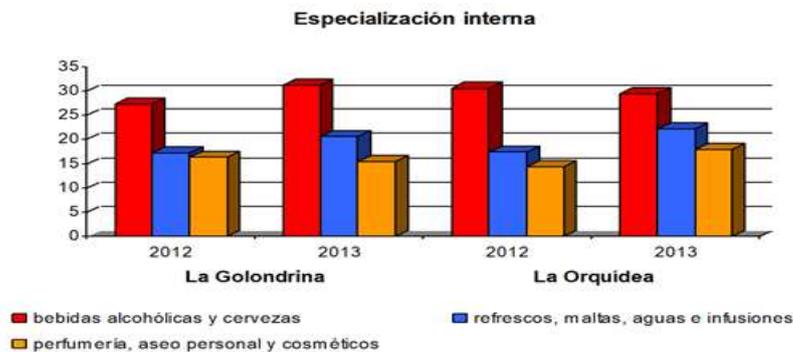
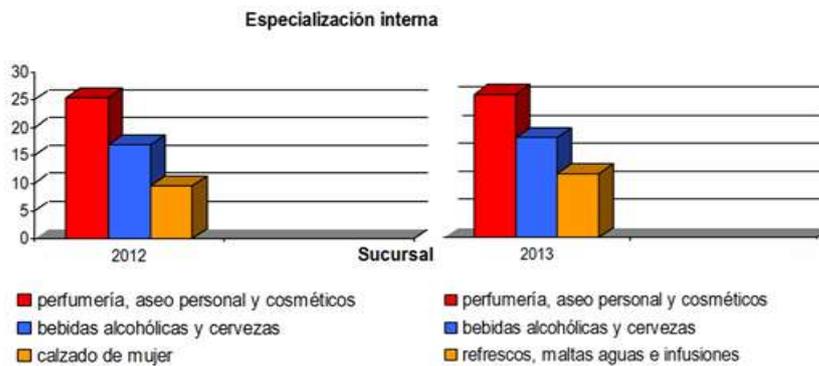


Gráfico 5 Especialización interna de la Sucursal Comercial Caracol Holguín



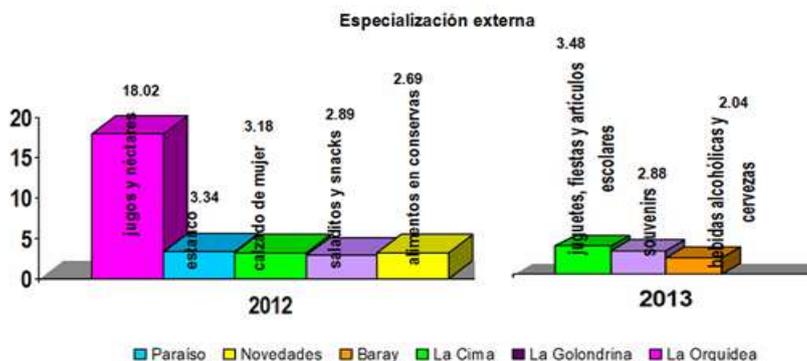
De forma general se puede precisar que en el periodo analizado las tiendas **Paraíso**, **Bariay**, **La Golondrina** y **La Orquídea** se especializan en la cartera de productos bebidas alcohólicas y cervezas, mientras que **Novedades** y **La Cima** en perfumería, aseo personal y cosméticos, aspecto a considerar en la elaboración de planes estratégicos por parte de la sucursal.

Una vez analizado las carteras de productos en que son fuertes las tiendas objeto, se procede a identificar las carteras de productos que son de suma importancia para el Grupo Empresarial Comercial Caracol Holguín, para ello se calcula el coeficiente de **especialización externa**⁶ quedando de la siguiente forma:

En la estructura económica de las tiendas **Paraíso**; **Novedades**; **Bariay**; **La Cima**; **La Golondrina** y **La Orquídea** ostentan con 8 cartera de productos fundamentales que a nivel provincial tienen una significativa importancia: jugos y néctares; juguetes, fiestas y artículos escolares; estanco; calzado de mujer; saladitos y snacks; souvenirs; alimentos en conservas y bebidas alcohólicas y cervezas.

Para una mejor comprensión de lo antes expuesto se muestra el siguiente gráfico resumen:

Gráfico 6 Especialización externa de las tiendas seleccionadas



Paso 3 Cálculo de los efectos totales, diferenciales y estructurales por indicador seleccionado

Para determinar los componentes que desde el punto de vista estructural inciden en la dinámica de las tiendas seleccionadas, se empleó el método Diferencial-Estructural. Este procedimiento se desarrolló en cada tienda y cartera de productos seleccionados para obtener los resultados esperados del método y de esta forma ilustrar las tiendas que se especializan en cartera de productos de rápido y lento crecimiento a nivel provincial en el año base (2012) y el año en curso (2013), conociendo de antemano que las condiciones económicas sociales son específicas para cada tienda atendiendo a sus características generales. Para reflejar los resultados obtenidos se muestra el cuadro 2:

⁶ También denominado *cociente de localización* y está dada por la comparación entre el peso relativo que tiene la cartera (s) de productos en la tienda, con el que posee dicha cartera a escala empresarial.

Cuadro 2 Clasificación de la cartera de productos por su dinámica de crecimiento en las tiendas seleccionadas

Cartera de productos	Paraíso	Novedades	Bariay	La Cima	La Golondrina	La Orquídea
Confecciones de hombre	PRC	PRC	PRC	PRC	PRC	PRC
Confecciones de joven, niño, bebitos	PRC	PRC	PRC	PRC	PRC	PRC
Calzado de mujer	PLC	PLC	PLC	PLC	PLC	PLC
Calzado de hombres	PLC	PLC	PLC	PLC	PLC	PLC
Calzado de joven, niño, bebitos	PLC	PLC	PLC	PLC	PLC	PLC
Maletas, carteras y accesorios	PRC	PRC	PRC	PRC	PRC	PRC
Perfumería, aseo personal y cosméticos	PRC	PRC	PRC	PRC	PRC	PRC
Souvenirs	PRC	PRC	PRC	PRC	PRC	PRC
Confituras, panes y galletas	PLC	PLC	PLC	PLC	PLC	PLC
Saladitos y snacks	PLC	PLC	PLC	PLC	PLC	PLC
Alimentos en conservas	PLC	PLC	PLC	PLC	PLC	PLC
Refrescos, maltas, aguas e infusiones	PRC	PRC	PRC	PRC	PRC	PRC
Bebidas alcohólicas y cervezas	PRC	PRC	PRC	PRC	PRC	PRC
Productos frescos, congelados y lácteos	PRC	PRC	PRC	PRC	PRC	PRC
Juguetes, fiestas y artículos escolares	PLC	PLC	PLC	PLC	PLC	PLC
Jugos y néctares	PRC	PRC	PRC	PRC	PRC	PRC
Confecciones y accesorios imagen Cuba	PLC	PLC	PLC	PLC	PLC	PLC
Estanco	PLC	PLC	PLC	PLC	PLC	PLC

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de los efectos estructurales calculados

A partir de los resultados observados se interpreta que en todas las tiendas existen un predominio en su totalidad de productos de rápido crecimiento (PRC) en la cartera confecciones de hombre; confecciones de joven, niño, bebitos; maletas, carteras y accesorios; perfumería, aseo personal y cosméticos; souvenirs; refrescos, maltas, aguas e infusiones; bebidas alcohólicas y cervezas; productos frescos, congelados y lácteos y Jugos y néctares, lo que significa que estas tiendas crecen a un ritmo superior que a nivel empresarial en estos productos. Sin embargo, en la cartera de productos calzado de mujer; calzado de hombres; calzado de joven, niño, bebitos; confituras, panes y galletas; saladitos y snacks; alimentos en conservas; juguetes, fiestas y artículos escolares; confecciones y accesorios imagen Cuba y estanco predominan productos de lento crecimiento (PLC) lo que indica que estas tiendas no realizan aportes significativos en estos productos a los resultados de la Sucursal.

Etapas 3 Taxonomía de la empresa a partir del comportamiento de la dinámica de su estructura económica

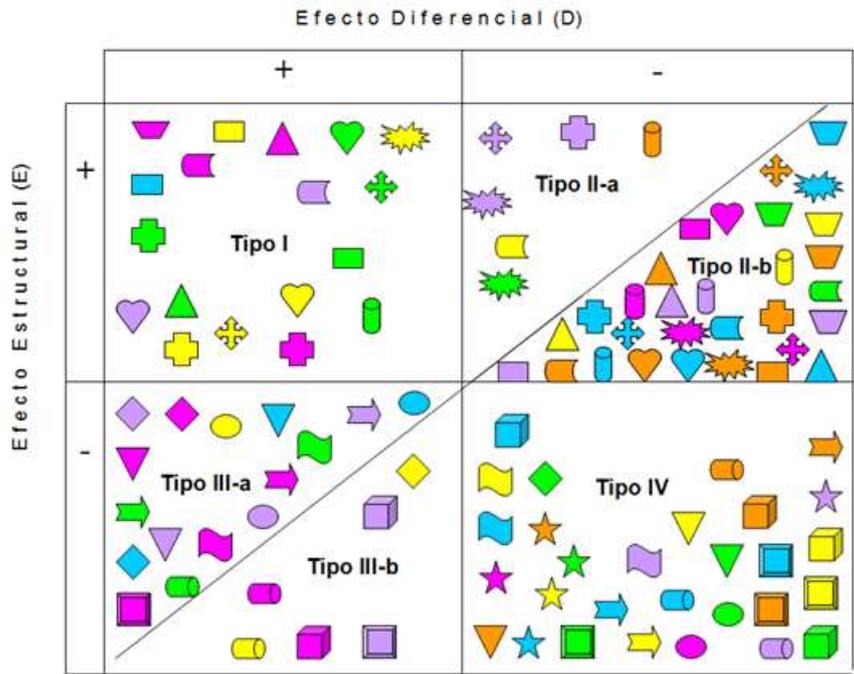
Paso 1 Clasificación de las empresas en tipo I; IIa; IIIa; IIb; IIIb; IV

Llegado a este punto de análisis una vez calculadas las variaciones del cambio neto⁷, así como los efectos Totales, Diferenciales y Estructurales, se contó con la base informativa para el proceso de clasificación de las tiendas objeto desde el punto de vista estructural y competitivo. Para el logro de ese propósito se empleó la matriz estructural de Boudeville⁸. Los resultados de la taxonomía por cartera de productos de las tiendas seleccionadas y en lo referente a la clasificación general se muestran los gráficos 7 y 8 respectivamente:

⁷ El cambio neto expresa la ganancia o pérdida total que tuvo la cartera de producto en la tienda por no haber variado en la misma magnitud que el sistema empresarial al cual pertenece. En consecuencia, es quien cuantifica lo que ganó o perdió la tienda por no haberse comportado igual que el sistema en su conjunto. El cambio neto puede tomar valores positivos o negativos y tiene un componente estructural, ya que la estructura en la tienda puede actuar como freno o acelerador de la economía de la tienda y tiene un componente diferencial, o sea, la competitividad empresarial.

⁸ Se ubicarán por encima de la diagonal las tiendas que tengan un cambio neto positivo y por debajo de la diagonal las que tengan el cambio neto negativo, teniendo en cuenta los signos de los efectos estructurales y diferenciales; donde las tiendas de Tipo I, son las de avanzada, tienen estructura favorable, se especializan en cartera de productos de RC y son competitivas en sus carteras de productos; las de Tipo II-a, aunque predominan cartera de productos de RC tienen dificultades con su competitividad a escala de sistema empresarial; las de Tipo III-a ocurre a la inversa, aunque son competitivas, tienen dificultades en su estructura; las de Tipo II-b, tienen serios problemas en su competitividad y las de Tipo III-b, manifiestan serios problemas en su estructura;

Gráfico 7 Tipologías resultantes por cartera de productos de las tiendas seleccionadas

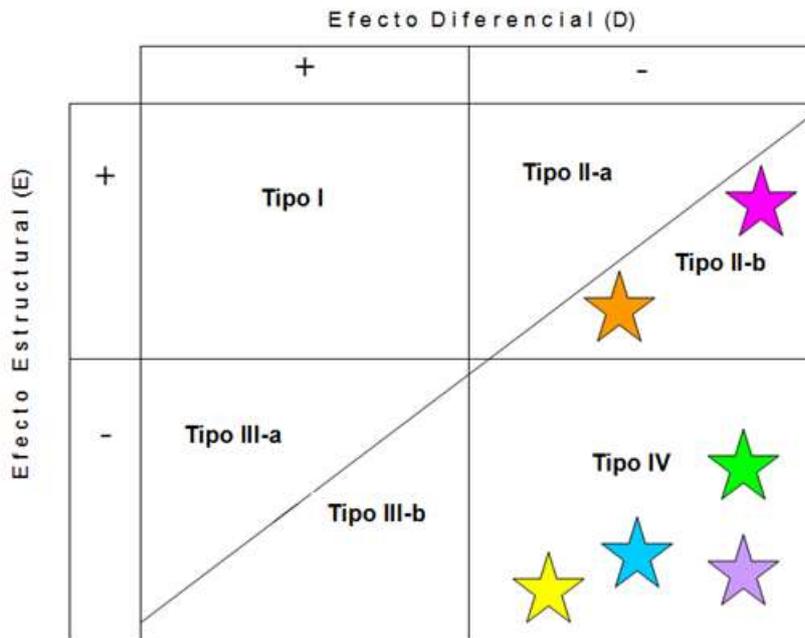


Legenda:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Confecciones de Hombre Confecciones de Joven, Niño, Bebidos Calzado de Mujer Calzado de Hombres Calzado de Joven, Niño, Bebidos Maletas, Carteras y Accesorios Perfumería, Aseo personal y Cosméticos Souvenirs Confituras, Panes y Galletas | <ul style="list-style-type: none"> Saladitos y Snacks Alimentos en Conservas Refrescos, Maltas, Aguas e Infusiones Bebidas alcohólicas y Cervezas Productos frescos, congelados y Lácteos Juguetes, Fiestas y Artículos escolares Jugos y Néctares Confecciones y Accesorios Imagen Cuba Estanco |
|---|--|

- Paraiso**
- Novedades**
- Baria**
- La Cima**
- La Golondrina**
- La Orquidea**

Gráfico 8 Resumen de la tipología resultante de las tiendas seleccionadas



Leyenda:

★ Clasificación general de las tiendas seleccionadas

Los resultados de los diferentes efectos se resumen a continuación:

Tiendas	Cambio Neto	Efecto Diferencial	Efecto Estructural
Paraíso	-41278.61	-36316.5	-4962.09
Novedades	-26504.35	-25371.02	-1133.34
Bariay	-16087.05	-16536.68	449.63
La Cima	-9723.71	-7087.66	-2636.05
La Golondrina	-16614.69	-7302.90	-9311.78
La Orquídea	-4828.30	-33756.72	28928.42

Los resultados que se observan tanto en el gráfico 7 y 8 se interpretan seguidamente:

- ✓ cartera de productos *confecciones de hombre* en las tiendas Paraíso, Novedades, Bariay y La Golondrina; *confecciones de joven, niño y bebidos* en las tiendas Paraíso, Novedades, La Golondrina y La Orquídea; *perfumería, aseo personal y cosméticos* en las tiendas Paraíso, Novedades, Bariay, La Cima y La Golondrina; *bebidas alcohólicas y cervezas* en las tiendas Paraíso, Bariay y La Orquídea; *productos frescos, congelados y lácteos* en las tiendas Paraíso, Bariay y La Cima; y *jugos y néctares* en las tiendas Paraíso, Bariay y La Orquídea: predomina la clasificación de **tipo II-b** lo que demuestra que estas tiendas aunque su estructura económica es favorable, presentan serios problemas de competitividad en estas cartera de productos;
- ✓ cartera de productos *calzado de mujer* en las tiendas Paraíso, Bariay, La Golondrina y La Orquídea; y *calzado de joven, niño, bebidos* en las tiendas Paraíso, Novedades, Bariay y La Golondrina: predomina la clasificación de **tipo III-a**, interpretándose que estas tiendas aunque son competitivas en estas cartera de productos, presentan dificultades en cuanto su dinámica de crecimiento y estructura a nivel empresarial;
- ✓ cartera de productos *calzado de hombres* en todas las tiendas seleccionadas; *saladitos y snacks* en las tiendas Paraíso, Bariay y La Golondrina; *confituras, panes y galletas, y confecciones y accesorios imagen Cuba* en las tiendas Paraíso, Novedades, Bariay y La Cima: predomina la clasificación de **tipo IV**, lo que indica que tienen una situación crítica referente a su dinámica de crecimiento y estructura y competitividad en estas cartera de productos;

- ✓ cartera de productos *refresco, maltas, aguas e infusiones*: predomina la clasificación de **tipo I** en las tiendas Novedades, La Cima y La Orquídea, lo que significa que estas tiendas tienen una situación favorable, en cuanto a su estructura económica y competitiva en esta cartera de productos.

De acuerdo con la clasificación general las tiendas Paraíso, Novedades, La Cima y La Golondrina se clasifican en **tipo IV**, lo que demuestra que son las más rezagadas pues ilustran una situación crítica en su estructura económica y competitividad en la cartera de productos seleccionados; mientras que las tiendas Bariay y La Orquídea se clasifican en **tipo II-b**, lo que indica que aunque tengan una estructura económica favorable pues se especializa en cartera de productos de rápido crecimiento (PRC) presentan serios problemas de competitividad.

Etapa 4 Análisis E – CDEE y orientación de la estrategia empresarial

Paso 1 Análisis del efecto del comportamiento del entorno en la taxonomía de la empresa

Una vez realizada la taxonomía de las tiendas a partir del comportamiento de la dinámica de su estructura económica se procede a analizar, con el apoyo de especialistas de dichas tiendas y de la Dirección General de la Sucursal Comercial Caracol Holguín, los elementos del entorno que influyen en los resultados económicos en cada una de las carteras de productos en las tiendas seleccionadas, utilizándose para este propósito la técnica tira de papel. Los resultados obtenidos del trabajo en grupo se muestran a continuación:

Elementos del entorno que influyeron de forma positiva y negativa en el CDEE de las tiendas seleccionadas

Elementos Positivos

- ✓ Prestigio y profesionalidad de los trabajadores ante los clientes;
- ✓ Comercialización de productos de alta calidad y marcas de reconocido prestigio;
- ✓ Entidades abaladas por los Sistemas de Protección al Consumidor que las diferencia con respecto al resto de las cadenas de tiendas del territorio;
- ✓ Crecimiento a raíz de la Nueva Política Económica del país, del número de cuentapropistas y de los cubanos que cumplen misiones en el exterior;
- ✓ Incremento de los niveles de compra en CUC por parte de la población;
- ✓ Incremento de los arribos de visitantes cubanos residentes en el exterior.

Elementos Negativos

- ✓ Deficiente funcionamiento por parte de la Importadora Nacional en la transportación de productos hacia el almacén de la Sucursal y puntos de ventas respectivos;
- ✓ Inestabilidad de proveedores con representación en el territorio, productos para la venta e insumos;
- ✓ Dificultades en la tramitación de productos con problemas de calidad;
- ✓ Incremento de las ofertas en moneda nacional en la red de mercados Ideales, donde se pueden encontrar productos alimenticios tales como lácteos, conservas de frutas, pastas largas y cortas, cervezas, ron y refrescos de la industria nacional, así como variados productos frescos y congelados, con precios equivalentes a los de CUC e incluso ligeramente inferiores;
- ✓ Insatisfacciones por parte del sector cuentapropista con las principales carteras de productos demandados por ellos (productos alimenticios y de ferretería);
- ✓ Fortalecimiento de la competencia (TRD, ARTEX, FCBC, CIMEX, PALMARES y EGREM);
- ✓ Pobre ampliación y diversificación de ofertas turísticas combinando recursos históricos y culturales de la provincia.

Paso 2 Orientación del tipo de estrategia a seguir en consecuencia con la taxonomía de las tiendas y el comportamiento del entorno

Para el desarrollo de este paso se tuvieron en cuenta los cálculos de la taxonomía de las tiendas seleccionadas y los factores del entorno que tuvieron influencia en el comportamiento de su dinámica económica estructural (CDEE). Luego se procedió a definir hacia dónde debe ir encaminada la estrategia empresarial (competitiva o estructural) en las tiendas. El tipo de estrategia a seguir se muestra a continuación:

Cuadro 2 Orientación del tipo de estrategia a seguir en las tiendas seleccionadas

<i>Tipologías</i>	<i>Tiendas</i>	<i>Tipo de estrategia</i>
Tipo I	-	-
Tipo II-a	-	-
Tipo III-a	-	-
Tipo II-b	Bariay; La Orquídea	Las acciones deben estar encaminadas hacia cambios radicales en su competitividad en la cartera de productos que la afectan
Tipo III-b	-	-
Tipo IV	Paraíso; Novedades; La Cima; La Golondrina	Las acciones deben conducirse hacia cambios radicales tanto desde el punto de vista de su estructura como de su competitividad

Fuente: elaboración propia a partir de la taxonomía y el CDEE de las tiendas

Conclusiones

El SGC en el contexto empresarial cubano actual constituye una parte importante de las funciones inherentes al proceso administrativo en las organizaciones (planificación, organización, dirección y control);

Se comprobó la posibilidad de aplicación de técnicas de análisis regional (TAR) que enriquecen la gestión comercial de la empresa;

La aplicación del procedimiento posibilitó identificar en las tiendas objeto, la cartera de productos en que es fuerte y las que son de suma importancia para el grupo empresarial; clasificarlas a partir del comportamiento de la dinámica de su estructura económica según las tipologías de Boudeville; identificar los elementos del entorno que influyen positiva y negativamente en esos resultados y orientar el tipo de estrategia (competitiva o estructural) a seguir en consecuencia con la taxonomía obtenida;

Las estrategias propuestas a la dirección de la sucursal, permitirán con mayor posibilidad sustentar su posicionamiento en el mercado y la eficiencia empresarial ante las cambiantes condiciones que ocurren el entorno actual.

Bibliografía

1. Alonso Leache, B. (2003). "Marketing en el Punto de Venta". España: [s.n.].
2. Barreiro Pousa, L. A. (2002). "Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba". Tesis Doctoral, no publicada, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana.
3. Boisier, S. (1980). "Técnicas de análisis regional con información limitada". Cuaderno del ILPES, No. 27. Santiago de Chile.
4. Castellanos Machado, C. A. (2012.). "Marketing, comercialización y orientación al mercado. Definición y tendencias principales". Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing-comercializacion-orientacion-mercado-definicion-tendencias-principales/>
5. Carrasco Rodríguez, J. R. (2013). "Indicadores de gestión. Cómo usarlos para mejorar los resultados". En Gaceta Business, 479. Disponible en: <http://www.cgcoo.es/elearning>.
6. Córdova, C. (2003). "Consideraciones sobre metodología de la investigación". Universidad Oscar Lucero Moya. Holguín.
7. Cruz Torres, L. (2014). "Algunas consideraciones sobre la utilización de herramientas digitales en la comercialización hotelera en el destino turístico de Varadero". En Retos Turísticos, 2 (1).
8. Del Alcázar, B. (2002). "Los canales de distribución en el sector turístico". Madrid. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

9. Díaz Fernández I.; Hernández Ruiz A. y Barreiro Pousa L. (2006). "Marketing en Cuba: Un estudio necesario". Monografía. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana. Cuba.
10. Díaz Fernández, I., Hernández Ruiz, A. y Barreiro Pousa, L. A. (2009). Valoraciones sobre el marketing en Cuba. En REDMARKA: Revista Académica de Marketing Aplicado, 1(1), 277-290. Disponible en <http://www.redmarka.org.ar>
11. Domínguez, A.; González, D.; Alonso, J. y Soto, A. (1993). "Estrategias de crecimiento empresarial mediante la globalización de mercados". III Congreso Nacional ACEDE. Crisis Económica y Oportunidades para la Empresa Española. Valencia, España.
12. Douglas, K. y Bateson, J. (2002). "Fundamentos de marketing de servicios". 2da Edición. España. Thomson.
13. Fischer L. y Espejo J. (2004). "Mercadotecnia", 3ra ed. Editorial McGraw-Hill, Interamericana. México.
14. Godet, M. y Philippe Durance. (2009). "La caja de herramientas de la prospectiva estratégica". Serie de investigación No. 10. Publicaciones Cuadernos del Lipsor. *El Cercle des Entrepreneurs du Futur. Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation. CNAM - 2 rue Conté - 75003 Paris.*
15. Gómez Díaz, M. C., y González García, M. A. (2015.). "Dinamización del PUNTO DE VENTA". Madrid. Paraninfo
16. González, I. (2008). "Apuntes sobre técnicas de análisis regional", Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial (CEDET), Universidad de Camagüey, Cuba.
17. Guerrero García, M. y Pérez Martínez, Y. (2009). "Procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de Tiendas", en revista electrónica Contribuciones a la Economía. IDEAS-RePEc. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/504/Gestion%20comercial.htm>
18. Hernández Basso, M. (2014). "Amplían y mejoran red de tiendas Caracol". En OPCIONES Semanario Económico y Financiero de Cuba. Disponible en: <http://www.opciones.cu/turismo/2014-03-28/amplian-y-mejoran-red-de-tiendas-caracol/>
19. Horwitch, M. (1993). "La estrategia empresarial". Enciclopedia de Dirección Administración de la Empresa-Expansión. Editorial Orbis. Barcelona, España.
20. Jarillo, Jc. (1993). "Estrategias para entornos muy competitivos". Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa-Expansión. Editorial Orbis. Barcelona, España.
21. Kotler, P. y Andreasen, A. (1996). "Strategic marketing for nonprofit organizations". 5ta edición. New Jersey. Prentice Hall
22. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Miquel, S., Bigné, E. y Cámara, D. (1999). "Introducción al marketing". Madrid. Prentice-Hall.
23. Kotler P., Bowen J. y Makens J. (1997). "Marketing for Hospitality and Tourism". Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
24. Méndez, E. (2001). "Planificación del desarrollo territorial en Cuba. Aplicación de técnicas de desarrollo regional para el diagnóstico en Villa Clara". Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad Central de las Villas. Villa Clara, Cuba.
25. Méndez, E. (2013). "Procedimiento para el análisis de la dinámica estructural en el marco de la planificación empresarial. Aplicación en BANDEC Holguín. Tesis presentada en opción al Grado Académico de Máster en Administración de Negocios. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara, Cuba.
26. Paneca Y. (2013). "Procedimiento para el análisis de la dinámica estructural en el marco de la planificación empresarial. Aplicación en BANDEC Holguín. Tesis presentada en opción al Grado Académico de Máster en Administración de Negocios. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara, Cuba.
27. Pérez Ríos, J. (1993). "Análisis estructural de la empresa, su modelo y simulación", en revista Internacional de Sistemas; Vol. 4. Madrid, España.
28. Rodríguez Pérez M. (2008). "Metodología para la planificación estratégica en el área comercial". Tesis en opción al Grado Científico de Máster en Gestión Turística. Universidad de Holguín.
29. Thompson Jr. y Arthur A. (2008). "Administración estratégica: teoría y casos", 1ra ed. Editorial Mc Graw-Hill / Interamericana. México D. F.