

Procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de tiendas.

***Autores: Ms.C Manuel Guerrero García
Lic. Yamisleydis Pérez Martínez***

Email: manuel@racol.co.cu y yamitapm@ult.edu.cu

RESUMEN

Esta investigación considera la posibilidad de que el proceso de comercialización en tiendas pueda encontrarse en un estado actual que no responda a las expectativas y necesidades de su entorno y, en particular, de sus clientes; por lo que se constituye en el objetivo, proponer un procedimiento para el proceso de comercialización en red de tiendas, derivado en un sistema de acciones que sustenten la mejora continua para asegurar su desarrollo estratégico. Si se atienden a las características específicas de las Cadenas de Tiendas del país, la propuesta que se presenta puede ser atendida para su generalización y servir de referente para continuar profundizando en la pertinencia e impacto de esta empresa en el desarrollo socioeconómico local y en su alcance territorial.

PALABRAS CLAVES: Comercialización en tiendas, procedimiento, desarrollo socioeconómico

ABSTRACT

This investigation considers the possibility that the process of commercialization at stores may find itself in a present-day status that does not answer to expectations and needs of its surroundings and, in particular, of its clients; for what is constituted in the objective, naming a procedure for the process of commercialization in net stores, by-product in a system of stock that they hold the continuous improvement to assure its strategic development. If they attend to the Chains Of Store's of the country specific characteristics, the proposal that presents itself can be catered to its generalization and suiting its purposes of referent to continue digging into pertinence and impact of this company in socioeconomic local development and in its territorial and international reach.

KEY WORDS: Commercialization at stores, procedure, development socioeconómico

INDICE

	Pág
Introducción.....	5
Capítulo I: Consideraciones Teórico Conceptuales sobre la Comercialización y la Gestión Comercial a través de Tiendas.	11
1.1 La comercialización. Definiciones conceptuales.....	11
1.2 Sistema de comercialización.....	16
1.3 Estructura del sistema de comercialización.....	18
1.4 Gestión comercial	25
1.5 Gestión de comercialización de productos de una empresa a través de una red de tiendas minoristas	28
1.5.1 Principales elementos a considerar en la gestión de comercialización a través de una red de tiendas	34
1.6 La estrategia de comercialización en tienda.....	47
1.7 Consideraciones Generales del Capítulo I	49
Capítulo II: Procedimiento para el proceso de comercialización en red de tiendas.. 50	
2.1 Procedimiento para el proceso de comercialización en red de tiendas.....	50
2.2 Consideraciones generales acerca del procedimiento propuesto.....	60
2.3 Aplicación del procedimiento para el proceso de comercialización en red de tiendas en la Sucursal Comercial Caracol Las Tunas.....	61
2. 4 Consideraciones Generales del Capítulo 2.....	73
Conclusiones Generales.....	74
Bibliografía	

INTRODUCCIÓN

Los profundos cambios derivados de la complejidad económica mundial en la que Cuba se inserta a partir del derrumbe del campo socialista y la desaparición de la Unión Soviética, conllevaron a considerar las fuentes de ingresos para la subsistencia y desarrollo a partir de una proyección estratégica en la cual el turismo pasa a convertirse en una prioridad que haga posible el desarrollo económico prospectivo.

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.

Por otra parte, la presencia de otras cadenas de tiendas hace posible que, dadas los requerimientos del mercado en cuanto al nivel de calidad de los productos y en función de este los precios, pueda traer aparejado una pérdida de posicionamiento de Caracol que de no atenderse consecuentemente se refleje en el nivel de los ingresos, pero también en la insatisfacción de los clientes para cubrir sus necesidades con productos de reconocida calidad y, sobre todo, por las posibilidades de encontrar en otras tiendas productos relativamente similares en sus atributos e incluso a precios más bajos.

En las condiciones socioeconómicas actuales en que tiene lugar la gestión comercial en Cuba y, en específico, el proceso de comercialización en tiendas en divisas según las características de los territorios donde se desarrolla y de acuerdo a las

potencialidades geográficas, naturales y culturales de cada uno de ellos, hace posible determinada desigualdad turística entre estos y, en ese sentido, estarán dirigidas las políticas y prioridades estratégicas del estado cubano para promover nuevas inversiones.

La provincia de Las Tunas, no caracterizada por un potencial turístico propio y enmarcada entre polos turísticos reconocidos en las provincias vecinas, defiende desde la gestión extrahotelera fundamentalmente, en la medida en que sea capaz de asumir una gestión comercial que considere como principios, la garantía de calidad y exclusividad de los productos que oferta y la profesionalidad en la gestión de ventas para lograr un posicionamiento competitivo que garantice su imagen en el mercado, con un perfeccionamiento de los procesos administrativos como sustento de la eficiencia empresarial.

De acuerdo a la observación, la experiencia de los autores, el primero desde su labor directiva y el análisis documental en informes del Grupo Empresarial y la Sucursal, se entiende que:

- Se reconoce una relativa pérdida de exclusividad en productos, lo que afecta la imagen de Caracol y el nivel de satisfacción de los clientes ante la no presencia de determinadas marcas;
- Se reduce el posicionamiento en el mercado ante la no estabilización de la oferta de productos y la competencia de otras cadenas de tiendas con productos y precios similares;
- Persisten insuficiencias en la gestión comercial derivadas de la estructura de comercialización y el sistema de trabajo, lo que afecta la coordinación y los mecanismos de análisis, compra y distribución desde el nivel estratégico al operativo;
- No es suficiente el análisis de los resultados económicos y la evaluación sistemática de la satisfacción del cliente para desarrollar un proceso de toma de decisiones más efectivo y consecuente con las necesidades del desarrollo estratégico.

Lo cual, sin profundizar en sus causas, puede deberse a:

- Una gestión de recursos humanos que aunque se perfecciona, no responde fundamentalmente desde la formación y desarrollo y la evaluación del desempeño, a constituirse en un proceso que garantice la profesionalidad del personal de ventas como premisa de gestión de la calidad y sustento de una imagen corporativa;
- Un sistema de trabajo que responde a una estructura organizativa que desde su propia concepción complejiza el nivel de relaciones jerárquicas y no flexibiliza un sistema funcional, desde lo estratégico a lo operativo, para que resulte coherente con los requerimientos de la gestión comercial;
- No se dispone de normas, lineamientos y procedimientos que formalicen la actividad comercial y propicien líneas de actuación para el establecimiento de las relaciones dependiente-cliente en función de una gestión de ventas eficiente;
- El proceso de comercialización en tiendas no se concibe en su estructura desde un enfoque sistémico e integrador que permita, en cada una de sus partes y en el momento oportuno, asumir un proceso de toma de decisiones con un carácter más preventivo y no posterior a la acción comercializadora.

Por lo anterior, se constituye en el **problema científico** de esta investigación: Insuficiencias en la gestión comercial en cadenas de tiendas limitan sus resultados económicos y repercuten en la satisfacción del cliente, lo que puede llevarla a una pérdida de su imagen corporativa en el segmento de mercado territorial donde se desempeña.

Ante esta problemática, tiene lugar un impacto en el orden social que puede estar derivado de la ausencia de normativas y procedimientos que se constituyan en una línea de acción o guía para el desarrollo de una comercialización en tiendas que permita un reconocido posicionamiento en el mercado territorial, sea pertinente e impacte desde el sector turístico en el desarrollo socio económico local y nacional.

La gestión comercial se asume como el **objeto** en que se manifiesta el problema científico planteado.

Para contribuir a la solución de este problema, se considera como **objetivo general** de esta investigación: Elaborar un procedimiento para el proceso de comercialización en tiendas e instrumentar a partir de éste, un sistema de acciones en la Sucursal Comercial Caracol Las Tunas que sirva de sustento para garantizar, como principios, mejores resultados económicos y la satisfacción del cliente a través de la mejora continua de su gestión comercial.

Por lo anterior, el **campo de acción** de esta investigación resulta: El proceso de comercialización en tiendas.

Para dar respuesta al objetivo general se desarrollan las siguientes tareas científicas:

1. Caracterizar gnoseológicamente la gestión comercial y el proceso de comercialización en tiendas como base para desarrollar una interpretación teórica del objeto y el campo de acción y la justificación de la hipótesis de investigación.
2. Identificar las características actuales de la red de tiendas, sus recursos humanos y su proyección estratégica, así como las insuficiencias actuales que pueden incidir en su comportamiento estratégico futuro, desde el Grupo Empresarial y las propias de la cadena de tiendas.
3. Analizar, desde un enfoque práctico metodológico, el desarrollo del proceso de comercialización en las cadenas de tiendas, a partir del reconocimiento del estado actual de las relaciones estructurales - funcionales que lo conforman y de acuerdo al procedimiento que se propone, para posibilitar una valoración mediante indicadores y el uso de técnicas que permitan desde el presente establecer la proyección futura.

En la investigación se asume como **Hipótesis** que:

Se contribuye a atenuar las insuficiencias actuales en la gestión comercial en cadenas de tiendas, en la medida en que se asuman, de manera práctica, las acciones de mejora continua a partir del sistema de relaciones estructurales – funcionales que se establecen en el procedimiento del proceso de comercialización

en tiendas desde un enfoque holístico, sistémico e integrador y en función de los resultados económicos y la satisfacción del cliente.

Durante el proceso investigativo se utilizan como métodos:

Del nivel teórico:

- Histórico-lógico: con su empleo se precisan los antecedentes históricos y la evolución de las categorías principales de la investigación; esto es, la gestión comercial y el proceso de comercialización en tiendas;
- Hipotético-deductivo: posibilita la construcción de la hipótesis, al estructurar las conexiones entre las categorías que la integran y la relación causal que se establece entre ellas;
- Sistémico-estructural: para la concepción metodológica del proceso de comercialización en tiendas en las condiciones actuales en que se desarrollan las cadenas de tiendas en el contexto socioeconómico territorial y nacional;
- Análisis y síntesis de la información: para establecer la caracterización gnoseológica y definir los referentes teóricos y conceptuales que sirven de sustento al proceso investigativo en relación con el objeto y el campo de investigación.

Del nivel empírico:

- La observación: se emplea para valorar las insuficiencias actuales en la gestión comercial y el proceso de comercialización en tiendas, en su efecto sobre la eficiencia empresarial, los resultados económicos y la satisfacción del cliente; así como la percepción acerca de la imagen corporativa en relación con la exclusividad de sus productos y la profesionalización de la gestión de ventas;
- Talleres de dinámica grupal: para determinar los principales elementos que inciden en el comportamiento actual del proceso de comercialización en las cadenas de tiendas; así como, las posibles acciones prospectivas para la mejora de los resultados económicos y la sustentabilidad de una imagen corporativa caracterizada por la calidad y exclusividad de los productos en venta, en función

de la satisfacción del cliente;

- **Análisis documental:** Consiste en la revisión de informes económicos, cumplimiento de los objetivos de trabajo e informes estadísticos, actas del consejo de dirección, para precisar aspectos de interés en relación con las diferentes etapas que conforman el procedimiento.

Esta tesis fundamenta en sus resultados científicos un aporte práctico, a partir de considerar un procedimiento del proceso de comercialización en tiendas que asume como base una concepción estructural - funcional mediante un enfoque holístico, sistémico e integrador y desde la caracterización del estado actual de este proceso, proyectar acciones de mejora continua en función de garantizar la satisfacción del cliente y resultados económicos pertinentes, como premisas para consolidar el desarrollo estratégico de las cadenas de tiendas y mantener una imagen corporativa sustentada en la comercialización de productos reconocidos por su exclusividad y calidad.

Los estudios precedentes con relación a esta temática abordan principalmente, fundamentos teóricos generalizadores y no ajustados a las características propias de la gestión comercial que se desarrolla en el contexto socioeconómico cubano actual, por lo que la propia concepción práctico - metodológica del proceso de comercialización en tiendas que se asume en esta investigación, se constituye en una novedad científica.

Capítulo I: Consideraciones Teórico Conceptuales sobre la Comercialización y la Gestión Comercial a través de Tiendas.

Las transformaciones económicas y sociales se hacen sentir de una forma u otra y con intensidades diferentes en cada faceta del proceso de desarrollo del país; por tanto, las entidades cubanas, y dentro de ellas las empresas comercializadoras minoristas y específicamente de artículos de uso personal, no están ajenas a estos cambios, por lo que se ven en la necesidad de realizar investigaciones de corte mercantil con el fin de encontrar los recursos necesarios para continuar realizando su función social y al mismo tiempo incrementar los recursos del Estado.

En el presente capítulo se tratan distintos enfoques teóricos acerca de la comercialización, de acuerdo con la concepción actual del sistema de ventas en tiendas, desde una perspectiva que permita crear el marco teórico indispensable para considerar el proceso de comercialización en una red de tiendas y asegurar una mejora continua en las condiciones socioeconómicas en que se desarrolla el sistema empresarial cubano, encargado de satisfacer los requerimientos de clientes, tanto extranjeros como nacionales.

1.1 La comercialización. Definiciones conceptuales

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución (Ugarte et al., 2003). Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman.

Así, comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los

distribuidores sobre cada canal.

Según Kotler (1995), el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado.

De esta manera se infiere que, en la comercialización de un nuevo producto la decisión del tiempo de ubicarlo para la venta es crítico y lleva consigo consideraciones adicionales; porque si reemplaza a otro, esto podría retrasar su introducción hasta que se acabe el stock del producto ya situado en el mercado. Si el nuevo producto es de demanda estacional podría mantenerse hasta que llegase el momento oportuno, siempre que responda a atributos similares o superiores al anterior y que pueda llegar a ser aceptado y preferido por los clientes.

Por otra parte, la red de tiendas debe decidir si lanzar un nuevo producto en una única localidad, una región, en varias regiones; en dependencia de las características del segmento de mercado potencial al que se dirige, para ello siempre será necesario que la empresa defina cómo introducir el nuevo producto en los mercados instrumentando un plan de acción para ello y señalando el momento concreto para las distintas actividades de comercialización.

Las empresas comercializadoras deben reconocer la necesidad y ventajas de introducir regularmente nuevos productos e ir reemplazando aquellos que van dejando de ser atractivos para los clientes o que no poseen atributos, que por determinadas circunstancias y épocas, el cliente requiere y se convierten en productos de lento o nulo movimiento que se acumulan en los inventarios y traen por consecuencia afectaciones en los resultados de la eficiencia económica de la organización.

Desde otra perspectiva la comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia estimada. Al respecto hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición de este concepto:

1. La orientación hacia el cliente.
2. El esfuerzo total de la empresa.
3. La ganancia como objetivo.

Es por ello que los directivos deberían trabajar juntos, ya que lo hecho por un departamento puede ser la materia prima para la actividad de otro. Lo importante es que todos los departamentos adopten como objetivo máximo la satisfacción del cliente, de manera que la tarea gerencial en la comercialización abarque los pasos siguientes:

1. Planear las actividades comerciales.
2. Dirigir la ejecución de los planes.
3. Controlar estos planes.

Lo anterior presupone que durante la planeación comercial, los gerentes fijan pautas para la tarea de ejecución y especifican los resultados esperados, luego utilizan estos resultados en la tarea de control, con el propósito de comprobar si todo funcionó de acuerdo con lo previsto y de producirse desviaciones en los planes, adoptar las medidas pertinentes para seleccionar otra alternativa de acción y dirigir el rumbo hacia el logro de las metas previstas.

Por eso, los gerentes comerciales deberían estar siempre centrados a la búsqueda de nuevas oportunidades, lo que proporcionaría a la empresa la necesaria estabilidad y continuidad en su funcionamiento; esto es, si se considera además que los mercados son dinámicos y que las necesidades de los clientes, los competidores y el medio ambiente cambian continuamente.

Por tanto, la tarea de planear es premisa indispensable para guiar a toda la organización hacia el logro de sus objetivos esenciales y dentro de ellos el cumplimiento oportuno de su misión; es decir, de lo que se trata es de realizar una labor de alta gerencia que comprende entre otras, las actividades vinculadas con la comercialización.

El concepto de comercialización ha sido tratado de diversas formas, por lo que se

puede considerar, según criterios de este autor, uno que establece argumentos que se ajustan a las necesidades de esta investigación; esto es, considerar a la comercialización como un proceso encaminado a analizar las necesidades de las personas y decidir si los consumidores prefieren más cantidad o diferentes productos, lo que requiere prever qué tipos de productos desearán los distintos consumidores o clientes en lo que concierne a propiedades o características de los productos y decidir a cuáles de estas personas tratará de satisfacer la empresa.

Estimar cuantas de esas personas estarán consumiendo en los próximos años y cuantos productos comprarán, así como prever con exactitud cuándo desearán comprar; hace necesario determinar dónde estarán estos consumidores y cómo poner los productos a su alcance, calculando que precio estarán dispuestos a pagar por ellos y si la empresa obtendrá ganancias vendiendo a ese precio. De manera que, se debe decidir qué clase de promoción deberá utilizarse y estimar cuántas empresas competidoras estarán ofertando productos similares, qué cantidad producirán, de qué clase y a qué precio.

Es importante señalar que el concepto anterior reconoce un determinado número de actividades que no forman parte de la producción, ya que esta consiste en fabricar el producto o prestar servicios, por lo que asumir esta última idea como comercialización estaría considerando una posición parcial y no totalitaria del concepto. Es entonces que debe asumirse la comercialización con un carácter integral y totalizador que provee la orientación necesaria para la producción y ayuda a lograr que se fabrique el producto adecuado y que llegue a los consumidores con criterios de calidad.

Entonces, debe entenderse la comercialización como el proceso que se ocupa de aquello que los clientes desean y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece. La comercialización es, por tanto, un conjunto de actividades realizadas por las organizaciones y un proceso social que se da en dos planos: Micro y Macro, por lo que se utilizan dos definiciones: microcomercialización y macrocomercialización.

La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones

individuales que los sirven, siendo la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades, se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro.

La macrocomercialización considera ampliamente todo el sistema de producción y distribución como un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

De esta manera, la comercialización debe comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción. No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales, por el contrario, el acento se pone sobre como funciona todo el sistema comercial. Esto incluye la observación de como influye la comercialización en la sociedad y viceversa.

Otros términos asociados a la comercialización se encuentran vinculados a los resultados de este proceso; de ahí que, se trate la comercialización efectiva, la cual significa entregar los bienes y servicios que los consumidores desean y necesitan, conseguirles los productos en el momento oportuno, en el lugar adecuado y a precio conveniente.

Otro aspecto importante de la comercialización está relacionado con sus funciones universales; si se considera a la comercialización como un proceso de intercambio de mercancías, finanzas e información se tiene que estas son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar y lograr información del mercado.

El intercambio suele implicar compra y venta, la función de compra significa buscar y evaluar bienes y servicios, por lo que la función venta requiere promover el producto, mientras que la función de transporte se refiere fundamentalmente al traslado de la mercancía. El almacenamiento implica guardar y proteger los productos de acuerdo

con el tamaño y calidad en un espacio que posibilite el reaprovisionamiento hacia las tiendas de forma ágil y segura. Del mismo modo, estandarizar y clasificar incluyen el ordenamiento de los productos de acuerdo con el tamaño y calidad de los mismos otorgando un lugar de prioridad de acuerdo a las demandas de los clientes y a su rotación en la venta.

Por otra parte, la financiación provee el efectivo y crédito necesarios para comercializar propiamente y finalmente la información refiere a la retroalimentación que se logra entre la entidad y el cliente para conocer sus expectativas, necesidades, preferencias y satisfacción, lo cual permite introducir acciones de mejora a las funciones anteriores.

Estas funciones de la comercialización las realizan específicamente los productores, los especialistas en comercialización, los vendedores en tiendas y los consumidores.

Desde un punto de vista macro, todas las funciones de comercialización deben ser desempeñadas por alguien, pero desde un punto de vista micro, no todas las empresas deben ejecutar la totalidad de las funciones. Además, no todos los bienes y servicios exigen todas las funciones en cada una de las etapas de su producción.

1.2 Sistema de comercialización

Para comprender el proceso de comercialización desde un enfoque estructural y funcional será necesario acercarse a la teoría de sistema para entenderlo e interpretarlo como un todo, conformado en cada una de sus partes a través de sus relaciones.

Es así que, la teoría de sistema proporciona el marco analítico adecuado para contextualizar la actividad de comercialización si se tiene en cuenta el concepto que define Hernández (1998), este autor, en su esencia, considera que un sistema es un conjunto de elementos con propiedades y atributos que constituyen un todo, relacionados a la vez entre sí y con el entorno común a ellos, del cual se obtienen determinadas entradas de alimentación y al que brindan determinadas salidas.

Como señala Bueno (1989), los productos obtenidos por una empresa para su comercialización mediante adquisición, se dirigen hacia un mercado donde estos bienes serán asignados a sus futuros consumidores. Esta actividad, que en su momento comenzó en el proceso productivo, entonces llega hasta el consumidor y puede considerarse como el “sistema de comercialización”.

El sistema de comercialización deberá estar encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales pretendiendo como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta.

De igual forma, el sistema de comercialización se ocupa tanto de analizar y estudiar las oportunidades de mercado, como definir un plan de actuación dirigido a establecer los medios necesarios para que sus oportunidades se traduzcan en el cumplimiento de sus objetivos comerciales.

Según Bueno (1989), en general un sistema de comercialización debe tener en cuenta un conjunto de aspectos los cuales se relacionan a continuación:

1. El entorno de mercado que recoge los elementos externos que afectan a la demanda global, como son: crecimiento demográfico, renta por habitante, demanda de bienes complementarios y otros.
2. Objetivos y estrategias de las empresas competidoras que afectan la reacción de las ventas frente a las actuaciones comerciales de la empresa.
3. Decisiones estratégicas de la empresa referente a la cartera de productos que se dirige al mercado y a los canales de distribución empleados.
4. Decisiones operativas de la empresa referente a la utilización de las variables precio, producto, publicidad y distribución.
5. Modelo explicativo del comportamiento del consumidor que recoja la incidencia que tienen en las ventas las modificaciones de los elementos antes mencionados (entorno, competencia y decisiones estratégicas y tácticas).

6. Modelo explicativo de los objetivos de la empresa y de la incidencia en los mismos de las ventas y costos previstos.

Estos elementos se integran en el conocimiento del mercado y sus reacciones ante los diferentes estímulos comerciales controlados o no por la empresa y la configuración de un plan comercial en el que se integran las disímiles decisiones estratégicas y tácticas que puedan adoptarse, de forma que conduzcan a la satisfacción de sus objetivos.

De manera general, como se observa en los planteamientos anteriores hay elementos generalizadores que deberán tenerse en cuenta en la concepción de un sistema de comercialización, sobre la base de considerar aquellos aspectos que tienen que ver en cómo una empresa ubica sus productos en el mercado y estratégicamente responde a los requerimientos del consumidor en el proceso de compra – venta y para beneficio de ambas partes

1.3 Estructura del sistema de comercialización

La comercialización como proceso, desde una perspectiva endógena o interna, constituye una función empresarial interrelacionada con otras dos grandes funciones de la empresa: la producción y la financiación (en el caso de las productoras de bienes o los servicios) y la financiación en el caso de las empresas de prestación de servicios. De acuerdo a Santesmases (1999), la estructura del sistema de comercialización depende en gran medida de estos dos elementos ya que las ventas esperadas dependen de los gastos de fabricación y las necesidades de inversión.

Respecto a lo anterior, es consideración de este autor que para estimar la estructura interna del sistema de comercialización, este debe valorarse desde su interior; es decir, desde las propias condiciones internas de la empresa y de acuerdo al tipo de actividad que realice (producción, venta mayorista, minorista o prestación de servicios) y, por otra parte, asociar el proceso a las funciones generales de la administración empresarial.

En general, y coincidiendo con los criterios de Gorostegui (1992), cuando el producto se destina al mercado y no tiene que responder a las características definidas por un cliente en particular, se precisan estudios de investigación comercial para conocer las reacciones de los consumidores a disímiles alternativas, así como pruebas de mercado y estimaciones de ventas potenciales y de la rentabilidad de los diferentes proyectos de nuevos productos todo lo cual concierne a la dirección comercial,

Entiéndase esta posición al considerar que, la acción de venta no solo queda sujeta al momento en que se efectúa la misma sino que se prolonga en el tiempo a través de la actividad de postventa que también proporciona un control feedback de la actividad.

De acuerdo con el criterio de Naylor y Vernon (1973), una combinación comercial adecuada dará como resultado un volumen de ventas determinado, aunque no se puede obviar que sobre estas últimas también actúan otros factores no controlables por la empresa como son las variables ambientales (económicas, demográficas, culturales, competencia, entre otras). Sin embargo, desde el punto de vista de la comercialización, la verdadera venta es la que se realiza al final del proceso cuando el consumidor adquiere el bien, tal como afirma Gorostegui (1992).

Sobre la base de estudios de mercado llevados a efecto, se fijan los objetivos de ventas y a su vez se determinan los esfuerzos que tiene que realizar la empresa. En este sentido Webster (1977) señala que, a mayores gastos mercadotécnicos suelen corresponder mayores ventas, y viceversa; por tanto, si se eleva el objetivo de ventas se requerirá entonces de mayores egresos para alcanzarlo.

En la actualidad, ha adquirido relevancia la creación de importantes fuerzas de venta y el personal que participa en esta actividad sirve para que la empresa se relacione con los clientes. Para muchos compradores la empresa está representada por la fuerza de ventas, lo que implica que tiene que esforzarse al máximo a la hora de diseñar su equipo de vendedores, es decir, desarrollar sus objetivos, estructura, tamaño y retribución (Kotler, 1995).

Por su parte, el sistema de comercialización asume como premisa, las necesidades

insatisfechas del mercado y las limitaciones financieras, técnicas y comerciales, lo que unido a lo anterior, delimitan el segmento de mercado al que la empresa se dirigirá y los productos con que lo hará. Las necesidades y características del mercado—objetivo, las limitaciones de la empresa y de la red de comercialización; así como, los atributos de dichos productos, determinan la política de comercialización que ha de seguirse para lograr un posicionamiento competitivo en el mercado en función de sus clientes potenciales.

La política de promoción y publicidad viene igualmente condicionada por las necesidades y características del mercado, las limitaciones comerciales y publicitarias de la empresa. Las necesidades del mercado y sus características así como la de sus productos y la de los tipos de distribución y promoción seleccionados, que conjuntamente con la gestión económico - financiera determinan la política de precios.

La empresa ha de conquistar el mercado - objetivo haciendo uso de lo que comúnmente se denomina o suele llamarse mezcla de mercado, que no es más que una las posibles combinaciones de las cuatro políticas o variables antes mencionadas: el producto, distribución, promoción y precios y según (Gorostegui, 1992), en la mezcla de mercado para la comercialización se integran decisiones cuantitativas y cualitativas que se toman en diferentes dimensiones temporales y espaciales. Finalmente, las decisiones sobre estas cuatro variables determinan cualitativamente el funcionamiento del sistema de comercialización.

Diversas son las definiciones que se han dado sobre el concepto de producto; sin embargo, para los efectos de esta investigación se asume el propuesto por Kotler (1995), este autor lo define como todo aquello que puede ofrecerse en un mercado con el fin de que se le preste atención para ser adquirido, usado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad. Este abarca objetos físicos, servicios, tiendas, organización y otros.

El sistema comercial es quien desarrolla un papel preponderante respecto a las características (no técnicas) del producto. Por tanto, las principales decisiones están

encaminadas a la diferenciación de la cartera de productos con el fin de romper la homogeneidad del mercado y acotar así su propio segmento de mercado. El comprador por su parte, elige entre un posible campo competitivo el producto que considera posee las características más adecuadas (calidad, envase, exclusividad, marca, imagen) o bien de los otros instrumentos comerciales (distribución, precio, publicidad).

Se coincide con Spitz (1975) en que, siempre es conveniente diferenciar productos industriales y productos de consumo, ya que en los productos industriales la selección se realiza mediante una ponderación objetiva de los atributos que posee cada producto, en tanto que en los productos de consumo normal, la compra se decide en función de una valoración subjetiva de los productos candidatos, que a su vez, está influida por múltiples factores.

El precio, según Gorostegui (1992), es una variable comercial, caracterizada en muchos casos por la rapidez de sus efectos sobre las ventas. Por ello, se dice que al igual que la publicidad, es una variable de acción a corto plazo. Este autor sostiene además, que el precio de un bien es su valor de intercambio y éste no tiene por qué coincidir con el valor técnico, el cual es una magnitud subjetiva, basada en la valoración de cualidades como la calidad y la perfección tecnológica. El valor que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto depende más bien de su capacidad para satisfacer deseos y necesidades.

De acuerdo a Stanton (1969), la importancia de las decisiones sobre precios viene condicionada por el tipo de producto que posee la empresa o por la estructura del mercado correspondiente. En un mercado estrictamente competitivo, el precio está determinado por las cantidades demandadas y ofrecidas, siendo nula la posibilidad de que el productor actúe sobre el precio, de ahí la necesidad de lanzar oportunamente estrategias que viabilicen el proceso de comercialización.

Es importante, según el análisis realizado entender que, la estrategia de comercialización ha de hacer coincidir los objetivos perseguidos en la fijación de los precios con las metas generales de la empresa, teniendo siempre en cuenta los más

relevantes que son el beneficio y la rentabilidad, el incremento de las ventas y la ganancia gradual de la cuota de mercado, una situación favorable con respecto a la competencia así como el mantenimiento de la imagen alcanzada por la empresa y sus productos, entre otros aspectos.

En relación a la comunicación o publicidad, Kotler (1995) plantea un modelo de comunicación compuesto por varios elementos, reconociéndose que hay dos de estos elementos que son principales en toda comunicación: el emisor y el receptor, mientras que otros dos representan las herramientas de la comunicación, es decir, el mensaje y el medio, otros que representan funciones de la comunicación y, por último, coinciden con el ruido en el sistema.

Relativo a la distribución, esta comprende las diversas actividades de la “compañía” para que el producto llegue a los consumidores meta. Esta variable busca crear utilidad de tiempo, lugar y posesión, al tener el producto accesible donde y cuando los clientes deseen comprarlo. El objetivo es distribuir el producto correcto en el lugar, en el tiempo y en las cantidades correctas (Pons y Escobar, 2001).

La distribución es una tarea casi exclusiva de un gran número de empresas en las que no existe producción y donde se realiza una adquisición de productos que son posteriormente vendidos tras sufrir alguna transformación que pueden ser físicas, temporales o espaciales. Ella está fuertemente condicionada por la estructura del canal comercial característico del producto de que se trate, aunque en ciertas ocasiones – si la empresa tiene suficiente poder sobre el mercado – puede imponer su propia concepción del canal de comercialización del producto (Bueno, 1989).

Un canal de distribución se puede definir como el camino que debe recorrer un producto desde que es elaborado hasta que llega al consumidor final. En este sentido, Gorostegui (1992) plantea que desde su punto de vista, existen al menos cuatro razones por las que resulta de gran importancia la adecuada selección del canal de distribución, esto es:

1. La venta no se encuentra realmente completa hasta que el producto es adquirido por el consumidor final, al que hay que hacérselo llegar. El hecho de

que el producto se encuentre en el almacén de un mayorista o en la estantería de un minorista no asegura que finalmente se vaya a vender.

2. Los distribuidores continúan las actividades de comercialización de la empresa, siendo responsables, en muchas ocasiones del servicio al cliente y de actividades posteriores a la venta que pueden afectar la imagen del producto y del fabricante.

3. La mayor parte de los distribuidores trabajan con productos y marcas de diferentes empresas que compiten entre sí y el apoyo del distribuidor en unos u otros puede ser un factor de gran incidencia en sus respectivos volúmenes de venta.

4. La mayor parte de los productos suelen encontrarse en la fase de madurez de su ciclo de vida y es en esta etapa en la que el apoyo de los distribuidores tiene mayor importancia, pues es en ella en la que suelen existir otros productos de características semejantes compitiendo en los distintos segmentos de mercado. La ayuda de los distribuidores puede prolongar el ciclo de vida del producto.

Independientemente de lo anterior, es importante reconocer que una empresa requiere mantenerse informada sobre el comportamiento del mercado en cada momento, así como las oportunidades y amenazas de su entorno, sobre lo cual Kotler (2006) entiende que debe responder a determinadas características, entre las que se destacan:

1. Gestionar eficientemente la información y la toma de decisiones dentro de la empresa permite a los responsables de la comercialización decidir que es relevante conocer por la empresa, así como clasificar esa información y analizarla, y ante todo, distribuirla a tiempo.
2. Utilizar las tecnologías de la información para poder analizar y evaluar con precisión en un tiempo razonable, el gran volumen de datos que se manejan en las empresas.
3. Es vital para la comercialización el conocimiento que la empresa posee sobre el mercado.

4. El enfoque sistemático y objetivo al desarrollo y disposición de información para el proceso de toma de decisiones y resolver problemas puntuales y concretos, aunque en la práctica no siempre se limita a la solución de problemas concretos sino que hay una tendencia a utilizar más de lo debido la información.
5. Estudios tales como: comportamientos del consumidor; sus actitudes, gustos y preferencias; estilos de vida y patrones de consumo; análisis de productos y posibilidades de nuevos productos; percepciones de los productos propios y de la competencia; estudio sobre los atributos del producto; potencial y cuota de mercado; segmentación del mercado y localización de nuevos mercados y puntos de venta; estudios sobre distribución y comunicación, entre otros aspectos, constituyen objetos de una investigación de mercados.
6. Las decisiones comerciales van dirigidas a asegurar la colocación más favorable de los productos en el mercado; de ahí, la importancia que tiene el conocimiento del mismo y de sus reacciones ante los distintos estilos comerciales.
7. El sistema comercial se encuentra en contacto inmediato con el medio ambiente que rodea la empresa, percibiéndose los cambios y realizándose un proceso de adaptación externa e integración interna. En definitiva, captar las variaciones provenientes del medio ambiente y responder a ellas mediante un proceso de cambio y adaptación al mismo.
8. Un conocimiento más profundo de los clientes, sus necesidades, sus deseos, su comportamiento antes y después de la adquisición de los productos y/o servicios, los atributos que definen la decisión de compra y cualquier otro elemento relevante para la empresa que la conforma, permitiendo mantener una actitud estratégica en la dirección empresarial con la mirada puesta en el mercado y sus tendencias.
9. Con una información efectiva, la empresa puede adecuar las variables controlables para garantizar una oferta que satisfaga plenamente a sus

clientes, logrando así una personalización que conlleve a la fidelización de estos y ganar nuevos clientes.

Finalmente, la empresa deberá determinar tanto el volumen total de fondos asignados al sistema de comercialización como la forma en que este presupuesto se ha de distribuir entre las diferentes variables. Una asignación óptima de estos recursos exige que se compare el costo en dinero de cada uno de los instrumentos comerciales con su eficiencia o rendimiento que en términos de beneficio reportan las citadas acciones comerciales.

De manera general, hay criterios coincidentes entre los autores que se dedican al estudio de esta temática, aunque apuntan más a establecer concepciones generales o lineamientos que deberán ser tenidos en cuenta para responder a las características de un sistema de comercialización que resulte efectivo en términos de beneficios fundamentalmente económicos, siempre sobre la base de considerar la satisfacción a las necesidades del cliente en el entorno donde desarrolla su gestión comercial.

1.4 Gestión comercial

Desde el inicio de la extraordinaria era de progreso económico originada por la Revolución Industrial, se han modificado las antiguas costumbres de hacer negocios, y se han creado nuevas formas de organizaciones empresariales. Esto ha permitido que varias ramas industriales se adaptaran a los distintos contextos y pudieran funcionar más fácil y eficientemente, es por ello que se requirió de procesos encaminados a proyectar, organizar y controlar las diversas actividades organizacionales.

AL ESTUDIAR EL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL A TRAVÉS DE TIENDAS, PRIMERO ES NECESARIO ESTABLECER DETERMINADAS PRECISIONES CONCEPTUALES DE LA CATEGORÍA GESTIÓN O ADMINISTRACIÓN DE MANERA GENERAL Y A PARTIR DE ALLÍ, INCURSIONAR EN LAS PARTICULARIDADES PROPIAS DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES.

En Cuba, ha surgido cierta confusión entre los términos gestión, dirección y

administración, la cual en alguna medida ha estado determinada por problemas en las traducciones y la aplicación práctica que a los mismos se les otorga, por ello resulta procedente dejar establecido que para los fines de esta investigación estos conceptos son sinónimos y pueden emplearse indistintamente.

Existen múltiples definiciones, lo cual está dado en gran medida por el interés de los autores en destacar uno u otro aspecto de la misma en función del propósito directo que abordan, así para Wehrich (1991): "... la dirección implica el proceso de influir en los seres humanos para que estos contribuyan a los propósitos organizacionales. Consiste en liderazgo, motivación y comunicación...".

Por otra parte, Chiavenato (1994) expone que: "La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. La administración trata del planteamiento, de la organización (estructuración), de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas, por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización"

Del mismo modo Koontz (1993) manifiesta que la administración, "...es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual las personas trabajen juntas en grupos, alcanzando con eficiencia las metas seleccionadas".

Es importante señalar que entre las definiciones más difundidas en Cuba, y en general internacionalmente, se encuentra la de James y Stoner (1998) quienes la identifican como: "El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos".

De esta manera, puede considerarse que los aspectos que más se destacan en las diversas definiciones abordadas en esta investigación y las que se encuentran en la literatura especializada son de manera sintética los siguientes:

- Es un proceso.
- Existencia de objetivos.
- Jerarquía (estructura)

- Eficiencia de la actividad.
- Hacer a través de otros.
- Coordinación de recursos.
- Es información, decidir, influir.

Como resultado de estos criterios, es opinión de este autor que, debe considerarse la gestión comercial como un proceso complejo relativo a todas las funciones relacionadas con la producción, distribución y venta de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del comprador y dar beneficios al vendedor. En el mundo moderno el control de la producción está en manos de empresarios y propietarios individuales, que organizan y dirigen las industrias, hacia la obtención de beneficios económicos.

Por tanto, puede afirmarse, coincidiendo con AMA (1985), que la gestión comercial es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como organizacionales. Esta definición, reconoce que la gestión es un proceso de análisis, planificación y control, además de considerar los cuatro instrumentos de la estrategia comercial, que cubre productos, objeto de estudio del marketing y los beneficios de satisfacción mutua.

Autores como Kotler (1995) plantean que la gestión de marketing es el proceso que convierte los planes de marketing en acciones concretas y asegura que tales acciones se lleven a cabo de forma que se logren los objetivos contemplados en el plan. Por su parte, para Gorostegui (1992), gestionar consiste esencialmente en hacer que las personas de la organización cumplan sus funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados.

En resumen, la gestión comercial da respuesta a las preguntas de quién, dónde, cuándo y cómo y su ejecución efectiva requiere del conocimiento de la distribución de los recursos, de su control y organización así como la interacción con otros grupos en todos los niveles de actividad comercial.

1.5 Gestión de comercialización de productos de una empresa a través de una red de tiendas minoristas

La actividad productiva de una economía, conformada por los sectores primario y secundario, se encarga de la producción y transformación de bienes para el consumo final e intermedio; sin embargo, se hace cada vez más importante en cualquier sistema económico que se vean bien complementados con el sector terciario, que brinda servicios como comercio, transporte y comunicaciones; de manera que, se encargue de impulsar a los sectores productivos a la vez que es impulsado por ellos.

Si se entiende el comercio como la prestación del servicio de distribución, canalización y venta de todo tipo de bienes tanto, a nivel nacional como internacional, entonces la actividad comercial no puede crecer eficientemente sin un crecimiento paralelo o mayor de la producción de bienes.

Los sectores económicos representan la división de la actividad económica de un Estado, atendiendo al tipo de proceso que implique. Desde la publicación de las obras del australiano Colin Clark en 1940, las actividades económicas se dividen en tres grandes sectores denominados primario, secundario y terciario.

El sector primario agrupa las actividades que implican la extracción y obtención de materias primas procedentes del medio natural (agricultura, ganadería, minería, silvicultura y pesca) siendo propio de las zonas rurales.

Por su parte el sector secundario incluye las actividades que suponen la transformación de las materias primas en productos elaborados, es decir, la industria y la construcción (por ejemplo, siderurgia, sector agroalimentario, etc.; la producción de bienes de consumo en general) y se localiza principalmente en zonas urbanas.

El sector terciario, el cual responde a los intereses de esta investigación, es un conjunto que incluye todas las actividades y prestación de servicios que no pertenecen a los otros dos sectores y que podrían considerarse como actividades de suministro de bienes inmateriales a las personas, a las colectividades o a las

empresas. Este sector agrupa los servicios mercantiles y no mercantiles, especialmente el comercio (al por mayor y al por menor), el negocio de automóviles y las reparaciones, el alquiler de viviendas, el correo y las telecomunicaciones, los seguros, el turismo, la sanidad, la educación, la cultura y los servicios ofrecidos por las administraciones públicas. Normalmente, en los países desarrollados más del 60% de la población activa trabaja en este sector productivo.

La división de la economía en distintos sectores permite estudiar su evolución a lo largo del tiempo, pero sigue siendo bastante convencional. Las fronteras entre sectores suelen ser imprecisas; por ejemplo, es muy difícil determinar si las actividades de servicios presentes en el seno de las organizaciones industriales (servicios informáticos o de gestión) que pertenecen realmente al sector terciario o, a la inversa, si la utilización de productos industriales en los servicios (transportes, telecomunicaciones) no modifica la definición del sector secundario.

Así, a estos tres sectores tradicionales de la economía (primario o agrario, secundario o industrial y terciario o de servicios) se les empieza a añadir un nuevo sector, el cuaternario, que aglutina actividades empresariales y políticas con un alto grado de especialización y relacionadas con la gestión y distribución (compra, venta y alquiler) de la información, el bien económico fundamental. La sociedad se centraba antes en actividades materiales de tipo industrial y ahora se aglutina en torno a tareas que tienen que ver con el valor intangible de la información, tales como la dirección, la alta investigación, las nuevas tecnologías y la toma de decisiones.

Se plantea que ha surgido una nueva sociedad en este milenio, la sociedad de la información (cuyos antecedentes se encuentran en el concepto de Daniel Bell sobre la sociedad postindustrial) o la sociedad del conocimiento, que plasma la revolución tecnológica que se vive, de similares proporciones a la industrial de finales del siglo XVIII. Se consideran dentro del sector cuaternario las empresas que tradicionalmente se integran en el sector industrial, pero que están ligadas con las tecnologías de la información, como los fabricantes de ordenadores, programas de ordenador y nuevas tecnologías (como los CAD/CAM, SIG, GPS, los portales de Internet, etc.); las actividades relacionadas con las finanzas (cuestiones bancarias y bursátiles,

seguros, grandes negocios mercantiles, etc.); algunos consideran también dentro del cuaternario ciertos trabajos ligados a la información, como el realizado en las editoriales, los medios de comunicación, las bibliotecas, consultorías y hasta las empresas telefónicas.

Retomando la idea del sector terciario se puede plantear que, la esencia económica del sector de los servicios, en general, no es la producción de algo físico sino de intangibles que hacen posible que el aparato productivo siga funcionando. Otra de las funciones importantes del sector terciario es la relación y síntesis de la información de oferta y demanda que ayude a la formación de precios y mantenimiento de un modelo de mercado con información “perfecta”.

Es de esta manera que la prestación de servicios se realiza por diferentes vías. En la actividad comercial una de las posibilidades para hacer efectiva la prestación de los servicios la encontramos a través de la actividad de tiendas; es por ello que se hace necesario profundizar en este tipo de establecimiento para llevar a efecto la gestión de comercialización de productos de una empresa.

Se parte, por tanto, de establecer lo que se entiende por tienda, después de realizar una búsqueda en la bibliografía disponible y a través de Internet:

- Una tienda es un establecimiento comercial físico o virtual en donde la gente puede adquirir bienes a cambio de dinero, según (es.wikipedia.org/wiki/Tienda).
- Establecimiento minorista de venta al público en general, (www.elcomercial.net/diccionario/t.htm).
- Cada una de las superficies de distribución directa al cliente en cada país, (infotelefonica.blogspot.com/2006/03/diccionario-ikea-3-parte-y-ltima-p-l.html).
- Unidad mínima donde se puede realizar una compra, según (www.publirecta.com/dicc/diccionario-publicidad_o.php).
- Lugar donde se venden artículos al por menor, de acuerdo a (www.definicion.org/diccionario/149).

De los presupuestos anteriores se puede concluir que una tienda es un local, espacio

o área cerrado; instalación construida por el hombre, donde se habilitan equipamientos e insumos, mercancías y personal debidamente capacitado para ofertar un servicio adecuado al cliente que opera de forma permanente y debe condicionar un mínimo de confort e información al cliente, esta puede contar con uno o mas puntos de venta.

De esta manera, entiéndase por punto de venta al espacio, área o local destinado a la venta de mercancía con una adecuada disposición y exposición de los productos que se ofertan, garantizando su presencia constante y ajustado a la zona de circulación y recorrido de los clientes. Debe contar con vendedor, equipamiento e insumos para garantizar la venta, aún cuando esta pueda operar con carácter temporal o permanente.

También se ha considerado dentro de la concepción de tiendas a partir de sus funciones y relación con los criterios anteriores los denominados *supermercados*, vistos como los establecimientos de comercio de autoservicio dividido en departamentos; resultan en el tipo de tienda minorista que predomina en la venta de alimentos en muchos países. Un supermercado medio maneja miles de artículos alimenticios, incluyendo carnes, frutas y verduras frescas, productos del día, artículos de panadería, alimentos enlatados de lujo y ultracongelados; algunos incluso venden pescados y licores. Entre los bienes no perecederos que pueden comprarse en un supermercado se incluyen productos de limpieza, higiénicos, de belleza y artículos de papelería y para el hogar.

De manera general, se reconoce un supermercado como un establecimiento comercial de venta al por menor en el que se expenden todo género de artículos alimenticios, bebidas, productos de limpieza, etc., y en el que el cliente se sirve a sí mismo y paga a la salida.

Las tiendas de autoservicio se establecieron por primera vez a comienzos del siglo XX en Estados Unidos, cuando el comerciante Michael Kullen abrió en 1930 el primer establecimiento de este tipo al cual llamó King Kullen, en la zona de Queens, Nueva York.

Además, el interés general hacia el consumo siguiendo el concepto de supermercado —gran tamaño, autoservicio, variedad de mercancías, tienda donde se puede hacer toda la compra y bajos precios— ha garantizado su crecimiento. La construcción de estas tiendas en los suburbios urbanos fue importante para el desarrollo de los complejos minoristas denominados centros comerciales.

En la actualidad, los supermercados pueden pertenecer a cadenas comerciales, locales nacionales e internacionales, o bien a propietarios independientes. El concepto de supermercado está ganando adeptos en todo el mundo, y otros establecimientos de minoristas, como los economatos (almacén establecido por una empresa o institución para vender entre sus miembros sus productos a un precio más barato), han adoptado algunos de los métodos de los supermercados para la distribución masiva con bajos costes.

Otra derivación respecto a la concepción de tienda puede encontrarse en los referidos *grandes almacenes*, considerados como tiendas de gran tamaño que venden todo tipo de productos de consumo. Este tipo de establecimientos existen en todas las grandes ciudades del mundo y en ellas suele haber hasta más de 100 departamentos distintos, en cada uno de los cuales se venden diferentes tipos de productos. Además de ofrecer una gran variedad de productos en una única tienda, los grandes almacenes ofrecen una amplia gama de servicios, como es la entrega a domicilio o por correo, concesión de créditos, a menudo emitiendo sus propias tarjetas de crédito, e incluso ofreciendo pases de modelos.

La organización de un gran almacén vista como tienda de gran dimensión es compleja, debido a la cantidad de bienes y servicios que ofrecen. Por regla general, la dirección del centro la llevan a cabo cinco departamentos: el departamento de proveedores, que se encarga de comprar y fijar el precio de los productos; el departamento de promoción de ventas, que controla la publicidad, las relaciones públicas y otros aspectos relacionados con la imagen de la empresa; el departamento de personal, que se ocupa de la formación y el control de los empleados; el departamento de servicio al cliente, que se encarga de atender al público, controlar los servicios post-venta, el envío a domicilio, el marketing y el buen

estado de los productos, y el departamento financiero y contable, que lleva la contabilidad, los créditos a clientes, el control de gastos y todo lo relacionado con los aspectos financieros y presupuestarios de la empresa. Cada uno de estos cinco departamentos tiene múltiples subdepartamentos. Los ejecutivos o los directores de cada departamento responden del buen funcionamiento ante el Director General.

Algunos grandes almacenes a veces subcontratan a empresas externas para la gestión o administración y control de alguno de los departamentos; por ejemplo, el de material fotográfico, el de reparación de calzado, artículos de belleza y ropa de diseño, lo cual genera una mayor diversidad de servicios y concentración de los mismos en un único establecimiento lo cual resulta un atractivo particular para los clientes.

De acuerdo a lo anterior, resulta importante disponer de elementos conceptuales para el tratamiento de la comercialización desde el punto de vista minorista; sin embargo, la bibliografía consultada no ofrece referencias metodológicas y prácticas suficientes para precisar acerca de que se disponga de procedimientos, que desde lo estructural y funcional, aborden los procesos lógicos a seguir para que esto forme parte de la gestión comercial de una empresa, quizás quede más a la experiencia práctica que durante años se haya seguido atendiendo al contexto socioeconómico en que se desarrolla la comercialización.

En el sistema económico cubano, sobre la base de garantizar los principios del sistema socialista que se construye, se hace necesario ajustar la experiencia internacional a otros requerimientos y lo que si debe quedar precisado es que la gestión comercial debe desarrollarse sobre la base de las funciones inherentes al proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), lo que significa que para lograr en este caso la satisfacción al cliente y resultados económicos, sea imprescindible establecer un sistema de relaciones que garantice desde la gestión, la integración y coordinación entre los recursos humanos, materiales y financieros de la organización, por lo que en un procedimiento de comercialización esto deberá quedar sustentado en su esencia y ser revelado para lograr los propósitos que justifican la existencia y el alcance de una gestión comercial

propia en el contexto empresarial cubano actual.

Independientemente de que puedan o no haberse concretado procedimientos para el proceso de comercialización en tiendas en otros contextos o que no aparezcan explicitados en la bibliografía disponible sobre esta temática en particular, si parece que bajo cualquier condición práctica deberán ser consideradas algunas variables que se constituyan en elementos caracterizadores a tener en cuenta para la gestión de comercialización cuando se trata de un sistema de ventas minorista y, aún en el caso de Cuba, porque la existencia de varias empresas comercializadoras con un objeto social similar puede aparentar una competencia entre ellas, la que puede estar sobre todo marcada por la calidad de sus productos que oferta y la profesionalidad de los recursos humanos que participan directamente en la gestión de ventas.

1.5.1 Principales elementos a considerar en la gestión de comercialización a través de una red de tiendas

Planificación de Compras

La planificación de las compras está estrechamente vinculada con las necesidades de los clientes y la realización de las ventas de mercancías anteriormente adquiridas. El no tener en cuenta estos elementos puede conducir a la adquisición de mercancías que luego no tienen salida y hacen crecer los inventarios, provocando deterioros, vencimientos por lo que se pierde parte de la inversión realizada. Crecen también los costos de oportunidad y mantenimiento del stock asociados al almacenamiento.

La no adecuada selección de los proveedores puede traducirse en el incremento de los gastos, poca calidad de las mercancías adquiridas, falta de fiabilidad, precios no económicos, demora en los plazos de entrega, todo lo cual conduciría a un incremento en los costos y se puede llegar hasta la no satisfacción de los clientes en calidad, tiempo y precio.

La distribución por su parte puede verse afectada por los medios de transporte

utilizados; la selección de estos medios dependerá de los objetivos planteados, y de las características de las mercancías. Los problemas en la distribución ocasionan incrementos de los volúmenes de mercancías almacenadas o rupturas en el inventario.

Las ventas (comercialización), constituyen la recuperación del dinero anticipado y la obtención de la ganancia luego de cubrir los costos y gastos en que se ha incurrido durante todo el proceso y una gestión profesionalizada garantizaría la rápida realización de las mercancías. Este elemento constituye el cierre del círculo y es el punto de retroalimentación, pues a partir de los históricos de las ventas, del conocimiento de las necesidades y deseos de los clientes se pueden planificar las compras para el próximo período.

Este reordenamiento comienza por el cliente como elemento decisivo en la organización, pues sus necesidades y deseos son el motor impulsor para el movimiento de todos los flujos de la organización. Por tanto, debe partirse de planificar y organizar estratégicamente la gestión del sistema comercial a partir de la realización de la planificación estratégica Integrada de la organización y que tenga como principio la calidad.

La actividad económico financiera desempeña un papel importante e interviene en la realización de todas las fases del sistema comercial, debido a que esta actividad fija los marcos financieros para las compras, realiza los pagos correspondientes, controla los gastos de las diferentes actividades y recibe el pago de los clientes. Una vez definidos los surtidos y las cantidades a comprar se debe seleccionar a quién se le comprará cada producto.

La gestión de compras se analiza por separado pues en ella se incluyen, desde las solicitudes de los pedidos hasta el acto de adquirir el producto; lleva implícito, por tanto, la negociación de la calidad del producto, precios, plazos, formas de pago, distribución, entre otros aspectos importantes. La etapa de distribución externa permite trasladar los productos desde los proveedores hasta la organización y de ella a las tiendas.

En todo este proceso, la dirección desempeña un papel decisivo por lo que debe estar en todas y cada una de estas fases y es la que garantiza su funcionamiento como sistema. No obstante, estas actividades requieren ser analizadas de forma independiente para detectar sus puntos críticos y proponiendo los métodos y técnicas a emplear en cada una de ellas con el propósito de proponer acciones que contribuyan a mejorar su funcionamiento individual como partes del sistema de forma integrada.

Toda organización debe centrar su atención en el cliente y ésta debe ser la pieza clave de la cultura organizacional, que integre y le imprima dinámica a toda la organización en su conjunto. El cliente debe ser el corazón estratégico que rijan las actividades organizacionales y satisfacer sus necesidades y deseos es la tarea que garantizará la ventaja competitiva.

De ahí que, el intercambio comercial a través de la tienda, se constituye en el acto en que un cliente obtiene un producto siempre que éste le ofrezca algo a cambio, cuando compra conozca sus atributos, pero mientras no lo pruebe, lo use, lo consuma, desconoce el valor real de dicho producto; puede incluso haber adquirido productos similares a este, pero corre el riesgo de que el actual no contenga los atributos que él espera encontrar, lo que produce un desbalance si el vendedor no logra saber claramente lo que vende y no tiene conocimiento del producto para persuadir e interesar al cliente y que este satisfaga su necesidad.

Por tanto, la empresa comercializadora a través de su red de tiendas deberá prestar más atención a la identificación de aquellos atributos de valor que se constituyen en significado para el cliente que a la visión internalista del perfeccionamiento constante de los procesos, lo que conduce a desplazar el centro de atención en la gestión empresarial, de lo interno (entiéndase eficiencia) a lo externo (reconocido en la eficacia), lo que no niega lo uno por lo otro, sino su necesaria complementariedad, ya que el logro de una solución eficaz a los requerimientos de los clientes tiene que transitar por procedimientos eficientes.

Dicho de otra manera, no se trata de vender el producto, sino dominar el mercado,

que implica trascender la simple venta mediante el logro de una competitividad que asegure permanecer y crecer en ese mercado, en un marco de construcción de relaciones mutuamente ventajosas y estables entre las contrapartes que participen en el acto de comercialización, asegurando una entrega de valor superior al cliente, que asegure su fidelización; de ahí la necesidad de la empresa de lograr capacidades para subsistir y crecer en el mercado, con una proyección estratégica y capacidad de sus líderes para lograr una cultura organizacional que asegure establemente la excelencia y el cambio, adaptando constantemente la organización en función de la evolución de su entorno.

La tienda tiene que proyectarse en el sentido de que los clientes lleguen a reconocer la imagen que la caracteriza, tanto en su infraestructura física y su ambiente comercial, como en la exclusividad de sus productos y suficientes atributos en éstos como para que repita su experiencia y los continúe eligiéndolos por encima de otros que se ofrezcan, lo que demostrará un posicionamiento favorable y de ahí la fidelidad de los clientes, sin llevar a un acomodamiento o descuido del necesario seguimiento y profundización del conocimiento de los posibles cambios en los gustos y deseos de los estos, porque pudiera conducir a perder los clientes actuales.

La fidelidad del cliente le permite a la tienda, contar con ingresos estables para su reproducción ampliada y siempre es menos costoso mantener un cliente que lograr otros, o lo que es lo mismo, es más fácil mantener un cliente que convencer a uno nuevo. Por tanto, las políticas y las rutinas que se establecen por la dirección de la organización son esenciales para lograr una filosofía centrada en el cliente, que condicione una cultura que permita que cada área y cada trabajador conozcan su papel y lugar en la garantía de la calidad y, como consecuencia, en la satisfacción de los clientes.

Las políticas deben ser capaces de generar espacios para que se realicen los cambios necesarios que mejoren la eficacia en correspondencia con los deseos y necesidades de los clientes, ganando la mente de estos para garantizar su fidelidad y, por tanto, las utilidades de la organización.

En un enfoque estratégico, el objetivo supremo resultaría mantenerse y crecer en el mercado, con un enfoque de orientación al cliente y para ello, la táctica sería hacer crecer las ventas, surgiría entonces el dilema en la práctica empresarial cubana entre lo estratégico y lo táctico; en que resulta esencial, si el marketing o las ventas. No tienen el mismo significado y las ventas constituyen solo un momento, que en la práctica gerencial cubana indica que lo urgente, es decir, la preocupación por las ventas, absorbe a lo importante, lo estratégico, el enfoque al cliente y una actitud gerencial que organiza y regula todas las acciones y solo después constituye un conjunto de técnicas y procedimientos que permiten lograr la participación en el mercado y el posicionamiento.

Siempre habrá ventas, razón por la cual es una actividad más arraigada en la práctica empresarial que puede percibirse como el fin inmediato de la organización, cuando el verdadero objetivo es lograr la permanencia y crecimiento de ella en el mercado, mediante la fidelización de la clientela para lograr ventas estables y continuas en el tiempo. Por tanto, de lo que se trata es de formulación de objetivos, estrategias y políticas que puedan guiar las acciones operativas de la fuerza de ventas en el mercado, para asegurar la factibilidad económica y comercial lo cual resulta esencial para esta investigación.

El Merchandising

Independientemente de las características de un establecimiento que se dedique a la comercialización de productos, entiéndase tienda o algunas de sus semejantes (puntos de ventas, supermercados o almacenes, entre otros) es necesario implementar técnicas que propicien un adecuado confort, asequibilidad y orientación al cliente sobre los productos y el servicio que recibe. Entre estas técnicas ocupa un lugar prioritario el merchandising, sobre la que existen múltiples definiciones. El término "merchandising", es el resultado de unir el sustantivo "merchandise", que significa "mercancía" y el radical "ing", que expresa la acción, es decir, la acción mediante la cual se pone el producto en poder del consumidor, por lo que se puede entender como "merchandising" lo siguiente:

"Es el conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos a disposición del consumidor, obteniendo una rentabilidad a la inversión hecha en el establecimiento", lo que quiere decir que, siempre que haya venta al detalle, con objeto de obtener ciertos beneficios, existe "merchandising".

En la teoría de la distribución comercial se considera merchandising a las actividades de marketing en la tienda y en un sentido amplio se distingue el merchandising exterior y el interior.

El merchandising exterior consiste en la gestión del entorno de la tienda, es decir gestionar la zona exterior de la tienda en referencia a los estacionamientos y el resto del mobiliario urbano, así como la iluminación, las plantas y el urbanismo del entorno de la tienda. Un aspecto fundamental para el éxito de una tienda es la accesibilidad, al otorgar la facilidad al cliente para acceder a una tienda lo cual sin dudas influye en las ventas.

De esta manera, se pueden establecer dos tipos de accesibilidad: la física y la psicológica. La primera es la facilidad para entrar en el establecimiento, una tienda con muchos escalones y lejos del aparcamiento tiene una baja accesibilidad física, la dificultad para ir con el carro de la compra del supermercado al estacionamiento es un ejemplo de problemas con la accesibilidad.

La segunda (accesibilidad psicológica) es no menos importante que la anterior, pues está relacionado con la capacidad de atractivo que genera la tienda al consumidor, como atributo especial que incita e invita a entrar al mismo y conseguir la mayor cantidad de visitas posibles, por ello es necesario crear incentivos y estímulos que motiven al cliente a participar en el acto de compraventa de manera voluntaria.

Por tanto, de manera resumida se puede enfatizar en que, en el merchandising externo se debe contemplar el estudio de los carteles y señales en el exterior de la tienda, su fachada, las vidrieras que ofrecen una imagen hacia el exterior de la tienda, la puerta de entrada y la zona de entrada de la tienda. En la siguiente tabla se ilustra como se debe mostrar cada una de estas actividades.

Funciones	Descripción
------------------	--------------------

<p>La fachada del establecimiento</p>	<p>En ocasiones es posible utilizar la fachada del establecimiento para diferenciarse de los competidores. Se puede realizar publicidad o adornar la tienda en función de la temporada. Siempre la fachada puede ser un símbolo distintivo del establecimiento y contribuir a la diferenciación del mismo.</p>
<p>La publicidad exterior</p>	<p>Los carteles y todos los símbolos orientadores del exterior que guían el tráfico de consumidores hacia la tienda. Los carteles, las vallas, los lumínicos son un elemento muy importante para recordar a los consumidores la existencia de la tienda y facilitar el acceso.</p>
<p>Las vidrieras</p>	<p>Para algunas tiendas las vidrieras son una forma de diferenciarse de los competidores, de mostrar su personalidad y de atraer clientes a la tienda. El diseño de las vidrieras debe fundamentarse en la imagen que se desea transmitir de la tienda.</p> <p>Al dar una imagen de exclusividad se ponen pocos productos, rodeados de elementos elegantes y caros. Para que la perfumería tenga una imagen selecta y exclusiva, se debe poner un sólo bote de perfume muy caro, rodeado de un ambiente lujoso y varios focos que centren la atención.</p>
<p>La entrada</p>	<p>Lo importante de la entrada es facilitar la accesibilidad. Es importante por la accesibilidad física y psicológica.</p>

Tabla Nro 1: Elementos a considerar en la gestión de comercialización a través de una red de tiendas.

Fuente: Elaboración Propia

Por su parte, el merchandising interior resulta tan o más importante que el exterior puesto que su mayor parte se realiza dentro del establecimiento; es decir, que este debe estar presente en cada rincón o espacio a donde llegue la vista del cliente.

La disposición y presentación de los productos en la tienda, su distribución, la ubicación de los departamentos, las formas de colocar las estanterías y los productos contenidos en ellas, influyen en el recorrido que deben efectuar los clientes en la tienda y, por tanto, en las ventas realizadas. Hay varias formas de repartir los espacios para los departamentos o secciones y disponer las estanterías o góndolas de los establecimientos, Santesmases (1999). En este último caso alguna de las formas posibles son las siguientes:

- Disposición libre; consistente en poner góndolas de distintos tipos, repartidas de modo irregular, creando ambientes de distintas tiendas.
- Disposición en parrillas; se refiere a poner la estantería en forma rectilínea o de rejilla.
- Disposición en espiga; donde las estanterías se ubican oblicuamente, de modo que fuercen un determinado recorrido.
- Disposición sesgada; es una combinación de las dos anteriores.

Dentro de la góndola es también importante la disposición vertical que ocupan los productos (al nivel de los ojos, de la cintura o de los pies); cuanto mas alto se coloque un producto, al nivel de la vista, mayor es la probabilidad de ser comprado. Así mismo, la disposición horizontal de los productos influye en la posibilidad de compra. Las marcas situadas en la cabecera o principio de la góndola suelen ser adquiridas en mayor proporción.

Por último, según Santesmases (1999), la gestión del espacio de las estanterías (lo que suele denominarse gestión lineal) es cada vez más importante para obtener una buena rotación y rentabilidad de los productos expuestos.

Organización de ventas

La venta es una de las actividades que más ocupa a empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

Para comprender el proceso de organización de ventas como parte necesaria en la gestión comercial a través de las tiendas se hace imprescindible partir del concepto de de la misma. Existen múltiples criterios acerca de este concepto, de manera que emplearemos los que mas se ajusten a las exigencias de esta investigación. De esta manera se tiene que:

La American Marketing Association (1985), define la venta como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)".

Por su parte en el Diccionario de Marketing de Cultural S.A. (2001), define a la venta como "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador".

Reid (1993), autor de "Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones", afirma que la venta promueve un intercambio de productos y servicios.

En su libro "Marketing", Romero (2002), define a la venta como "la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas".

De otro lado, Fischer y Espejo (2004), consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda

actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)".

En síntesis, se puede considerar de las definiciones anteriores que las mismas se enfocan desde dos perspectivas diferentes:

1. Una general, en el que la venta es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.
2. Otra perspectiva de mercadotecnia, en el que la venta es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.

En resumen, estas concepciones sobre las ventas se tratan como proceso, contrato, intercambio, transferencia o función que se establece esencialmente entre dos o más personas y sobre la base de establecer un acuerdo mutuo. Desde el criterio de este autor y a los efectos de la investigación que se realiza, vale considerar que la venta es el acuerdo o contrato mediante el cual un vendedor transfiere artículos a un comprador por mediación de un pago con dinero, lo cual difiere de intercambio o trueque, en que ésta no implica la transferencia de dinero.

La venta personal (actividad propia de las tiendas minoristas cubanas) es una herramienta mediante la cual la empresa establece un contacto directo con sus compradores y/o consumidores finales o canales de distribución y sus funciones típicas se enmarcan en la búsqueda de nuevos clientes; así como, la atención y retención de los clientes actuales, además de obtener información acerca del mercado, entre otros.

En la actividad de venta a través de las tiendas resulta cardinal el comportamiento del vendedor, demostrado en sus aptitudes y el papel como gestor de ventas. En este aspecto juega un papel fundamental el entrenamiento a los vendedores donde

el enfoque o fórmula AIDA resulta sumamente efectivo. El mismo consiste en:

- Obtener ATENCION.
- Despertar INTERES.
- Estimular DESEO.
- Lograr ACCION.

Otro aspecto relacionado con la venta es que cada tipo de cliente tiene un perfil diferente, no es lo mismo la venta minorista que la mayorista; no obstante, existen pasos generales que no deben ser violados durante el proceso de venta, donde el vendedor debe tener en cuenta lo siguiente:

- Identificación de clientes.
- Preparación para la entrevista o contacto.
- Visita y entrevista.
- Presentación del producto, circunstancia crucial en la que deberá lograr, el interés y/o deseo del cliente potencial (como lo describe AIDA).
- Manejo de las objeciones que pudiera presentarle el comprador potencial.
- Cierre o remate de la venta.
- Seguimiento, con el objetivo de mantenerse informado acerca de la satisfacción o reparos del cliente, con lo cual facilitará la realización de nuevas operaciones con él.

Finalmente la organización de la función de ventas se debe realizar teniendo en cuenta el orden siguiente:

- Por producto
- Por zona geográfica
- Por tipo de clientes
- Alguna combinación de las anteriores.

Publicidad y promoción en tienda

Al referirse anteriormente al proceso de comercialización se aborda la publicidad dentro de las variables que se deben priorizar para garantizar la efectividad de este proceso; sin embargo, es necesario resaltar que para la comercialización a través de tiendas esta variable toma una nueva dimensión. El hecho radica que es durante el proceso de la venta en este tipo de establecimiento donde el cliente toma la decisión final: comprar o no comprar.

Es por ello que la comunicación deja de ser unilateral e impersonal y se convierte en un proceso de intercambio no solo de información, sino que la relación cara a cara entre vendedor y cliente debe generar un estado psicológico de empatía donde este último resulte satisfecho no sólo por el producto, sino también por el servicio prestado como valor agregado de intangibles.

De esta forma, la función de publicidad en el contexto propio de las tiendas se basa en comunicar la aparición del producto, recordar su existencia y, además, presentar sus ventajas directamente al cliente empleando mecanismos de retroalimentación que permitan conocer el nivel de satisfacción del mismo. Igualmente, la promoción de ventas conlleva a una variada gama de estímulos orientados a provocar la compra del producto y la repitencia del cliente a la tienda. El objetivo de la promoción de ventas debe estar encaminado a:

- Viabilizar la prueba del producto por el cliente.
- Inducir a la primera compra, a su repetición y al aumento de la cantidad comprada.
- Llamar la atención e informar mas efectivamente sobre mejoras introducidas al producto y sus atributos.
- Mejorar la imagen del producto.
- Captar nuevos clientes.
- Complementar y reforzar la publicidad a través de la venta personalizada.

Los consumidores y comportamiento de compra

En el proceso de comercialización a través de una red de tiendas, es prioridad la atención a los consumidores en función de su comportamiento respecto a las compras, como el resultado del impulso de satisfacer alguna necesidad, por lo que durante el acto de prestar el servicio de venta se debe hacer corresponder este con el conocimiento de las necesidades de los clientes.

Los datos básicos relativos a las pautas de gastos del consumidor son de gran ayuda para predecir qué marcas y productos específicos comprarán los consumidores. Eso exige una mejor comprensión del proceso de compra, pero el comportamiento del comprador no es tan simple. Existen variables psicológicas, las influencias sociales y la situación de compra, que repercuten en el comportamiento comprador de una persona.

Las influencias psicológicas en un individuo están dadas porque todas las personas están motivadas por necesidades y deseos, las que son las fuerzas básicas que motivan a estas para hacer algo. En la comercialización en tienda, la compra de un producto es el resultado del impulso de satisfacer alguna necesidad, por lo que los consumidores buscan beneficios para satisfacerlas. Pensemos en una jerarquía de necesidades de cuatro niveles; las del nivel más bajo son las privadas, de tipo fisiológico, y a continuación están las necesidades de seguridad, sociales y personales.

Las necesidades *fisiológicas* se relacionan con las necesidades biológicas: alimento, bebida, descanso y sexo; las de *seguridad* se refieren a la protección y bienestar físico; las necesidades *sociales* están relacionadas con el amor, la amistad, la posición social y la estima, cosas que involucran la interacción de unas personas con otras; y las necesidades *personales* se refieren a las de satisfacción personal, sin conexión con lo que otros piensen o hacen.

Las influencias sociales intervienen en el comportamiento del consumidor, pues muchas decisiones de compra se toman en conjunto y pensar solamente en quién realmente compra el producto puede desorientar a la estrategia comercial.

Por tanto, los dependientes deben desarrollar habilidades que les permitan identificar en cada momento las necesidades de los consumidores, así como el nivel de influencia que estos reciben del entorno al indagar en su procedencia, área geográfica donde viven, trabajo que realizan, entre otras informaciones, y generar un comportamiento positivo hacia la compra y como resultado de esta propicie la satisfacción del cliente.

El producto en tienda

Es una máxima generalizada en el contexto de la comercialización en tiendas escuchar la frase de que, el tipo de producto describe los bienes y servicios que el cliente quiere. Es por ello que al decidir que tipo de producto se comercializará en las tiendas se tendrán en cuenta las necesidades del cliente, por lo que tanto el tipo de producto como las necesidades del cliente deberán definirse juntos. De esta manera, cada empresa esta vendiendo algo que el cliente desea: satisfacción, uso o beneficio.

Debido a que los consumidores compran satisfacción, no elementos sueltos, el producto significa el ofrecimiento -por una empresa- de satisfacer necesidades. Lo que interesa a los clientes es cómo ellos ven el producto, lo cual interviene en los criterios de su imagen y calidad. Desde una perspectiva comercial, calidad significa la capacidad de un producto para satisfacer las necesidades o requerimientos de un cliente.

1.6 La estrategia de comercialización en tienda

La formulación estratégica y su correspondiente implantación se ubican en el centro mismo de la función de comercialización. Las estrategias de comercialización en tienda constituyen un todo con entidad propia, que parte de la misión y la estrategia de la organización para perfilar el rumbo comercial mas compatible con ellas, a fin de optar por él.

Esta requiere una mentalidad innovadora y amplia, que sitúe a la empresa y sus negocios en el contexto y, en particular, en el mercado. No existe una estrategia de

comercialización única que resulte la mejor para cualquier empresa, por tanto esta es dirigida a un determinado consumidor con el objetivo de que elija el producto que la misma incluye. Dicha estrategia no puede ser autista sino que debe tener en cuenta al consumidor y la competencia.

En un enfoque estratégico, el objetivo supremo resultaría mantenerse y crecer en el mercado, por lo que la estrategia deberá hacer énfasis en la aplicación de un enfoque de orientación al cliente y para ello, en la táctica, hacer crecer las ventas por lo que surgiría entonces el dilema entre lo estratégico y lo táctico, o lo que es lo mismo, el marketing o las ventas. Por tanto resulta obligatorio resolver esta contradicción mediante una actitud gerencial que organice y regule todas las acciones y solo después constituya un conjunto de técnicas y procedimientos que permitan lograr la participación en el mercado y el posicionamiento en este.

Efectivamente, de lo que se trata es de formulación de objetivos, estrategias y políticas que puedan guiar las acciones operativas de la fuerza de ventas en el mercado, para asegurar la factibilidad económica y comercial.

1.7 Consideraciones Generales del Capítulo I

1. Desde el punto de vista teórico conceptual se revela la comercialización como categoría principal y eje integrador de esta investigación, lo que se sustenta en la gestión comercial como proceso que se desarrolla a través de las tiendas donde cobrar especial interés las relaciones que se establecen entre el vendedor y el cliente, constituyéndose el primero en gestor de ventas y el segundo en participe activo del proceso de comercialización al decidir sobre la calidad del producto y los posibles beneficios económicos que repercutirán en la empresa, todo lo cual se convierte en premisas para el ulterior desarrollo de este trabajo.
2. Abordar desde lo general el análisis conceptual de la comercialización permite establecer los fundamentos teóricos para comprender y determinar desde el contexto de las tiendas la gama de servicios que se ofertan considerando que lo principal es el enfoque a la satisfacción del cliente y, en lo particular, la eficiencia empresarial como propósito estratégico que contribuya al posicionamiento y el reconocimiento a la imagen y exclusividad del producto que se oferta.

El análisis teórico relacionado con las particularidades de la gestión de comercialización de productos de una empresa a través de una red de tiendas minoristas define sus principales elementos a considerar (planificación de compras, el merchandising, la venta, el consumidor y la compra, el producto en tienda y la proyección estratégica de la empresa en función del mercado meta y el segmento potencial de clientes a los cuales dirige su atención), lo que se constituye en factores clave del proceso y se contextualiza adecuadamente en las condiciones socioeconómicas concretas en que la empresa se desarrolla.

Capítulo II: Procedimiento para el proceso de comercialización en red de tiendas

La práctica empresarial cubana se ajusta a los cambios que se operan en el contexto socioeconómico actual en que se desempeñan las organizaciones y parte del principio de que resulten pertinentes en sus beneficios y que hagan énfasis en la orientación al cliente en la gestión de sus procesos sustantivos.

En este apartado se aborda la propuesta de un procedimiento para el proceso de comercialización en red de tiendas, como garantía de mantener y consolidar su imagen corporativa a través de la exclusividad de sus productos y la profesionalidad en la gestión de ventas, para lograr beneficios económicos que se reviertan en un impacto social y el desarrollo estratégico de sus organizaciones repercuta en el desarrollo local de los territorios donde cumplen su objeto social.

A través de la aplicación de este procedimiento como complemento de su aporte práctico, se precisa un sistema de acciones para la mejora continua de la gestión comercial en la Sucursal Comercial Caracol Las Tunas, lo que demuestra la factibilidad del procedimiento y su posible generalización a otras cadenas de tiendas del país, en las cuales es posible este presente, en alguna medida, el problema científico que considera esta investigación.

2.1 Procedimiento para el proceso de comercialización en red de tiendas

El desarrollar un procedimiento para el proceso de comercialización en red de tiendas, que tenga en cuenta el análisis de las características estructurales y funcionales según los requerimientos actuales de la gestión comercial en el contexto socioeconómico actual permitirá establecer la mejora continua de este proceso en función de proyectarse hacia el perfeccionamiento empresarial.

El procedimiento que se propone se sustenta en las etapas siguientes:

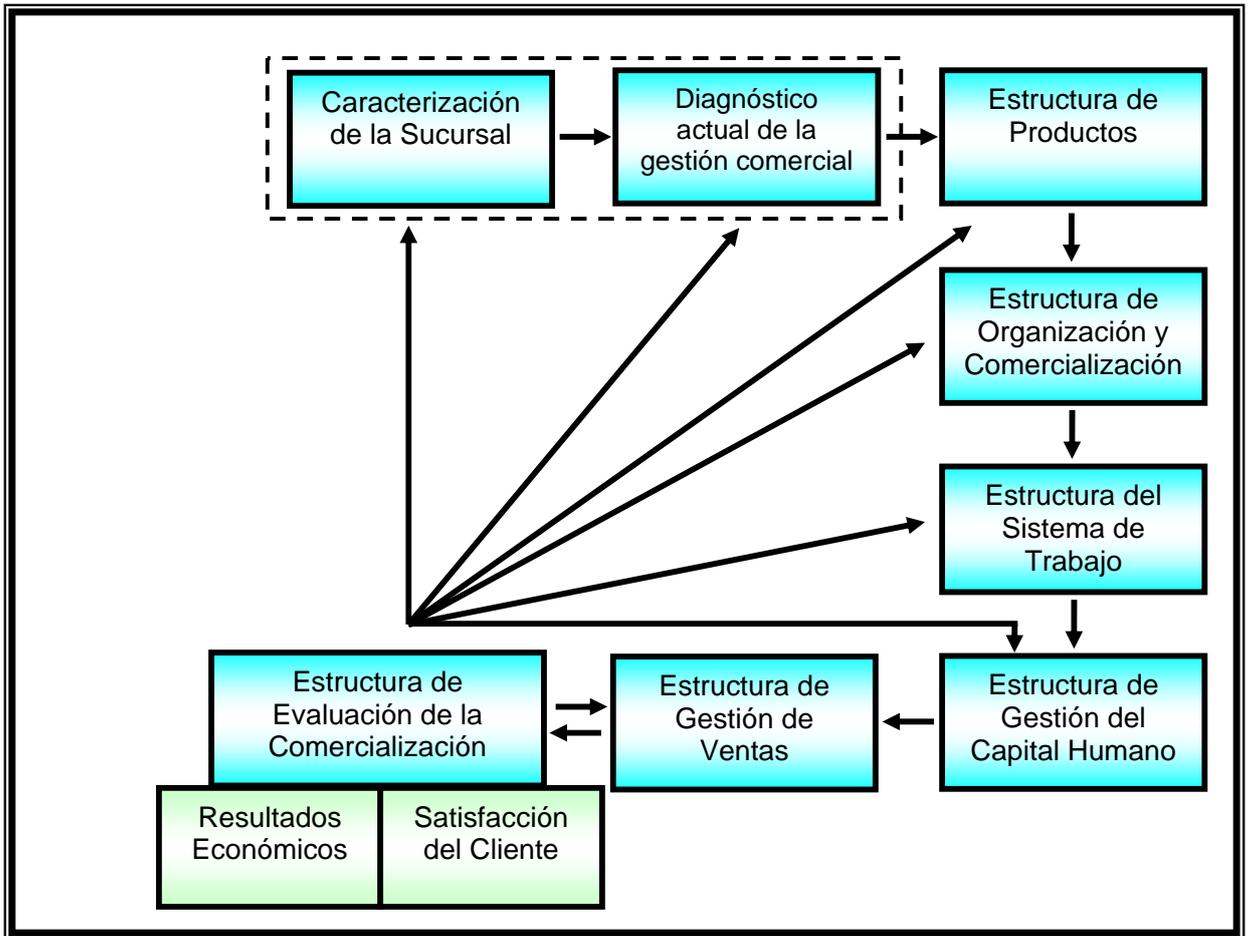


Figura 1. Procedimiento para el proceso de comercialización en red de tiendas

Fuente: Elaboración propia

En cada una de las etapas se consideran, desde el punto de vista metodológico, los aspectos referidos a los elementos que resultan pertinentes, de manera general, a tener en cuenta en cada una de ellas desde el enfoque teórico – conceptual, su objetivo, los indicadores a observar para el desarrollo analítico de la misma, así como las técnicas para obtener información y su procesamiento.

El procedimiento resulta específico para el proceso de comercialización en tiendas porque se ajusta a las características de una empresa que asume como célula fundamental para dar cumplimiento a su objeto social una red de tiendas de ventas minoristas; de manera que considera que en su gestión comercial, el producto se

constituye en razón de satisfacción del cliente, pero que este por sí solo no garantiza una comercialización efectiva, sino se dispone de una infraestructura comercial y disposición logística que garantice el sistema organizativo y la gestión de ventas, así como de recursos humanos en función de asegurar la profesionalidad como complemento a los atributos del producto y satisfacer al mercado de clientes potenciales, de ahí las características estructurales – funcionales del sistema de relaciones que conforma el procedimiento que se propone.

A continuación se describe cada una de las etapas:

Etapa 1 Caracterización de la Cadena de Tiendas

La caracterización de la Sucursal se constituye en el marco de referencia donde se establecen, a partir de sus antecedentes, los rasgos distintivos que la caracterizan desde lo estructural funcional y al comportamiento actual de la organización en cuanto a su infraestructura y recursos humanos, así como los aspectos referidos a su proyección estratégica para garantizar su objeto social y resultados organizacionales que garanticen su desarrollo estratégico dando respuestas a las expectativas económicas y la satisfacción de los clientes.

Objetivo: Caracterizar la cadena de tiendas a partir de su evolución histórica y sus recursos humanos, materiales y financieros en el contexto socioeconómico actual en el que le corresponde dar cumplimiento a su objeto social.

Indicadores propuestos:

- a) Evolución histórica de la institución.
- b) Conformación actual de la red de tiendas según la distribución geográfica.
- c) Composición del capital humano por categoría ocupacional, grupo de edades y sexo.
- d) Preparación cultural y técnica de la fuerza laboral.
- e) Estado actual de la incorporación del personal a la superación.
- f) Objeto social y elementos esenciales de la planeación estratégica (misión,

visión y áreas de resultados claves).

Técnicas e instrumentos a emplear:

- Análisis documental: se tendrán en cuenta las actas de constitución de la Sucursal en sus diferentes momentos por los que ha transitado; informes a los consejos de dirección (económicos, recursos humanos, inversiones, cartera de productos, proyección estratégica); resoluciones y normativas, disposiciones.

Etapa 2 Diagnóstico actual de la gestión comercial

En este paso se identifican las principales insuficiencias que afectan el desarrollo actual de la Sucursal y que pueden incidir en el comportamiento estratégico futuro.

Objetivo: Identificar las insuficiencias presentes en la gestión comercial de la Sucursal desde lo externo y lo interno que se constituyen en limitantes para garantizar el cumplimiento de su objeto social y la misión y visión como elementos estratégicos fundamentales para asegurar resultados económicos en función del desarrollo socioeconómico local y nacional y la efectividad en la satisfacción de los clientes.

Indicadores propuestos:

- a) Aspectos de la gestión comercial del Grupo Empresarial que repercuten desfavorablemente en la cadena de tiendas.
- b) Aspectos de la gestión comercial que se reconocen están presentes actualmente en la Sucursal y limitan sus resultados económicos.
- c) Otros aspectos de la gestión comercial presentes en la cadena de tiendas que inciden en sus resultados económicos.
- d)** Indicadores de ingresos por concepto de comercialización y cumplimiento de lo planificado, cumplimiento de lo planificado para la rotación e inventarios.

Los indicadores referidos en a), b) y c) se distinguen por lo que en lo cualitativo,

fundamentalmente, se constituyen de hecho en insuficiencias propias de la gestión comercial.

Técnicas e instrumentos a emplear:

- Análisis documental: se tendrán en cuenta los informes de los consejos de dirección del grupo empresarial y de la cadena de tiendas con referencia a los resultados económicos y el comportamiento de la eficiencia empresarial en relación con la actividad de comercialización, así como los aspectos que inciden en el cumplimiento de las estrategias de comercialización y la proyección estratégica en sentido general.
- Observación: Las etapas de caracterización de la cadena de tiendas y el diagnóstico de su gestión comercial apuntan, de manera general, a tener los elementos necesarios desde el punto de vista de los recursos humanos, su infraestructura y su comportamiento económico – financiero, para establecer los presupuestos necesarios que permitan entender las etapas subsiguientes del procedimiento que se propone, ya particularizando en aquellos aspectos que facilitan acercarse a la realidad de la gestión comercial y, en específico, del proceso de comercialización atendiendo al contexto socioeconómico en que la Sucursal cumple su objeto social, según el encargo estatal.

Etapa 3 Estructura de Producto

La estructura de producto estará conformada por la cartera de productos y el surtido de estos en función de la imagen y exclusividad para, a través de la especialización en las tiendas, obtener un sello distintivo de sus similares de otras cadenas, corporaciones y grupos empresariales. De acuerdo a lo anterior se tiene que:

Objetivo: Garantizar la calidad, imagen y exclusividad de los productos para exportar el concepto de cubanía representadas en artículos que promuevan la Imagen Cuba.

Indicadores propuestos:

- a) Comportamiento comercial en la oferta y demanda de productos.
- b) Resultados estadísticos comerciales en años precedentes de acuerdo al

comportamiento de las ventas, el reconocimiento del producto y los niveles de ingreso económico.

Técnicas e instrumentos a emplear:

- Criterio de expertos para diagnosticar el comportamiento actual de la cartera de productos (Anexo 1).
- Análisis de la estadística comercial de años precedentes.

Observación: Para esta etapa y en otras que le continúan, se asume la técnica de la dinámica de grupos a través de talleres a la que se convocan dirigentes, técnicos (especialistas de la cadena de tiendas) y trabajadores de la categoría de servicios (vendedores de tiendas con más de tres años de experiencia) para ello se realizan cuatro sesiones de trabajo. Se han considerado así los resultados como criterio de expertos y desde la perspectiva en que estos pueden aportar según su desempeño y experiencia profesional.

Etapa 4 Estructura de Organización y Comercialización

La estructura de organización y comercialización está compuesta por la estructura organizacional de la cadena de tiendas sustentada fundamentalmente en servir de mecanismo funcional y de coordinación, haciendo énfasis en la gestión comercial y los procesos que la conforman.

Objetivo: Propiciar una estructura organizacional que desde la coordinación y su flexibilización permita un sistema funcional coherente con las exigencias de la gestión comercial y, en específico de la red de tiendas comercializadoras.

Indicadores propuestos:

- a) Funcionabilidad horizontal y vertical de la estructura actual para responder a una gestión comercial efectiva:
 - ◆ Relaciones interdepartamentales.
 - ◆ Niveles jerárquicos en función de la coordinación.

- ◆ Comportamiento de elementos esenciales del proceso administrativo en función de la operatividad de la estructura organizacional.

Se declara este indicador y los elementos que lo caracterizan desde el punto de vista cualitativo, que es lo que posibilita el análisis que permita identificar las causas fundamentales que en la estructura actual puedan incidir sobre la gestión comercial y, en específico, el proceso de comercialización en la red de tiendas.

Técnicas e instrumentos a emplear:

- Criterio de expertos para diagnosticar el comportamiento actual de la estructura organizacional y comercial
- Análisis documental sobre la estructura y organigrama, así como la composición de la organización.

Etapa 5 Estructura del Sistema de Trabajo

La estructura del sistema de trabajo responde a la integración, organización y coordinación de objetivos, tareas y un proceso operativo que facilite la ejecución de las estrategias y la toma de decisiones en los momentos en que sea oportuno. Los directivos para ordenar y organizar su sistema de trabajo se auxilian de los órganos de dirección o asesoría colectivos que sin suplantar funciones, colaboran en la evaluación y desarrollo de la gestión administrativa.

Objetivo: Garantizar un sistema de trabajo que en su enfoque integrador y coordinador potencie el proceso de comercialización en tiendas, sobre la base de la eficiencia y calidad de la gestión de ventas.

Indicadores propuestos:

- a) Estructura funcional de los órganos de dirección y asesores.
- b) Estado de las regulaciones y normativas.
- c) Estado de desarrollo de la dirección participativa.

Técnicas e instrumentos a emplear:

- Criterio de expertos para diagnosticar el comportamiento actual de la estructura organizacional y comercial.
- Análisis documental sobre la estructura y organigrama, así como la composición de la organización.

Etapa 6 Estructura de Gestión del Capital Humano

La estructura de Gestión del Capital Humano, responde al conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión del capital humano y, externa, con la estrategia de la cadena de tiendas, a través de un desempeño laboral superior y el incremento de la profesionalización en la gestión de ventas y, por consiguiente, la productividad en el trabajo.

Objetivo: Garantizar un alto desempeño de los trabajadores que con su profesionalidad y productividad respondan a las necesidades de la comercialización de la cadena de tiendas como reflejo de imagen y calidad en la prestación del servicio.

Indicadores propuestos:

- a) Estructura del sistema de gestión de recursos humanos.
- b) Características de los subsistemas que lo conforman.
- c) Estado de prioridad de cada subsistema.

Técnicas e instrumentos a emplear:

- Criterio de expertos para caracterizar el estado actual de aplicación del sistema de gestión de recursos humanos.
- Análisis documental sobre el comportamiento del sistema de gestión de recursos humanos en su implementación, a través de informes al consejo de dirección, informes del departamento de recursos humanos, resultados de la evaluación del desempeño.

- Encuesta para comprobar la eficacia de la gestión de los recursos humanos

Etapa 7 Estructura de gestión de Venta

La estructura de gestión de venta es el proceso de comercialización de productos a través de la red de tiendas a partir de la identificación de las necesidades del mercado, que incluye el valor agregado de la prestación del servicio como garantía de satisfacción del cliente y posicionamiento competitivo de la cadena de tiendas en el mercado. Por tanto, la estructura de gestión de venta no puede limitarse a la caracterización de las tiendas que conforman la cadena de tiendas, sino al nivel de especialización de estas de acuerdo a los requerimientos del mercado y la presencia en su entorno de clientes potenciales dispuestos a satisfacer sus necesidades de determinados productos, considerando el reconocimiento de marcas, precios y, en sentido general, nivel de atención que identifica a la cadena de tiendas con respecto a otras cadenas, que incluso pueden ofertar productos similares.

Objetivo: Establecer una estructura de red de tiendas que responda desde su caracterización a los requerimientos de especialización que favorezcan su posicionamiento en el mercado a partir de las especificaciones de los clientes a los cuales dirigen su atención.

Indicadores propuestos:

- a) Estado de especialización en la red de tiendas atendiendo a su entorno y segmento de clientes potenciales.
- b) Infraestructura civil y técnica de las tiendas.
- c) Estado de relación dependiente - cliente.

Técnicas e instrumentos a emplear:

- Criterio de expertos para caracterizar el estado actual de especialización de la red de tiendas atendiendo a su entorno y segmento de clientes potenciales (Anexo 1).
- Encuesta para comprobar la percepción de los clientes en cuanto al estado ambiental (técnico – material) de las tiendas, la disposición de productos

según la infraestructura y la relación dependiente – cliente .

- Observación para comprobar el proceso de gestión de venta, la ambientación, la distribución y disponibilidad de productos, así como la atención personalizada a los clientes (Guía de observación: .

Etapas 8 Estructura de evaluación de la comercialización

La estructura de evaluación de la comercialización se constituye en el proceso de retroalimentación de la gestión comercial de la cadena de tiendas con un enfoque sistémico e integrador donde el conocimiento del estado de cada de las estructuras que lo conforman y comprobar en cada momento el cumplimiento de los objetivos y, de manera general, valorar los resultados y beneficios económicos de la comercialización y el nivel de satisfacción del cliente.

Objetivo: Evaluar el estado de satisfacción de los clientes y los resultados económicos de la cadena de tiendas como sustento de su posicionamiento competitivo en el mercado y el reconocimiento a su imagen corporativa.

Indicadores propuestos:

- a) Resultados y beneficios económicos.
- b) Nivel de satisfacción de los clientes.

Técnicas e instrumentos a emplear:

- Análisis documental sobre el comportamiento de los indicadores económicos en función de la comercialización en las ventas y el nivel de eficiencia de la Sucursal, a través de informes económicos al consejo de dirección, análisis estadísticos.
- Encuesta para comprobar el estado de satisfacción de los clientes en cuanto a la calidad de los productos, los precios y la profesionalidad del personal de venta

2.2 Consideraciones generales acerca del procedimiento propuesto

El procedimiento que se propone se ajusta a las características del proceso de comercialización en tiendas que adopta la práctica empresarial cubana; sin dejar de considerar los principios, normativas y disposiciones establecidos para la política comercial, en específico, para asegurar el impacto social que requiere la sociedad cubana según el objeto social que deben cumplir las organizaciones que ofertan productos y servicios.

El sistema de relaciones estructurales – funcionales que conforman el procedimiento sigue la lógica del proceso de comercialización, pero en lugar de partir del producto como elemento rector del proceso y sin que este deje de serlo, asume la caracterización de la cadena de tiendas (atendiendo a su objeto social y proyección de desarrollo) y el diagnóstico de su gestión comercial como etapas necesarias a considerar para asegurar coherencia entre pensamiento y acción, en el sentido de proyectar el futuro desde la realidad presente; esto se constituye en novedoso en la concepción del procedimiento.

Resulta novedoso a su vez el considerar cómo en cada una de las etapas del procedimiento se definen, desde lo conceptual – metodológico, los modos de proceder a partir de la identificación de sus indicadores.

El procedimiento que se conforma tiene en cuenta las variables que se constituyen en los principales elementos a considerar en la gestión de comercialización a través de una red de tiendas minoristas, según el análisis realizado en el marco referencial teórico conceptual, esto es: Planificación de compras, el merchandising, la venta, el consumidor y la compra, el producto en tienda y la proyección estratégica de la empresa en función del mercado meta y el segmento potencial de clientes a los cuales dirige su atención; aunque vale aclarar que, el que alguna o algunas de ellas puedan estar presentes en un momento del procedimiento y tener más significación en una etapa u otra; no dejan de estar presentes en el todo, como modo de garantizar el carácter sistémico integrador del mismo.

Asumir como principio la satisfacción del cliente y los resultados económicos en el

proceso de comercialización en función de garantizar la imagen corporativa, le confiere consistencia al procedimiento para que en el orden práctico – metodológico cada etapa se conciba en base a este principio y se constituyan estos elementos en dinamizadores del proceso y aseguren la retroalimentación sistemática de la gestión comercial a partir de comprobar la efectividad en el desarrollo de sus funciones y la integración y coordinación como esencia del proceso.

2.3 Aplicación del procedimiento para el proceso de comercialización en red de tiendas en la Sucursal Comercial Caracol Las Tunas

El procedimiento para el proceso de comercialización en red de tiendas en sucursales comerciales Caracol propuesto en el epígrafe 2.1 se aplica en la Sucursal Comercial Caracol Las Tunas, atendiendo a sus características específicas y al nivel de gestión comercial que le corresponde de acuerdo a su objeto social y a la proyección de desarrollo estratégico prevista para los próximos años.

Esta aplicación contribuye a resolver el problema científico de la investigación al lograr como aporte complementario un sistema de acciones para la mejora continua del proceso de comercialización en la red de tiendas que conforman la Sucursal de Las Tunas, sobre la base de considerar que al estar ubicada en una provincia con bajo potencial turístico, requiere consolidar un posicionamiento en el mercado territorial y su eficiencia empresarial como respuesta a las exigencias del desarrollo socioeconómico local.

Etapa 1 Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Las Tunas

Una caracterización de esta Sucursal conduce a sintetizar las siguientes consideraciones:

La necesidad del país de conformar una infraestructura para lograr el desarrollo del Turismo en Las Tunas propicia el nacimiento, en 1985, de la cadena de tiendas CIMEX – COMINTUR en la zona oriental dirigida desde Santiago de Cuba y con una

cadena de tiendas en el territorio Las Tunas – Holguín – Granma, con una dirección en la primera. Con tal propósito, en la provincia de Las Tunas funcionan cinco tiendas, tres en la ciudad capital y una en los municipios Puerto Padre y Majibacoa, respectivamente; todas ubicadas en instalaciones hoteleras y dirigidas a brindar servicios al turismo extranjero.

Desde 1985 a 1989 se mantiene estable el número de tiendas y no es hasta este último año en que surgen nuevas unidades, incluyendo otros municipios como Amancio Rodríguez, Jobabo y Manatí, con la característica de que estaban ubicadas fuera de instalaciones hoteleras.

En 1994, surge la cadena de tiendas Caracol con identidad propia y una casa matriz radicada en Ciudad de La Habana y adscripta al Ministerio de Turismo. Esta cadena de tiendas se crea para dar servicio de ventas de productos al turismo extranjero y a la comunidad cubana en el exterior, incluido la compra mediante las remesas enviadas a Cuba; también podían hacer uso de estas tiendas los estudiantes extranjeros residentes en Cuba.

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 minoristas de mercancías incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y actividades promocionales, en pesos cubanos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior; pudiendo además comercializar de forma mayorista productos de nulo o lento movimiento en moneda nacional y en algunos casos comercializar de forma minorista flores artificiales, adornos florales en general, semillas, souvenir, adornos y regalos, así como actividades comerciales de licoreras y bomboneras, en pesos cubanos convertibles según nomenclaturas aprobadas por el Ministerio de Comercio Interior.

La Misión consiste en:

Ofertar la venta de productos nacionales e importados de alta calidad, a través de la red de tiendas para el turismo en el territorio de Las Tunas, dirigida al Turismo Nacional e Internacional, garantizando un servicio de excelencia que nos identifique como Grupo Empresarial

De acuerdo a lo proyectado se considera como **Visión**:

Lograr la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes a través de la oferta de productos de reconocido prestigio acompañado de un servicio de excepcional profesionalidad, que propicien el logro de resultados económico que contribuyan al desarrollo de nuestra sociedad.

Con el propósito de hacer posible el logro de la misión y visión se definen como **Áreas de Resultados Claves** para el periodo proyectado las siguientes:

Gestión del capital humano.
Comercialización y ventas de mercancías.
Gestión económicas financieras.
Informatización y comunicación.
Canales de distribución y transportación.

Como se observa en los elementos anteriores, la Sucursal apunta a garantizar un servicio de excelencia, con énfasis en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes a través de la oferta de productos de prestigio y exclusividad, así como un servicio de reconocida profesionalidad; para proyectarse hacia el logro de los resultados económicos en función del desarrollo

socioeconómico local y nacional.

Las Áreas de Resultados Clave resultan bien precisadas a partir de los propósitos futuros desde el presente, para garantizar en su integración el cumplimiento de la Misión y la Visión y como, desde su concepción, pueden contribuir al perfeccionamiento de la gestión comercial e incidir positivamente en los resultados económicos, la eficiencia empresarial y la satisfacción al cliente.

Etapa 2 Diagnóstico actual de la gestión comercial en la Sucursal Caracol Las Tunas.

De acuerdo al análisis documental realizado con aspectos presentes en la gestión comercial del Grupo Empresarial y la Sucursal Comercial Caracol Las Tunas se identifican un grupo de deficiencias que afectan el desarrollo de la misma, lo que puede incidir en el comportamiento estratégico futuro.

Deficiencias y limitantes que se reconocen están presentes actualmente en la Sucursal

- Poco uso de la información estadística comercial de que se dispone para la toma de decisiones.
- Lento accionar en la implementación de la estrategia de productos y la caracterización de las tiendas.
- Insuficiencia en la presentación de la fundamentación de compra en el tiempo establecido y con el requerimiento necesario para el correcto análisis y evaluación en el Comité de Compra.
- Obsolescencia de los medios informáticos y sus sistemas para la actualización de informaciones y tomas de decisiones en la gestión comercial.

Otras insuficiencias presentes en la Sucursal que inciden en la eficiencia empresarial

- La diversidad de productos sin una garantía de exclusividad que afecta la calidad e imagen en el proceso de comercialización en tiendas.
- Insuficiente estructura organizacional desde los recursos humanos para enfrentar

el análisis, compra y distribución de la mercancía.

- Los sistemas de trabajo actuales no asumen la coordinación como esencia del proceso de gestión.
- La Gestión de los Recursos Humanos carecen parcialmente de un enfoque sistémico e integrador que permita incrementar la profesionalidad del personal para enfrentar una comercialización efectiva.
- Persisten limitaciones en la caracterización y especialización en la red de tiendas lo que puede incidir en la gestión de venta.
- La información estadística comercial de que se dispone y el análisis de la gestión económico financiera no son suficientes para la toma de decisiones y revertir en caso de que sea necesario, la mejora de los resultados económicos.
- No se han establecido mecanismos sistemáticos de evaluación de la satisfacción del cliente externo e interno y de comprobación de una imagen de excelencia de Caracol.

Etapas 3 Estructura de Producto

Según el diagnóstico realizado mediante el criterio de expertos en la Sucursal Comercial Caracol Las Tunas se constata que:

- Se pierde exclusividad por insuficiencias comerciales que limitan el acceso a determinados proveedores y por otra parte, porque se asumen productos que se comercializan en otras cadenas de tiendas.
- La no exclusividad en determinados productos no llega a significar una pérdida reconocida de calidad, aunque puede incidir en la apreciación de los clientes con relación a las marcas y sí se insiste en la adecuada orientación al cliente de los atributos de un determinado producto.
- La calidad del producto puede resentirse en la medida en que falte preparación y profesionalidad de los gestores de venta.
- Inestabilidad en los surtidos, así como limitaciones en el tallaje en

confecciones y calzado, afecta la repitencia del cliente y su nivel de satisfacción ante la demanda de determinados productos según la época del año.

Además, al realizar el análisis de la estadística comercial de los años 2006 y 2007 , los productos ofertados con más reconocimiento y niveles de ingresos económicos resultan:

No.	Año 2006	Año 2007
1	Perfumería, aseo personal.	Perfumería, aseo personal.
2	Confecciones de mujer.	Confecciones de mujer.
3	Bebidas alcohólicas y cervezas.	Bebidas alcohólicas y cervezas.
4	Calzado de mujer.	Confecciones de hombres.
5	Confecciones de hombres.	Artículos deportivos y de recreación.
6	Electrónica, electrodomésticos.	Calzado de mujer.
7	Confecciones de jóvenes y niños.	Alimentos y conservas.
8	Alimentos y conservas.	Calzado de hombres.
9	Confituras, panes y galletas.	Confituras, panes y galletas.
10	Calzado de hombres.	Confecciones de jóvenes y niños.

En orden descendente se muestra como se comporta la venta de productos que aparecen preferencialmente en las posiciones del 1 al 10, dado fundamentalmente por los ingresos económicos que generan y la mayor demanda de los clientes. Algunos de estos grupos de productos se mantienen en igual posición en los dos años analizados o en posiciones casi similares, excepto que en el 2006 la electrónica y electrodomésticos resultaban con mayor demanda y en el 2007 no lo son.

Resulta significativo como los artículos deportivos y de recreación se ganaron un

espacio favorable al representar en el 2006 sólo el 2.9% de los ingresos y ya en el 2007 el 8.56%, reconocidos sobre todo por sus marcas y calidad, así como precios relativamente aceptados por los clientes potenciales, sobre todo del segmento nacional.

Hasta la fecha, en el transcurso del 2008 los artículos deportivos y de recreación siguen experimentando un crecimiento en las ventas, así como en el rubro de confecciones y calzados para ambos sexos y la perfumería.

Independientemente de los resultados favorables en cuanto a estructura de productos, pero teniendo en cuenta la necesidad de garantizar la exclusividad de estos y, además considerar aquella gama de productos que no resultan atractivos y demandados y no caracterizan a nuestra red de tiendas, deberá insistirse en la gestión comercial para garantizar calidad, imagen y exclusividad de los productos, sobre todo promover artículos del mercado nacional que potencien la identidad cubana en el mundo, por lo que se sugiere el siguientes acciones:

- 1. Desarrollar un estudio de mercado que identifique los principales segmentos de clientes, demandas de productos y marcas, proveedores y competencia.*
- 2. Realizar estudio en el mercado sobre los productos de lento y nulo movimiento.*
- 3. Potenciar la presencia de productos con la Imagen Cuba y en específico con aquellos que identifiquen la imagen de Las Tunas.*

Etapa 4 Estructura de Organización y Comercialización

En las circunstancias actuales se propone insistir en una estructura organizacional que garantice o que resulte mas plana y flexible, con un número de eslabones intermedios de dirección mínimos, que permita desde lo empresarial organizar mas eficientemente los procesos de prestación de servicios y el fortalecimiento del equipo de dirección.

Para esta etapa, se recomienda una estructura organizacional ajustada a los requerimientos del perfeccionamiento empresarial. Tener en cuenta lo anterior

significa que la principal acción a acometer como necesidad del cambio y de acuerdo a los requerimientos del perfeccionamiento empresarial, sustentada en un carácter plano y flexible y que se ajuste en su dinámica a las necesidades actuales de la Sucursal para facilitar su sistema de dirección, la gestión de los recursos humanos y, en sentido general, la eficiencia de los procesos sustantivos relacionados con la gestión comercial y el mejoramiento del proceso de comercialización en la red de tiendas.

Etapa 5 Estructura del Sistema de Trabajo

Del diagnóstico realizado a través del criterio de expertos se pudo constatar que el sistema de trabajo actual limita la toma de decisiones de los directivos de la Sucursal.

Al considerar lo anterior y con el objetivo de garantizar la participación activa y consciente de los trabajadores en el desarrollo del objeto social de la Entidad e impulsar el cumplimiento de los objetivos de trabajo que sean propuestos; la Dirección, a través de este sistema de trabajo, garantizará las siguientes acciones:

- 1. Desarrollar capacidades directivas (conocimientos, habilidades y valores) para asegurar un estilo participativo como manifestación del liderazgo de equipo.*
- 2. Crear las condiciones organizativas de trabajo conjunto entre la administración y el resto de los factores.*
- 3. Elevar el nivel de preparación de los trabajadores de forma que puedan realizar contribuciones en función del mejor desempeño de su trabajo.*
- 4. Propiciar desde los órganos de dirección las posibilidades de estimulación a los trabajadores de la sucursal.*

Etapa 6 Estructura de Gestión del Capital Humano

Actualmente el sistema de gestión de recursos humanos está conformado por:

Admisión al empleo: Se encarga de la recepción de la fuerza laboral reclutada por la Oficina Empleadora de Turismo, la que es analizada en la Comisión Representativa de la Sucursal para lo que se tiene en cuenta el currículum de la propuesta y se define la idoneidad de los mismos. Además en esta función se presenta el candidato a ocupar el puesto al resto de los trabajadores.

Formación y desarrollo: Se determinan las necesidades de capacitación, se establecen las políticas de formación del personal y se coordinan las acciones de superación de los trabajadores en función de estas necesidades.

Evaluación del desempeño: Se realiza para determinar el comportamiento y los resultados de cada trabajador durante un periodo determinado; en el caso de la Sucursal se efectúa mensualmente sobre la base de un modelo que contiene seis indicadores en una escala de cuatro y que determina la idoneidad del trabajador.

Retribución y compensación: Está determinado por el sistema de pago a tiempo y los de estimulación por resultados para los trabajadores directos e indirectos a la producción y los servicios.

Auditoría de los recursos humanos: Consiste en el desarrollo de visitas, inspecciones y revisiones a las actividades propias de los recursos humanos y del resto de los subsistemas. La misma se realiza por los especialistas del Departamento de Recursos Humanos según los planes a las diferentes tiendas y áreas de trabajo.

Con la utilización de métodos e instrumentos para la obtención de información se demostró que

- Hay insuficiencias en la evaluación de los trabajadores reclutados y puesto a prueba durante un periodo.
- No se logra sistematizar la capacitación en el puesto de trabajo lo que incide en la falta de profesionalidad de algunos trabajadores vinculados directamente a la comercialización.

- Falta de sistematicidad en el seguimiento y control a los subordinados en materia de capacitación.
- La poca preparación del personal de ventas repercute en el desconocimiento de los atributos del producto que se oferta y la atención al cliente desde su diversidad cultural.

El desarrollo perspectivo de la Sucursal y la garantía de imagen corporativa y de calidad en la comercialización dependerá en mucho de transformar la gestión de recursos humanos actual en un sistema de gestión de capital humano, para asegurar el cumplimiento exitoso de su misión.

De esta manera se propone como acciones el siguiente:

- 1. Perfeccionar los mecanismos de admisión al empleo.*
- 2. Potenciar la capacitación en función de la profesionalidad y las técnicas modernas de comercialización.*
- 3. Perfeccionar el sistema de evaluación actual atendiendo a las características propias de la entidad.*
- 4. Estudiar los factores que potencien una retribución y compensación en función de la evaluación del desempeño.*

Etapas 7 Estructura de gestión de venta

De acuerdo a encuestas aplicadas a clientes internos y el diagnóstico que aporta el criterio de expertos, pueden resumirse como principales insuficiencias las siguientes:

- Es insuficiente la reglamentación sobre la actividad comercial, que defina normas, lineamientos y procedimientos que faciliten una gestión de ventas eficiente y con calidad.
- La caracterización actual de las tiendas de la red no responde a los requerimientos de especialización de acuerdo al entorno y al segmento de

clientes potenciales.

- La no caracterización de atributos de determinados productos afecta la gestión de ventas por los dependientes lo que puede repercutir en no poder cubrir expectativas de los clientes aun cuando puedan ser una muestra evidente de exclusividad e imagen con referencia a la calidad de determinadas marcas y los precios.

Etapa 8 Estructura de evaluación de la comercialización

En cuanto al reconocimiento de los productos por sus marcas, exclusividad, variedad y preferencias; en sentido general, entre el 80 y 90 % de los encuestados coinciden que se garantiza la calidad de los productos de acuerdo a los indicadores referidos lo que, revela una percepción de que se mantiene la imagen corporativa en relación con los productos que se ofertan

A los criterios anteriores se añade entre las sugerencias más generalizadas aquellas relacionadas con: que el surtido del producto debe ser estable, el que los precios se correspondan con la calidad de las mercancías en venta

De manera general, obsérvese que esta etapa resulta decisiva a los efectos de cualquier análisis del proceso de comercialización pues permite la retroalimentación sistemática de aspectos esenciales de la gestión comercial como son, la comprobación del nivel de satisfacción de los clientes y la evaluación de los resultados y beneficios económicos; en la medida en que se perfeccione el análisis correspondiente a esta etapa mayores posibilidades habrá de que desde lo operativo a lo estratégico se corrijan las desviaciones que se presenten para la mejora continua del proceso administrativo, tanto desde lo estructural como en lo funcional.

Lo anterior no significa que esta etapa se constituya en el único momento de la evaluación del proceso pues la práctica administrativa actual será más eficiente en la medida en que en cada una de las etapas opere de manera que haya una evaluación sistemática que permita el seguimiento a los resultados que se alcancen y que el

enfoque de atención al cliente y la eficiencia empresarial resulten en el sustento de las acciones previstas para cada uno de los momentos del proceso de comercialización, siempre que se atienda a las características específicas de la Sucursal.

Para garantizar una adecuada evaluación de la satisfacción de los clientes y de los resultados económicos de la Sucursal se sugiere las siguientes acciones:

Para la actividad económica:

- 1. Desarrollar capacidades directivas (conocimientos, habilidades y valores) en función de la interpretación de los análisis económicos financieros.*
- 2. Estudiar el estado actual del análisis cuantitativo y cualitativo desarrollado en los informes económicos y su contribución al proceso de toma de decisiones.*
- 3. Priorizar la utilización de los sistemas informáticos como herramienta para el análisis económico financiero y la toma de decisiones en la solución de problemas relacionados con esta.*

Para la calidad

- 1. Estudiar las potencialidades de diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad acorde con los requerimientos más actuales en relación con esta actividad*

2. 4 Consideraciones Generales del Capítulo 2

1. El procedimiento para el proceso de comercialización en red de tiendas desde lo teórico – conceptual y metodológico, precisa los elementos necesarios para entenderlo de manera práctica y que pueda resultar factible en su aplicación si se atiende adecuadamente a las características y condiciones propias de la gestión comercial en la práctica administrativa cubana actual.
2. La caracterización de la Sucursal permite establecer sus antecedentes históricos, así como las características estructurales y de los recursos humanos que forman parte de ella, en función de precisar en que medida estos pueden responder a los propósitos del objeto social que le corresponde y su proyección estratégica a partir de elementos esenciales como la misión y la visión, lo que se completa con la definición de las áreas de resultados claves; o sea, aquellas en que la organización deberá hacer énfasis para cumplimentar sus objetivos estratégicos.
3. La aplicación del procedimiento propuesto en la Sucursal facilita el análisis estructural - funcional imprescindible para proyectarse en función de la mejora continua de este proceso y establecer un sistema de acciones a corto y mediano plazo, para lograr resultados que se constituyan en sustento de una proyección estratégica a mas largo plazo y que de lugar, sobre todo, a garantizar el posicionamiento, la imagen y exclusividad de la red de tiendas Caracol.
4. Los resultados parciales alcanzados luego de la instrumentación de las acciones, demuestran la factibilidad del procedimiento desde el punto de vista práctico – metodológico, lo que permite atenuar algunas de las insuficiencias actuales en la gestión comercial de la Sucursal y prever a corto y mediano plazo, la mejora de los resultados económicos y la satisfacción del cliente como garantía de asegurar la imagen corporativa de Caracol en el mercado territorial y sus perspectivas de desarrollo estratégico.

Conclusiones Generales

- Dadas las insuficiencias en la gestión comercial en las cadenas de tiendas, estudiar la comercialización como categoría principal y eje integrador de esta investigación, permite elaborar como principal aporte práctico un procedimiento para el proceso de comercialización en tiendas que facilite instrumentar un sistema de acciones de mejora continua como sustento de su posicionamiento en el mercado y la eficiencia empresarial.
- El análisis teórico conceptual desde lo general, permite establecer los fundamentos gnoseológicos para comprender y determinar que la comercialización incluye dos dimensiones importantes, la producción y los servicios; sin embargo, al atender al problema, objetivo e hipótesis de esta investigación, se determina que al comercializar a través de una red de tiendas, la gama de servicios que se ofertan con un enfoque hacia el cliente se constituye en el soporte necesario para concretar el logro y realización exitosa de este proceso.
- Al caracterizar la cadena de tiendas con sus antecedentes históricos, estructura organizativa y de recursos humanos se precisa el estado actual para lograr su objeto social y su proyección estratégica, además de constituir un elemento que posibilita reconocer la situación actual de la misma y las necesidades que justifican el poder desarrollar de manera pertinente la investigación.
- El procedimiento para el proceso de comercialización en tiendas asume los elementos teóricos conceptuales y metodológicos necesarios para la interpretación, en la práctica empresarial, de este proceso y ajustarlo a las características específicas en que estas organizaciones comerciales se desempeñan en el contexto socioeconómico cubano actual.
- Aún cuando el principal usuario de este procedimiento es la Sucursal Comercial Caracol Las Tunas, el mismo podrá ser generalizado a otras cadenas de tiendas en la medida en que se consideren desde el punto de vista organizativo los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para desarrollar con efectividad las acciones que se instrumenten y sus modos de implementación, siempre que se

constituya en premisa de su aplicación un proceso de socialización por parte de los directivos de las cadenas de tiendas y se proceda con una estructura y sistema de trabajo que se ajuste a los requerimientos actuales del perfeccionamiento empresarial.

Bibliografía

1. Adell, R., Ketterer, J. A., Gestión de Tesorería con Futuros Financieros, EADA Gestión, Ediciones Gestión, Barcelona, 2000.
2. Aguirre Sadaba, A., Fundamentos de economía y administración de la empresa, Pirámide, Madrid. 1992
3. Albrecht, K y Albrecht, S., Cómo negociar con éxito: El método de avanzada para construir tratos justos. Ediciones Granica S.A. 1998.
4. Alic, J., Evaluating industrial competitiveness at the office of technology assessment. Editorial Mc Graw – Hill, Cambridge, New York, 1987
5. Amat, O., Análisis de Estados Financieros. Fundamentos y Aplicaciones. 3ª. edición, Ediciones Gestión, Barcelona, 2000.
6. Ansoff, H. I. La dirección y su actitud ante el entorno, Ed. Deusto, Bilbao, 1985.
7. Anthony, R, La Contabilidad en la Gestión de Empresas. Texto y Casos. Unión Tipográfica, Editorial Hispano - América, Madrid. 2002.
8. Aranda, A. W., Gestión Técnico – Económica, Centro de Estudios. Ramón Areces, S:A , S/E, 2001.
9. Bennis, W. Y Thomas, R. Situaciones limite: los crisoles del liderazgo, Ed. Harvard-deusto Business Review, New York, Enero-Febrero N 112. 2003.
10. Bourgoigne, T., Elementos para una teoría del Derecho de Consumo. Vitoria Gasteiz, S/E, País Vasco 1994.
11. Bueno Campos, E., Cruz Roche, I., y Duran Herrera, J.J., Economía de la empresa: análisis de las decisiones empresariales, Editorial Pirámide, Madrid. 1991.
12. Bueno, E., Economía de la Empresa. Análisis de las Decisiones Empresariales, Ediciones Pirámide S.A., Madrid, 1989.
13. Cabanelas, J. Dirección de Empresas, Ed. Pirámide, Madrid, 1997.
14. Castillo Clavero, A.M. y Abad Guerrero, I., La dirección en la práctica: casos de gestión

- de empresas, Pirámide, Madrid. 2000.
15. Centro Coordinador de Estudios Gerenciales. Publicaciones Periódicas. Número MES 1998.
 16. Chiavenato, I., Introducción a la teoría general de la Administración: Ed Mc Graw- Hill Interamericana, México 1994.
 17. CIMEX S.A.: "Diseño Estratégico de la Sucursal CIMEX S.A. Oriente Sur", 1999 y 2000.
 18. Collazo Pérez, A., Operadores Logísticos y Consultoría en la Logística. Artículo Revista Logística Aplicada No. 1, Ciudad de la Habana, 1996.
 19. Comas Pullés, R., La logística: origen, desarrollo y análisis sistémico. Artículo Revista Logística Aplicada No. 1, Ciudad de la Habana, 1996.
 20. Compras: Revista del Centro Español de Logística, España, [http// www.cel-logística.org](http://www.cel-logística.org).
 21. Consejo de Estado de la República de Cuba: Decreto Ley - 187 del 18/8/98: Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial.
 22. Cruz Roche, I., Fundamentos de Marketing, Editorial Félix Varela, La Habana, 2005.
 23. Díaz, J., Administración de Empresas. Libro de Actividades, Editorial Pirámide, Madrid, 1996.
 24. Diccionario de la Real Academia Española, Edición digital disponible en: <http://www.rae.es>
 25. Enciclopedia del Management, Editorial Mac Graw Hill, New York, 1994.
 26. Esteban Talaya, A. y Pérez Goróstegui, E. (1991): Prácticas de Marketing, Ariel, Barcelona. 1991.
 27. Fajnzylber, F. Competitividad internacional: evolución y lecciones. Revista CEPAL, No. 36, 1988.
 28. Fernández, Z., Algunas reflexiones sobre la competitividad empresarial y sus causas. Revista ICE mayo 1992 No.705. España. 1992.
 29. Fischer L. y Espejo J., Mercadotecnia, tercera edición, Editorial McGraw – Hill, Interamericana, México, 2004.

30. Folletos Gerenciales, Año X, No. 2, La Habana, 2006.
31. Francés, A., The competitiveness of european industry. Routtedge. New York. 1994.
32. Garcia del Junco y Casanueva Rocha., Fundamentos de gestión empresarial, Pirámide, Madrid. 2000.
33. Girón Bedón, J.I., La necesidad de los estudios de Mercado y de Marketing, disponible en: <http://www.monografia.com>
34. Gónzalo Provenzano, A y Hernando Labrando, J.J., Plan de Marketing, Disponible en <http://www.monografias.com/>
35. Hamel, G y Parlad, C.K., El propósito estratégico. Harvard-Deusto Business Review. 1er trimestre. 75-94 1990.
36. Helen L., Richardson: El valor de la Logística, Revista Logística Empresarial No. 1, España [http// www.aloccidente.com](http://www.aloccidente.com)
37. Hernández, C., El Plan de Marketing Estratégico. Guía Práctica para elaborado paso a paso. Segunda edición. Ediciones Gestiones, España, 1998.
38. James, A y Stoner, F., Administración, Ed. MES, La Habana, 1998.
39. Jarillo, J., Dirección estratégica, McGraw Hill Interamericana de España S.A., Madrid, 1990.
40. Koontz, H. y Weihrich, H. Elementos de Administración, Ed. MES, La Habana, 1991.
41. Koontz, H., y Weihrich, H.: Elementos de administración. Ed. McGraw-Hill. 5ª edición. 1993.
42. Kotler, P., Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Editorial Díaz de Santos, Madrid. 1994
43. Kotler, P., Dirección de Mercadotecnia, Editora Prentice – Hall, New YorK, 1996.
44. Kotler, P., Marketing Social. Estrategias para cambiar la conducta pública. Editorial Díaz de Santos. Madrid. 1992.
45. Lambin, J.J., Marketing Estratégico. McGraw-Hill Interamericana de Madrid. 1991.
46. Levitt, T., Miopía de Marketing. Harvard Business Review. Julio – agosto 45 – 56 1960

47. Martín Dávila, M. Métodos Analíticos en Marketing. Teoría y Aplicaciones. Editorial Tormes, Madrid. 1988
48. McKenna, R. ()Marketing is everything. Harvard Business Review. January-February. 1991
49. McKenna, R., Marketing is everything. En: Harvard Business Review. January-February
50. Mejías Mejías, S., La logística una poderosa arma de mercadeo, Revista Logística Empresarial No. 1, España [http:// www.aloccidente.com](http://www.aloccidente.com)
51. Menguzzato, M. La Dirección Estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management, Ed. Ariel, Madrid, 1995.
52. Microsoft Encarta 2007. Definiciones de Seguro, disponible en: Biblioteca de Consulta Microsoft Corporation, 2007.
53. Montiel L., Plan de Marketing, disponible en: <http://www.monografías.com/canles5/mist/marcheco>. (Consultado el 11 de junio de 2007.)
54. Morell G. R. y Hernández, F. D, Plan de Marketing para la comercialización de la cartera de Rumbos, S.A. Documento Final de Servicio Ejecutado. Las Tunas, 1999.
55. Naylor, T. H. y Vernon, J. M., Microeconomía y modelo de decisiones de la firma, Editora McGraw – Hill, New York, 1973.
56. Ohmae, C. (1991) El mundo sin fronteras. Ed. McGraw-Hill
57. PCC: Resolución Económica al V Congreso. Material de estudio, Ciudad de la Habana, 1997.
58. Perez Gorostegui, E., Economía de la empresa (Introducción), Centro de estudios Ramón Areces, Madrid. 1992.
59. Porter, M () La ventaja competitiva de las naciones. Editorial Plaza & Janes, Barcelona,1991.
60. Porter, M., Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Diana, México, 1985.
61. Prida Romero, B: "Mejora de la Competitividad de la empresa a través de la gestión de

- aprovisionamiento", Impresiones Ligeras, Madrid, 1992.
62. Reid Allan, L., Las técnicas modernas de venta y sus aplicaciones. Editorial Diana, México DF, 1993.
 63. Rivero Hernández, M., Material Docente de Apoyo al Postgrado de Marketing, Universidad de la Habana, 2000.
 64. Ruano Ortega, E. y Hernández R. N.; El sistema Logístico de la Gerencia de Servicios Internos. Trabajo al XIII Fórum Ramal CIMEX (Mención), La Habana, Noviembre del 2000.
 65. Santos Norton, M. L.: La logística como elemento de las fuerzas del cambio Monografía, ISPJAE, 1995.
 66. Siebold, M, Revista Digital Mercadeo.com http://www.mercadeo.com/01_admsrv.
 67. Stanton, W y Fertrel, I, Mercadotecnia, Editorial Legis, Colombia. 1985.
 68. Tendencias Futuras en Logística", Revista de Logística, México. [http:// www.gru.tesm.mx](http://www.gru.tesm.mx)
 69. Trujillo Ceballes, D. A., Plan de Negocios Caproca, disponible en: <http://www.monografias.com/> trabajos.
 70. Vílchez Piedra, J. A, Planeamiento Estratégico, disponible en: <http://www.monografias.com/> trabajos 14/ Plan Estratégico.
 71. Webster, F. E., () El nuevo concepto de marketing. Revista Gestión. 6 (1), 114 – 123. 1996.
 72. Weihrich, Heinz. Excelencia administrativa: Productividad mediante APO, Ed. Limusa, México, 1991.
 73. Xardel, D, Los cinco cambios de la venta, Revista francesa de Gestión. Septiembre – Diciembre, 1985.