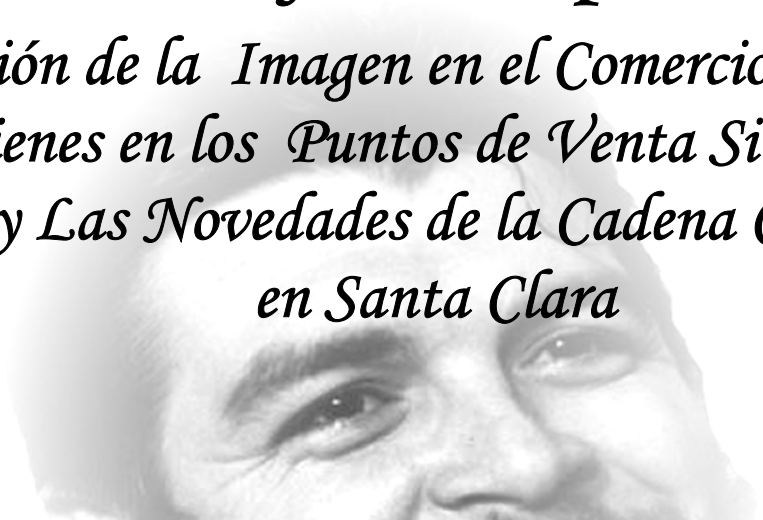
UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILIS TOGA. 1948

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Economía

Trabajo de Diploma

Medición de la Imagen en el Comercio Minorista de Bienes en los Puntos de Venta Siboney, La Reina y Las Novedades de la Cadena CUBALSE en Santa Clara



Autores: Nelly Yera Saucedo

Liset López Reyes

Tutor: Dr. C. Roberto C. Pons García

Curso 2007-2008

"Año 50 de la Revolución

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA

EXERGO

"El más puro tesoro al que puede aspirar ser humano en estos tiempos
es a una reputación sin mancha, que le sobreviva,
Los hombres son como cerámica dorada o barro pintado"

William Shakespeare

DEDICATORIA

La familia es grandiosa,
Incondicionalmente siempre
está a nuestro lado: Ella lo merece todo.
Liset.

A mi mamá,
por estar a mi lado y
desear siempre este momento.
Nelly

AGRADECIMIENTOS

Paciencia, desinterés, amor infinito, muestra de sincera amistad, sensibilidad, humanismo, solidaridad, talento, son cualidades que se unieron en aquellas personas que nos apoyaron en nuestro difícil pero fructífero andar.

¿Quiénes fueron?:

-Nuestros padres

-Un verdadero amigo

-Un dedicado profesor

-Un hermano

-Un tío

-Un primo

…en fin, un ser humano

A ellos les agradecemos infinitamente.

RESUMEN

Resumen

La utilización del marketing constituye una necesidad en la gestión empresarial del Comercio Minorista de Bienes y su evolución. En este sentido una herramienta muy importante es la imagen, la cual proporciona información necesaria para tomar decisiones con vistas a lograr un mejor desenvolvimiento competitivo y aumentar en gran medida las oportunidades de un mejor posicionamiento en la mente del cliente. Por lo tanto se hace necesario aplicar modelos o instrumentos que permitan medir con fiabilidad y validez la imagen del comercio minorista de bienes a partir de estudios empíricos de carácter cualitativo y cuantitativo. Con un nuevo enfoque la tesis aborda aspectos teóricos relacionados con el marketing, el comercio minorista de bienes, la imagen y su medición, lo cual constituye la base conceptual metodológica del trabajo. Como resultado se fundamenta en la investigación que la medición de la imagen a partir de un procedimiento fiable y válido, permite mejorar la efectividad en la toma de decisiones de marketing en la red minorista de bienes que opera en CUC en Santa Clara, específicamente en las cadenas de tiendas CUBALSE, puntos de venta: Siboney, La Reina y Las Novedades. Se aplicó el instrumento de medición de la imagen, el cuestionario (soporte del procedimiento de medición de la imagen) y los datos obtenidos se procesaron con el paquete estadístico SPSS versión 13.0. Lo que permitió la evaluación satisfactoria de los datos, y comprobar la validez y fiabilidad del instrumento utilizado. Los resultados obtenidos derivados del estudio empírico, dan respuesta a los objetivos inicialmente planteados, y contrastándose la hipótesis de partida, se establecen las conclusiones y se brindan las recomendaciones resultado de la investigación.

ABSTRACT

Abstract

The use of marketing is a necessity in business management Retail Trade in Goods and its evolution. In this sense a very important tool is the image, which provides necessary information to make decisions with a view to achieving a better competitive performance and greatly increase the chances of a better positioning in the minds of the customer. It therefore becomes necessary to apply models or instruments to measure reliability and validity with the image of retail goods from empirical studies of qualitative and quantitative. With a new approach addresses the thesis theoretical aspects related to marketing, retail trade of goods, image and its measurement, which constitutes the conceptual basis of methodological work. The result is based on research that the measurement of the image from a reliable and valid procedure, to improve effectiveness in decision-making in the network marketing of goods retailer that operates in CUC in Santa Clara, specifically in the CUBALSE chain stores, retail outlets: Siboney, Queen and The News. It applied the instrument for measuring the image, the questionnaire (support of the procedure for measuring the image) and the data was processed with SPSS version 13.0. What led to the satisfactory evaluation of the data and verify the validity and reliability of the instrument used. The results derived from empirical study, responded to the objectives initially raised, and contrasts the assumptions made, setting out the conclusions and recommendations are provided outcome of the investigation.

ÍNDICE

Índice

Introducción 1
Capítulo I. El marketing y la Imagen del Comercio Minorista de Bienes 4
1.1. El Comercio Minorista o Punto de Venta: Características y clasificación 4
1.2. Socialismo y comercio interior 6
1.2.1. Funciones del Comercio Minorista en el desarrollo de la reproducción socialista 8
1.2.2. Aplicabilidad del marketing al Comercio Minorista 9
1.3. La competitividad en el comercio minorista 16
1.4. Valoración de la competitividad del Comercio Minorista de Bienes en Cuba 21
1.5. Factores claves del éxito en el sector del Comercio Minorista de Bienes 26
1.6. Definición de Imagen 28
1.6.1. Concepto de Imagen de un Punto de Venta 30
1.6.2. Formación de la Imagen de un Punto de Venta 31
1.6.3. La Imagen y el grado de satisfacción del cliente 31
1.6.4. La Importancia de la Imagen Corporativa 32
Capítulo II. La Imagen de Comercio Minorista de Bienes : marco metodológico 34
2.1. El papel de la imagen en la elección de un Punto de Venta 34
2.2. Procedimiento estratégico para la construcción de la Imagen como soporte del liderazgo de un Punto de Venta 38
2.3. Medición de la Imagen en el Comercio Minorista de Bienes 39
2.3.1. Consideraciones generales acerca de los procedimientos de investigación de Imagen 40
2.4. Medición de la Imagen de un Punto de Venta 42
2.4.1. La medición de las percepciones-actitudes (imagen): Un enfoque funcional 43
2.4.1.1. Medición de la Imagen mediante una teoría multi-atributo 44
2.5. Componentes de la Imagen de un Punto de Venta 47
2.6. La evolución del Comercio Minorista de Bienes en Cuba 52
2.6.1. El Comercio Minorista de Bienes que opera en CUC en Cuba 55
2.6.2. Los grupos estratégicos del Comercio Minorista de Bienes en Cuba 59
2.7. El comercio minorista de bienes que opera en CUC en Santa Clara 60
2.7.1. Características generales de la cadena de tiendas CUBALSE 61
2.7.2. Características generales de los puntos de venta Siboney, La Reina y Las Novedades 63
Capítulo III. La Imagen en el Comercio Minorista de Bienes: el caso de Puntos de Venta Siboney, La Reina y Las Novedades de la Cadena de tiendas CUBALSE en Santa Clara 67
3.1. Necesidad e importancia del estudio empírico 67
3.2. Objetivos generales y específicos e hipótesis del estudio empírico 69
3.3. Diseño del cuestionario 69
3.4. Selección del tamaño de la muestra 76

3.5. Ficha técnica de la investigación 76
3.6. Resultados de la Investigación 77
3.6.1. Conocimiento o experiencia de compra en los diferentes Puntos de Venta objeto de estudio 78
3.6.2. Características o atracciones únicas o distintivas de la Cadenas estudiada y los Puntos de Venta correspondientes a ellas. 78
3.6.3. Atmósfera o sentimiento experimentado al visitar los Puntos de Venta. 79
3.6.4. Componente Perceptual/Cognitivo de la Imagen. 80
3.6.5. Valoración de la Imagen Global de los Puntos de Venta objeto de estudio. 83
3.6.6. Intención de Visitar los diferentes Puntos de Venta. 84
3.6.7. Frecuencia de compra de los encuestados. 85
3.6.8. Clasificación de las personas entrevistadas. 85
3.7.Análisis de las diferencias significativas que existen entre tres tiendas de una misma cadena en una misma localidad 86
3.8. Análisis de las diferencias significativas del Componente Perceptual y la Imagen Global según el sexo 86
3.9. Análisis de las diferencias significativas entre la Frecuencia de compra y la Imagen Global 87
3.10. Análisis de la relación existente entre el Componente Holístico y las cuatro dimensiones del Componente Perceptual /Cognitivo con la Imagen Global de un Punto de venta 88
3.11. Análisis de la relación existente entre la Imagen Global de un Punto de Venta y la Intención de Visitarlo. 88
3.12. Validez, Fiabilidad y capacidad del instrumento diseñado 88
3.12.1. Validez 88
3.12.2. Fiabilidad 89
3.12.3. Capacidad 90
Conclusiones 93
Recomendaciones 94
Bibliografía 95
Anexos 99

Introducción

El marketing es una filosofía empresarial en la conducción de negocios, que tiene como centro de atención al cliente con el objetivo de fidelizar al mismo mediante la satisfacción de sus necesidades a través del producto o servicio que se brinda, para lograr una competitividad que asegure crecer y permanecer en el mercado. Por tanto la clave del éxito radica en encontrar el público objetivo adecuado y satisfacerlo mejor que la competencia.

El sector del Comercio Minorista de Bienes no queda ajeno al fenómeno de la competitividad de las empresas a nivel mundial. Este sector se caracteriza por un fuerte dinamismo y es imprescindible para el funcionamiento de cualquier economía.

Con el de cursar de los años las organizaciones se han visto en la necesidad de mejorar aceleradamente la calidad de los servicios que prestan, estimulados fundamentalmente por la creciente competitividad del mercado. De ahí que desde las últimas décadas de siglo XX y en lo que va del siglo XXI, la búsqueda de diferencias constituya uno de los elementos fundamentales en el diseño e implantación de las estrategias empresariales de Marketing.

La utilización del marketing constituye, por tanto, una necesidad en la gestión empresarial del Comercio Minorista de Bienes en Cuba. En este sentido una herramienta muy importante es la imagen, la cual proporciona la información necesaria para tomar decisiones con vistas a lograr un mejor desenvolvimiento competitivo y aumentar en gran medida las oportunidades de un mejor posicionamiento en la mente del cliente. Si se conocen las exigencias de los clientes así como sus necesidades, se logran con gran éxito los objetivos propuestos por cada una de las empresas.

La utilización de la imagen es sumamente importante dentro de los establecimientos de Comercio Minorista denominados puntos de venta como factor determinante en la elección de uno de ellos, por lo que sus resultados económicos financieros están en dependencia de esta variable, además de que incide directamente en la satisfacción del cliente, y del mercado en general.

Actualmente en Cuba se mide la imagen del Comercio Minorista de Bienes (CMB) a través de procedimientos no científicos cuyos resultados no propician un impacto positivo apreciable en la toma de decisiones de Marketing. Se hacen necesarias entonces, nuevas propuestas que contribuyan a perfeccionar la medición de la Imagen del CMB , para mejorar la efectividad en toma de las decisiones de Marketing en dicho sector.

La presente investigación se realiza teniendo como antecedentes otros estudios realizados en torno a la imagen del Comercio Minorista de Bienes por especialistas del tema a nivel

internacional, así como por investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central de Las Villas, que han incursionado en el tema de la imagen con un enfoque similar, pero tomando como objeto de estudio otras cadenas y puntos de venta de la provincia de Villa Clara.

El **objetivo general** del trabajo es: Medir la imagen del Comercio Minorista de Bienes en los puntos de venta Siboney, La Reina y Las Novedades de la cadena CUBALSE de Santa Clara, para mejorar la efectividad en la toma de decisiones de marketing.

Los **objetivos específicos** planteados son:

- Analizar el marco teórico referencial del Comercio Minorista de Bienes y la imagen en dicho sector, como factor clave de éxito en el mismo, para enfocar correctamente los antecedentes de la investigación.
- Valorar el marco metodológico con relación a la medición de la Imagen en el Comercio Minorista de Bienes, para visualizar la problemática en el contexto actual.
- Caracterizar los Puntos de venta Variedades Siboney, La Reina y Las Novedades de la Cadena CUBALSE en Santa Clara, como objeto de estudio referente para la investigación del comercio minorista de bienes en Cuba.
- Medir la imagen en los puntos de venta objeto de estudio, utilizando el procedimiento establecido.

Para dar cumplimiento a estos objetivos se contrasta la siguiente hipótesis:

- La medición de la imagen a partir de un instrumento fiable y válido permite mejorar la efectividad en la toma de decisiones de marketing en los puntos de venta objeto de estudio.

En la realización de la tesis se asume una metodología de estudio de doble enfoque, que incluye Métodos teóricos : Método de lo Lógico-Histórico, al hacer una amplia revisión bibliográfica que abarca los temas claves del trabajo y facilita enfocar correctamente desde el punto de vista conceptual y metodológico el contenido del mismo, contribuyendo al logro de los objetivos propuestos inicialmente, y Método de Análisis y Síntesis a lo largo de toda la investigación, al caracterizar el Comercio Minorista de Bienes en Cuba y específicamente en los puntos de venta objeto de estudio, así como al diseñar y aplicar el instrumento capaz de medir la imagen de los mismos. También se utilizan Métodos empíricos tanto de carácter cualitativo como cuantitativo como son la aplicación de entrevistas, cuestionarios y la utilización de programas y técnicas estadísticas que nos permiten contrastar científicamente la hipótesis de partida.

Se desarrolló una investigación de mercado, para determinar claramente la Imagen de los Puntos de Venta objeto de estudio y comprobar si se perciben diferencias significativas en la imagen de esos puntos de venta y para realizar comparaciones entre los mismos.

Para el diseño del instrumento se llevó a cabo una investigación cualitativa de mercado (entrevistas en profundidad) y fue aplicado un cuestionario (soporte del procedimiento de medición de la imagen) mediante encuestas personales, utilizándose el muestreo sistemático. Los datos obtenidos fueron procesados con el paquete estadístico SPSS versión 13.0. Por último, se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos y se verificó la validez y fiabilidad del instrumento utilizado, para mejorar la efectividad en la toma de decisiones de marketing.

La tesis se organiza en tres capítulos que reflejan el análisis lógico aplicado en la investigación.

En el primer capítulo se analiza el marco teórico referencial del Comercio Minorista de Bienes, los aspectos conceptuales sobre el marketing y la imagen de los puntos de venta, lo que constituye la base conceptual de los temas incluidos en capítulos posteriores. De este modo se inicia con la definición de marketing, luego se realiza un análisis detallado del comercio interior en el socialismo, la mezcla del marketing para el Comercio minorista de Bienes, el análisis y valoración de la competitividad en el Comercio Minorista de Bienes en Cuba, los factores claves del éxito en el sector y la definición de imagen.

En el segundo capítulo se analizan dos aspectos de importancia para la investigación, por un lado se hace referencia al papel de la imagen en la elección de un punto de venta ,un modelo conceptual de la elección de un Punto de Venta y la medición de la Imagen en el Comercio Minorista de Bienes y por el otro, se describe la evolución del Comercio Minorista de Bienes en Cuba y específicamente en Santa Clara, así como los cambios que han impactado la economía cubana. Además se caracterizan los puntos de venta que operan en CUC en Santa Clara que serán objeto de estudio en la investigación, de la cadena de Tiendas CUBALSE.

El capítulo tercero contiene básicamente el desarrollo de la investigación de mercado, donde en primer lugar se definen los objetivos e hipótesis de la misma. A continuación se resume el diseño de la herramienta utilizada para la recopilación de información, el cuestionario, y se determina el número de estos a aplicar. Posteriormente, se procesan los datos obtenidos, se analizan, interpretan y sistematizan los resultados que dan respuesta a los objetivos planteados inicialmente y contrastan las hipótesis.

Al final de la investigación se presentan las conclusiones, recomendaciones, anexos y principal bibliografía consultada para la realización de la tesis.

Capítulo I. El marketing y la Imagen del Comercio Minorista de Bienes

En la actualidad el Marketing es, además de una función o actividad más en la organización, una actitud gerencial en la conducción de los negocios, que considera al cliente como centro de su atención para lograr el éxito, ya que su objetivo es satisfacer al mercado. Esto implica trascender de la simple venta, al logro de una competitividad que asegure permanecer y crecer en el mercado. De este modo, la excelencia es lo que prevalece y la clave del éxito radica en que las empresas encuentren su público objetivo adecuado y satisfacerlo plenamente y de manera creciente.

"El Marketing es *el proceso social y de gestión a través del cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros".*(Kotler, P. 1995).

La gestión de marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicio (las cuatro variables fundamentales del proceso de marketing), para crear intercambio que satisfaga los objetivos de cada persona, como la de los grupos.

De forma general, el Marketing es el proceso sinérgico de actividades lucrativas tendientes a generar un intercambio pero es ambiguo porque no sólo está presente en las entidades lucrativas, las entidades no lucrativas también hacen Marketing. Siempre que haya un intercambio ya sea de ideas, bienes o servicios podremos decir que hay actividad de Marketing.

1.1. El Comercio Minorista o Punto de Venta: Características y clasificación

La aparición de la actividad comercial del hombre ha tenido evidencias desde tiempos remotos, el momento exacto de su inicio no se conoce, pero si existe una serie de autores que concuerdan que este dio sus primeros pasos con el trueque (el cual es el intercambio de un artículo por otro), cuando predominaba el intercambio en especie, y el propio desarrollo de la producción hizo que surgieran las ferias para facilitar la concurrencia de los productores para la realización del intercambio. Poco después, con la especialización, aparecen los "profesionales" del intercambio, lo que va configurando una función comercial y en ella aparece el comercio al detalle que asegura la salida ágil y bien organizada de una producción masiva, demandada por un consumidor ávido de bienes, y disperso espacialmente.

En 1852 en Francia ocurre una variación en la forma de comercializar con la aparición de los “Almacenes Bon Marche”, creados por Arístides Boucicaut, donde los productos eran expuestos en mostradores al alcance de la mano de los compradores.

El siguiente salto realizado en el moderno concepto de venta en tiendas son los denominados “Almacenes Populares”, los cuales aparecen en 1928 en los Estados Unidos, aquí el papel del vendedor se reduce a atender y aclarar en la medida de sus conocimientos al cliente y reponer las mercancías, con esto aparece el autoservicio, una consecuencia lógica del proceso de desarrollo del comercio.

A continuación se hará referencia a algunas definiciones de comercio minorista planteadas por diferentes autores:

“El comercio minorista se compone de todas las actividades involucradas con la venta de productos a los consumidores finales.” (Papadopoulos, N., William Zikmund y Michael D’Amico. 1988).

“Comercio minorista es cualquier actividad cuyos esfuerzos de marketing están dirigidos hacia la venta de mercancías o servicios al consumidor final.” (Couch, David. 1989).

“En el canal de distribución, el comercio minorista es donde el consumidor se encuentra con el producto. El comercio minorista incluye todas las actividades involucradas en la venta, alquiler y provisión de bienes y servicios a los consumidores finales para su uso personal, familiar del hogar.” (Crane, F., Stephen Grant y W. Hartley. 1997).

“El comercio minorista es la actividad del negocio de vender bienes o servicios al consumidor final”. (Lewison, Dale. 1997).

En el presente trabajo utilizaremos la definición dada por Lewison, Dale.1997.

La distribución, juega un papel significativo como una de las cuatro variables que intervienen en el marketing mix . La misma está vinculada con los términos de comercio. Junto con este término aparece el de comerciante que son aquellas personas encargadas y especializadas en el proceso de intercambio.

El comercio o punto de venta tiene como características, que se transmite y no produce, tiene función de aproximar, repartir, distribuir. Todas las personas dedicadas a llevar a cabo esta actividad son denominadas detallistas, minoristas y los ya mencionados comerciantes, etc. El lugar donde se lleva a cabo dicha actividad también tiene varias denominaciones como son comercio, tienda, almacenes, y lo ya denominado punto de venta.

En la clasificación de los puntos de venta, con el desarrollo y evolución de la actividad comercial en el tiempo, se han destacado principalmente dos grupos específicos que son:

- **El comercio tradicional:** es aquel establecimiento en que la venta a los clientes se realiza con la intervención del vendedor.
- **El comercio en libre servicio:** es el punto de venta o comercio en el que el comprador elige los productos directamente, sin que tenga que ser a través del vendedor, paga las compras realizadas en la caja registradora situada principalmente a al salida del establecimiento.

Señalando que con el paso del tiempo el comercio tradicional dio paso al de libre servicio o autoservicio.

El comercio de autoservicio trae varias ventajas tanto para el cliente, el cual es el principal objetivo de cualquier comerciante, como para el propio punto de venta. Estas ventajas son:

1. Admite la existencia de secciones de venta tradicional que ayudan a fomentar el atractivo del punto de venta.
2. Propicia las ventas por impulso lo cual tiene marcada importancia en la rentabilidad del punto de venta o establecimiento.
3. Desde el punto de vista de la rotación de mercancías y la rentabilidad del punto de venta con el desarrollo del grupo de autoservicio se superan estos indicadores en comparación con el existente en el grupo de comercio tradicional.
4. Reduce los costos de contratación de personal, lo cual repercute de manera positiva en las finanzas del establecimiento.

En el socialismo se realiza el intercambio del producto del trabajo o mercancía, a través de la compra y venta en comercios, tiendas, almacenes, y los ya denominados puntos de venta, de manera tal que el cambio reviste la forma de circulación mercantil, no obstante el Comercio Minorista tiene sus propias características, aspecto que analizaremos a continuación.

1.2. Socialismo y comercio interior

En cualquier sociedad, independientemente de su formación económico-social, la producción tiene como destino natural el consumo, es decir la satisfacción de las necesidades del hombre. Esto significa que desde sus propios orígenes el desarrollo de la producción estuvo marcado por la necesidad de satisfacer las demandas de los miembros de la sociedad

En el socialismo, donde los medios de producción en su mayoría son propiedad social, el objetivo directo de la producción social es la satisfacción de las demandas de la sociedad y con ello coincide el objetivo directo de la producción con su destino natural final: el consumo

de la población. Por lo que el aumento del consumo está directamente vinculado al fomento de la producción, como el medio más importante para lograrlo.

La finalidad de la producción socialista es la satisfacción de las demandas de los miembros de la sociedad, y lograrlo depende del volumen del producto social creado y por tanto del crecimiento y perfeccionamiento continuos de la producción, pero es imprescindible asegurarse no solo de las exigencias de la reproducción ampliada, sino que la distribución y la circulación funcionen de manera coherente para no producir distorsiones en el ciclo que pueda provocar irregularidades en los objetivos de consumo deseados.

El objeto de investigación del presente trabajo es la circulación mercantil minorista de bienes (comercio minorista de bienes) en Cuba.

La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba reconoce la importancia del mercado para el desenvolvimiento eficiente de la economía empresarial*. E*s reconocido el papel que juega el comercio cuando señala: "... *los mercados minoristas irán adquiriendo un papel cada vez más relevante y será más determinante la elección personal en la satisfacción del consumo, acotada por las posibilidades individuales que responderán, en lo fundamental, al aporte de trabajo en cantidad y calidad a la sociedad."* (Informe central del V Congreso del Partido Comunista de Cuba.1997)

En la citada resolución se orienta la incorporación de estudios de mercado al proceso de evaluación de la factibilidad inversionista a fin de que los esfuerzos, que en este sentido se realicen, cuenten con el nivel de demanda suficiente para su buen desempeño.

Más recientemente, en los documentos que norman el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial se apunta que las empresas incorporadas a éste, deberán, entre otros elementos, considerar la existencia de un mercado para sus producciones, corroborándose que, no obstante la conducción planificada de la economía, los recursos empresariales se aplicarán en aquellas producciones y servicios que cuenten con un mercado suficientemente grande y seguro para su realización (Silva, 1999, mayo 29), en aras de asegurar la efectividad en la aplicación de los recursos. Se aprobó también, en agosto del 2007, el nuevo decreto-ley 252, donde se enriquecen las características y exigencias del Perfeccionamiento empresarial en cuanto a estos temas.

También es muy importante, referirse al papel que desempeña la dirección del comercio socialista buscando continuamente cómo satisfacer mejor las necesidades demandas por los miembros de la sociedad cubana a partir de los escasos recursos con que se cuenta; basándose principalmente en el principio de distribución socialista, con arreglo al trabajo, Con el objetivo de asegurar el completamiento del ciclo de la reproducción, y a la vez el estímulo

al aumento constante de la producción, considerando que el comercio juega un importante papel en la corrección y prevención de las desproporciones que pueden ocurrir en la esfera de la circulación, en la que no solo tiene impacto desde el punto de vista económico, sino también trasciende al plano político, ideológico y social del país.

Como veremos a continuación, el comercio realiza funciones específicas que contribuyen al desarrollo de la reproducción socialista.

1.2.1. Funciones del Comercio Minorista en el desarrollo de la reproducción socialista

Las funciones del comercio minorista en el desarrollo de la reproducción socialista son las siguientes (Barreiro. 2002):

- Asegura el nexo entre la producción y el consumo, con lo que contribuye a la formación de proporciones planificadas entre las distintas partes del Producto Interno Bruto.
- Contribuye a la calidad del consumo, fomentando nuevas demandas razonables, creando una estructura más eficaz de consumo y elevando la cultura de consumo de la población.
- Crea condiciones para el crecimiento de la producción y su perfeccionamiento, ya que las exigencias en la circulación, presionan a la producción en el sentido de la estructura y mejoramiento de la calidad de las mercancías que se demandan.
- Sirve de vínculo económico entre el sector estatal de la economía y el resto de los sectores existentes, ya que el carácter planificado de la circulación mercantil hace que el comercio estatal, influya sobre las decisiones del comercio cooperativo y privado evitando el enriquecimiento y otras manifestaciones negativas propias del comercio capitalista.
- Constituye la materialización de la distribución con arreglo al trabajo, ya que a través del comercio es que los trabajadores cambian el dinero obtenido como remuneración de su trabajo, por los artículos de consumo que necesitan y esto es una vía de materialización de la estimulación y de elevación del nivel de vida de los trabajadores.
- Es un importante instrumento de consolidación del sistema monetario y de crédito, ya que asegura la reposición en metálico del valor de las mercancías producidas y llevadas al mercado.

El cumplimiento de todas las funciones anteriormente enumeradas es muy importante, para el desarrollo efectivo de la reproducción socialista.

1.2.2. Aplicabilidad del marketing al Comercio Minorista en Cuba

Dentro de la actividad del comercio minorista en el socialismo, debemos estudiar también la factibilidad de emplear técnicas de Marketing que contribuyan a una mejor distribución y circulación de la producción, lográndose cada vez más el acercamiento a la satisfacción de las necesidades crecientes de los miembros de la sociedad y por consiguiente contribuir a la elevación de la calidad de vida de los hombres.

El Marketing nació en el capitalismo, como una necesidad para la organización de las actividades de la circulación de mercancías y la subsistencia y enriquecimiento de la empresa capitalista que, con su desarrollo se amplió a la producción, convirtiéndose en un enfoque de gestión empresarial, bajo el cual la satisfacción de los clientes es el medio para el logro de los objetivos de lucro. Pero esto no puede ser simple razón para negar la posibilidad de su utilización consciente en las condiciones del socialismo, convirtiendo la satisfacción de los clientes en fin y no en medio.

La diferencia en cuanto a la aplicación del marketing en una economía socialista o capitalista se halla en la finalidad que se persigue: maximizar, en última instancia, las ganancias de los propietarios individuales o; satisfacer las necesidades siempre crecientes de los miembros de la sociedad (principio fundamental del socialismo) pero garantizando además que la empresa sea competitiva, efectiva y eficaz.

Es en socialismo es donde están mejor expresadas las necesidades de la sociedad ,de ahí que el conocimiento científico del mercado y de la demanda, en cantidad y calidad, permite en el socialismo llevar a cabo un proceso de planificación para establecer las proporciones necesarias entre la producción y el consumo, en la circulación mercantil, entre la oferta y la demanda, en lo tocante al volumen y estructura de las mercancías y los servicios, para incidir en el establecimiento de las proporciones para la reproducción ampliada y el aumento planificado del nivel de vida del pueblo.

El marketing no excluye a ninguna formación económica de la realización de intercambios satisfactorios a través de la utilización de sus técnicas. Lejos de estar separado de los propósitos de la sociedad socialista, contribuye a al logro de sus objetivos por vías más racionales.

Cuba es un país socialista que ha utilizado el marketing, en alguna medida, en su comercio exterior, pero no de forma generalizada, ya que por más de 40 años gozó de un comercio pactado con la ex -Unión Soviética y otros países socialistas. Es solo a partir de la década de

los 90 del pasado siglo, con la desaparición del campo socialista, que la utilización del marketing comienza a ser una necesidad para introducirse y seducir mercados externos.
A continuación se analizan las condiciones de nuestra realidad para evaluar la posibilidad real de que el Marketing pueda servir a nuestros principios y a nuestros objetivos del desarrollo económico (Díaz, Ruiz, Barreiro Pousa.2005)

Cuba se caracteriza por:

- Ser un país del Tercer Mundo, con las implicaciones socioculturales y de desarrollo económico que esto conlleva. Este hecho de que sea un país subdesarrollado es una razón más para que exista la necesidad de optimizar el uso de los recursos. Consecuentemente, una orientación al Marketing tendría implicaciones de racionalidad económica: no producir aquello que no va a satisfacer plenamente necesidades y que implica gastos de recursos que no se recuperarían, que lo lograría solo parcialmente.

- Poseer una economía interna de gran demanda y poca oferta, con las consecuencias que esto tiene para la cultura de producción y la disciplina laboral. Entonces la práctica del Marketing en la economía nacional, podría permitir entrenar a los empresarios cubanos a descubrir detrás de las modas del mercado, necesidades e insatisfacciones humanas y aprender a no extrapolar hábitos y costumbres internas al comportamiento del mercado externo, con lo cual se aprende también a organizar estudios y sistemas de información de mercado, útiles para aprovechar la información de mercado como retroalimentación para planificar la producción, los precios y la distribución de una manera más racional, no solo en el plano interno, sino en el externo para poder exportar con éxito. Además, en el plano interno el Marketing brinda también algunas técnicas para reducir o reorientar la demanda de determinados productos y no limitarse al uso de los precios como única herramienta para este fin.
- Ser un país que ha producido un brusco reordenamiento en su comercio exterior a causa de la pérdida de cerca del 80% de sus relaciones comerciales por la desaparición de sus principales socios comerciales de Europa del Este y la antigua URSS, que le aseguraba un financiamiento estable y condiciones favorables de intercambio comercial. El Marketing puede resultar beneficioso entonces para lograr la posibilidad de ser competitivos con productos y servicios cuya concepción, diseño y oferta en otros mercados asegure que estos estén dirigidos a la

satisfacción de alguna necesidad y que reporten algún beneficio esperado por los clientes potenciales, que sean atractivos para su compra por otros mercados y por tanto, preferidos de alguna manera, por sobre los que actualmente se ofertan.

- Ser un país socialista, con una economía planificada en la que la mayoría de las decisiones tienen un alto grado de centralización. El hecho de que los valores sociales y del hombre primen en las decisiones, no entra en contradicción con el planteamiento formal de base del Marketing en el capitalismo: "la satisfacción de los deseos del cliente es la justificación económica y social de la existencia de la empresa y la base de la estabilidad económica está en determinar esos deseos y luego satisfacerlos".De lo que se trata es de convertir esa declaración formal en una manera real de hacer cumplir la ley fundamental del socialismo que se puede enunciar como: *"...la satisfacción cada vez más plena de las crecientes demandas materiales y culturales del pueblo mediante el perfeccionamiento continuo de la producción socialista*." (Solius, 1976, 76)

Por otra parte, si concebimos el Marketing no solo limitado a los intercambios de mercancías, sino también vinculado a las ideas, sin dudas hay un gran campo de aplicación de estrategias y políticas de Marketing en un medio socialista y existen ejemplos en nuestra propia práctica que así lo confirman, como son los trabajos desarrollados para el rescate de los valores de protección de la familia, la salud y la juventud por citar tres importantes. (Díaz, Hernández, Barreiro .2005)

La experiencia nacional ha demostrado que empresas cubanas han emprendido el camino del marketing han logrado una alta participación en nuestro mercado, como es el caso de SUCHEL, que se ha convertido en el líder absoluto del sector de la perfumería y jabonería en el mercado nacional en divisas, Prácticos del Puerto, que ha logrado reconocimiento internacional y otras tantas que realizan interesantes empeños en este ámbito.

Sin embargo a pesar de tales tendencias positivas todavía se manifiestan un conjunto de problemas (Díaz, Hernández, Barreiro .2005):

1) Pobre orientación al mercado: la ausencia, casi generalizada, de planes y estrategias de marketing que permitan integrar a toda la organización en un "saber hacer" que sea la cultura predominante, concibiendo al marketing como una filosofía empresarial, que permita fidelizar al cliente, ya que tal proceso no es fortuito, ni casual, la fidelización es un proceso estratégico pensado.

2) Insuficiente uso de las técnicas de marketing: La pobre utilización de estas técnicas, sobre todo en la aplicación de sistemas de información, no permiten aprovechar lo positivo del marketing en la racionalidad del uso de los recursos en la conformación de una oferta adaptada a las exigencias del cliente, ya que se desconocen sus requerimientos y se trabaja por hacer más de lo que hacen otros. Eso conlleva a no sentir la necesidad de estudios previos para el lanzamiento de "nuevos" productos o a valorar la cartera de de productos.

3) Concepciones erróneas sobre algunas variables de marketing: Uno de los mayores errores es confundir marketing con ventas, concebir a los intermediarios como parásitos en la cadena del productor al consumidor, y la subvaloración de la comunicación en el marketing, identificando la misma solo como publicidad, hace que no se exploten otros elementos de la mezcla comunicacional.

4) Limitaciones en el entorno de marketing en que operan las empresas: La existencia de una política tan rígida en la formación y definición de los precios atenta contra el desenvolvimiento económico racional de las empresas y en general de la economía. La inexistencia de instrumentos legales que regulen lo relacionado con la comunicación externa de las empresas con sus públicos provoca un vacío que genera indefiniciones y produce distorsiones en las formas y medios que se utilizan para los mensajes y que no permite el cumplimiento de las funciones de la comunicación para el marketing. Además la ausencia de instituciones científicas que estudien el comportamiento de la demanda y el consumidor afecta al sistema empresarial para el conocimiento del mercado.

Por último, sin pretender ser conclusivos, las principales causas, en opinión de estos autores, que están presentes en la aparición de estos problemas, se pueden identificar como:

1. El desconocimiento científico del alcance, posibilidades y herramientas del marketing. Aunque las referencias para el empleo y perfeccionamiento del mismo se limiten al mundo empresarial (objeto de este trabajo), esta filosofía de acción trasciende este ámbito y puede ser aplicada también en la esfera social (de bien público) y política.
2. Prejuicios en relación con la categoría marketing al asociarla al capitalismo.
3. Ausencia de pensamiento estratégico en los dirigentes empresariales. Subvaloración del conocimiento del entorno, sus cambios y tendencias en el proceso de toma de decisión en la empresa.
4. Dirigentes sin cultura para trabajar en condiciones de riesgo.
5. Excesiva centralización en la toma de decisiones.
6. Escasa flexibilidad en la política y métodos de formación de precios.

7. Insuficiente profesionalidad en el personal dedicado al marketing y a las ventas e intrusismo profesional en estas esferas.
8. Ausencia de publicaciones especializadas en marketing, que reflejen no solo la teoría, sino la práctica positiva del país.
9. Insuficientes ofertas de formación especializada en marketing con el rigor y nivel de actualización requeridos.

Por tanto la posibilidad de la utilización exitosa del marketing tiene que transitar por un cambio en la cultura gerencial del país, ya que sin vencer el paso anterior no tiene sentido dedicar esfuerzos en decisiones operativas de Marketing para nuestros productos, fuera de contexto y de las condiciones que impone el entorno. Esto significa, partir de una estrategia clara y precisa como premisa básica, para trabajar con alternativas de Marketing que permitan obtener mayores impactos con el mínimo de recursos.

Así, por ejemplo, en el mercado interno (tengamos en cuenta que no solo se refiere al de consumidores, sino también al industrial), ya que son limitados los recursos para los gastos de publicidad, se podría reforzar el uso de las Relaciones Públicas o el Marketing Directo, que no implican grandes gastos y pueden incidir positivamente en un mejoramiento de la atención al cliente; no desplegar dudosos estudios de mercado que requieren tiempo y esfuerzo por lo distorsionado que resulta éste en nuestra realidad y si acudir al diseño de sistemas de información de Marketing que permitan modestamente obtener la información necesaria para ir mejorando la toma de decisiones en esta esfera; no incurrir en gastos superfluos para ampliar el producto, pero si aprovechar las capacidad de ingenieros y diseñadores para lograr producciones con la capacidad de satisfacer necesidades con la calidad que espera el cliente y el mínimo de gastos para la economía nacional, en otras palabras, hacer uso de la cadena de valor para detectar las fuentes de la competitividad con el mínimo de gastos.

El comercio minorista es un tipo de negocio cuyos esfuerzos están dirigidos a la venta de mercancías o servicios al consumidor final, por lo cual se le circunscribe su papel como simple intermediario. Si tenemos en cuenta que el comercio minorista actúa como interfase entre productores o mayoristas y el consumidor final, el beneficio que se espera de esta actividad es el de hacer disponible al consumidor los bienes que este demanda, para elevar así su calidad de vida.

El desconocimiento del cometido del comercio minorista en el proceso de creación de valor para el consumidor final y la influencia de la selección del punto de venta en el procedimiento de decisión de compra y por tanto en las ventas de un señalado producto;

lleva a sobrevalorar el papel de la industria manufacturera para el enfoque de marketing; aquí que el error reside en tomar las decisiones de marketing solo en relación con los "consumidores" de marcas, sin tener en cuenta su comportamiento como "compradores" en tiendas. No se conoce el valor añadido de la distribución, el cual se produce por la creación de tres tipos de utilidades en la distribución:

- *"las utilidades de estado", es decir, el conjunto de transformaciones materiales destinadas a poner los bienes en condiciones de consumo; son las operaciones materiales de fraccionamiento, acondicionamiento, surtido, etc.*
- *las utilidades de lugar, o transformaciones espaciales, tales como el transporte, la distribución geográfica, etc. que contribuyen a colocar los bienes a disposición de los usuarios en los lugares de utilización, de transformación o de consumo.*
- *Las utilidades de tiempo, o transformaciones temporales, como el almacenaje, que permite la disponibilidad de los bienes en el momento deseado por el comprador.*

"Son estas diferentes funciones las que hacen que los bienes fabricados estén "disponibles" y "accesibles" a la clientela objetivo y permiten así el encuentro material entre la oferta y la demanda". (Lambin, Jean Jacques. 1991).

La concepción de marketing del comercio minorista de bienes, debe ser revisada a la luz del papel de la distribución y el papel del comportamiento del consumidor en la compra. Por tanto el marketing del comercio minorista debe apoyarse no solo en los elementos de comportamiento para comprender el proceso de elección y compra frente a los lineales, sino también en los elementos de comportamiento para comprender el proceso de elección entre varios puntos de venta. De esta manera se tiene una consideración más integral del comprador con el objetivo de satisfacer de la manera más completa sus necesidades.

Esto representa adoptar un enfoque estratégico en el análisis del comercio minorista de bienes, en el cual debemos partir de una identificación clara del negocio que permita el análisis del sector y la confección de una estrategia coherente con ello, con más razón en una economía socialista, en la cual el comercio juega un importante papel en la conexión adecuada entre la producción y el consumo, evitando desproporciones entre el objetivo natural de la producción y su destino final.

Algo que resulta esencial al abordar cualquier actividad económica: es la definición de negocio.

Para ello, adoptemos el enfoque de T. Levitt en su artículo "Miopía de Marketing", en el cual plantea que los negocios deben verse como un proceso de satisfacción de clientes y no como un proceso de producción de bienes, lo cual ilustra con la frase siguiente: *"Los*

consumidores no adquieren taladros de un cuarto de pulgada, sino agujeros de un cuarto de pulgada." (Kotler, P. 1997).

Si analizamos el concepto clásico de que el comercio minorista, actúa como intermediario entre productores y/o mayoristas y el consumidor final, el beneficio esperado en la actividad es hacer disponible al consumidor los bienes que son demandados por éste en el surtido, tiempo, lugar y forma oportunos.

A este enfoque hay que agregar algo que, por subjetivo, no deja de ser importante y es el disfrute de la experiencia de compra que brinda el comercio minorista.

La "experiencia" está muy relacionada con el ambiente y el estilo que adopte el establecimiento de comercio minorista, y éste estará dado por la posibilidad que brinde su decoración, ambientación, surtido que ofrece, servicios complementarios, grado de atención y ayuda al cliente, imagen de marca del establecimiento, entre otros aspectos, que permitan al cliente "sentir", "vivir", "pensar", "actuar" y "relacionar" esa vivencia y otras, con el objetivo de crear hechos memorables. Lo cual genera "valores para el punto de venta".[1]

El comercio minorista agrega una utilidad adicional sobre la ya brindada por los productores: la utilidad de lugar, de tiempo, de imagen y hasta adicionan utilidad de forma, que complementan el valor del producto accesible al comprador.

Analizando lo expuesto con anterioridad, podemos entender por negocio del comercio minorista el siguiente: *"Hacer disponible un espacio donde los compradores obtengan todo aquello que necesitan y desean, en el lugar, tiempo y forma que lo demanden, disfrutando la experiencia de compra".* (Barreiro. 2002).

En el proceso de decisión de compra, se piensa en qué establecimiento comprar, en cuál se tiene una mayor confianza, cuál tiene una mejor decoración y ambientación, más cómodo para realizar las compras y en cual se encontrará la mayor cantidad de artículos que se requieren o a mejores precios; la decisión que se toma por tanto es a cuál establecimiento ir, antes que las marcas que se van a comprar. En otras palabras se está tomando la decisión de compra de un "producto-tienda".

Los atributos habitualmente más apreciados por los consumidores son: proximidad, comodidad en el momento de efectuar la compra, ambiente del establecimiento, ayuda de los vendedores, nivel de precios, amplitud y profundidad del surtido y atención personal (Timothy Harper. 1997). En dependencia de cómo se presenten estos atributos, serán las

[1] Por ejemplo, el Corte Inglés utiliza como slogan para su publicidad "En el Corte Inglés, disfrutará del arte de comprar", apelando claramente a la experiencia de compra que esta famosa tienda española ofrece.

motivaciones fundamentales que estarán presentes en las decisiones de compra y por tanto en el momento de elegir el establecimiento donde se va a efectuar la compra.

1.3. La competitividad en el Comercio Minorista

El análisis de la competitividad para el comercio minorista de bienes implica una concepción estratégica del proceso de distribución minorista dentro del negocio de la satisfacción de una necesidad diferente a la que satisface cada uno de los productos de su gama.

Se empleará operacionalmente el término competitividad en el sentido de la capacidad de una empresa de desarrollar una ventaja competitiva (Díaz.2001), lo que permite que las empresas competitivas, puedan realizar ofertas más atractivas que las de sus competidores y con ello el logro de una mayor cuota de mercado.

"… la distribución ya no puede verse como un simple traslado de paquetes: mucho más allá de eso, es la ventaja competitiva que permite llegar al mercado adecuado y vender". (Stern, Louis.1998).

Como para cualquier otra actividad, el propósito fundamental de las instituciones comerciales minoristas radica en construir una ventaja competitiva sostenible, en otras palabras, desarrollar una capacidad para competir que les permita permanecer y crecer en el mercado, mediante la creación de valor, que este se encuentre por encima del costo incurrido en su creación.

Michael Porter (1990) plantea que: "*Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación*"; y ésta depende más de acumulaciones de pequeños progresos que de un trascendente hito tecnológico, que incluya tanto la incorporación de nuevas tecnologías como de nuevos modos de hacer las cosas, en ocasiones pequeñas y aparentemente intrascendentes, pero que nunca han sido aprovechadas por otros competidores. Para el comercio minorista entonces, esta innovación a que hacemos referencia como base de la ventaja competitiva puede radicar tanto en procesos de venta como en formatos de puntos de venta.

Se han elaborado diferentes teorías que explican los patrones de cambio competitivo de las instituciones minoristas.

Las 4 teorías existentes de evolución del comercio minorista (Ver Anexo 1), que han sido desarrolladas por autores norteamericanos, tratan de explicar la dinámica competitiva de ese sector, mediante el análisis de la evolución de los diferentes formatos de

establecimientos en relación con los cambios que se producen en el macroentorno y en la competencia, que conducen a la búsqueda de nuevas fórmulas innovadoras para vencer la competencia mediante absorción de mercados desatendidos.

La fuente de la competitividad está determinada por toda una serie de factores internos y externos que permiten hablar de dos dimensiones de ésta: la dimensión empresa o interna y la dimensión país o externa. Analizaremos ahora la primera.

Durante mucho tiempo la ubicación del establecimiento fue vista como la fuente por excelencia de esa ventaja diferencial; no obstante, en la medida que se ha saturado más el mercado debido al crecimiento del sector y ha aumentado la movilidad de los clientes, cada vez la ubicación asegura menos esa necesaria ventaja, que sigue manteniendo su tradicional protección solo para algunos tipos de tiendas o puntos de venta, como pueden ser las de descuento y las tradicionales. Otro tanto sucede con el precio, cuya relatividad en relación con la calidad percibida de los servicios recibidos, no asegura por sí sola esa diferenciación. Ambas condiciones constituyen hoy día tan solo condiciones básicas para mantenerse en el sector, aunque para muchas empresas de comercio minorista, el tamaño que permite realizar compras por volumen y la adecuada selección de suministradores, permite además una ventaja competitiva en costos.

En esa búsqueda de una ventaja competitiva sostenible, los valores del establecimiento constituyen también bases sobre la cual se pueden diferenciar los establecimientos y crear valor añadido. Así por ejemplo se pueden encontrar ejemplos de diferenciación en el horario de servicio, amplitud de la oferta, políticas de devolución incondicional, entrega a domicilio, actividades promocionales, una cultura organizacional de orientación al servicio y al cliente, etc., que poseen diferente valor percibido en dependencia del mercado meta sobre el que se actúe.

Lo que necesita el establecimiento es desarrollar una ventaja sólida, que contribuya al posicionamiento del producto-tienda y con esto lograr la fidelidad de la clientela, que es la clave del éxito en todos los negocios, lo que requiere de un diseño estratégico para el establecimiento minorista.

Consecuentemente con todo lo anterior, la ventaja competitiva sostenible habría que construirla en el comercio minorista de bienes creando un producto-tienda que se diferencie de otros competidores al ofrecer al cliente específico aquello que espera y cuya naturaleza puede ser disímil: bajos costos, facilidad y rapidez en la compra, lo último en diseño y en el estado del arte para el producto que busca, o una atención y asesoría personalizada, etc. Es decir una oferta que se constituya en única y sostenible y que permita posicionar el

punto de venta en su mercado meta en relación con sus competidores directos. Pero que, adicionalmente sea posible mejorarla y cambiarla en la medida en que se desarrolla la competencia.

Esto significa que no se puede preestablecer una manera única de lograr esa ventaja, sino que depende de la decisión estratégica adoptada en relación con el mercado meta de cada cadena y punto de venta y de las necesidades diferentes que debe satisfacer, con lo cual esa ventaja también debe ser construida de manera diferente, teniendo en cuenta aquellas fuentes que permiten disponer de recursos o habilidades superiores al resto de los competidores y que crean, en consecuencia, un valor percibido superior para los clientes. De lo que se trata entonces es de desarrollar en la entidad minorista aquellas capacidades que le permitan adaptarse a las exigencias de su entorno.

Para Hamel y Prahalad (1990 y 1994), esto se asegura concibiendo a la empresa como un portafolio de competencias, ya que si bien en el corto plazo la competitividad se manifiesta como la relación entre el precio y el desempeño de los atributos de valor percibidos, en el largo plazo, ésta depende realmente de la habilidad para construir, a más bajo costo y mayor rapidez que los competidores aquellas competencias esenciales que permitan engendrar nuevos productos. En sus criterios, la verdadera fuente de ventaja competitiva se encuentra en la habilidad gerencial para convertir y consolidar las habilidades y tecnologías de la empresa en elementos que permitan la rápida adaptación a las oportunidades cambiantes.

El análisis estratégico del comercio minorista de bienes desarrollado hasta aquí, requiere ser complementado con un proceso de macro-segmentación que permita identificar los subconjuntos de compradores distintos que constituyen mercados de referencia específicos y que se constituyen en productos-mercado.

En ese proceso, como sugiere Abell (1980), intervienen tres dimensiones de ese mercado de referencia: a) función servida, b) tecnología empleada y c) tipo de clientes.

Función servida: Además de la función básica servida por las empresas minoristas de proveer determinados tipos de compra, existen otros beneficios percibidos por el cliente paralelamente a aquel, como pueden ser aquellos derivados de la necesidad de estatus, de comodidad o rapidez en la compra, de disfrute, entre otros, y que son los que conforman el tipo de “experiencia de compra” que hace, del aparentemente simple hecho de la adquisición, un suceso memorable, susceptible de desear ser repetido.

Tecnología: La tecnología o forma de venta empleada es decisiva para la posición competitiva que pretenda alcanzar el establecimiento, ya que incide directamente en la

forma en que se logre el ajuste con las necesidades y expectativas del cliente en relación con sus gustos y hábitos de compra y además porque tiene influencia determinante en los costos.

De manera amplia podríamos considerar dos grandes grupos de tecnologías: la venta en establecimiento, en la que se encuentra la venta tradicional, ya abordada; y la venta sin establecimiento, en la que aparecen la venta electrónica, por catálogo, la televenta y la venta a domicilio.

Tipo de clientes: Para este análisis es necesario tener en cuenta que la segmentación en el comercio minorista tiene que considerar dos criterios probablemente contrapuestos: el área de cobertura del establecimiento, que dicta un criterio geográfico básico para la segmentación, a la vez que dentro de esa cobertura geográfica se comprende un mercado meta, desde otros criterios, heterogéneo.

Ello implica reconocer que consumidores con características diferentes satisfacen sus necesidades de compra de productos de manera diferente e incluso, dependiendo de la situación particular en que se encuentren en el momento de la compra.

Se puede llegar a la conclusión con lo expuesto anteriormente de que, para desarrollar una estrategia de marketing adecuada para el funcionamiento exitoso de la actividad de comercio minorista, es preciso reconocer la existencia de diferentes productos-mercado para este negocio e identificar cuál es el formato de tienda que corresponde más acertadamente con la combinación existente entre las tres dimensiones: función servida, tecnología y tipo de clientes.

Para lograr una elevada competitividad es necesaria una adecuada mezcla de marketing.

El producto-tienda constituye la oferta que realiza la entidad minorista a sus clientes, entonces debemos preguntarnos cómo se conforma la mezcla de marketing de esos establecimientos.

En la práctica, la propuesta que se hace de una mezcla de Marketing tanto para los servicios en general como para actividades específicas como la Hotelería o el Turismo, no difieren mucho del enfoque clásico de las cuatro “P” (producto, precio, distribución y comunicación), aunque en el desarrollo de cada una de ellas, se adecuan a las características de los servicios.

El Marketing del Comercio Minorista, como parte del Marketing de Servicios, debe responder, en su mezcla, a las características de esa actividad.

Para estudiar este aspecto se seleccionaron seis autores, de los seis enfoques estudiados, la mayoría se sujeta en las 4 “P” del marketing y en ella ajustan su contenido al Marketing

del Comercio Minorista, es así que al abordar la variable *Distribución*, lo hacen con la connotación de lugar, ubicación física del establecimiento y cuando se refieren a *Producto* consideran la amplitud de la gama de mercancías que oferta el establecimiento y algunos incluyen aquí el precio, por considerarlo parte integrante de la oferta de mercancías.

Esta clasificación pone de relieve un enfoque del negocio del comercio minorista limitado a la "venta de bienes y servicios", posición que ya fue criticada antes.

Barreiro (2002) propone un nueva concepción de *mezcla de marketing para el comercio minorista de bienes* el cual se basa en el esquema metodológico de Davidson, Sweeney y Stampfl (a pesar de ser un autor, en fecha muy anterior a los demás, pero con un enfoque más estratégico), integra los mejores criterios, y resulta acorde con la concepción del negocio del comercio minorista planteada con anterioridad que es: "*Hacer disponible un espacio donde los compradores adquieran aquello que necesitan y desean, en el momento que lo requieran, disfrutando una experiencia de compra"*.

La mezcla propuesta la integran las siguientes variables:

- Facilidades físicas.
- Mercadería y servicios.
- Precio.
- Personas.
- Comunicación.

Facilidades físicas. El entorno físico en que los servicios son comprados, generalmente proporcionan una importante oportunidad de tangibilización como evidencia de la calidad del servicio, aspecto especialmente importante para su imagen, puesto que el diseño es un elemento indispensable para construir la personalidad de un punto de venta, como un espacio donde se van a producir las experiencias memorables de compra.

Aquí no es posible dejar de considerar la clásica máxima de los tres factores de éxito para el comercio minorista: "ubicación, ubicación y ubicación"; ya que un buen emplazamiento proporciona accesibilidad a un mayor número de futuros clientes.

Mercadería y servicios. Es probablemente la más compleja expectativa que los clientes tienen de un establecimiento comercial, ya que este espera encontrar una variedad y surtido tales que le permitan seleccionar aquello que sea más consistente con sus intenciones de compra y preferencias, de ahí que el principal objetivo de un minorista sea adquirir la adecuada calidad y cantidad de mercancía, en correspondencia con lo que su cliente potencial desea y está dispuesto a comprar, para maximizar la oportunidad de compra de sus clientes.

Precio. Toda vez que esta es una variable a considerar en el proceso de decisión de compra por parte de los consumidores y que además identifica el tipo de establecimiento, hace que este elemento forme parte de la imagen global, pues el efecto del precio como indicador de calidad es bien conocido. De ahí que, aunque no sea el criterio más importante en la determinación del comportamiento de compra, como indican algunos estudios extranjeros, no hay duda que el precio es un criterio de segmentación que no se puede dejar de tener en cuenta.

Personas. Es la fuerza de ventas, como personal de contacto, que en su permanente interacción con los clientes brinda información, actúa como proscriptora, influye en la decisión de los clientes y, por tanto, proyecta la imagen del establecimiento en la medida en que su interacción personal logre cubrir las expectativas de los clientes y de un sello al tipo de atención que ofrece el establecimiento.

Comunicación. Al igual que para otros sectores, la comunicación en este sector es parte de la mezcla de Marketing e involucra una serie de actividades que proporcionan al consumidor la información sobre el establecimiento y la oferta que éste posee, de ahí que tenga un papel importante en la formación de la imagen del establecimiento.

Incluye instrumentos tales como: la venta personal, la publicidad, el merchandising visual del distribuidor, las actividades promocionales y las relaciones públicas, en lo esencial.

La mezcla de Marketing, como se sabe, constituye una unidad donde cada uno de sus elementos interactúa y depende del otro, los que, en su conjunto, constituyen la oferta a brindar. En el caso del comercio minorista de bienes, como ya se ha analizado, esa oferta vista de manera más general la constituye el "producto-tienda", que genera una determinada experiencia de compra en el cliente, que asegura su fidelidad.

El efecto que tenga sobre el cliente el recuerdo de todos los elementos de la mezcla integralmente, conformará su valoración del "producto-tienda".

1.4. Valoración de la competitividad del Comercio Minorista de Bienes en Cuba

A continuación se realiza una valoración de la competitividad del comercio minorista de bienes en Cuba. Con el objetivo de valorar el nivel de competitividad de este sector, se ha elegido un instrumento validado en la práctica internacional, que permite caracterizar y realizar un análisis, con un enfoque "messo", a partir de la descripción de determinantes de la Ventaja Nacional (Ver Anexo 2) como bases de la competitividad en el sector del Comercio Minorista en Cuba.

***Condiciones de los Factores**:* Para el caso del comercio minorista este factor debe considerar la infraestructura, los recursos humanos, de conocimientos y de capital, ya que los recursos físicos no están relacionados con la actividad del sector.

La infraestructura cubana no resulta importante para el logro de la competitividad. La mayoría de los establecimientos dedicados al comercio por las diferentes cadenas y grupos son instalaciones viejas que en gran parte no se construyeron con esta finalidad y han sido adaptadas; aspecto este que no siempre asegura el confort ni el mejor funcionamiento. No obstante es bueno destacar que algunas cadenas ya cuentan con nuevas instalaciones construidas con este fin que le permiten lograr una imagen de mayor calidad.

Nuestro país cuenta con un alto nivel educacional en toda la población, debido a las políticas nacionales desarrolladas en esta esfera, pero en el caso de los recursos humanos con que cuenta el comercio minorista la situación es un tanto diferente, pues la cultura de servicios, la tradición y calificación de los recursos laborales para este sector, se fue perdiendo en la medida en que se fue contrayendo la circulación mercantil minorista, y el efecto del mercado normado fue inutilizando la profesionalidad del vendedor, por lo que este no es un aspecto avanzado en el país.

En cuanto a la tecnología de ventas, es necesario apuntar que los establecimientos comerciales no se dedican a la investigación y consultoría en la esfera de la gestión comercial, lo que hace que Cuba posea un cierto retraso tecnológico en relación con la media internacional. Este aspecto se afecta aún más cuando en los inicios de la década de los años 90 desaparece la institución especializada en la realización de investigaciones sobre la demanda y el comportamiento del consumidor, lo que interrumpe un proceso de creación de un factor avanzado en relación con el recurso del conocimiento. Actualmente solo existe el Centro de Investigación y Desarrollo del Comercio Interior, con limitados recursos en fuerza y en franco proceso de reorientación de su especialización anterior, constituida por los aspectos logísticos.

Desde el punto de vista de los recursos de capital, dada la situación económica del país, es natural el hecho de que este sector no esté especialmente favorecido con la asignación de recursos, para su desarrollo.

Condiciones de la Demanda: La demanda constituye un aspecto de especial interés para el análisis del comercio minorista de bienes, ya que es el cliente el que decide el posicionamiento del producto-tienda y su nivel de exigencia impone retos a las entidades comerciales y a los servicios

Aún se mantiene un exceso de la demanda sobre la oferta y la necesidad de emplear un mercado normado para los productos de primera necesidad.

Aunque alrededor del 50% de la población tiene acceso directo a los pesos convertibles (CUC), que más de 1,3 millones de trabajadores son estimulados en divisa y que se observa un crecimiento sistemático de las ventas en esta moneda, es aceptado por muchos que el sector minorista en CUC contribuye, en buena medida, a garantizar la canasta básica familiar, por lo que el cliente está prácticamente obligado a aceptar la oferta comercial dentro de muy pocas alternativas de precio, calidad y surtido.

En nuestro país se hace difícil pronosticar la demanda y prever su comportamiento debido a la inestabilidad de las remesas familiares desde el exterior y su alta dependencia de factores políticos. Esto hace que los consumidores se comporten muy sensibles a los precios; aunque existen excepciones para algunos tipos de productos y para algunos segmentos de la población, lo que ha sido empíricamente evidenciado ya que no se cuenta con un estudio riguroso al respecto, al menos hasta estos momentos.

El factor Demanda, por tanto, si bien comienza a influir de alguna manera en materia de exigencia debido al nivel cultural y de información existentes, no constituye un determinante importante debido a su exceso en relación con la oferta y a las limitaciones objetivas existentes para la determinación de su tamaño, crecimiento, composición y estructura, aunque su tendencia apunta al comienzo de preocupar a algunas cadenas debido a la pérdida de cuota de mercado a favor de otras, lo que indica un comportamiento resultante de la reacción a las ofertas actuales y la posibilidad de que constituya un punto de giro para la entidades comerciales.

Sectores Conexos y de Apoyo: El comercio minorista de bienes, como actividad de servicio, posee un alto grado de interrelaciones con otros sectores y actividades que conforman el sistema de valor del sector, tales como productores nacionales, importadores, transportistas y actividades de almacenamiento mayorista. De ahí que sea este uno de los aspectos más complejos e importantes para el análisis de la competitividad del sector

El poco desarrollo de los sectores conexos, provoca que las cadenas busquen la solución en un determinado nivel de autosuficiencia que provoca el crecimiento de las mismas en esos sectores conexos, aún sin poseer las competencias necesarias para ello.

Otro sector de apoyo es el bancario, que cuenta con un sistema de créditos personales muy limitado para complementar el comercio minorista, al igual que otros productos financieros para este fin, como es la utilización del “dinero plástico” que comienza a ser empleado en el

país y que, desde el punto de vista tecnológico, no posee el soporte suficiente en los puntos de venta para su normal funcionamiento.

El sector publicitario, como apoyo, resulta importante en este análisis, aunque existen limitaciones en relación con el empleo de la publicidad en Cuba. Si bien el número de agencias de Publicidad no es elevado en el país, la cantidad de éstas puede permitir una utilización mejor de las mismas en acciones no solo de comunicación directa, sino de diseño y construcción de imagen, investigación y estudio del mercado. La mayoría de la publicidad en la tiendas recaudadoras de CUC en el país, es patrocinada por sus proveedores y en el caso de las marcas propias, está condicionada por la cadena de tiendas.

Un aspecto positivo en este determinante lo constituyen los esfuerzos que se desarrollan para instrumentar los mecanismos de protección del consumidor, que permiten ir sentando las bases de un sistema de contrapartida al consumidor, que constituye no solo una seguridad para el cliente, sino un reto para el comercio minorista.

Estrategia, Estructura y Rivalidad: No se puede señalar este aspecto sin antes abordar el nivel actual del macroentorno, las medidas de regulación adoptadas en el país, como política general, que ha propiciado una cultura de baja aceptación del riesgo y de poca iniciativa a nivel de base, en espera de decisiones superiores.

El comercio minorista de bienes no escapa de estas medidas. En particular las políticas de fijación de precios son bien rígidas y estas regulaciones no permiten tener en cuenta el fenómeno de la elasticidad de la demanda en relación con el precio, no permiten el uso de mecanismos promocionales de precios, al tiempo que consideran un margen comercial lo suficientemente amplio como para ocultar algún nivel de ineficiencia.

Por tanto existen una serie de regulaciones en la actividad comercial minorista lo que limita la libertad de acción de estas para conformar su mezcla de marketing en materia de mercadería, la resolución vigente número 137 del 29 de abril de 1994 establece prácticamente en detalle los tipos de productos a comercializar por los establecimientos.

Todos estos elementos provocan que la rivalidad entre cadenas y grupos este prácticamente predeterminada al estar obligada su forma de actuar por toda una serie de regulaciones brindando poca iniciativa a la hora de diseñar las estrategias y planificación empresarial.

No obstante como resultado del comportamiento de los compradores, se comienza a manifestar por las cadenas y grupos preocupación, que trae consigo, que se comience a vigilar la participación de estas en el mercado y la de sus competidores.

Gobierno: Por decisión estatal en Cuba, no está permitida la inversión extranjera en el comercio minorista de bienes por lo que este sector es completamente estatal. Históricamente el mismo no ha contado con prioridades para su desarrollo y ha dispuesto de pocos recursos para ello. Aunque consideramos oportuno destacar que existe una voluntad política para la reanimación del comercio minorista de bienes, que se expresa en el V congreso del PCC en 1998, cuando señala:

"Resulta insoslayable eliminar la inmovilización y pérdida de recursos en los almacenes de las entidades estatales y las cadenas de ventas minoristas, que deberán tener como propósito lograr la mayor satisfacción posible de los requerimientos, gustos y preferencias de los consumidores; y desarrollar el comercio mayorista como una importante vía para evitar los elevados e innecesarios niveles de inventarios y reducir los costos financieros de las empresas."

Y más adelante continúa:

"...los mercados minoristas irán adquiriendo un papel cada vez más relevante y será más determinante la elección personal en la satisfacción del consumo, acotada por las posibilidades individuales..."

Una adecuada intervención gubernamental en este sentido, debe traducirse en mecanismos y sistemas de control que estimulen la eficacia y eficiencia en el comercio minorista de bienes, contribuyendo a la elevación de la competitividad.

Factores externos: El actual bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos a Cuba es uno de los factores externos que afecta este sector, lo que implica que no se permita la entrada de productos y mercados beneficiosos, en caso de ocurrir variaciones en este sentido se favorecería al mismo.

Por otra parte, la desintegración de la URRS y las instituciones que organizaban el campo socialista trajeron consecuencias negativas a la economía cubana, por el nivel de integración que nuestro país tenía con el campo socialista, lo que obligó la búsqueda nuevos mercados en el exterior, y entre otras consecuencias condujo a la creación de un mercado interno en divisa, que hoy opera en CUC, cuya red comercial funciona diferente a la existente hasta ese momento. Esto constituyó además un factor para la toma de una serie de acciones relacionadas con el perfeccionamiento del comercio minorista de bienes en Cuba, que impone nuevas exigencias y retos a este sector.

1.5. Factores claves del éxito en el sector del Comercio Minorista de Bienes

Para lograr una competitividad es necesario conocer y potenciar los factores claves de éxito que permitirán satisfacer las necesidades de los consumidores mejor que la competencia.
Las empresas minoristas debe tener presente en su gestión los factores claves para garantizar el éxito del comercio, porque de ellos depende el logro de la satisfacción de los clientes al brindarles lo que esperan y merecen, de esta forma podrán ganarse la confianza de los mismos y obtener los resultados deseados.

El Dr. Luis Barreiro (2002) elaboró una propuesta de Factores Claves del Éxito para el comercio minorista, la cual fue sometida a un proceso de consulta con un grupo de expertos y como resultado se propusieron los siguientes Factores.

- **El conocimiento del mercado**, que permite conocer quiénes compran y por qué, de manera que este conocimiento asegure satisfacer cada vez mejor las expectativas de los clientes.
- **La planificación y compra de la mercadería**, cuya eficacia, eficiencia y oportunidad aseguran el surtido esperado por los clientes, a la vez que proporcionan la eficiencia esperada por el negocio.
- **La capacidad de reacción**, que se traduce en la habilidad para la previsión y velocidad en la respuesta a los cambios del entorno y de los clientes en particular.
- **La eficacia y motivación de los recursos humanos**, que aseguren la profesionalidad requerida en la actividad comercial, lo que se traduce en la calidad de la atención al cliente.
- **La imagen,** en buena medida resultante de todos los factores anteriores, pero con fuerza propia dado su efecto en la elección del producto-tienda.

A partir de la identificación de estos Factores, la empresa comercial debe desarrollar aquellas competencias que aseguren dar respuesta a las exigencias de la competitividad en el sector, y para ello Luis Barreiro (2002) ha seleccionado la *Cadena de Valor* como instrumento estratégico que permite realizar un análisis a nivel de entidad ;herramienta diseñada por Michael Porter en 1987, que contribuye a examinar las fuentes de creación de ventaja competitiva a partir de la influencia de cada una de las actividades de la empresa que determinan el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y posibles, de manera que se puedan desarrollar capacidades distintivas en el establecimiento en cuestión, a fin de lograr la construcción de la ventaja competitiva

necesaria para permanecer y crecer en ese sector, por lo que representa un proceso de análisis estratégico.

A modo de generalidad, para ilustrar lo antes expuesto, se muestra la cadena de valor (Ver Anexo 3) elaborada por Luis Barreiro (2002), para un establecimiento genérico del comercio minorista de bienes.

En esta cadena se han sombreado aquellas actividades vinculadas a la creación de valor para el cliente, es decir, aquellas que juegan un papel directo en la creación de la ventaja competitiva en este sector, por tanto, aquellas asociadas a los Factores Claves del Éxito antes identificados.

Al interior de cada actividad, se han relacionado aquellos elementos propios del comercio minorista de bienes que conforman esa actividad, de manera que se pueda identificar en qué acciones la empresa debería poseer y desarrollar competencias distintivas que le permitan construir su ventaja competitiva.

Nótese que las actividades primarias que pueden asegurar la presencia de competencias distintivas en correspondencia con los Factores Claves del Éxito se ubican en Ventas y Marketing, mientras que entre las actividades de apoyo resultan vitales la Infraestructura, la Administración de Recursos Humanos (lógico en ambos casos, por tratarse de una actividad de servicios) y el Aseguramiento para las ventas.

La estrategia diseñada, a nivel de cadena, deberá prestar atención a estas actividades a fin de encontrar en ellas la fuente de diferenciación o de reducción de costos, acorde al formato seleccionado, para alcanzar una ventaja competitiva.

Una comparación de esta cadena genérica, con el análisis realizado en el epígrafe anterior en relación con las condiciones de los determinantes de la competitividad del sector en Cuba, permite concluir que los principales problemas del país para el logro de la competitividad se corresponden con aquellos aspectos que debían potenciarse en las empresas como competencias distintivas para responder a los Factores Claves del Éxito en el sector, por tanto la entidad minorista, como parte de todo el sistema de creación de valor, también presenta dificultad para alcanzar los Factores Claves del Éxito si no cambian las condiciones del macroentorno.

Las próximas décadas serán de competencia intensificada, tanto de los competidores nacionales como de los extranjeros, por tanto conocer este factor resulta un aspecto crítico para conseguir una planificación efectiva de marketing, así como para identificar las ventajas y desventajas competitivas. El comercio minorista no queda excluido de la competencia; ya que no se puede ver como la simple venta de productos al consumidor final, ni como el

simple traslado de paquetes, sino que el objetivo es llegar al mercado adecuado y vender. Las ventajas competitivas tienen que llevar implícito actos de innovación que diferencien la empresa de sus competidores.

En el análisis de la competencia del comercio minorista la imagen constituye uno de los factores claves de éxito de significativa importancia pues presenta fuerza propia dado su efecto de elección del producto-tienda. La imagen del comercio minorista de bienes cubano no solo debe ser vista con el objetivo de incrementar las ventas y por consiguiente su rentabilidad, sino también como la forma de mejorar la calidad de vida de la sociedad a partir de la satisfacción de las necesidades de los clientes que son en realidad los que contribuyen a que este sector alcance mejores resultados.

A continuación abordaremos con mayor profundidad el tema de la imagen en el comercio minorista de bienes.

1.6. Definición de Imagen

Antiguamente se solía decir con frecuencia que la imagen era un recurso de comunicación que tenía el campo de acción muy limitado y era cuestión de moda. Sin embargo en la actualidad la imagen se ha convertido en un recurso estratégico, una herramienta fundamental para el desarrollo de las empresas y en un elemento importante ampliamente reconocido y estudiado por diferentes teóricos.

Según Martineau (1958) *la imagen, "es la forma por la cual una organización es definida en la mente del consumidor, en parte debido a las características funcionales y en parte por un conjunto de atributos psicológicos".*

Para Anderson (1978) *La imagen hace referencia a una impresión holística y viva, que mantiene un público concreto hacia una empresa, en parte como resultado del procesamiento de la información llevada a cabo por los miembros del público y en parte por la comunicación global de la empresa en cuestiones que tienen que ver con su naturaleza, es decir el retrato fabricado y proyectado de sí misma.*

En el presente trabajo utilizaremos la definición dada por Martineau (1958).

La imagen es ante todo, un proceso estratégico de comunicación en el que se transmite a los demás mensajes acerca de uno mismo, con el fin de generar una percepción positiva.

A menudo se considera el concepto de imagen como un determinante significativo de las ventas (e indirectamente de la rentabilidad) dado que permite al consumidor potencial adoptar una actitud favorable, provocando una decisión o reacción positiva (de compra de producto/marca, mirar con buenos ojos a una empresa.)

La etimología de la palabra "Imagen" la encontramos en el latín imago y en el griego eikon. Imagen es la representación figurada de un modelo original, de algo preexistente. Como indica, la "Real Academia de la Lengua Española", se trata de *"la figura, representación y apariencia de una persona o cosa"*.

Dado el carácter polisémico del término, así como la ambigüedad de su utilización, éste puede ser empleado con muy diversos sentidos: a) figura o representación de una cosa a través del dibujo, fotografía o similares; b) registro o percepción visual de una figura; c) representación psíquica e ideológica de los significados y valores de una cosa o fenómeno; y d) fenómeno de opinión colectiva, acerca de algo o alguien.

Se destacan tres grandes posiciones conceptuales sobre la imagen

a) El carácter cognitivo de la imagen

La imagen de la empresa/marca desde esta posición conceptual, es el resultado de la interacción de todas las experiencias, conocimientos, creencias e impresiones que los individuos albergan acerca de una empresa o producto.

b) El carácter simplificativo de la imagen y equivalente con las actitudes

Desde esta posición, la imagen de marca es la opinión que se forman los consumidores reales o potenciales de los productos y servicios de una organización, como resultado de todas las impresiones recibidas por los consumidores sobre la marca, independientemente de la fuente de donde provengan. La opinión formada tendrá un valor afectivo y sentimental que denotará atracción o repulsa y podrá servir como referencia en el acto de compra.

c) El carácter comparativo de la imagen

En este caso, el concepto de imagen es descrito, como las impresiones generales de la posición relativa de una marca (producto) con respecto a sus competidores percibidos.

La valoración que hacen los consumidores de los atributos físicos de una marca o de otra, tiene importantes implicaciones para el marketing; cuando el consumidor percibe diferencias en las características físicas de una marca respecto a su competencia.

Resumiendo, se puede llegar a la conclusión de que la imagen está determinada por la realidad, el concepto y la experiencia que rodean al receptor visual, como modelo mental es una representación de la realidad que guía el comportamiento de los individuos, y que puede ser tanto favorable, por lo que constituye un arma para ejercer influencia sobre los demás. La imagen tiene una esencia común a todos los hombres y es afectada por la experiencia de cada individuo dentro del contexto de determinado ambiente y es influenciada por normas de diferentes culturas y sociedades.

La imagen de la empresa debe transmitir un mensaje distintivo y singular que comunique los principales beneficios y el posicionamiento del producto. El logro de una imagen positiva sólida requiere de un trabajo arduo y un alto grado de creatividad en todo lo que la empresa dice y realiza.

1.6.1. Concepto de Imagen de un Punto de Venta

La imagen es considerada una mezcla de percepciones positivas o negativas, las cuales representan la realidad antes que los individuos tomen la decisión de compra de un producto (en este caso como vemos el punto de venta como un producto), sería tomar la decisión de en qué punto de venta el cliente va a efectuar el acto de compra.

La imagen de la empresa así como la de un punto de venta es un fenómeno de percepciones y de experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones relacionadas e interacciones entre ellos y la empresa o el punto de venta; de conducta y trayectoria de ésta o éste.

Los puntos de ventas, influidos por el constante incremento de la competencia, deben asegurar que sus establecimientos comerciales estén actualizados y representen una imagen que atraiga a sus mercados objetivos (Baker et al., 2002). El lugar y en concreto la *atmósfera* del lugar (componente holístico), puede influir en mayor medida que el producto en sí mismo en el momento de la decisión de compra (Kotler, 1973-1974). En efecto, la literatura relacionada con el análisis del ambiente del punto de venta señala que dicho ambiente constituye uno de los factores decisivos a los que recurre el consumidor para evaluar la imagen de una tienda (Berman et al., 1998).

Por tanto, la imagen del punto de venta, se considera como el resultado de las *percepciones y actitudes* en general, con respecto al mismo (visto como un "producto-tienda" en sí). Los conocimientos, creencias, impresiones, preferencias, sentimientos, opiniones, expectativas, ideas, prejuicios, son conceptos comúnmente utilizados, en las definiciones de imagen de un producto-tienda.

Ahora bien, desde la perspectiva del marketing y partiendo de su conceptualización, la imagen de un punto de venta debe contener en su definición el concepto global integrado de sus recursos esenciales, al tiempo que establece su carácter diferenciador con otros puntos de venta y será, tanto más efectiva, en la medida que cumpla cinco condiciones fundamentales: a) validez (la imagen ha de estar próxima a la realidad); b) credibilidad (nunca debe transmitir conceptos poco creíbles para el mercado receptor); c) simple (muchas imágenes de un punto de venta llevan a la confusión); d) atractiva (capaz de captar la

atención); y e) distintiva (mostrar el elemento diferenciador en relación a otros puntos de venta).

Se ha de tener presente que la imagen no es algo que el punto de venta tiene, sino que está en la mente de los clientes reales o potenciales, y en consecuencia, esta situación provoca que sea posible la existencia de grandes diferencias entre las imágenes de los mismos, que dependen, sobre todo, de las fuentes de información a las que los clientes han estado expuestos o utilizado, y a la existencia o no de experiencias previas.

1.6.2. Formación de la Imagen de un Punto de Venta

La formación de la imagen fue descrita por Reynolds (1965) como un constructo mental desarrollado en base a varias impresiones, a partir de una gran cantidad de información. En el caso de la imagen de un punto de venta, ésta "gran cantidad de información" proviene de varias fuentes que incluyen, entre otras: literatura promocional (folletos, posters, etc.), la opinión de otras personas (familiares, amigos, conocidos), y los medios de comunicación de masas (periódicos, televisión, libros, cine, etc.).

La literatura sobre marketing en general y del producto-tienda en particular revela tres determinantes en la formación de la imagen del punto de venta en ausencia de una experiencia actual: 1) Factores personales (psicológicos, socio-demográficos); 2) Fuentes de Información (marketing del producto, comunicación en general); y 3) La oferta del producto-tienda (identidad, recursos/atractivos, "producto tienda total"). Es decir, a partir del análisis de la formación de la imagen de un producto-tienda, queda claro que toda la información recibida juega un papel esencial en su creación. En este sentido, la formación de la imagen de un producto-tienda está condicionada por éstos tres amplios factores en su confluencia e interrelación.

1.6.3. La Imagen y el grado de satisfacción del cliente

La imagen del punto de venta, como hemos visto, es una construcción abstracta conformada a partir de la realidad del entorno, de las percepciones de los elementos partícipes en el mismo, de las experiencias de los clientes, así como de la acción de los medios de información sobre la opinión pública. Esta confluencia de aspectos tiene una gran importancia en las decisiones de compra, al generar las expectativas de los clientes, que contrastadas con la imagen real lleva a determinar el grado de satisfacción después de realizada la compra. Por tanto, la imagen del punto de venta, tal como la hemos entendido, es clave en el grado de satisfacción del cliente, elemento este de gran importancia, pues no solamente se

debe valorar la imagen como aspecto determinante en la rentabilidad, sino hay que tener presente al consumidor que como ser humano debe sentirse satisfecho y complacido con la imagen que se pone a su disposición. En nuestro país satisfacer las necesidades del cliente no es un slogan, ni palabra que por tan repetida se vuelve aburrida, es y debe ser el elemento central de la vida de la organización, de modo que en todo momento los clientes perciben un valor que garantice su satisfacción. Siempre que así sea se será competitivo.

1.6.4. La Importancia de la Imagen Corporativa

La imagen de la empresa es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social, es el estilo y la conducta de la empresa; el sentido de las decisiones que toma y realiza; su modo propio de concebir productos y/o servicios y de innovar; su personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicar, de conectar con los públicos y de relacionarse con ellos.

En síntesis, la imagen corporativa:

- Es lo único que diferencia globalmente una empresa de todas las demás. La gente compra servicios y/o productos por su imagen, que les confiere significación y valores.
- Es lo único que agrega valor duradero a todo lo que realiza y comunica la empresa.
- Es lo único que permanece en el tiempo y en la memoria social cuando los anuncios, las campañas, las promociones y los patrocinios han sido olvidados.
- Todas las condiciones y funciones estratégicas de la imagen son medibles, cuantificables, controlables y sustentables.

La Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, *creando valor* para la empresa y estableciéndose como un *activo intangible estratégico* de la misma, ya que si una organización crea una imagen en sus públicos:

a) Ocupará un espacio en la mente de los públicos. Por medio de la Imagen Corporativa “se existe” para los públicos.
b) Facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor para los Públicos. Además la existencia de la empresa debe tener un *Valor Diferencial* con respecto a las otras organizaciones que existen en la mente de los públicos, es decir, que los públicos la consideren como una opción o alternativa válida y diferente a las demás organizaciones. La Imagen Corporativa permite generar ese valor diferencial y añadido para los públicos, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones.

c) Disminuirá la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización. La existencia de una Imagen Corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones.

La Imagen Corporativa creará valor para la empresa aportando otros beneficios adicionales que también son muy importantes:

a) **Permite "Vender mejor":** una empresa que tiene una buena imagen corporativa podrá vender sus productos con un margen superior; pues la gente estaría dispuesta a pagar un plus de marca, porque la imagen corporativa sería una garantía de calidad superior a las demás.
b) **Atrae mejores trabajadores**: una empresa que tenga buena imagen logrará que, para las personas que trabajan en el sector, esa entidad sea una empresa de referencia y la tengan como una empresa en la que les gustaría trabajar.

La imagen corporativa es útil para forjar un enlace entre productos, servicio y actividad ya que elabora un medio de reconocimiento, un buen nombre y acumula los beneficios individuales de la actividad prestada.

La mejor imagen corporativa es la que ayuda a ubicar positivamente a la empresa en el medio competitivo social.

Es inútil el conocimiento de las percepciones de los consumidores si esto no se utiliza para actuar en aras de mejorar la situación de la empresa.

La Imagen Corporativa, debe ser reconocida como un capital importante dentro de una compañía y objeto de una actuación coherente que pueda influir en la imagen que se formen los públicos acerca de la organización. Contribuyendo con la misma a la satisfacción de las necesidades de la sociedad donde se encuentra enmarcada la empresa.

En este capítulo se abordó sintéticamente el marco teórico referencial del Comercio Minorista de Bienes así como lo relacionado con la imagen del mismo y su formación. Se analizó además la interrelación entre la imagen y el grado de satisfacción del cliente y su importancia en el socialismo como antecedente necesario para el desarrollo de la investigación y crear la base conceptual sobre la cual se sustentan los siguientes capítulos. Resumiendo, se puede afirmar que el Marketing y la Imagen del Comercio Minorista de Bienes debe ser objeto de profundización en el análisis de sus concepciones teóricas y metodológicas. Por lo que es este un objetivo fundamental que se propone desarrollar el presente trabajo de investigación.

Capítulo II. La Imagen de Comercio Minorista de Bienes: Marco Metodológico

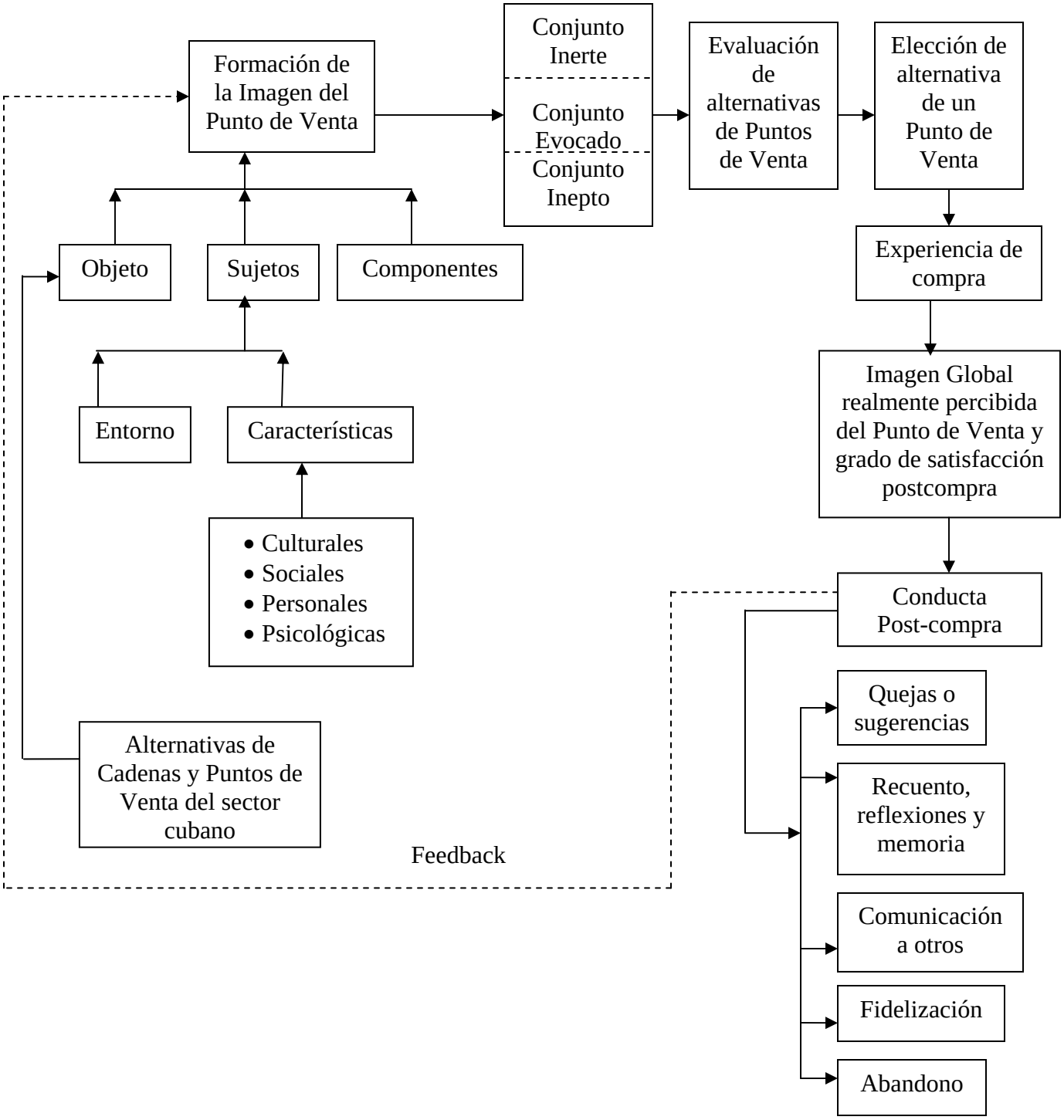
En el presente capítulo son abordados dos aspectos medulares de la investigación. Primero, el marco metodológico de la investigación en relación a la medición de la imagen en el comercio minorista de bienes. Se comienza haciendo referencia a la importancia de la imagen como variable fundamental par realizar la elección de un punto de venta, pasándose luego al tema de la medición de la imagen en general para posteriormente centrarse en la medición de la imagen de un punto de venta, su forma de instrumentarse y operativizarse. En segundo lugar, se caracteriza el sector y los puntos de venta objeto de estudio de nuestra investigación.

2.1. La elección de un Punto de Venta

Luego de haber abordado el marco teórico necesario para la realización de esta investigación, se procede a una propuesta de un modelo conceptual, que caracteriza someramente los determinantes principales en la elección de un punto de venta.

A continuación se propone el modelo conceptual para la elección de un punto de venta (figura 2.1), este modelo se sustenta en los fundamentos teóricos abordados en el capítulo anterior, se tuvieron en cuenta la teoría de los diferentes conjuntos de elección, la relación imagen-satisfacción del cliente, las teorías generales del comportamiento del consumidor así como la conducta que este seguiría una vez elegido el punto de venta y efectuada la compra (comportamiento post-compra); estos aspectos en buena medida vienen determinados por el papel que ejerce la imagen en el comportamiento del consumidor pues esta variable decide en ultima instancia el punto de venta elegido.

Figura 2.1. Modelo Conceptual para la Elección de un Punto de Venta



Fuente: López, Yera y Pons 2008

En este modelo se pueden distinguir las diferentes dimensiones que presenta la formación de la imagen de un punto de venta: el objeto, en el que figuran las diferentes alternativas de cadenas y puntos de ventas en el sector cubano; el sujeto, que se ve influenciado tanto por el entorno como por sus características culturales, sociales, personales y psicológicas; y por último sus componentes.

Las características culturales vienen dadas por la cultura, la subcultura y la clase social. Por características sociales se entiende: grupos de referencia, familia y roles o status. Las características personales la constituyen: la edad y fase de ciclo de vida, la ocupación, las circunstancias económicas, estilos de vida y la personalidad y autoconcepto. Las características psicológicas incluyen: motivación, percepción, creencia, actitudes, aprendizaje y conocimientos, ideas, sentimientos, impresiones, experiencias, opiniones, expectativas y prejuicios. (Kotler, 2001).

Partiendo de la imagen de los puntos de venta conocidos, el cliente conforma los diferentes conjuntos de elección: el conjunto inerte (que por ejemplo ofrecen productos a precios muy altos y que no voy a considerar por ahora hasta que no mejore mi situación económica), el conjunto inepto (aquellos puntos de venta con determinadas características negativas que no visitaría por ningún motivo en este momento) y el conjunto evocado (constituido por todos aquellos puntos de venta en los cuales centraría mi atención y futura elección). Es imprescindible tener en cuenta que puntos de venta que hoy están en uno de estos conjuntos mañana pueden ser parte de otro al cambiar las circunstancias que así lo determinan.

A partir del conjunto evocado comienza la evaluación de las alternativas de puntos de venta (que determinan una imagen inicial), a través de una amplia búsqueda de información sobre los mismos, relacionadas por ejemplo: con la conveniencia, distancia, nivel de precios, personal de venta, surtido, decoración, animación, calidad y promoción de los productos (Vázquez,1989) y la imagen como variable integradora; esto viene dado por la necesidad de productos/marcas, las necesidades relacionadas con el acto de ir de compras y las necesidades relacionadas con el proceso de compra que presentan los consumidores (Vázquez,1989).

Luego de la evaluación se elige un punto de venta en el que se tiene una experiencia de compra, lo que permite conformar la imagen global realmente percibida por el cliente, en el que el grado de satisfacción postcompra lo lleva a tomar una conducta, que se traduce en: quejas o sugerencias, recuento, reflexiones y memorias, comunicación a otros, fidelización, abandono. A partir de esta misma conducta se recurre a un proceso de retroalimentación que se remite a la formación de la imagen del punto de venta.

Una vez elegido el punto de venta en el que se realizarán las compras de productos/marcas, estas pueden ser: compra impulsiva pura, compra impulsiva sugestiva, compra impulsiva recordada, compra impulsiva planificada, planificación parcial de las compras (de categorías de productos pero no de marcas: compras previstas negativas, compras previstas modificadas), planificación total de las compras (de categorías de productos y de marcas). Vázquez (1989).

La imagen es un factor determinante a la hora de evaluar las alternativas de puntos de venta conociendo el conjunto evocado, y sigue siéndolo después de efectuada la compra, cuando se realiza la comparación por parte del consumidor de la imagen inicial percibida con la imagen global realmente percibida.

Es necesario aclarar que el grado de satisfacción es el resultado de comparar la imagen inicial percibida con la imagen global realmente percibida, para ello ver el cuadro 1.1 que aparece seguidamente:

Cuadro 1.1 Relación Imagen y Satisfacción

Imagen inicial percibida al realizar la evaluación de alternativas de puntos de venta.	**Imagen Global realmente percibida del punto de venta.**	**Grado de Satisfacción**
Negativa	Positivo	Alta Satisfacción
Positiva	Positivo	Moderada Satisfacción
Negativa	Negativo	Moderada Insatisfacción
Positiva	Negativo	Alta Insatisfacción

Fuente: Pons y Glez 2006

Para la construcción de la imagen como soporte del liderazgo de un punto de venta es necesario llevar a cabo un procedimiento estratégico. A continuación se abordarán los pasos de dicho procedimiento.

2.2. Procedimiento Estratégico para la Construcción de la Imagen como Soporte del Liderazgo de un Punto de Venta

Un proceso estratégico para la construcción de la imagen como soporte del liderazgo de un punto de venta requiere de 10 pasos secuénciales muy concretos:

1) Reconocimiento. Exploración, análisis y evaluación de las características, esencia, potencial, intereses, objetivos y expectativas de quien quiere transmitirla. Ambientes, posicionamiento. ¿Cuáles son mis fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas? ¿Qué busco lograr con mi imagen? ¿Qué quiero transmitirle a la gente? ¿Cómo me gustaría que me percibieran?
2) Análisis y estudio de las audiencias a quienes va dirigida la imagen. Evaluación de su realidad, formas de percepción, ambientes, contexto, hábitos, comportamientos, expectativas, necesidades y formas de comunicación. ¿Quién tiene una imagen de mí como punto de venta? ¿Cómo es esa imagen? ¿Cómo comunicó? ¿Qué se dice, piensa o juzga de mí como punto de venta?
3) Estudio de la congruencia entre la imagen objetivo y las percepciones de las audiencias. ¿Qué tanta distancia hay entre lo que soy y lo que se percibe de mí como punto de venta? Lo que se dice de mí como punto de venta… ¿es justo, es real, es sincero, es adecuado, bueno positivo o todo lo contrario?
4) Análisis de la competencia. Por lo general cualquier imagen tiene una competencia, abierta, discreta, simulada, real o ficticia, supuesta u oculta. Los puntos de venta líderes en el mercado siempre están expuestos. Así que deben competir para afirmarse, deben salir airosos de la contienda, mostrarse victoriosos, nadie debe ser igual en lo interno ni superior en lo externo a ellos.
5) Determinación del modelo de imagen ideal a comunicar. Desarrollando el contenido, mensajes, formas de exposición, medios, estrategias de posicionamiento, tácticas de diferenciación, administración de contingencias y escenarios que se requieren.
6) Entrenamiento y capacitación. La más dura y determinante, incluye el refinamiento, protocolos, estímulos, formas, capacidades, habilidades, recursos, formas de expresión y contacto que se requieren afinar y desarrollar. Consiste en minimizar las características negativas y potenciar los factores positivos para forjar la imagen ideal. Existen aspectos de imagen verbal, como el trato del personal, su forma de comunicarse con el cliente, de interactuar con él, con el fin de satisfacer su necesidad. Adicionalmente los relativos a la imagen no verbal como vestimenta, accesorios, la postura y la apariencia personal.

7) Desarrollo estratégico. Implementación de los procesos, en ocasiones, requiere de la exposición a medios, trabajo de relaciones públicas, ambientación, apoyo logístico, capacitación del equipo de trabajo.
8) Desarrollo táctico. Aquí se incluyen aspectos complementarios como el desarrollo de sistemas de información, soporte laboral, metas parciales de corto plazo a lograr, así como habilidades secundarias para consolidar el liderazgo.
9) Evaluación. Seguimiento de los avances logrados, comentarios, opiniones, dependiendo del nivel y ámbito de competencia se usan sondeos o encuestas, grupos de enfoque, estudios psicológicos y/o referenciales. ¿Qué se dice, percibe, juzga de mí, como punto de venta, ahora? ¿Hemos avanzado o retrocedido? ¿Estamos en el camino correcto?
10) Perfeccionamiento. La dinámica de la imagen requiere de constante actualización, de una búsqueda y exigencia continúas, no se acaba nunca, quien crea una imagen, debe mostrarla, debe luego diferenciarla, al posicionarla desarrolla un estilo, una percepción, una audiencia y crea un espacio propio, mantenerla requiere de innovación.

El objetivo fundamental del comercio minorista de bienes es la satisfacción de las necesidades de los clientes y la imagen que posea el sector constituirá un elemento calve para alcanzar dicha meta, por tanto se hace necesaria realizar una medición fiable de la misma para evaluarla y proyectar el trabajo de forma tal que se logre el éxito deseado.

2.3. Medición de la Imagen en el Comercio Minorista de Bienes

Una vez visto como la imagen es determinante en el comportamiento de compra de las personas, demostrándose además, la existencia de una relación positiva entre la percepción de atributos y la decisión de comprar en este caso. Por otro lado, la satisfacción de lo deseado dependerá de las expectativas, basadas en imágenes previas, en comparación con la realidad percibida (Chon, 1990, 1991, 1992; Zafar, 1996).

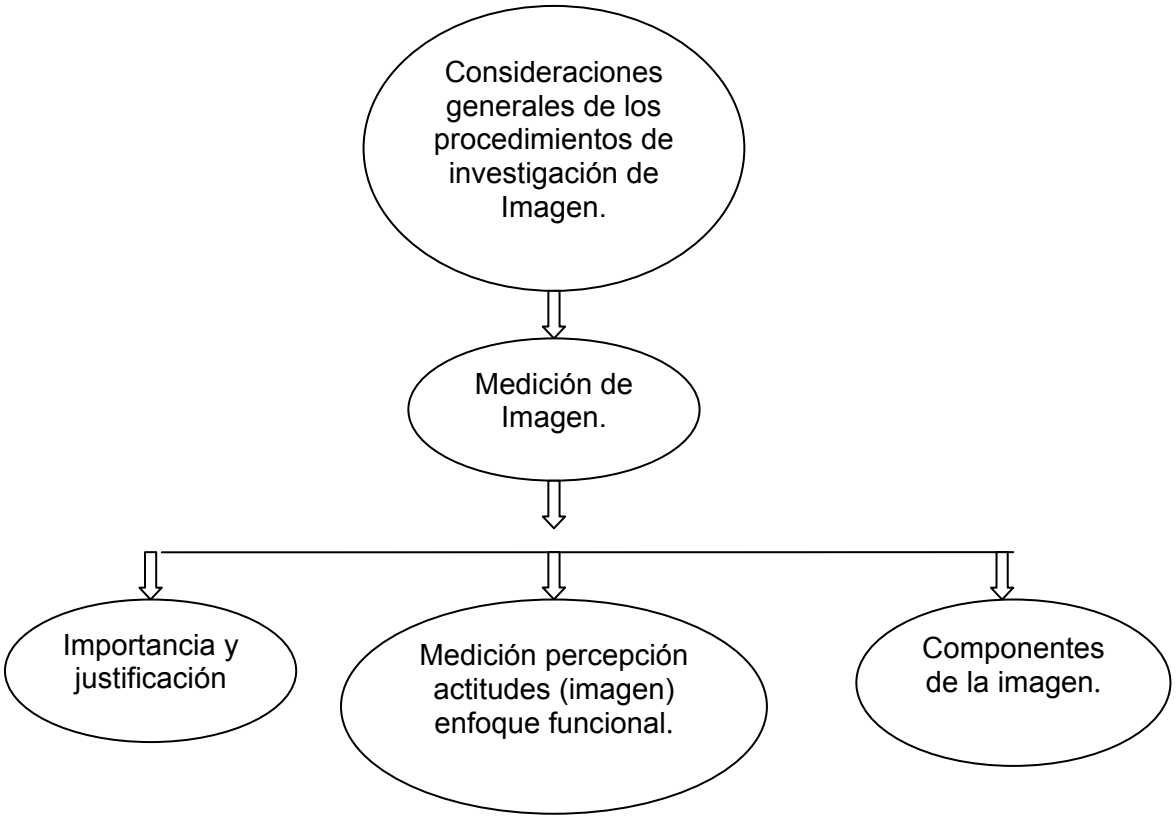
Por ello, analizadas las diferentes conceptualizaciones de imagen de un punto de venta y el proceso de formación de la misma, el hecho de pretender la medición, de forma fiable y válida, de la imagen de un punto de venta; hace obligatorio la revisión y análisis de las investigaciones previas con relación a la medición de la imagen.

Ahora serán analizados los conceptos, características y procesos, limitaciones y aspectos positivos, relacionados con la medición de la imagen, de forma tal que quede claro y permita, de la mejor forma posible, enfocar metodológicamente una secuencia lógica de medición de la imagen.

Para ello, se comienza con el análisis de algunos aspectos importantes sobre los procedimientos de investigación de la imagen. Posteriormente, se hará referencia concretamente a las técnicas de medición de la imagen, de un punto de venta, su importancia, requisitos a tener en cuenta, enfoques funcionales de medición de la misma, y sus componentes.

En la siguiente figura se plasma el contenido a abordar en este epígrafe:

Figura 2.2. Esquema del contenido del epígrafe 2.3: "Medición de la Imagen en el Comercio Minorista de Bienes"



Fuente: Pons (2001)

2.3.1. Consideraciones generales acerca de los procedimientos de investigación de Imagen

El proceso metodológico para la medición de la imagen de un punto de venta en un momento concreto del tiempo, se puede decir que lo conforman las siguientes fases de acuerdo a una serie de investigadores (Grande, 1992,1996; Craford, 1985; Coltman, 1989b; Crompton et al, 1992; Davidoff, 1983; Devlin et al, 1995; Keyser y Vanhove, 1994):

- Hay que determinar cuáles son los atributos principales de los puntos de ventas que reciben una respuesta diferenciada por parte de los consumidores.
- La solución a esta cuestión permite conocer cuáles son los ejes principales sobre los que opera la percepción de los consumidores.
- Conocer la posición que ocupan los competidores en el espacio definido de acuerdo a la percepción de sus puntos de venta, con base en los atributos principales que han sido identificados anteriormente.
- Una vez que se conocen cuáles son los atributos más diferenciadores, y cuál es la posición perceptual de los puntos de venta de los competidores, y la del punto de venta de interés, sobre la base de los atributos tomados en cuenta se elige la posición deseada para el producto "punto de venta".
- Una vez elegida la posición para el producto, es decir la forma en que se desea sea percibido por los consumidores potenciales, es necesario comunicarlo al mercado.

Hemos de tener en cuenta que todos los elementos del marketing-mix del producto deben ser coherentes con el posicionamiento elegido y, por lo tanto, deben comunicar una misma imagen, una misma idea. Previo al proceso descrito debe desarrollarse una fase cualitativa, generalmente se acudirá a técnicas de grupo o a entrevistas en profundidad que permitan determinar cuáles son los productos, servicios, marcas o entidades que tiene en cuenta el consumidor y que deben ser comparados, además de cuáles son los atributos y/o características relevantes.

La investigación de la imagen de marca requiere situarse en las necesidades de acción estratégica de comunicación de la empresa en relación con la marca y, a partir de ahí, abordar un proceso metodológico de descubrimiento y análisis de los diferentes aspectos requeridos al servicio de dicha comunicación estratégica de los atributos a asociar a la marca en cuestión.

La obtención de la matriz atributos/destinatarios, constituye el soporte básico de la planificación estratégica de la imagen. El reto de la comunicación se concreta en la necesidad de planificar la integración adecuada de los diversos procedimientos y sistemas de comunicación (comercial e institucional) de la empresa en relación con la marca, en sus diferentes públicos comerciales; y la puesta bajo control de la imagen, es decir, del proceso de comunicación empleado, para asegurar que la imagen percibida de la marca en cada uno de los públicos seleccionados, es coherente con los objetivos planteados al efecto, es decir, el logro de determinadas ventajas competitivas basadas en una adecuada estrategia de diferenciación del punto de venta.

Una vez que se han planteado los aspectos más importantes acerca de consideraciones generales de los procedimientos de la investigación de la imagen, en el próximo epígrafe se hará referencia a la medición de la imagen de un punto de venta.

2.4. Medición de la Imagen de un Punto de Venta

Las investigaciones llevadas a cabo por Goodrich (1978); Pearce (1982); Haahti y Yavas, (1983); Phelps, (1986); Gartner y Hunt, (1987); Calantone et al. (1989); Reilly, (1990); Echtner y Ritchie, (1993); Milman y Pizam (1995); Court y Lupton (1997); Kim, (1998), o Chen y Kerstetter (1999) han demostrado la clara relación entre la percepción de los atributos de un producto y la decisión positiva de comprar. Aunque estas percepciones no se puedan basar siempre en hechos o experiencias de primera mano, ejercen sin embargo, una influencia vital sobre el cliente potencial en la decisión de compra en un punto de venta. De forma similar una imagen negativa, aunque sea injustificada, va a resultar determinante para el cliente potencial, y puede dar como resultado la decisión de no comprar. Como resultado, la imagen del punto de venta tiene un rol fundamental en los modelos de comportamiento de compra del cliente, desarrollados hasta la fecha.

Pueden existir significativas diferencias entre la imagen del punto de venta antes de visitarlo, y su imagen reevaluada, formada después de haberlo visitado. Por ello, el conocimiento de los diferentes niveles de imágenes (el que ha visitado el punto de venta, como el que no lo haya visitado) tiene un inestimable valor para la planificación del marketing en el comercio minorista.

De hecho, el papel e importancia de la imagen del producto-tienda, tanto en términos del entendimiento de la conducta de compra, como en el posterior diseño de una estrategia de marketing efectiva, hace necesario medir de forma precisa este concepto. Para acometer esta tarea, se deben valorar las metodologías que han sido desarrolladas para medir la imagen de diferentes puntos de venta.

De los estudios efectuados con vista a medir la imagen de los puntos de venta, no se han realizado esfuerzos para examinar críticamente estas investigaciones en términos de efectividad en la medida del concepto de “imagen de un punto de venta”. Por tanto el propósito de la investigación es realizar la medición de forma fiable y válida de la imagen.

Por otro lado, se sabe que la formación de una imagen más completa y real sólo se da después de una experiencia completa, a través del recuerdo (recuento, reflexión y memoria de compra); y además, Gunn (1989) asegura que las siete etapas del comportamiento de compra del cliente identificadas por él, incluyen una constante estructuración y modificación

de imágenes (apoya la noción de carácter dinámico de la imagen (percepciones y actitudes)). Por todo ello, el proceso de formación de la imagen de un producto con respecto a la medición de la misma, deja aspectos interesantes a considerar:

- Plantea claramente que el individuo puede tener una imagen del producto, aún si nunca lo ha visitado, e incluso aunque no haya estado expuesto a las comunicaciones de marketing (fuentes de información).
- Segundo, pueden existir transformaciones en la imagen percibida, antes y después de la compra. Aquí es deseable separar las imágenes de aquellos individuos que hayan comprado el producto tienda con respecto a aquellos que todavía no lo han hecho. De no haberlo hecho, sería interesante conocer las diferencias en la imagen percibida, en función de la existencia de interés o no en la compra del producto-tienda, muy relacionado con las percepciones/preferencias (actitudes) hacia el mismo, como elemento determinante del modelo de comportamiento del cliente y, por tanto, en la elección de compra del producto-tienda.

En efecto, en cualquier estudio de imagen de puntos de venta se deben plantear, por tanto, relaciones entre variables en tres dimensiones: se miden percepciones de sujetos (1ª dimensión), con relación a objetos o productos (2ª dimensión) y respecto a determinados atributos o características (3ª dimensión) (Mazanec, 1994). Por tanto, se pueden desarrollar estudios empíricos de imagen desde una perspectiva de segmentación (interés por la variable sujeto), desde una perspectiva de análisis de la posición competitiva (interés por la variable objeto/punto de venta), y, por último, desde una perspectiva de análisis de los componentes de dicha imagen (interés por la variable atributo/característica). Ante todas estas posibilidades, se trata de generar los mejores instrumentos de medición de la imagen, que tome en consideración la complejidad de la imagen de un punto de venta, y operativizar su medición de la forma más correcta posible.

En el siguiente subepígrafe se abordará lo relacionado con la medición de la imagen desde un enfoque funcional. Se realizará además un análisis de la posibilidad de medir la imagen de los puntos de venta mediante la teoría multiatributos.

2.4.1. La medición de las percepciones-actitudes (imagen): Un enfoque funcional

Anteriormente se hizo referencia a la importancia de las percepciones y las actitudes, dentro del modelo de comportamiento del cliente y se subrayó su papel primordial en la elección de un punto de venta definitivo, se planteó que los criterios para incorporar y evaluar los puntos de ventas del "*conjunto preliminar*", se centran esencialmente, en los conceptos de

"utilidad"/valor relativo de los atributos. En esta fase, la evaluación se centra en atributos como la calidad/precio, o diferentes oportunidades percibidas, que dan lugar a una clara diferenciación en atributos importantes para el futuro comprador. Aquí predomina una búsqueda pasiva de información, y se desestiman, de hecho, alternativas inaceptables.

Los criterios para evaluar los productos resultantes, incorporados al "*conjunto evocado*" y "*conjunto de acción-interacción*", en unas fases donde se va incrementando la búsqueda activa de información, darán prioridad a las percepciones/preferencias/actitudes hacia varios aspectos (atributos considerados importantes) de los puntos de venta.

De aquí, la necesidad de la prioridad de las preferencias, así como de los más importantes atributos en un orden determinado (punto de venta con atributos adecuados percibidos → punto de venta con los atributos preferidos).

En resumen, en las etapas previas a la elección del punto de venta, los consumidores asocian un beneficio particular a cada uno de los puntos de venta, a fin de hacerlos competitivos a la luz de ciertos criterios (atributos) semejantes al valor percibido, y establecen una regla de decisión en el momento de elegir uno o determinados puntos de venta. Ahora bien, teniendo en cuenta que los atributos considerados, a la hora de elegir los puntos de venta que forman parte de los diferentes "conjuntos de elección" y la elección del punto de venta definitivo, pueden ser muchos y variados, es necesario referirse a las posibilidades de medición de la imagen del punto de venta mediante una teoría multi-atributo.

2.4.1.1. Medición de la Imagen mediante una teoría multi-atributo

Varios autores consideran que la medición de la imagen puede apoyarse en las mismas técnicas que se emplean para la investigación y medición de las actitudes. Tanto es así, que la mayoría de las técnicas de recogidas de datos de los estudios realizados de imagen de los puntos de venta se estructuran en escalas Likert o Diferencial Semántico. Un primer aspecto, en la evaluación de las percepciones y actitudes (imagen), es determinar los criterios (atributos) que los individuos utilizan para la formación de las imágenes respectivas sobre los puntos de venta considerados en cada caso.

Una teoría multi-atributo, a partir de constructos personales, tiene un cierto número de ventajas. Una de ellas, es que permite elaborar escalas de Diferencial Semántico o Likert que nos posibilite conocer los atributos considerados importantes (de uso actual o potencial) para el atractivo de un/unos punto/s de venta. Además, nos da la posibilidad de medir y analizar la percepción de la imagen tomando en cuenta la importancia percibida de los atributos del producto, y la presencia relativa percibida de los mismos en un/unos punto/s de venta

específico/s. Por tanto, a continuación se analizará: a) la medición de la imagen del producto identificada con las actitudes y b) las situaciones específicas que se dan en el modelo multi-atributo de las actitudes (imagen) hacia un punto de venta.

a) La medición de la imagen del punto de venta identificada con las actitudes mediante una teoría multi-atributo

Fishbein (1967), argumenta que existen dos componentes principales de las actitudes: el componente evaluativo (punto de venta), y la importancia de la creencia; en la formación de las actitudes participa un cierto número de creencias. Siguiendo a Fishbein (1967), May (1974), Johansson (1971), Sternquist (1985), Bull (1991), Ryan (1991), Yangzhou y Ritchie, (1993) y Oppermann (1998), plantean que se puede determinar la actitud hacia un punto de venta de la siguiente forma:

$$Aj = \sum_{i=1}^{n} Bij\ ai$$

Donde: Aj = Actitud hacia el punto de venta j.

Bij = Intensidad de la creencia i, en su oferta por parte del punto de venta j.

ai = Evaluación (importancia) de la creencia (atributo) i.

n = Número de creencias (atributos).

A partir de aquí, dos cuestiones deben ser tomadas en cuenta de forma clara, de un lado, debe conocerse el grado de importancia que el consumidor atribuye a cada variable (atributo) específico, cuando selecciona un punto de venta. Normalmente, se ha utilizado una escala Likert (5 puntos), con un rango que va desde "muy importante" a "ninguna importancia". El otro aspecto es conocer el grado (nivel) que un punto de venta determinado posee en un atributo específico, según la percepción del consumidor. De hecho, algunos investigadores (Sternquist, 1985; Selby y Morgan, 1996; Monfort, 1998; Oppermann, 1998) utilizan para evaluar al punto de venta, el análisis "importancia-adecuación", que supone considerar, tanto la "importancia" otorgada a los diferentes atributos que definen cada categoría del punto de venta que concurren en el espacio definido (según sean percibidos por los clientes, o potenciales clientes), como la "adecuación", es decir, el grado en que dichos atributos se vinculan al punto de venta en específico. A partir de ello, se llegan a determinadas conclusiones sobre los puntos fuertes y débiles de los puntos de venta analizados, con vistas a trazar estrategias de comunicación efectivas. Pero, debido a las particularidades del sector del comercio minorista, sobre todo lo referido a la oferta y la demanda, se dan situaciones específicas del modelo que a continuación serán analizadas.

b) Situaciones específicas del modelo multi-atributo de las actitudes (imagen) hacia un punto de venta

Se dan situaciones específicas, a partir del modelo multi-atributo de las actitudes hacia un punto de venta, cuando es utilizado para medir el atractivo del punto de venta en términos de diferentes motivaciones (Yangzhou y Ritchie, 1993, Mill y Morrison, 1985; Kotler et al., 1993; Milman y Pizam, 1995; Chen y Kerstetter, 1999; Uysal et al., 2000) o, por ejemplo, en términos del grado de familiaridad con el punto de venta (no lo ha comprado, una vez lo compro, varias experiencias de compra) (Crompton y Fakeye, 1991; Pearce, 1982; Chon, 1992; Phelps, 1986; Milman y Pizam, 1995), o por características sociodemográficas determinantes (Echtner y Ritchie, 1993; Crompton, 1979; Zafar, 1996; Richarson y Crompton, 1988; Kale y Weir, 1986; Kim, 1998; Uysal et al., 2000). Es decir, se podría definir la actitud hacia un punto de venta para diferentes segmentos de mercado a partir de la fórmula vista anteriormente.

En el caso del modelo, teniendo en cuenta las diferentes motivaciones de compra podría ser expresado de la siguiente forma (Yangzhou y Ritchie, 1993)[2]:

$$Ajs = \sum_{i=1}^{n} (Bijs\ ais)$$

Donde:

- Ajs = Actitud hacia el punto de venta j en términos de la motivación de compra s.
- Bijs = Percepción que concierne a la habilidad del punto de venta j para satisfacer las necesidades referentes al atributo i en términos de la motivación de compra tipo s.
- ais = Importancia del atributo i en su contribución a la atractividad de un punto de venta en términos de la motivación compra tipo s.
- n = Números de atributos tomados en cuenta.
- s = Tipo de motivación de compra.

Se conoce que la elección y compra en un punto de venta significa un gasto importante, significa en ese momento, olvidarse de otros o al menos, retrasar la oportunidad de comprar en un punto de venta competidor (Ryan, 1991; Bull, 1991; Cooper et al., 1993) en este caso, por tanto, al evaluar los puntos de venta alternativos, los individuos se forman sus actitudes hacia un punto de venta siempre en relación con sus creencias/percepciones (imagen, en

[2] Sería similar, en caso de tomar en cuenta otros criterios, como el grado de familiaridad, o determinadas variables sociodemográficas, u otro criterio de segmentación del mercado.

general) hacia otros puntos de venta atractivos tomados en cuenta (conjuntos de elección). Por ello, una extensión de la fórmula inicial de Fishbein (1967), sería (Ryan, 1991):

$$A_{ij} = \sum_{j=1}^{m} \sum_{k=1}^{n} (B_{ijk}\, a_{ik})$$

Donde:

i = cliente.

- j = compra en el punto de venta.
- k = Atributos del punto de venta.
- n = Número de atributos.
- m = Número de puntos de venta.
- Aij = Intención (actitud) del cliente i hacia el punto de venta j.
- Bijk = La intensidad con que el cliente i, cree que el atributo k es poseído por el punto de venta j.
- aik = El grado, en el que el atributo k, es deseado por el cliente i (importancia asignada).

En términos prácticos, las implicaciones para la investigación de mercados en lo referente a las percepciones y actitudes, que dan lugar a una imagen determinada, son conocer, con respecto a cualquier punto de venta, no sólo los atributos que pudieran resultar importantes y la valoración de la percepción de estos atributos con relación al punto de venta en cuestión, sino el grado en que los puntos de venta competidores poseen estos atributos, según las percepciones y actitudes en general de los consumidores (Santesmases, 1995; Abascal y Grande, 1994; Vázquez y Trespalacios, 1994; Ortega, 1992; Kotler, 1983, 1997). El inconveniente es la gran cantidad de datos solicitados al entrevistado, aunque puede solucionarse mediante la consideración de los perfiles completos más representativos, obtenidos por diseños factoriales, e investigando si los factores no incluidos (efecto individual y de interacción de los niveles para los atributos), afectan las estimaciones, en virtud de preferencias correctamente predichas, de la expresión (Ortega, 1992; Abascal y Grande, 1996; Aaker y Day, 1994).

2.5. Componentes de la Imagen de un Punto de Venta

Anteriormente, se abordaba el concepto de imagen (percepción-actitud), su formación, enfoques funcionales para su medición, e identificación de los puntos de venta directamente competidores, como conocimientos necesarios y requisitos a tener en cuenta en la medición

de la imagen. En este epígrafe se hará referencia a otro de ellos, la gran variedad de atributos del "producto-tienda" como componentes de la imagen del punto de venta.

Por tanto, dada la complejidad del concepto de imagen de un punto de venta basado sobre todo en creencias, ideas, conocimientos, impresiones, y preferencias, es decir, percepciones y actitudes que tienen las personas sobre el punto de venta en específico, y la diversidad de los componentes que consideramos al analizar el "producto-tienda" de un punto de venta, es lógico suponer que no ha existido unanimidad por parte de los investigadores, en la identificación de los componentes de la imagen de un punto de venta.

A partir de las definiciones de imagen de un punto de venta dada por la mayoría de los investigadores del tema, la valoración de la imagen se ha hecho, en casi todos los casos, en función de una lista de atributos (funcionales y otros más abstractos), pero no en términos del análisis del componente holístico (funcional o psicológico), a pesar de que diversos autores como Pearce (1982), Echtner y Ritchie (1991, 1993), Baloglu y Brinberg (1997), Berman et al., (1998), Baker et al., (2002) o Koernig (2003) hayan hecho referencia a la importancia de este componente. En efecto, sería importante considerar la imagen de un punto de venta en ambos términos, un componente basado en atributos y un componente holístico.

Algunas imágenes de los puntos de venta podrían estar basadas en características directamente observables o medibles (ambiente, nivel de precios, variedad del surtido, calidad del surtido, limpieza), mientras otras podrían estar basadas en otras características más abstractas e intangibles (amabilidad, seguridad, fama, reputación) (Leiper, 1995; Muñoz, 1994; Holloway y Plant, 1988; Smith, 1994; Middleton, 1995). La noción de características funcionales y psicológicas puede ser aplicada a la medición de la imagen de un punto de venta.

Los atributos utilizados por los investigadores para medir la imagen de un punto de venta, los podemos encontrar en el Anexo 4.

Los atributos se mueven en un continuo que va desde los atributos funcionales (físicos, medibles) hasta los psicológicos (abstractos), se ha hecho énfasis en la utilización de atributos funcionales para medir la imagen de los puntos de venta. De los atributos considerados psicológicos (abstractos), la mayoría usa sólo la amabilidad y simpatía que reciben los demandantes en la tiendas; aunque, es bueno destacar, que en los últimos años se ha incrementado el uso de los atributos de este tipo en los estudios de imagen de puntos de venta.

Echtner y Ritchie (1991, 1993) son los únicos que han combinado cuestionarios estructurados (escalas múltiples ítems) con preguntas abiertas y cerradas, que permiten según su criterio,

estudiar tres ejes en los que situar todos los componentes de la imagen. Partiendo de esta base, éstos autores utilizan una metodología que combina cuestionarios estructurados y no estructurados, es decir preguntas abiertas y cerradas con relación a los puntos de venta, que permite ubicar los componentes de la imagen de un producto tienda en un gráfico que presenta éstos tres continuos (ejes)(ver figura 2.2)

(1) *Atributos Funcionales–Ambiente/ubicación (Componente Holístico: Funcional y Psicológico)*.

El primer eje se basa en las investigaciones concernientes a la naturaleza del procesamiento de la información por el ser humano, desde los campos de la psicología y el comportamiento del cliente. Es decir, cada producto es percibido tanto en términos de *"características funcionales propias"*, y en términos de *"impresiones o conjunto de imágenes"*. Por ejemplo, con respecto a un producto tienda, la imagen del punto de venta podría estar compuesta por las percepciones de sus atributos individuales (ubicación en la ciudad, gama de productos, precios) o bien, por *"impresiones"* en la mente, o *"conjunto de imágenes/atmósfera/ambiente"* del lugar.

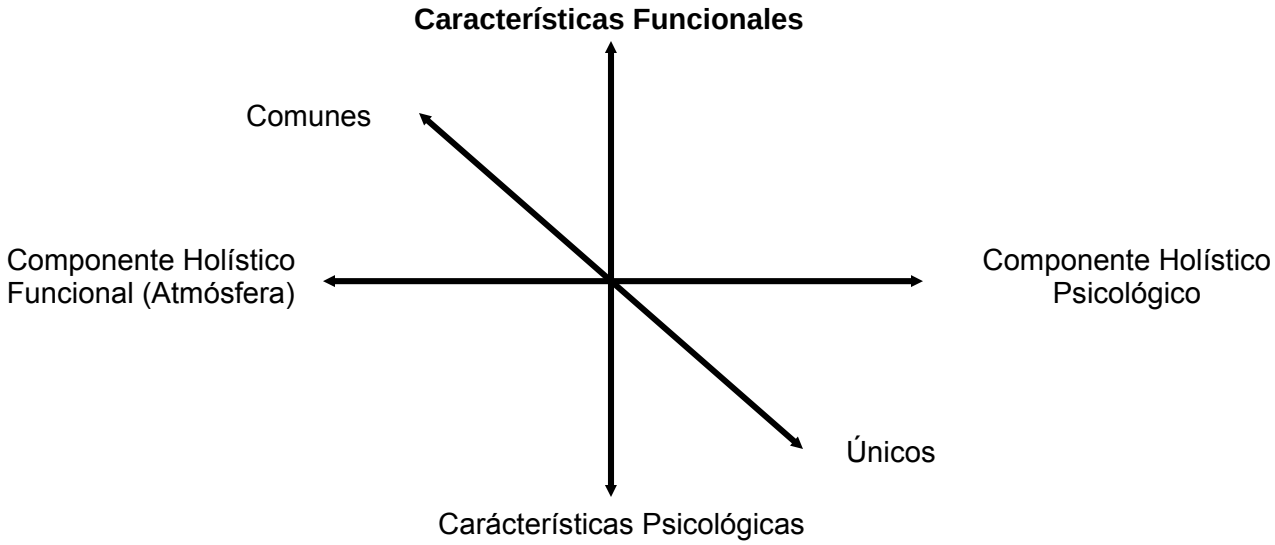
(2) *Funcionales–Psicológicos (Componente Perceptual/Cognitivo)*.

El eje *"Funcional–Psicológico"* de los componentes de la imagen de un punto de venta divide las características de la imagen en directamente observables y medibles (funcionales), y los intangibles y más difíciles de observar y medir (psicológicos).

(3) *Comunes–Únicos (Componente Único/Distintivo).*

Con respecto al tercer eje *"Común–Único"*, la importancia de esta distinción radica en saber que características son percibidas como comunes y cuáles se perciben como únicas y distintivas de un punto de venta concreto.

Figura 2.3. Los Componentes de la Imagen de un Punto de Venta



Fuente: Echtner y Ritchie (1993)

Basado en este enfoque conceptual, la imagen de un punto de venta es definida no solamente por las percepciones del individuo sobre los atributos del producto-tienda (componente perceptual/cognitivo), sino también por la "impresión holística" que se cree sobre el mismo (componente holístico/afectivo). De hecho, para Echtner y Ritchie (1993) la completa valoración de la imagen de un punto de venta debe incluir la medición de toda una serie de componentes de la imagen: atributos básicos, impresiones, atributos funcionales y psicológicos, comunes y únicas características.

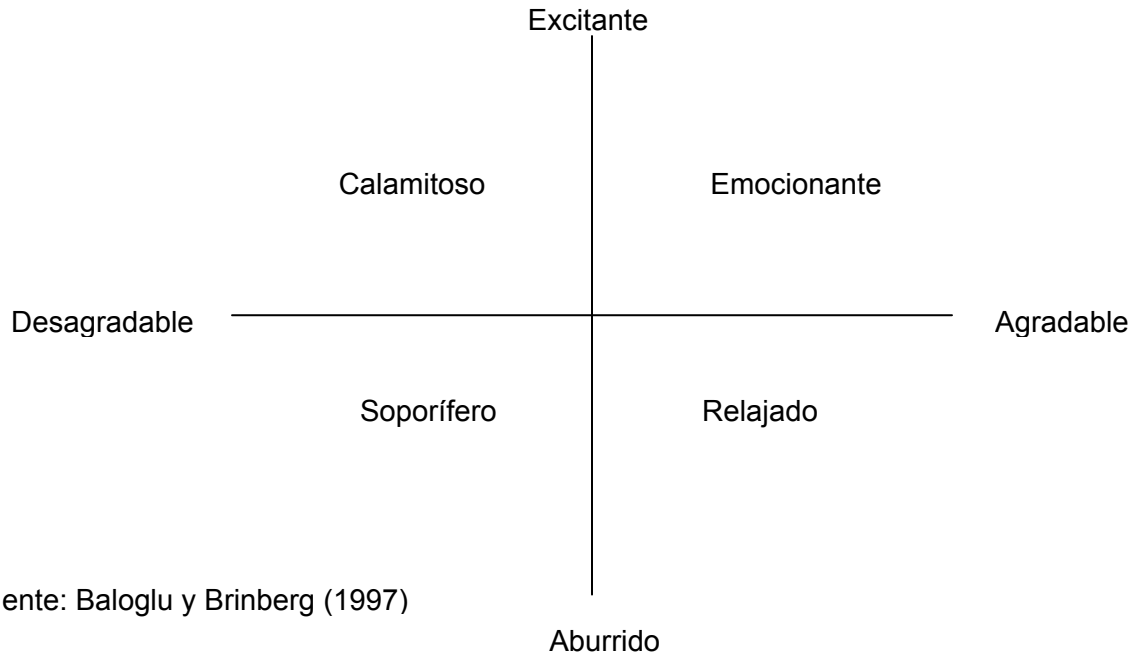
El componente holístico (afectivo/ambiente) de la imagen de punto de venta, puede ser según algunos autores, conceptualizado a través de un espacio bipolar de dos dimensiones, que está definido por ocho variables en forma de circunferencia (ver figura 2.3). Baloglu y Brinberg (1997) plantean que con sólo dos escalas se pueden representar las cuatro dimensiones (bipolares), ya que, por ejemplo, la variable *"emocionante"* es una combinación de un ambiente *"agradable y excitante"*, la variable *"relajado"* es una combinación de un ambiente *"agradable y aburrido"* y así, sucesivamente.

La importancia de este estudio viene dada por la influencia de éstos aspectos en las motivaciones y en el comportamiento (actitudes-preferencias) del cliente. Además, junto al análisis de la imagen percibida, a través de atributos funcionales y psicológicos, puede ser el mejor predictor del comportamiento de compra del cliente potencial.

Baloglu y McCleary (1999) en un reciente estudio, analizan la influencia de las percepciones/conocimiento sobre el punto de venta y el componente holístico del mismo (imagen afectiva/ambiente/sentimiento), en la formación de la "imagen global" (tomando en cuenta además, otras variables como las motivaciones del cliente y las características socio-demográficas de los clientes). Llegando a una serie de conclusiones que demuestran la importancia de las motivaciones, percepciones y las preferencias/actitudes en la formación de la imagen global del punto de venta, que como hemos planteado, es determinante en la elección del mismo por los potenciales clientes:

- La evaluación del componente perceptual/cognitivo (atributos funcionales y psicológicos) de la imagen del punto de venta *(pull factors)* influye significativamente en la evaluación del componente holístico de la imagen (imagen afectiva/sentimiento) hacia el mismo.
- La evaluación del componente perceptual/cognitivo de la imagen influye significativamente en la imagen global del punto de venta.
- La evaluación del componente holístico (imagen afectiva/sentimiento) de la imagen del punto de venta influye también significativamente en la imagen global del mismo.
- Las motivaciones de los clientes *(push factors)* influyen también significativamente en la evaluación del componente holístico (imagen afectiva/ambiente/sentimiento) de la imagen del punto de venta.

Figura 2.4. Modelo de Representación en dos Dimensiones del Componente Holístico (afectivo/ambiente). Atributos para Lugares



Fuente: Baloglu y Brinberg (1997)

Después de haber analizado la importancia de la imagen como variable fundamental para realizar la elección de un punto de venta, los procedimientos para su investigación, las técnicas su medición en el comercio minorista de bienes y específicamente en un punto de venta, y sus componentes ; y reafirmando el principio de que la imagen es un Factor Clave de Éxito para el comercio minorista de bienes, es necesario estudiar las características que ha ido desarrollando el comercio minorista de bienes en Cuba , así como su situación actual para demostrar la necesidad de un cambio profundo en la manera de concebir e identificar los establecimientos comerciales minoristas , de manera que los mismos puedan hacer corresponder más efectivamente el consumo con la producción, a través de una mejor imagen.

2.6. La evolución del Comercio Minorista de Bienes en Cuba

Las relaciones mercantiles en Cuba datan de la colonización española, después del descubrimiento de la isla en 1492, como parte de las cuales se desarrolla un comercio interior que permanece pobre e insuficiente durante mucho tiempo debido a la escasa población, el insuficiente desarrollo económico del país y las restricciones establecidas por España en relación con el monopolio del comercio para la Metrópoli. Esta situación hizo que fuera común en la época, el comercio de contrabando, resultante de las incursiones ilegales de navíos de otras naciones.

El posterior desarrollo de las industrias azucarera y del tabaco hizo que en 1740 el Rey de España autorizara la creación de la Real Compañía de Comercio de La Habana, que controló las ventas de casi todos los productos del país hasta la toma de La Habana por los ingleses, como resultado de la cual se beneficia el comercio en la parte occidental de la isla al abrirse el comercio exterior con Inglaterra y los colonos ingleses de América del Norte. Una vez que se retira el gobierno inglés de la isla, en 1763, se autoriza el comercio con todas las colonias españolas de América. Por otra parte, al sublevarse las colonias inglesas de Norteamérica contra su metrópoli, España autoriza, en 1775, el comercio entre Cuba y esas colonias.

Todo este panorama propicia un incremento del comercio interior de la isla, que no cesa y así, al inicio de la República, en 1902, ya se había producido un considerable aumento del comercio, aunque este mantenía el carácter fragmentado del siglo anterior al depender de numerosos pequeños comerciantes especializados, concentrados fundamentalmente en las zonas urbanas, mientras que en las zonas rurales estos adoptaban el formato de tiendas

mixtas y compartían la actividad comercial minorista con la usura, con lo cual el comerciante también asumía funciones de financiero.

Las características del comercio minorista en esta época eran: la tendencia de ser conducido con fuerza de trabajo familiar, la utilización de la mujer en las tiendas de productos industriales, para atraer clientes al tiempo que devengaban menor salario que el hombre, y de los niños como "aprendices", sin salario, así como el uso abundante de la fórmula de empleo como "suplente" y no fijo.

Este comercio minorista continúa desarrollándose con ligeros cambios y siguiendo las tendencias de la época. A partir del primer cuarto de siglo, se introduce un cambio importante en la tecnología de venta, a tono con la tendencia internacional, cuando Estados Unidos, con su política de penetración de capitales, inicia su participación en las inversiones de este sector, así como en el comercio mayorista, y establece cadenas de establecimientos, especialmente en el moderno, para la época, negocio de los supermercados.

Al triunfar la Revolución existía un Ministerio de Comercio que atendía las esferas relativas al comercio interior y exterior, los precios, la inspección, los asuntos relacionados con la propiedad industrial, así como los registros mercantiles y de sociedades anónimas.

Las medidas del gobierno de los Estados Unidos para frenar el proceso revolucionario que se iniciaba: el embargo del petróleo, la reducción y posterior supresión de la cuota azucarera, entre otras, se hicieron sentir en el comercio interior del país, provocando escasez, acaparamiento por parte de los comerciantes, aumento de los precios y surgimiento de la bolsa negra.

En respuesta a ello en 1960 se dictó la Ley de Protección al Consumidor que sancionaba cualquier práctica contraria al ejercicio normal del comercio; se obligó a los comerciantes mayoristas y minoristas a informar del movimiento en general de los principales productos alimenticios y otros esenciales y por último se dictó la Ley 890 del 13 de octubre de 1960 por la cual se nacionalizan todas las empresas industriales y comerciales nacionales, entre las cuales se encontraban 46 dedicadas al comercio mayorista de productos alimenticios y los 13 grandes del comercio minorista de productos industriales.

Estos Comercios fueron subordinados por esa propia Ley a la Oficina Comercial del Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), creada para operar los almacenes de víveres y tiendas por departamentos nacionalizados, intervenidos, confiscados y abandonados. En el propio INRA existía también, desde mayo de 1959, la Dirección General de Tiendas del Pueblo, facultada para la creación, organización y funcionamiento de este tipo de unidades, creadas en las zonas de desarrollo agrario en todas las provincias del país.

Como se puede apreciar con el triunfo de la Revolución el 1ero de enero de 1959 se efectúa una serie de cambios en el comercio minorista con la creación de instituciones, de esta manera se concluye una etapa en la cual la Revolución, como se señala en los documentos del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, transforma el comercio interior, de un negocio para la obtención de utilidades privadas, en instrumento para lograr la redistribución más justa y equitativa de los productos, para lo cual fue necesario adoptar medidas para combatir la especulación con los artículos de primera necesidad y pasaron a manos del Estado los establecimientos comerciales, proceso que culmina con la total eliminación del comercio minorista privado, mediante la Ofensiva Revolucionaria iniciada el 13 de marzo de 1968.

Entre los hechos más relevantes hasta esta etapa se pueden señalar:

- La implantación del sistema de racionamiento a partir del 12 de marzo de 1962, para garantizar la distribución equitativa de los alimentos y demás bienes fundamentales, como alternativa a una subida exorbitante de precios que habría puesto los artículos esenciales fuera del alcance de las familias de bajos ingresos, debido a la elevación de la capacidad adquisitiva de la población en condiciones de un país pobre y atrasado económicamente, en una situación de abastecimiento a la población que se fue haciendo compleja e insuficiente en los primeros años del triunfo de la Revolución.
- Este sistema de racionamiento adoptó diferentes formas y mecanismos: libreta para los productos alimentarios, ticket o cupones para productos industriales distribuidos por los CDR y centros de trabajo, tarjetas, etc., hasta que en 1963 se implanta nacionalmente la libreta de productos alimenticios y en agosto de 1963 se establece la primera libreta para el control de la venta de los productos industriales.
- Creación, en enero de 1963, de los Departamentos de Organización, encargados de la organización del propio Ministerio y de las empresas subordinadas, y el de Tecnología y Reglas del Comercio, encargado del control de toda la red comercial, estatal y privada.
- Creación de las Oficinas de Control para la Distribución de los Abastecimientos (OFICODA), en julio de 1963; hoy Oficinas de Registro de Consumidores.
- Creación del sistema empresarial del Ministerio de Comercio Interior, cuya primera empresa fue la Empresa Consolidada de Tiendas del Pueblo creada el 22 de marzo de 1961 (que existió hasta el 16 de octubre del propio año, cuando su actividad es traspasada a la Empresa Consolidada de Tiendas de Víveres, a la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños y a Granjas Cañeras).

- Entre los meses de junio y agosto de ese año se crean el resto de las empresas dedicadas al comercio minorista de productos alimentarios, artículos de vestir, ferreterías, mueblerías, joyerías, ópticas y farmacias. Estas últimas dos son traspasadas al Ministerio de Salud pública el 31de diciembre de 1962.

La mejoría de la situación económica del país en los años 80 produce una recuperación que se refleja en la aparición del llamado mercado "paralelo" al sistema de racionamiento, con el cual renace el comercio minorista pero por breve tiempo, debido a las dificultades económicas generadas por la caída del campo socialista que provoca severas afectaciones a las importaciones del país y por tanto a los suministros para mantener en funcionamiento esa red comercial, se inicia así un nuevo período en el comercio minorista del país con el llamado período especial.

Con la despenalización de la tenencia de divisas en agosto de 1993, se produce un gran impulso a la actividad comercial minorista. Se crea una red de comercio y servicios en CUC como soporte material del dólar remesado. Las medidas adoptadas en la primera parte de los años noventa, forman parte de la política económica, orientada a enfrentar la crisis y relanzar la recuperación de la economía cubana. En este período se observa una mejoría gradual de las condiciones económicas del país, unido a un crecimiento de las cadenas de tiendas en CUC

A continuación abordaremos todo lo referente al comercio minorista de bienes que opera en Cuba específicamente en CUC.

2.6.1. El Comercio Minorista de Bienes que opera en CUC en Cuba

En la actualidad, y como resultado de las medidas tendentes al ajuste de la economía cubana para enfrentar y salir del período especial, la red de comercio minorista de bienes en Cuba está creciendo y se estructura de la siguiente forma:

a) El comercio estatal, como forma superior de la socialización de la circulación mercantil y que se efectúa a través de las organizaciones comerciales cuyos recursos materiales y financieros pertenecen al Estado. Este tipo de comercio desempeña el papel rector y dominante en el comercio cubano. Este a su vez está compuesto por cuatro grandes grupos de instituciones:

1. Las empresas de comercio minorista normado, que aseguran la venta de la canasta básica a precios especiales y por igual a todos los ciudadanos.

2. Las empresas de comercio minorista, que se encargan de la comercialización de productos liberados, en moneda nacional, tanto industriales[3], como agropecuarios, a precios superiores a los normados[4].
3. Actividades de comercio minorista de organismos estatales y entidades, resultado de autoconsumo, estímulos, mercados para sectores específicos y otros[5].
4. Las empresas de comercio minorista que venden sus mercancías en CUC[6].

b) El comercio no estatal.

1. El comercio en el llamado Mercado Agropecuario, que comprende aquellos productos agropecuarios que comercializan las cooperativas y los campesinos privados como resultado del excedente de producción que poseen después de cumplir sus obligaciones con el Estado. En este comercio, los precios se establecen en el mercado por la acción de la oferta y la demanda.
2. El comercio privado, en el cual un sector de la población, Cuentapropistas, participan en la comercialización de productos elaborados o no por ellos mismos[7].

c) El comercio sumergido, ilegal pero que existe, y cuya fuente de recursos proviene de las deficiencias en el control interno que permiten la sustracción de productos de los almacenes de instituciones estatales, mixtas y cooperativas.

Es de destacar que el comercio minorista de bienes en Cuba se produce en dos monedas:

- En moneda nacional, que abarca toda la venta estatal normada y liberada, así como en el mercado no estatal.
- En CUC, que se presenta en la red de tiendas de recaudación de CUC (estatales) y el mercado sumergido. Aunque en la actualidad se está produciendo una aceptación indistinta de ambas monedas en el sector no estatal.

No se establecen diferencias entre el comercio minorista en una u otra moneda, pues como concepto, la política del comercio interno es una sola para el país, con independencia a la realidad actual, en la que coyunturalmente el comercio se realiza tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible. Y, a pesar de las diferencias lógicas que se derivan

[3] Cadenas de Tiendas, como el Mercado Artesanal, Industrial y de Servicios (MAIS), la Cadena Imagen, Exclusiva, etc.

[4] Se les denomina a estos precios para productos agropecuarios "topados", con lo que se indica que constituyen un tope para los precios del mercado agropecuario cooperativo y privado.

[5] Aquí se incluyen los planes especiales creados para los trabajadores de la Agroindustria Azucarera, Tabacalera, Cafetalera y Citrícola y otras actividades comerciales regidas por el MINSAP, MINAGRI, MINAL, etc.

[6] El comercio minorista en CUC es desarrollado totalmente por el Estado e ineludible en tanto sea necesario mantener la doble circulación monetaria.

[7] En lo fundamental este comercio está agrupado en los llamados Mercados Artesanales, Industriales y de Servicios (MAIS), aunque también existe venta ambulante y en áreas especiales.

de la disponibilidad de recursos, los planteamientos que siguen son válidos en términos generales para el comercio en ambas monedas.

Si se parte del principio de que la imagen es un Factor Clave de Éxito para el comercio minorista de bienes y que la percepción de este comercio se forma, en última instancia, en el punto de venta, se impone un cambio radical en la concepción e identidad de los establecimientos comerciales minoristas y, para ello, la elaboración de una estrategia corporativa y de marketing en la cadena o grupo, resulta de vital importancia.

En el centro de la propuesta para la solución de los problemas anteriores se encuentra la utilización del Marketing en su doble carácter, como filosofía gerencial y como técnica para lograr el mejor ajuste y la mejor capacidad de respuesta del comercio minorista de bienes al público cliente-consumidor, de manera que pueda cumplir con su tarea de conectar el consumo con la producción (e importación).

El escenario actual existente, en el que debe producirse ese cambio de concepción del comercio se caracteriza por lo siguiente:

Aunque se manifiesta una tendencia a la elevación del nivel de exigencia de los compradores, en la medida en que se está cambiando la cultura de compra y consumo, como resultado de la reanimación del comercio y los cambios en la estructura socioclasista de la sociedad cubana, se mantiene una demanda no satisfecha que excede la oferta, lo que representa un peligro para el desarrollo del comercio minorista de bienes.

La determinación y pronóstico de la demanda resulta una tarea harto difícil ya que los factores de los que ésta depende son en parte extraeconómicos, resultantes de aspectos políticos derivados de las relaciones Cuba-Estados Unidos, que influyen en los volúmenes y frecuencia de las remesas en divisas; la acumulación en el tiempo de una serie de necesidades no satisfechas o satisfechas parcialmente que hacen muy difícil su cálculo.

Las políticas y regulaciones que norman el funcionamiento del comercio interno en el país son poco flexibles. En especial la política de fijación de precios que considera altos márgenes comerciales, y en la que no se prevé cambios en el corto plazo, influye no solo en una relación calidad-precio desfavorable para el aumento de las ventas, sino atenta contra la imagen del comercio.

Las condiciones en que se desarrolla el comercio minorista en Cuba son atípicas: este se produce en dos monedas, con el objetivo de recaudar CUC; el bloqueo económico a que está sometido el país impone restricciones para el acceso a proveedores y altas cargas económicas en materia de inventarios; existen objetivos sociales que es necesario tener en cuenta para desarrollar un consumo verdaderamente racional, lo que impone restricciones a

la comercialización de determinados productos y a la utilización de determinados resortes de estímulo a las compras como parte de la mezcla de comunicación. Todo ello limita de alguna manera la posibilidad de desarrollar competencias distintivas que permitan alcanzar los Factores Claves del Éxito en el sector.

El país posee limitaciones económicas que imponen restricciones financieras para el desarrollo de la actividad y la introducción de determinados formatos de comercio.

Existen altas potencialidades para la especialización de la fuerza de trabajo en el sector, como factor de competitividad, dado el alto nivel de escolaridad de la sociedad cubana y la prioridad brindada a la preparación y superación de los trabajadores en el país.

Se está brindando una cierta prioridad hacia el sector, que ya se manifiesta en las transformaciones en que está inmerso el Ministerio del Comercio Interior para atender al comercio minorista en su conjunto, independientemente de la moneda en que opere, lo que responde a un encargo estatal que permite y exige desarrollar nuevos enfoques en esa tarea, y que comienza a producir una participación más directa del Gobierno en el desarrollo del sector.

Teniendo en cuenta la organización de la economía cubana, la estructura de propiedad en el sector y los pilares sobre los que se sustenta nuestra sociedad, resulta ser el Gobierno el factor catalizador a partir del cual se podría incidir en el cambio de condiciones para estimular la eficacia y eficiencia de las empresas comerciales minoristas y, por tanto, lograr la elevación de la competitividad del país en el sector. En esto juega un papel fundamental el Ministerio del Comercio Interior, con las medidas que establezca para el corto y largo plazos, en aspectos claves como son la creación de factores avanzados, de tipo especializados, la influencia, a su nivel, sobre los sectores relacionados, y la promoción del perfeccionamiento tecnológico del sector.

Teniendo estos elementos en cuenta, resulta importante, centrar la atención en dos aspectos claves para la solución de los problemas ya analizados en el capítulo anterior:

Las particularidades que imprime el carácter fragmentado del sector al diseño de las estrategias en el comercio, y que provoca la existencia de una gran cantidad de negocios específicos dentro del comercio minorista de bienes, lo que permite identificar diferentes grupos de competidores directos.

La trascendencia de contar con un enfoque estratégico de marketing para poder tener éxito en el sector, dada su complejidad, no solo como sector fragmentado, sino en su íntima relación con su papel en la satisfacción de las necesidades de la población y en el caso

particular de Cuba, dadas las características existentes, en la función recaudadora de CUC, que este tiene para su redistribución en beneficio de toda la sociedad.

2.6.2. Los grupos estratégicos del Comercio Minorista de Bienes en Cuba

A pesar de que la actividad del comercio minorista de bienes posee toda una serie de características comunes que permite considerarla una industria o sector de competencia, dentro de ella, las empresas difieren unas de otras en la manera particular en que enfrentan el entorno con sus capacidades, lo que permite identificar grupos relativamente homogéneos en tanto desarrollan actitudes y estrategias similares en relación con el mercado, ya que responden a negocios específicos diferentes dentro del negocio general del comercio minorista de bienes.

Esta agrupación permite diferenciar, del total de participantes en el sector, cuáles son competidores directos, porque al asumir estrategias similares, presentan ofertas similares, lo que hace que los clientes los perciban como sustitutos.

Asimismo la determinación de grupos estratégicos permite determinar "vacíos" de mercado, donde no hay presentes empresas o establecimientos de comercio minorista o su número es mínimo, lo que podría motivar un movimiento estratégico por determinadas empresas que podría convertirse en nuevos entrantes a ese sector.

Este análisis se puede realizar mediante la elaboración de mapas de los grupos estratégicos, que representan un instrumento cuyo valor consiste en revelar la estructura de la industria, desde el lado de la oferta, observando lo común y diferente en la estrategia de las empresas competidoras, por lo que permite un plano de análisis más cercano a la empresa que cuando se analiza toda la industria en su conjunto.

De ahí que pueda considerarse cada grupo como un subsector, con reglas de competencia diferentes, en la medida que las fuerzas que mueven ese subsector pueden presentarse de manera diferentes también, lo que genera oportunidades y amenazas diferentes y, por tanto, mayor o menor atractivo para cada uno.

En cada grupo son comunes los potenciales de rentabilidad, debido a que son afectados por similares fuerzas competitivas y responden de manera similar en relación con las amenazas y oportunidades del entorno.

Por otra parte, la existencia de grupos diferentes permite aprovechar también, de manera diferente y particular, el mismo entorno, al ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento únicas, por lo que se pueden predecir las respuestas y reacciones de las empresas integrantes del grupo. Así, en la medida que la cantidad de grupos estratégicos es mayor, se

eleva también la rivalidad en el sector de competencia, al generar movimientos competitivos de un grupo a otro en busca de mejores rendimientos.

Al aplicar esta técnica para el comercio minorista de bienes en Cuba, se ha considerado solo las principales cadenas y grupos de tiendas, teniendo en cuenta su peso en la circulación mercantil minorista del país.

Los principales grupos estratégicos en el sector del comercio minorista de bienes que opera en CUC en Cuba son:

El integrado por las cadenas Panamericanas, TRD Caribe y CUBALSE, con una oferta generalista y de calidad media-baja, para un mercado de ingresos medios-bajos y bajos y ubicación amplia en todo el país.

El integrado por las cadenas Caracol (que hoy incluye Universo) y Gaviota, que se dirigen a un mercado de ingresos medios y medio-altos o altos, con una oferta de mayor calidad y una ubicación en gran medida intrahotelera.

Las tiendas Habaguanex, por el formato de tienda que emplea, sus objetivos histórico-culturales que complementan a los comerciales, y con carácter de monopolio, concentradas en una zona de la ciudad, pueden constituir un grupo independiente.

El trabajo con la totalidad de la red minorista del país y el empleo de otros criterios, probablemente permitiría considerar en otro grupo:

Al conjunto formado por el resto de las tiendas dirigidas al turismo, tales como Bisart, Artex, Egrem y el Fondo de Bienes Culturales, por su oferta muy específica de productos para el recuerdo.

En el Anexo 5 se especifican aspectos particulares de las cadenas de tienda que operan en Cuba.

2.7 El Comercio Minorista de Bienes que opera en CUC en Santa Clara

La infraestructura del sector del comercio minorista que opera en CUC en el municipio de Santa Clara está representado por varias cadenas, las cuales de alguna manera han propiciado el desarrollo de esta esfera en el territorio. De este modo se encuentran una serie de cadenas operando como: Tiendas Panamericanas (pertenecientes a la corporación Cimex SA), Cadena de Tiendas TRD Caribe, Cadena de Tiendas Caracol S.A., Tiendas Universo (del grupo corporativo Cubanacan S.A., las cuales recientemente se unieron a la Cadena de Tiendas Caracol S.A. por una decisión del Ministerio del Turismo), Sociedad Meridiano (del grupo corporativo Cubalse), Sociedad DITA, Servi-Cupet, Oro Negro, Tiendas ArTex, Fondo

Cubano de Bienes Culturales, Tiendas BISART, Cafeterías Piropo, Doñanely, Ópticas Miramar, Photo Service, Fotografía Trimagen y Librerías.

Una vez expuestas las características del Comercio Minorista de Bienes que opera en CUC en el municipio de Santa Clara, se analizará específicamente las características de la cadena de Tiendas Cubalse, luego de manera más detallada nos centraremos en las características generales de los un puntos de venta La Reina, Novedades y Siboney. Primeramente abordaremos lo referente a la Cadena de Tiendas CUBALSE.

2.7.1. Características generales de la cadena de Tiendas CUBALSE

CUBALSE es la Corporación dedicada a brindar a sus clientes un servicio integral, que abarca todos los aspectos de la vida moderna, comprometida en un proceso de perfeccionamiento permanente para optimizar la calidad y la eficiencia empresarial.

CUBALSE y las entidades que la antecedieron, han estado fuertemente vinculadas durante más de treinta años a la historia del país, en correspondencia con lo que en cada época, se ha esperado de ellas, primero como protectora de los bienes nacionales, después como garante de medios y servicios al Cuerpo Diplomático y organismos internacionales, más recientemente, como agrupación de negocios, comercios y servicios.

Principales características de la Cadena

La corporación CUBALSE S.A está formada por una Casa Matriz ubicada en la Calle 3ra y Final La Puntilla, Miramar, Ciudad de la Habana y 14 sociedades anónimas enfrascadas todas en una diversidad de negocios, en función de dar un servicio integral a los clientes:

- Finalse S.A (Casa Financiera)
- Servicios Inmobiliarios S.A. (Negocios de inmobiliarios)
- Continental S.A. (Clubes y restaurantes)
- Comercios y Servicios Automotriz S.A (Negocios automotores)
- DITA S.A (División de tecnologías de avanzadas)
- INVERCO S.A (Inversiones)
- ORIOM S.A (Construcciones)
- RALIZ S.A (Servicios veterinarios y control de plagas)
- ARANDIA S.A. (Transitaría - naviera)
- Agencia de Empleos S.A. (Contratación de personal)
- Inmobiliaria Siboney (Negocios de inmuebles)
- Inmobiliaria Lares (Representa el capital cubano en las Empresas Mixtas)
- Gale y Asociados S.A. (Servicios Legales)

- Meridiano S.A. (Comercio al detalle)

Tiene además un Sistema Empresarial externo con presencia en 5 países y 3 continentes. Con un volumen de ingresos anuales superior a los 400 millones de dólares, CUBALSE S.A. es una de las empresas con mayor incidencia en la economía cubana y juega un rol dinamizador que contribuye al desarrollo económico del país.

Por otra parte, el Grupo Empresarial CUBALSE S.A. posee una representación en cada provincia, incluida la provincia de Villa Clara, ubicada en la Avenida 26 de Julio, No.160, entre 7ma y 9na, reparto Escambray, en la Ciudad de Santa Clara. La misma constituye un elemento coordinador que supervisa la actividad de las diferentes sucursales y unidades independientes en la región que se subordinan directamente a su sociedades. La Sucursal Cubalse de Villa Clara fue reestructurada el pasado año, siendo sus servicios de necesidad y utilidad pública y de preferente interés social, por lo que se sustenta en los siguientes valores, lineamientos, misión y visión:

a) Valores:

- La honestidad
- La fiabilidad
- La responsabilidad
- La seguridad
- El trabajo en equipo
- La comunicación efectiva
- La profesionalidad

b) Lineamientos:

- Compromiso corporativo
- Planificación y gestión, basadas en la administración por objetivos e interfuncional
- Estructura dinámica, con corta línea de mando y sin intermediarios
- Dirección definida y cohesionada
- Apoyo administrativo coherente, integral y con el nivel requerido
- Filosofía de trabajo basada en la innovación, creatividad y mejoras continúas
- Trabajadores idóneos y con alta eficiencia

c) Misión:

Organización económica socialista cubana representativa de los intereses de CUBALSE en el territorio, que genera y capta divisas convertibles, a partir de satisfacer con eficacia, eficiencia y con la calidad requerida, la demanda de bienes materiales y servicios que solicitan nuestros clientes en un amplio espectro, que en correspondencia con el objeto

social que le está definido, es abarcador de disímiles necesidades humanas y sociales de la vida moderna.

d) Visión:

- Alcanzar un desarrollo constante para consolidar una empresa de excelencia en todos los sentidos, ofrecer una imagen de credibilidad para CUBALSE en la provincia y el país, respaldada por una posición de liderazgo, demostrando que ello es posible en una empresa socialista, capaz de competir con las mejores que accionen en similares mercados.
- Lograr un trabajo que se distinga por su calidad, disciplina, profesionalidad y ética del personal, así como el empleo de tecnologías y sistemas de gestión de avanzada que nos doten de una capacidad de respuesta, la cual permita alcanzar resultados satisfactorios con dinamismo, flexibilidad y sentido innovador.

La actividad comercial de la Sucursal CUBALSE se desglosa en diferentes líneas de negocios las cuales se exponen a continuación:

- Tiendas Minoristas de Bienes de Consumo. (Meridiano)
- Talleres, Servicentros y Renta de Autos. (Automotriz)
- Tiendas Especializadas en Electrodomésticos. (DITA)
- Talleres de Servicios Especializados de Tecnología. (DITA)
- Servicios de Impresión y Revelado de Fotografías. (DITA)
- Gastronomía y Panadería. (Continental)
- Ventas Mayoristas.

2.7.2. Características generales de los puntos de venta: Siboney, La Reina y Las Novedades

Caracterización del Punto de Venta: "Siboney"

"Siboney" pertenece a Supermercados de la cadena Cubalse Sucursal Villa Clara. Esta se encuentra ubicada en la calle Independencia esquina Villuendas (Boulevard). Se dedica a la comercialización minorista de bienes en CUC. El establecimiento es relativamente grande. La actividad de exhibición y ventas está organizada para prestar servicios principalmente por el sistema de autoservicio, aunque cuenta también con el método tradicional y de forma mixta. Cuenta con un pequeño bar- o cafetería que constituye un atractivo para el público que lo visita. Su Misión y Visión se exponen a continuación:

Misión: Brindar un servicio de excelencia en función de satisfacer y abarcar las necesidades del cliente, desarrollando líneas de negocios para alcanzar el liderazgo del mercado.

Visión: Ofrecer un servicio eficiente y un surtido integral, ser líderes en el mercado, distinguidos por el profesionalismo en función de la satisfacción de las necesidades del cliente.

Esta unidad comercial posee una Gerencia, un área de economía, un área comercial que incluye el área de Piso de Venta, un área de Recursos Humanos, y un área de almacenes.

A la unidad se subordina un punto de venta ubicado en Manicaragua, que se dedica a la comercialización fundamentalmente de artículos de bodega, aseo personal y útiles del hogar.

La comercialización de los bienes de consumo se divide en las siguientes líneas de negocios:

- Confecciones
- Calzado y peletería.
- Perfumería, Relojería y Bisutería.
- Electrodoméstico.
- Telas, Sederías y Ajuares.
- Útiles del hogar.
- Ferretería.
- Muebles.
- Mercado.
- Jugotes, recreación y deporte.

El área de venta total con que cuenta es de 731.00m2

Caracterización del Punto de Venta: “La Reina”

La Tienda La Reina , perteneciente la Sucursal Cubalse Villa Clara, tiene como actividad la venta minorista, para satisfacer las necesidades de la población, asegura el cumplimiento del Plan de Venta, de utilidades, disminución de los inventarios y una efectividad en los servicios. La Unidad se encuentra ubicada en la calle Máximo Gómez esquina Independencia (Boulevard), en el centro socio cultural de la ciudad de Santa Clara, Villa Clara.

Limita al Norte con la Delegación Provincial del MINAZ, al Sur con la calle Máximo Gómez , al este con la calle Independencia y Oeste con la Tienda El Encanto.

La estructura funcional de la Unidad esta integrada por: un Gerente, un Comercial, un Jefe de Piso, un Jefe de Almacén, tres Dependientes de Almacén, dos Contadores, cinco Porteros de Guardabolsos, quince Cajeros Dependientes, un Encargado de Actividades Generales, un Auxiliar General, un Cocinero y un cajero central.

Misión: Venta minorista de productos: electodomésticos, ferretería, perfumería, calzado, juguetes, sedería, mercado, Ajuares de casa y bisutería.

Visión: Ofrecer un servicio eficiente, ser líderes en el mercado y distinguidos por la calidad y el profesionalismo en función de satisfacer las necesidades siempre crecientes de los consumidores.

Caracterización del Punto de Venta: "Las Novedades"

Una de las unidades subordinadas a la Sucursal CUBALSE- Villa Clara es "Las Novedades", inaugurada el 11 de diciembre de 1996. Es la segunda unidad fundada en el territorio, cuando recién se iniciaba CUBALSE en la provincia; está ubicada en Colón No1, esquina Mújica y Parque Leoncio Vidal, en el mismo casco histórico de la Ciudad de Santa Clara, zona de tradición comercial que les favorece del resto de la competencia, junto a la especialización de la unidad, convirtiéndolos en líderes en las ofertas a sus clientes. Esta unidad dedicada a la actividad comercial minorista se define fundamentalmente en las líneas de Ferretería y Mercado, independientemente que opera en un sector de crecimiento y desarrollo que se manifiesta con la rápida expansión de los volúmenes de venta, por lo que se explotan otras líneas de negocios como una opción más.

- Perfumería, Relojería y Bisutería
- Útiles del Hogar
- Confituras
- Muebles, Luminarias, Electrodomésticos

"Las Novedades" está llamado a continuar siendo uno de los primeros de la provincia; teniendo en cuenta que constituye una fuente económica fundamental para nuestro país, al ser un establecimiento productor de ingresos en divisas que tendrán como destino final el beneficio social de la población en general.

Visión: Ofrecer un servicio eficiente y sus surtidos integral eficaz, ser líder en el mercado local, distinguirse por la profesionalidad y la calidad en función de satisfacer las necesidades de los clientes.

Misión: Comercialización de artículos de ferretería, mercado y perfumería, dispuestos a satisfacer las necesidades y gustos de nuestros clientes con un servicio profesional y adecuado.

Esta unidad está conformada por: un Gerente, un económico, un jefe de piso, un especialista en recursos humanos, un jefe de almacén, además de: un contador (que responde al Jefe Económico), dos dependientes de almacén (que responden al Jefe de Almacén), doce cajeros-dependientes (que responden al Jefe de Piso), dos dependientes comerciales (que responden al Jefe de Piso), tres porteros (que responden al Jefe de Piso), un auxiliar general (que responde al Especialista en Recursos Humanos), un cajero central (que responde al Jefe Piso y metodológicamente al Jefe Económico de la unidad).

En este capítulo se ha propuesto un modelo conceptual – metodológico para la elección de un punto de venta por parte de un cliente potencial que contiene los determinantes de dicha elección, sus interrelaciones en general, y donde queda plasmado la relevancia de la imagen en la elección del mismo .Se abordaron los pasos del procedimiento estratégico a seguir para la construcción de la imagen como soporte del liderazgo de un Punto de Venta, han quedado establecidos los aspectos fundamentales sobre la medición de la Imagen en el Comercio Minorista de Bienes y de un Punto de Venta en específico, así como los componentes de la Imagen de un Punto de Venta; Posteriormente, se destacan las características principales del Comercio Minorista de Bienes que opera en Cuba en pesos convertibles, así como el que opera específicamente en el Municipio de Santa Clara. Una vez realizada la caracterización general de los puntos de venta específicos correspondientes a la Cadena de Tiendas CUBALSE quedan fijadas las bases para el estudio empírico de esta investigación que se expone, en detalles, en el próximo capítulo del trabajo.

Capítulo III. La Imagen en el Comercio Minorista de Bienes: el caso de los Puntos de Venta Siboney, La Reina y Novedades de la Cadena de Tiendas CUBALSE en Santa Clara

Este capítulo se inicia justificando la necesidad e importancia del estudio de la imagen del comercio minorista de bienes que opera en CUC en Cuba, sustentado en el marco teórico y metodológico que lo precede; seguidamente se definen los objetivos del estudio empírico e hipótesis de la investigación y se procede a exponer los resultados que arrojan las técnicas cualitativas y cuantitativas que se emplean, teniendo en cuenta que forman parte de un proceso que implica recolección, análisis e interpretación de la información.

Ello incluye, entre otros aspectos, el diseño del cuestionario utilizado, la definición de la muestra y la realización del trabajo de campo para contrastar las hipótesis de partida. Por tanto, se define la imagen de los puntos de venta objeto de estudio, pertenecientes a la cadena de Tiendas CUBALSE en el municipio de Santa Clara y posteriormente se comprueba la validez y fiabilidad del instrumento de medición de imagen propuesto.

3.1. Necesidad e importancia del estudio empírico

La imagen del comercio minorista de bienes, es un proceso constante de innovación para brindar al consumidor nuevas opciones, conveniencias, mejor calidad, precios más bajos, la integración del concepto de experiencia a la oferta minorista y un trato amable y de confianza por parte del personal que labora en este tipo de establecimiento. Dicho proceso ha condicionado la evolución desde los mercados abiertos de la antigüedad y los vendedores ambulantes, transitando por las tiendas por departamento y las ventas de autoservicio, hasta los centros comerciales, tiendas mixtas y la venta electrónica contemporánea.

La presente investigación se realiza teniendo como antecedentes otros estudios realizados por especialistas del tema a nivel internacional, en torno a la imagen del Comercio Minorista de Bienes, así como por investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central de Las Villas, que han incursionado en el tema de la imagen de manera similar en otras cadenas y puntos de venta de la provincia de Villa Clara.

La imagen en el comercio minorista de bienes es un elemento ampliamente reconocido y estudiado desde finales de la década del 50 lo que significa una ventaja competitiva y resulta un factor clave de éxito para la gestión en dicho sector en Cuba. En el primer capítulo de la tesis, fundamentamos la importancia para las cadenas cubanas de la medición y análisis sistemático de la imagen del comercio minorista de bienes, dado el entorno particular en que las mismas se desenvuelven.

La imagen es determinante en la elección de un punto de venta por lo que sus resultados económicos financieros están en dependencia de esta variable además de que incide directamente en la satisfacción del cliente y del mercado en general. Por lo tanto se hace necesario desarrollar modelos o instrumentos que permitan medir con fiabilidad y validez la imagen del comercio minorista de bienes a partir de estudios empíricos de carácter cualitativo y cuantitativo.

De la dependencia que existe entre la imagen del comercio minorista y el criterio que sobre este vierte el consumidor se puede apreciar el carácter subjetivo y relativo de la imagen del comercio minorista y por tanto la necesidad de medirla frecuentemente.

Por lo que se propone, partiendo del modelo propuesto de elección de un punto de venta, donde la imagen juega un papel determinante, el diseño de un instrumento que permite medir la imagen del Comercio Minorista de Bienes, su aplicación al caso de puntos de venta de la cadena de Tiendas CUBALSE en Santa Clara así como la comprobación de su validez y fiabilidad.

Esta es una investigación amplia que comienza siendo una investigación exploratoria del tema objeto de estudio. Se define el comercio minorista y sus características así como el marco teórico – metodológico en relación a la imagen en el sector del comercio minorista de bienes proponiendo un procedimiento de medición de la misma tomando en cuenta las características de este sector en Cuba y empleándose técnicas de investigación de carácter cualitativo en este caso.

La investigación continua siendo descriptiva en la medida que pretende describir de manera detallada y precisa los componentes de la imagen y la imagen global de las cadenas y puntos de venta objeto de estudio así como la actitud e intención de visitar los mismos partiendo del cuestionario soporte del procedimiento propuesto.

Tiene además un carácter causal-explicativo pues pretende establecer comparaciones entre los componentes de la imagen y la imagen global para la cadena y los puntos de venta estudiados pertenecientes a la red minorista de bienes que opera en una misma localidad, para establecer relaciones causales entre variables definidas en el marco teórico-metodológico y a partir de ello demostrar la validez de los postulados establecidos en relación a las mismas.

Para el desarrollo lógico de la tesis, se comienza identificando el problema objeto de la investigación. Posteriormente se desarrolla el proceso de búsqueda y obtención de información, para cumplir con los objetivos generales y específicos definidos.

Para el desarrollo de la investigación se cuenta con la bibliografía requerida, acceso a nuevas tecnologías de la información (incluyendo Internet) y demás recursos humanos, materiales y financieros necesarios. También se dispone de la asesoría adecuada, y del apoyo del personal de las cadenas objeto de estudio en la investigación.

La investigación pretende contribuir a identificar y evaluar una nueva oportunidad de mercado y desarrollar el esfuerzo necesario para explotarla.

3.2. Objetivos generales y específicos e hipótesis del estudio empírico

Teniendo en cuenta el marco teórico y metodológico establecido, a continuación se expondrán los objetivos e hipótesis del estudio empírico.

Objetivo general: Medir la imagen del Comercio Minorista de Bienes en los Puntos de venta Siboney, La Reina y Novedades de la Cadena CUBALSE en Santa Clara.

Objetivos específicos:

- Medir la imagen de los puntos de venta de la cadena de Tiendas CUBALSE en Santa Clara utilizando el instrumento diseñado.
- Establecer si existen diferencias significativas en el Componente Holístico, el Componente Perceptual Cognitivo (general y por dimensiones), la Imagen Global y la Intensión de Visitar un Punto de Venta entre tiendas de la misma cadena en una misma localidad.
- Establecer si existen diferencias significativas entre el Componente Perceptual Cognitivo (general y por dimensiones) y la Imagen Global según el sexo.
- Establecer las relaciones entre los componentes de la imagen establecidos en el marco metodológico y la Imagen Global de los Puntos de Venta objeto de estudio y en general, así como entre esta última y la Intención (actitud) de Visitar el Punto de Venta.
- Corroborar la validez y fiabilidad del instrumento de medición de la imagen propuesto.

3.3. Diseño del cuestionario

La metodología del estudio (doble enfoque) incluye: una amplia revisión bibliográfica tanto conceptual como metodológica que contribuye al logro de los objetivos específicos propuestos inicialmente, así como estudios empíricos tanto de carácter cualitativo como cuantitativo y utilización de programas y técnicas estadísticas que nos permitan contrastar científicamente la hipótesis de partida. Este epígrafe se centra en el diseño del cuestionario a partir de la utilización de fuentes secundarias de investigación y de fuentes primarias resultado de la utilización de técnicas cualitativas de investigación de mercado.

El cuestionario fue diseñado a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica y además tomando en consideración los resultados arrojados por las entrevistas en profundidad realizadas (15) (Anexo 6) y los objetivos del estudio a realizar, con un encabezamiento que hace una breve referencia a los mismos, logrando de este modo despertar interés en los encuestados. Dicha herramienta consta de nueve preguntas, comenzando por cuestiones de tipo general pasando luego a las específicas. (Anexo 7)

La primera interrogante es una pregunta en la cual se trata de conocer el nivel de conocimiento del cliente hacia el punto de venta, ya que como se plantea en el capítulo 1 puede tenerse una imagen de un punto de venta sin ser visitado por lo que las personas que no lo han visitado también pueden dar sus criterios, que podrían ser distintos de aquellas que hayan tenido experiencia de compra.

En la segunda interrogante se trata de medir el componente único distintivo de cada punto de venta analizado, lo que conlleva a realizar una pregunta abierta acorde a la literatura, correspondiente tanto a la cadena como al punto de venta específico correspondiente a la misma en cada uno de los municipios.

La tercera busca medir el componente holístico (atmósfera o sentimiento) en el que se basan las investigaciones concernientes a la imagen dada la naturaleza del ser humano, desde los campos de la psicología y el comportamiento del cliente.

Esta tiene cuatro escalas bipolares que van desde: desagradable-agradable, aburrido-emocionante, tedioso-ameno, tenso-relajado; midiéndose con una escala Liker que va de1 hasta 5. Esta escala fue propuesta por Russell y Prats (1980) y validada en numerosas investigaciones.

Para la confección de esta pregunta se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos en la realización las 15 entrevistas en profundidad.

En las entrevistas en profundidad (ver tabla 3.1), esta pregunta fue analizada inicialmente para las siguientes parejas de atributos (antónimos): desagradable-agradable, aburrido-emocionante, tedioso-ameno, tenso-relajado; pero teniendo en cuenta además del criterio de estas personas; que esta escala en principio fue propuesta para lugares en general y que el comercio minorista de bienes presenta sus propias características; por lo que las mismas podrían resultar inadecuadas a este sector; se presenta un cambio para las tres últimas parejas, al confrontar los resultados obtenidos; quedando como resultado las siguientes parejas: desagradable-agradable, aburrido-entretenido, monótono-animado, cargado-relajado (ver tabla 3.2).

Tabla 3.1 Características de las Entrevistas en profundidad

Total de encuestados 15 personas.

Sexo:

- 60% mujeres (9)
- 40% hombres (6)

Edad:

- Entre 20 y 30 años 33,33% (5)
- Entre 30 y 40 años 40,00% (6)
- Mayor de 40 años 26,67% (4)

Cargo:

Cargo	Cantidad	Unidad en que trabaja	Empresa a la que pertenece	Sexo	Edad
Gerente	2	1-Unidad: La reina 1-Unidad: Las novedades	1-Empresa: Cubalse. 1-Empresa: Cubalse.	2 Hombres.	40-50 años.
Cajero dependiente	9	2- Unidad: Praga 3- Unidad: Siglo XX 2- Unidad: La reina 1-Unidad: Artex 1- Unidad: Las Novedades	2-Empresa: Panamericanas. CIMEX Villa Clara 3-Empresa: TRD Caribe. División Centro 2-Empresa: Cubalse. 1-Empresa: Artex . 1-Empresa: Cubalse	8mujeres y 1 hombre.	20-46 años.
Dependientes	2	Unidad: Las Novedades.	Empresa: Cubalse	1 mujer y 1 hombre.	20-25años.

Jefe de piso	1	Unidad: Las Novedades	Empresa: Cubalse.	Hombre.	36 años
Administrador	1	Unidad: Praga Empresa:	Panamericanas. CIMEX Villa Clara	Mujer.	45 años.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.2 Resultados de la Entrevista en profundidad

Técnicas de investigación de mercado	**Resultados de las técnicas empleadas para la medición del componente holístico.**
Entrevistas en profundidad	La primera pareja fue aceptada por el 100% de los entrevistados, en la segunda pareja (aburrido-emocionante) el 80% planteó que era necesario modificarla completamente por aburrido-entretenido, en la tercera (tedioso-ameno) el 66,67% fue sugerido la necesidad de modificarla completamente por monótono-animado, tomándose esta última pareja para la investigación y en la cuarta (tenso- relajado) el 80% planteó la necesidad de sustituir la palabra tenso por cargado.

Fuente: Elaboración propia

En la cuarta pregunta se busca medir el componente perceptual cognitivo de los componentes de la imagen de una tienda o punto de venta lo cual divide las características de la imagen en directamente observables y medibles (funcionales), y los intangibles y más difíciles de observar y medir (psicológicos).

Para la confección de esta pregunta se tuvo en cuenta una amplia revisión bibliográfica, y la entrevista en profundidad (tabla 3.1), herramienta que se les aplicó a los trabajadores de los puntos de venta indistintamente. Cada uno dio su valoración acerca de lo que se preguntaba para definir los criterios y atributos que se tomarían en cuenta. Finalmente se decidió agrupar 26 atributos en 4 criterios. La pregunta se mide a través de una escala Liker, esta va desde 1(muy en desacuerdo) hasta 5(muy de acuerdo); en ella además se analiza la importancia concedida a cada atributo, que se mide también a través de una escala Liker, pero esta va desde 1(muy poco importante) hasta 5(muy importante).

A la izquierda de la tabla 3.3, se encuentran los atributos agrupados en cuatro criterios específicos (Apariencia, Conveniencia, Fiabilidad y Confianza) que fueron centro de atención de las entrevistas en profundidad y en las que el 100% de las personas estuvieron de acuerdo todos los puntos incluidos en el atributo apariencia. En el atributo Conveniencia el punto relacionado con la variedad del surtido en marcas, tamaños, números y tallas (11) ; el 86,7 % considera necesario incluir el color y precio y el referente al fácil acceso al local (13)es considerado no entendible por el 100% de los encuestados, por lo cual fue sustituido por: Se puede acceder de manera fácil y cómoda a la tienda ; la totalidad de los encuestados no considera necesario incluir el aspecto relacionado con el precio (14), puesto que estos son establecidos por el ministerio de finanzas y precios y no pueden ser modificadas en las tiendas; el 73,,4% considera que el punto referido al tiempo de espera para acceder al local no presenta relevancia en la actualidad, ya que las tiendas tienen un horario conocido por el público, el mismo se sustituye por: El horario de abertura y cierre del establecimiento es el adecuado. Dentro del atributo Fiabilidad el 86,7 % considera necesario redactar de otra forma el punto 22, dado que la palabra comunicación causa confusión, este se sustituye por: Se brinda suficiente información sobre las ofertas. En el atributo Confianza el 100% de los encuestados considera necesario aclarar el punto 25, modificándose el mismo como: Se siente protegido y seguro dentro de la tienda. AL 100% de encuestados pareció conveniente sustituir la palabra establecimiento, por la palabra tienda.

Tabla 3.3 Análisis de los atributos agrupados en criterios

Atributos tomados en cuenta en la entrevista en profundidad (27)	**Atributos tomados en cuenta en el cuestionario a clientes (26)**
Apariencia	**Apariencia**
1. Limpieza del establecimiento.	1. Limpieza de la tienda.
2. Decoración interior agradable.	2. Decoración interior agradable.
3. El exterior es llamativo y agradable.	3. El exterior es llamativo y agradable.
4. Buena organización por secciones o departamentos.	4. Buena organización por secciones o departamentos.
5. Adecuado orden y presentación de la mercancía.	5. Adecuado orden y presentación de la mercancía.
6. Iluminación correcta.	6. Iluminación correcta.

7. Existe adecuada ventilación.	7. Existe adecuada ventilación.
8. La presencia del personal es adecuada.	8. La presencia del personal es adecuada.
Conveniencia	**Conveniencia**
9. Buena ubicación en la ciudad.	9. Buena ubicación en la ciudad.
10. Ofrece un amplio surtido de productos.	10. Ofrece un amplio surtido de productos.
11. El surtido es variado en marcas, tamaños, números y tallas.	11. El surtido es variado en marcas, tamaños, números, tallas, color y precio.
12. Permite rapidez en la realización de compra.	12. Permite rapidez en la realización de compra.
13. El local es de fácil acceso.	13. Se puede acceder de manera fácil y cómoda a la tienda.
14. Se encuentran productos más baratos que en otras tiendas.	14. La ubicación de los productos en las estanterías es la adecuada.
15. La ubicación de los productos en las estanterías es la adecuada.	15. El horario de apertura y cierre del establecimiento es el adecuado
16. El tiempo de espera para acceder al local es el adecuado.	16. Existen locales para guardar bolsos y pertenencias.
17. Existen locales para guardar bolsos y pertenencias.	**Fiabilidad**
Fiabilidad	17. Buena relación calidad-precio de los productos.
18. Buena relación calidad-precio de los productos.	18. Los productos ofrecen garantía adecuada y seguridad en su compra.
19. Los productos ofrecen garantía adecuada y seguridad en su compra.	19. Permite ver, tocar y probar los productos.
20. Permite ver, tocar y probar los productos.	20. Los productos promocionados se localizan fácilmente en la tienda.
21. Los productos promocionados se localizan fácilmente en la tienda.	21. Se brinda suficiente información sobre las ofertas.
22. Se realiza suficiente comunicación sobre los productos.	**Confianza**
Confianza	22. El personal le inspira confianza.
23. El personal le inspira confianza.	23. La información sobre el precio está visible.

24. La información sobre el precio está visible.	24. Se siente protegido y seguro dentro de la tienda.
25. Se siente seguro en el establecimiento.	25. El personal ofrece un trato amable.
26. El personal ofrece un trato amable.	26. El personal siempre está dispuesto a prestarle ayuda.
27. El personal siempre está dispuesto a prestarle ayuda.	

Fuente: Elaboración propia

Se ha asumido que la imagen de una tienda o punto de venta es el resultado de las percepciones y actitudes en general hacia el mismo. Además como la segunda, tercera y cuarta pregunta del cuestionario se refieren a los componentes que articulan la imagen global. Sin embargo, la imagen global no consiste en una superposición de estos componentes, sino en una interacción sinérgica entre ellos. Por tanto, a través del estudio de los componentes de la imagen por medio de preguntas abiertas y otras estructuradas, podemos obtener muchos e importantes datos sobre la imagen de un punto de venta; pero no podemos obtener una puntuación única que refleje la imagen global de un punto de venta. Para este fin se diseñó la quinta interrogante; en la que se busca medir la imagen desde el punto de vista global de los puntos de venta objeto de estudio; para ello se utiliza una escala Liker que va desde 1(muy negativa) hasta 5 (muy positiva).

La sexta interrogante es para medir la actitud o intención de compra en los puntos de venta analizados, con una escala Liker que va desde 1(Con toda seguridad no) hasta 5 (Con toda seguridad si). El objetivo de esta pregunta es poder comprobar la incidencia de la imagen en la elección de un punto de venta en específico.

Para comprobar la existencia de diferencias significativas en la percepción de la imagen global y sus componentes según determinadas variables sociodemográficas y de comportamiento se diseñan las preguntas siete, ocho y nueve. Las variables tomadas en cuenta son las que en estudios de imagen de puntos de venta más han discriminado las percepciones y actitudes de los clientes.

En la séptima pregunta de busca medir la frecuencia con que se compra en los puntos de venta analizados, es una pregunta de opción múltiple, cerrada con 4 opciones (Una vez a la semana, Varias veces a la semana, Todos los días, Una vez cada quince días).

La octava pregunta es una pregunta acerca de la clasificación de las personas entrevistadas, cerrada dicotómica de 2 opciones si es masculino o femenino.

La novena y última pregunta del cuestionario se realiza para clasificar a las personas que se entrevistan de acuerdo a su edad. Es una pregunta cerrada de opción múltiple, con intervalos que van desde 1(hasta 24 años) hasta 6 (más de 65).

De manera general el cuestionario, se confeccionó teniendo en cuenta los objetivos trazados, pues tras la tabulación de sus respuestas se obtendrán los datos precisados para solucionar el problema. Sus preguntas siguen un cierto orden lógico, no son redactadas en forma negativa, ni se usa la interrogación. Además se evitan preguntas que obliguen a hacer cálculos o esfuerzos de memoria.

3.4. Selección del tamaño de la muestra

La encuesta está dirigida a las personas que se encuentran en la zona comercial del centro de Santa Clara.

Se utiliza el Muestreo Sistemático, fijando aleatoriamente un momento en el tiempo para comenzar a encuestar, y posteriormente se fija una frecuencia fija de individuos a encuestar.

Partiendo de que la población del municipio de Santa Clara es mayor de 50000 habitantes, la muestra óptima se calculará sin tener en cuenta la misma.

Se trabajará con un error muestral del 7,07% considerado aceptable para estudios de imagen en el comercio minorista de bienes. Por tanto, la muestra será de aproximadamente 200 personas. (Ver en anexo 8 Cálculo de la muestra)

Es significativo mencionar que la muestra calculada estará compuesta únicamente por consumidores potenciales que se encuentren en zona comercial del centro de Santa Clara, municipio donde se realiza el estudio, pues son estos la fuente de información más confiable para desarrollar la investigación.

3.5. Ficha técnica de la investigación

En el presente epígrafe se abordará la ficha técnica (ver tabla 3.4) realizada a través de las encuestas aplicadas a las de Santa Clara.

En este documento se recoge de forma sintética los indicadores fundamentales que se han tenido en cuenta para llevar a vías de hecho la presente investigación.

Tabla 3.4 Ficha técnica de la Investigación de Mercado

Universo	Potenciales consumidores
Ámbito del estudio.	Consumidores potenciales que se encuentren en zona comercial del centro de Santa Clara, municipio donde se realiza el estudio
Población del municipio	Más de 50000 habitantes
Unidades muestrales	n = 200
Métodos de obtención de información	Encuesta personal.
Procedimiento de muestreo	Muestreo Sistemático
Error muestral	7,07%
Nivel de confianza	95%
Fecha del trabajo de campo	30 de marzo -30 de abril 2008
Duración de la entrevista	15 minutos

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Resultados de la Investigación

En la investigación, además de la estadística descriptiva que nos permitirá valorar la imagen global estructurada en los componentes, dimensiones y atributos establecidos se realizarán pruebas *Kruskal Wallis*, U de Mann Whitney, tablas de Contingencia así como pruebas estadísticas de validación de escala (Alpha de Cronbach).

Los resultados del estudio se obtuvieron tras procesar, con el software estadístico SPSS 13.0 para Windows, la base de datos obtenida de la aplicación de la encuesta (en Excel).

De las doscientas encuestas planificadas se pudo procesar el ciento por ciento, a pesar de las limitaciones que se expondrán más adelante. El margen de error en que se incide para obtener la información se mantiene en el 7,07%.

Dado al tiempo y recursos con que se cuenta, que constituyen limitaciones para la investigación, el tamaño de la muestra podría ser más representativo; así como también pudo haberse incluido más puntos de venta y otras cadenas dentro del objeto de estudio de la investigación; por lo que se tendrá en cuenta: La Cadena Cubalse en lo el Municipio de Santa Clara, analizándose para ello los tres puntos de venta más representativos de esta cadena.

Para introducir los datos recogidos mediante la encuesta, en el paquete estadístico, se realizó previamente una tabulación de los resultados y a continuación se obtuvieron los siguientes resultados del procesamiento y análisis de la información.

3.6.1. Conocimiento o experiencia de compra en los diferentes Puntos de Venta objeto de estudio

El 100% de los encuestados conoce los puntos de venta "Siboney" "La Reina" "Las Novedades" del municipio de Santa Clara y también el 100% de la muestra tiene experiencia de compra en dichos establecimientos.

Tabla 3.6 Conocimiento o experiencia de compra

Puntos de venta	Lo conoce	Tiene experiencia de compra
Variedades Siboney	200	200
La Reina	200	200
Las Novedades	200	200

Fuente: Elaboración propia

3.6.2. Características o atracciones únicas o distintivas de la Cadena estudiada y los Puntos de Venta correspondientes a ella

Cadena de Tiendas CUBALSE

El 25.5% de los encuestados planteó como característica única o distintiva la variedad en el surtido, el 20% planteó que esta cadena ofrece un buen servicio en comparación con las otras, el 8% hizo referencia a los elevados precios de los productos que comercializa y el 43.5% planteó que no conocían ninguna característica que la distinga.

Variedades Siboney

El 11.5% del total de encuestados planteó la oferta de la cafetería como una característica que la hace única respecto a las demás tiendas, lo relacionado a la variedad de productos que comercializa fue planteado por el 38.5%. el 11.5% planteó el buen servicio, el 13% hizo referencia a la amplia oferta de confecciones que posee esta tienda y el 25.5% planteó que no conocían ninguna característica que distinga a esta tienda del resto.

La Reina

Como característica única o distintiva en este establecimiento el 46.5% planteó la amplia oferta de equipos electrodomésticos, el 14% expuso lo relacionado al buen servicio, el 4.5% hizo referencia a la variedad en el surtido y el 35% planteó que no conocían ninguna característica que distinga esta tienda.

Las Novedades

El 51% de los encuestados hizo referencia al amplio departamento de ferretería que posee este establecimiento, el 17.5% planteó que presta un buen servicio y el 31.5 % expuso que no conocían ninguna característica única o distintiva en esta tienda.

3.6.3. Atmósfera o sentimiento experimentado al visitar los Puntos de Venta

La Imagen del Comercio Minorista de Bienes en los puntos de venta objeto de estudio para el Componente Holístico: atmósfera o sentimiento experimentado al visitar un punto de venta no es ni favorable ni desfavorable, esto se demuestra con los resultados de las medias aritméticas totales de este componente obtenidas en la encuesta para cada una de estas tiendas, ya que ,al ser procesados los datos para cada atributo (desagradable-agradable, aburrido-emocionante, tedioso-ameno y tenso-relajado), la misma está por debajo de 4, resultado necesario para que la imagen de los puntos de venta sea positiva. Realizando un análisis particular por punto de venta (ver tabla 3.7), se tienen los siguientes resultados:

Tabla 3.7 Medias del Componente Holístico: atmósfera o sentimiento experimentado al visitar un Punto de Venta

Atributos	Variedades Siboney	La Reina	Las Novedades
Desagradable-Agradable	4,30	3,76	3,97
Aburrido-Entretenido	3,80	3,66	3,65
Monótono-Animado	3,68	3,39	3,52
Cargado-Relajado	3,03	3,00	3,55
Componente Holístico	**3.6375**	**3.4525**	**3.6725**

Fuente: Elaboración propia

3.6.4. Componente Perceptual Cognitivo de la Imagen

Se realiza un análisis del Componente Perceptual Cognitivo de la Imagen formado por cuatro dimensiones (Apariencia, Conveniencia, Fiabilidad y Confianza), que a su vez agrupan una serie de atributos y de la importancia que el cliente concede a los atributos.

A continuación será indicado el grado de acuerdo o desacuerdo planteado por los encuestados con respecto a si cada punto de venta posee las dimensiones y sus atributos analizados. Ver tabla 3.8.

Tabla 3.8 Medias para cada uno de los atributos del Componente Perceptual/Cognitivo en cada uno de los Puntos de Venta y de la importancia concedida a los atributos

	Variedades Siboney	**La Reina**	**Las Novedades**	**Importancia**
Apariencia	**3,7412**	**3,6962**	**3,7937**	**4,235**
Limpieza de la tienda	4,19	4,01	3,99	4,43
Decoración interior agradable.	3,75	3,72	3,70	4,48
El exterior es llamativo y agradable.	4,26	3,57	3,36	3,60
Buena organización por secciones o departamentos.	3,8	3,64	3,45	4,48
Adecuado orden y presentación de la mercancía.	3,19	3,29	3,70	3,94
Iluminación correcta.	3,68	3,99	4,14	4,30
Existe adecuada ventilación.	3,52	3,37	3,95	4,23
La presencia del personal es adecuada.	3,84	3,98	4,06	4,42
Conveniencia	**3,82**	**3,7225**	**3,6312**	**4,2325**
Buena ubicación en la ciudad.	4,21	4,44	4,52	4,19
Ofrece un amplio surtido de	3,47	3,10	3,67	4,41

productos.				
El surtido es variado en marcas, tamaños, números y tallas, colores y precios.	3,39	3,56	2,96	4,02
Permite rapidez en la realización de compra.	3,34	3,22	3,18	4,32
Se puede acceder de manera fácil y cómoda a la tienda.	4,04	4,17	3,89	4,23
La ubicación de los productos en las estanterías es la adecuada.	4,09	3,80	3,61	4,27
El horario de apertura y cierre del establecimiento es el adecuado	3,74	3,81	3,74	4,55
Existen locales para guardar bolsos y pertenencias.	4,28	3,68	3,48	3,87
Fiabilidad	**3,518**	**3,492**	**3,72**	**4,504**
Buena relación calidad-precio de los productos.	3,52	3,39	3,23	4,43
Los productos ofrecen garantía adecuada y seguridad en su compra.	2,83	2,92	3,88	4,19
Permite ver, tocar y probar los productos.	3,59	3,82	4,22	4,36
Los productos promocionados se localizan fácilmente en la tienda.	3,76	3,55	3,32	4,71
Se brinda suficiente información sobre las ofertas.	3,89	3,78	3,95	4,83
Confianza	**4,228**	**4,104**	**4,212**	**4,828**
El personal le inspira confianza.	4,23	4,06	4,14	4,78

La información sobre el precio está visible.	4,32	4,26	4,28	4,84
Se siente protegido y seguro en la tienda.	4,33	4,29	4,43	4,73
El personal ofrece un trato amable.	4,19	4,04	4,13	4,90
El personal siempre está dispuesto a prestarle ayuda.	4,07	3,87	4,08	4,89
Promedio general.	**3,8268**	**3,7536**	**3,8392**	**4,4498**

Fuente: Elaboración propia.

Variedades Siboney

En este punto de venta los encuestados plantean no estar de acuerdo ni en desacuerdo con el Componente Perceptual/Cognitivo en su totalidad, lo que se comprueba con la media aritmética total obtenida en el procesamiento de los datos. Los atributos con resultados más negativos que inciden en que su media total se encuentre por debajo de cuatro son: Adecuado orden y presentación de la mercancía, Ofrece un amplio surtido de productos, El surtido es variado en marcas, tamaños, números y tallas, colores y precios, Permite rapidez en la realización de compra y Los productos ofrecen garantía adecuada y seguridad en su compra.

La Reina

En este punto de venta los encuestados plantean no estar de acuerdo ni en desacuerdo con el Componente Perceptual/Cognitivo en su totalidad, lo que se comprueba con la media aritmética total obtenida en el procesamiento de los datos. Los atributos con resultados más negativos que inciden en que su media total se encuentre por debajo de cuatro son: Adecuado orden y presentación de la mercancía, Existe adecuada ventilación, Ofrece un amplio surtido de productos, Permite rapidez en la realización de compra, Buena relación calidad-precio de los productos y Los productos ofrecen garantía adecuada y seguridad en su compra.

Las Novedades

En este punto de venta los encuestados plantean no estar de acuerdo ni en desacuerdo con el Componente Perceptual/Cognitivo en su totalidad, lo que se comprueba con la media

aritmética total obtenida en el procesamiento de los datos. Los atributos con resultados más negativos que inciden en que su media total se encuentre por debajo de cuatro son: El exterior es llamativo y agradable, Buena organización por secciones o departamentos, El surtido es variado en marcas, tamaños, números y tallas, colores y precios, Permite rapidez en la realización de compra, Buena relación calidad-precio de los productos y Los productos promocionados se localizan fácilmente en la tienda.

De manera general el Componente Perceptual no es valorado ni positivo ni negativo para los tres puntos de venta; pero si se puede decir que el valor de las medias totales es mayor que 3.5 por tanto se va acercando más a lo positivo.

Importancia.

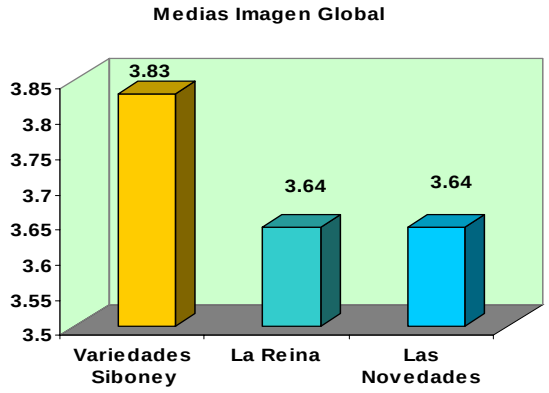
Los encuestados plantean que todos los criterios con sus atributos, de los cuales se hace referencia en la encuesta, son muy importantes; pues cada uno cumple su función muy específica dentro de la imagen global de un punto de venta, siendo considerada como la dimensión más importante de manera general: Confianza con una media de 4,82. Los atributos más importantes son el personal ofrece un trato amable y el personal siempre está dispuesto a prestarle ayuda, que precisamente corresponden a la dimensión considerada como más importante, con una media de 4,90 y 4.89 respectivamente.

3.6.5. Valoración de la Imagen Global de los Puntos de Venta objeto de estudio

La Imagen Global de un Punto de Venta es decisiva pues influye en las motivaciones, percepciones preferencias y actitudes de los clientes hacia el mismo; por esto se realizará a continuación un análisis minucioso de la imagen global del comercio minorista de bienes que opera en CUC en Santa Clara, específicamente de cada punto de venta objeto de estudio perteneciente a la cadena de Tiendas Cubalse.

De los tres puntos de venta analizados el de mejor imagen global percibida es Siboney y esta presenta un valor intermedio de 3,83, tendiendo a ser más positiva que negativa y en La Reina y Las Novedades es percibida una peor imagen global, aunque no es negativa, con un valor para ambos puntos de venta de 3,64.

Gráfico 3.1 Medias de la Imagen Global de los Puntos de Venta



Fuente: Elaboración propia

3.6.6. Intención de Visitar los diferentes Puntos de Venta

A la hora de hacer un análisis de si los encuestados desean visitar un punto de venta o no, es preciso tener en cuenta las percepciones, hechos o experiencias de primera mano, los cuales ejercen una influencia decisiva sobre el cliente potencial en la decisión de compra de un punto de venta.

Con respecto a los puntos de venta objeto de interés se puede señalar que (ver a continuación la tabla):

Tabla 3.9 Medias de la Intención de Visitar un Punto de Venta

Puntos de venta	Media
Variedades Siboney	3,94
La Reina	3,66
Las Novedades	3,73

Fuente: Elaboración propia

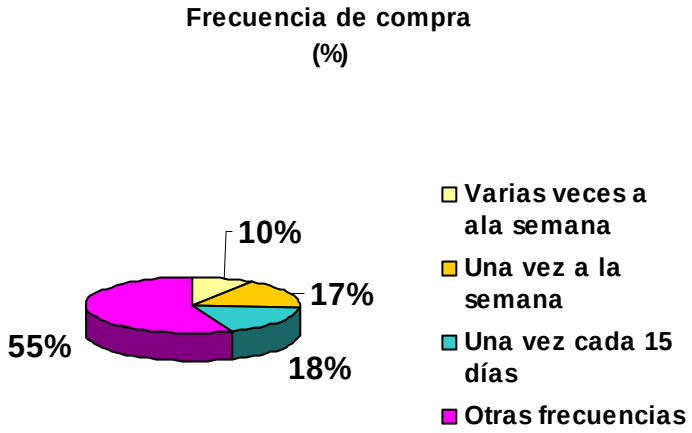
Los encuestados visitan el punto de venta *Siboney* con toda seguridad, esto es corroborado con el valor de la media que es 3,94.

Los puntos de venta *La Reina* y Las Novedades son visitado por los encuestados, pero no de manera segura cada vez que quieren adquirir productos necesarios, así lo muestran sus medias en este aspecto que son 3,66 y 3,73 respectivamente.

3.6.7. Frecuencia de compra de los encuestados

Realizando un análisis de la frecuencia con que compran las personas entrevistadas aleatoriamente, resulta que en el municipio de Santa Clara ninguno compra todos los días, varias veces a la semana compran 19 personas lo que representa un 9.5% del total, una vez a la semana compran 34 personas para un 17% del total , una vez cada quince días compran 35 personas para un 17.5% y en otras frecuencias se encuentran 112 personas lo que representa un 56% del total. Ver gráfico 3.2.

Gráfico 3.2 Frecuencia de compra de los encuestados en el municipio de Santa Clara



Fuente: Elaboración propia

3.6.8. Clasificación de las personas entrevistadas

Cuestionario aplicado a 200 personas en el municipio de Santa Clara en las que 77 eran hombres y 123 mujeres; de todos ellos 106 tienen hasta 24 años lo que representa el 53% del total, 33 están entre 25 y 34 años que representa el 16.5%, 26 están entre 35 y 44 años que representa el 13%, 21 entre 45 y 54 años lo que representa el 10.5%, 14 entre 55 y 64 años lo que representa el 7% .No se le aplicó cuestionario a personas de más de 65 años de edad.

3.7. Análisis de las diferencias significativas que existen entre tres tiendas de una misma cadena en una misma localidad

Para analizar las diferencias significativas que existen entre tres tiendas de una misma cadena en una misma localidad (muestras independientes), para la tercera, cuarta, quinta y sexta pregunta del cuestionario (Componente Holístico, Apariencia, Conveniencia, Fiabilidad, Confianza, Componente Perceptual, Imagen Global e Intención de Visitar un Punto de Venta); se realizó la prueba de Kruskal Wallis utilizando el estadístico de contraste Chi-cuadrado con dos grados de libertad. Ver tablas: 3.10, 3.11 (Anexo 9).

Cuando el *p*-valor (Sig.) asociado al estadístico de contraste Chi-cuadrado es mayor que 0,05 no se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias y no es estadísticamente significativo; si es menor que 0,05 se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias y es estadísticamente significativo.

Para ello se tomaron en cuenta las hipótesis necesarias en cada análisis las que se expondrán a continuación:

Siboney, La Reina y Las Novedades:

H_0: $\mu_{Siboney} = \mu_{La\ Reina} = \mu_{Las\ Novedades}$

H_1: $\mu_{Siboney} \neq \mu_{La\ Reina}$ ó $\mu_{Siboney} \neq \mu_{Novedades}$ ó $\mu_{LaReina} \neq \mu_{Novedades}$

Esta prueba nos permite apreciar que entre Siboney, La Reina, Las Novedades existen diferencias significativas para todas las variables exceptuando Apariencia y Confianza y Componente Perceptual, por lo que se acepta la hipótesis nula para estas variables y para el resto se rechaza.

3.8. Análisis de las diferencias significativas del Componente Perceptual y la Imagen Global según el sexo

Para este análisis se utilizó la prueba U de Mann Whitney para dos muestras independientes (sexo masculino/sexo femenino). Ver tablas: 3.12, 3.13, 3.14, 3.15, 3.16 y 3.17 (Anexo 10).

Se tuvieron en cuenta las siguientes hipótesis para cada punto de venta:

H_0: $\mu_{Sexo\ Masculino} = \mu_{Sexo\ Femenino}$

H_1: $\mu_{Sexo\ Masculino} \neq \mu_{Sexo\ Femenino}$

Esta prueba nos permite apreciar que para el caso de Siboney hay diferencias significativas entre hombres y mujeres en la percepción de la Imagen Global del punto de venta donde las mujeres perciben una Imagen Global más positiva del mismo que los hombres, por lo que se rechaza la hipótesis nula para esta variable. En el caso de La Reina no existen diferencias significativas entre ambos sexos ni para el Componente Perceptual (dimensiones y general)

ni para la Imagen Global. En las Novedades hay diferencias significativas entre hombres y mujeres en la percepción de la Apariencia del punto de venta, donde las mujeres perciben una Apariencia más positiva del mismo que los hombres, por lo que se rechaza la hipótesis nula para esta variable.

3.9. Análisis de las diferencias significativas entre la Frecuencia de compra y la Imagen Global

Para este análisis se utilizó la Tabla de Contingencia para medir independencia entre variables discretas con el estadístico Chi-cuadrado. Ver tablas: 3.18, 3.19, 3.20, 3.21, 3.22 y 3.23 (Anexo 11).

La hipótesis a contrastar para esta prueba, en cada punto de venta es:

H_0: Las variables Imagen Global y Frecuencia de compra son independientes.

H_1: Las variables Imagen Global y Frecuencia de compra no son independientes.

Para las tres tiendas hay dependencia entre las variables Imagen Global y Frecuencia de Compra rechazándose la hipótesis nula dado que el *p*-valor (Sig.) asociado al estadístico de prueba Chi-cuadrado de Pearson es menor que 0.05.

3.10. Análisis de la relación existente entre el Componente Holístico y las cuatro dimensiones del Componente Perceptual Cognitivo con la Imagen Global de un Punto de Venta

Para determinar la dependencia entre estas variables (por cada Punto de Venta) se utilizará la prueba de Kruskal Wallis. Ver tablas: 3.24, 3.25, 3.26, 3.27, 3.28 y 3.29 (Anexo 12).

Las hipótesis a contrastar son:

H_0: $\mu_{1,2,3,} = \mu_4 = \mu_5$

H_1: $\mu_{1,2,3} \neq \mu_4$ ó $\mu_{1,2,3} \neq \mu_5$ ó $\mu_4 \neq \mu_5$

Donde μ es la variable que se esté contrastando con la Imagen Global cuando esta es 1,2,3; 4 ó 5

Para Siboney y Las Novedades la Imagen Global varía significativamente con respecto al Componente Holístico y a las cuatro dimensiones del Componente Perceptual/Cognitivo. Para La Reina la Imagen Global varía significativamente con respecto al Componente Holístico y para todas las dimensiones del Componente Perceptual/Cognitivo exceptuando Confianza.

3.11. Análisis de la relación existente entre la Imagen Global de un Punto de Venta y la Intención de Visitarlo

Como se ha planteado que la Imagen de un Punto de Venta es consecuencia de lo que se percibe y se siente hacia el mismo, y es determinante en la elección de un Punto de Venta en particular; se analizará la influencia de la Imagen Global en la conducta (Intención de Visitar un Punto de Venta), a través de una Tabla de Contingencia para medir independencia entre variables discretas con el estadístico Chi-cuadrado. Ver tablas: 3.30, 3.31 ,3.32, 3.33, 3.34 y 3.35 (Anexo 13).

Las hipótesis a contrastar son:

H_0: Las variables Imagen Global y Intensión de Visitar son independientes.

H_1: Las variables Imagen Global y Intensión de Visitar no son independientes.

Para los tres puntos de venta el *p*-valor (Sig.) asociado al estadístico de contraste Chi-cuadrado es menor que 0,05 se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias y es estadísticamente significativo por lo cual hay una fuerte relación positiva de dependencia entre la intención de visitar y la Imagen Global.

3.12. Validez, Fiabilidad y capacidad del instrumento diseñado

Para validar el instrumento modificado a partir de los resultados obtenidos en la fase inicial de nuestro estudio empírico y contrastar la hipótesis que nos ocupa, fue necesario aplicar diferentes criterios. Primeramente nos referimos a la validez de la escala, particularizando en la validez de contenido, luego se prueba la fiabilidad de la misma, teniendo en cuenta el Coeficiente Alpha de Cronbach, por último se exponen los elementos determinantes a la hora de considerar la seguridad de una escala, la cual constituye un juicio muy importante para el investigador.

3.12.1. Validez

Para estar seguros de la utilidad de nuestra escala de medida, es necesario evaluarla a tres niveles: validez, confiabilidad y capacidad.

Cuando se analiza la *validez* de una escala se pretende conocer si esta mide lo que verdaderamente el investigador desea medir.

a) Validez de contenido

Como la propia palabra indica, trata de conocer si la escala recoge los diferentes aspectos o dimensiones que se consideran básicos y fundamentales en relación al objeto de análisis.

Generalmente este tipo de validez es constatada por juicio subjetivo de uno o varios investigadores.

Conociendo en qué consiste la validez de contenido y su dependencia del juicio subjetivo del investigador, podemos afirmar que el instrumento confeccionado es válido desde este punto de vista.

Esto se fundamenta en el hecho de que esta investigación parte de un estudio previo llevado a cabo por Pons y Cajigas (2004), donde se propone un instrumento para medir la Imagen en el Comercio Minorista de Bienes en Sagua la Grande, partiendo de una amplia y profunda revisión bibliográfica del tema objeto de estudio. Además de esto, el instrumento de la investigación, implicó un minucioso análisis de los resultados obtenidos en la técnica cualitativa de recopilación de información que se aplicó: entrevista en profundidad (15) entrevistas a personal del Comercio Minorista de Bienes que opera en CUC en Santa Clara. Por tanto, esta investigación posee un amplio marco teórico-conceptual y metodológico que avala el constructo en cuestión.

3.12.2. Fiabilidad

La fiabilidad trata de asegurar que el proceso de medida de un determinado objeto o elemento en el que se utiliza la escala esté libre de error aleatorio, o lo que es lo mismo, que el valor generado por la escala sea consistente y estable. Mientras que la validez trata de asegurar que lo que se está midiendo sea verdaderamente lo que se pretende medir, la fiabilidad pretende que lo que se está midiendo, sea lo que sea, se haga de forma consistente. En la mayoría de las ocasiones las escalas constituidas por múltiples atributos o ítems son superiores a las formadas por un único ítem, pues son menos susceptibles de errores aleatorios y por tanto más fiables. Existen varios métodos para comprobar la fiabilidad de una escala, aplicamos el siguiente:

Coeficiente Alpha de Cronbach

El grado de fiabilidad exigido, reflejado en el α de Cronbach, varía en función del tipo de estudio. Así en los estudios exploratorios, se exige que este alcance un valor del 0.6, mientras que en el resto de los estudios se considera a una escala fiable si el alfa de Cronbach se sitúa entre 0.8 y 0.9 (Vernette, 1995).

Para comprobar la fiabilidad del instrumento que proponemos, se calcularon los Alpha correspondientes a cada criterio de dicho instrumento. Este análisis estadístico se r ealizó con los resultados obtenidos en la medición de la Imagen de un Punto de Venta, para el Componente Holístico y el Componente Perceptual/Cognitivo (por dimensiones y en general).

La Tabla 3.36 muestra los valores del coeficiente Alpha de Cronbach para el Componente Holístico y el Componente Perceptual (por dimensiones y general), en cada Punto de Venta:

Tabla 3.36 Coeficiente Alpha de Cronbach

Criterios	Siboney	La Reina	Las Novedades
Componente Holístico	0.827	0,986	0,850
Apariencia	0,972	0,891	0,881
Conveniencia	0,844	0,840	0,974
Fiabilidad	0.830	0,927	0,978
Confianza	0,903	0,906	0,819
Componente Perceptual	0,891	0,900	0,896

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los parámetros establecidos se puede asegurar que la escala propuesta en su conjunto para el Componente Perceptual/Cognitivo es altamente fiable, demostrado a través de un Alpha = 0,891en Siboney ; Alpha = 0,900 en La Reina y un Alpha = 0,896 en Las Novedades, pues se encuentran dentro del rango de fiabilidad establecido (0,7-1); si hacemos un análisis de cada criterio (Apariencia, Conveniencia, Fiabilidad y Confianza) en particular, se observa que todos cumplen con ese acometido y se encuentran dentro del rango de fiabilidad establecido para este tipo de análisis; lo mismo ocurre con los resultados del alpha para el Componente Holístico, demostrado a través de un 0.827 para Siboney, de 0,986 para La Reina y de 0,850 para Las Novedades.

3.12.3 Capacidad

Para recoger cambios producidos en el individuo respecto al objeto de medida se hace referencia a la capacidad de la escala pretendiendo que esta permita discriminar entre individuos que tienen actitudes distintas respecto al mismo objeto, aunque tales diferencias sean muy pequeñas. Dicha escala debería ser capaz, además, de captar variaciones en la actitud de un mismo individuo a través del tiempo.

Para determinar diferencias sutiles entre la valoraciones de los diferentes individuos, se requiere de una escala con un número suficiente de ítems; la capacidad depende además de las alternativas de respuesta que se le ofrezcan al individuo, un número pequeño de alternativas de respuesta no mostrarán fácilmente la posible variación de las actitudes del entrevistado.

La capacidad y fiabilidad están muy relacionadas en la medida que para que una escala tenga capacidad para detectar diferencias debe tener fiabilidad. En este sentido, si una escala no posee fiabilidad el investigador no puede saber si las diferencias de las valoraciones de los individuos se deben a diferencias reales en sus actitudes o a diferencias derivadas de fluctuaciones aleatorias.

Debido a la estrecha relación existente entre capacidad y fiabilidad se puede asegurar primeramente que el instrumento propuesto fuera fiable, para luego pasar a la determinación o no de su seguridad; de esta forma se pudo reconocer que las valoraciones de los individuos eran diferentes debido a diferencias que realmente se producían en sus actitudes y en sus percepciones, desechando así la posibilidad de que estas diferencias estuvieran dadas por el resultado de juicios hechos a priori, de influencias subjetivas que pudieran provocar un estado de opinión no estable.

Se puede considerar que el instrumento propuesto cuenta con un número suficiente de ítems (26, para el Componente Perceptual/Cognitivo) para detectar las pequeñas diferencias entre las valoraciones de los individuos acerca de la Imagen percibida, él recoge todo aquello que puede influir a nuestro juicio en este constructo.

Por otra parte creemos que existe capacidad, debido al amplio número de alternativas de respuesta (5) que se ofrecieron al individuo, este podía elegir desde (1) muy en desacuerdo con la declaración hasta (5) muy de acuerdo con la declaración, para dar una puntuación a cada declaración o atributo de la escala propuesta; esto permitió detectar las pequeñas variaciones en los cambios de actitud de cada individuo encuestado.

El instrumento resultó fiable y válido, pues presenta validez de contenido, es fiable en su conjunto por las dimensiones establecidas con un Alpha de Cronbach alto, muy cerca de 1 y seguro.

Por tanto se acepta la Hipótesis planteada al inicio de la investigación, pues la medición de la imagen a través de un instrumento fiable y válido, permitió detectar los aspectos que presentan deficiencias para mejorar la toma la toma de decisiones de Marketing en los puntos de venta objeto de estudio.

En este capítulo se ha comprobado que la Imagen Global de los Puntos de venta estudiados de la cadena CUBALSE no es positiva. Se aprecia que sí existen diferencias significativas en el Componente Holístico, el Componente Perceptual/Cognitivo (general y por dimensiones), la Imagen Global y la Intensión de Visitar un Punto de Venta entre Siboney, La Reina y Las Novedades. Además existen diferencias significativas en la percepción de algunos de los atributos del Componente Perceptual Cognitivo y la Imagen Global según el sexo del cliente en relación a los puntos de venta tomados en cuenta, y además, en la Imagen Global según la frecuencia de compra. Se puede concluir, de manera general, que la relación existente entre el Componente Holístico y las dimensiones del Componente Perceptual con la Imagen Global tiende a ser fuerte además de ser directa y lo mismo ocurre con la relación que existe entre las variables Imagen Global e Intención de Visitar los Puntos de Venta, es decir, la Intención que se tiene de Visitar un Punto de Venta depende de forma directa de la Imagen que se tiene de él. Por último el instrumento propuesto de medición de la Imagen en el Comercio Minorista, resultó ser fiable y válido a partir de los criterios de validación de escalas tomados en cuenta.

Conclusiones

1. El instrumento propuesto de medición de la Imagen en el Comercio Minorista, resulta ser fiable y válido a partir de los criterios de validación de la escala tomados en cuenta, por lo que su utilización permite mejorar la toma de decisiones de Marketing en el CMB.
2. Metodológicamente el modelo conceptual propuesto de elección de un punto de venta en general corrobora el papel medular de la imagen como factor clave éxito para cualquier organización, y como ventaja competitiva que ejerce una notable influencia en el grado se satisfacción al cliente.
3. Los puntos de venta objeto de estudio de la cadena CUBALSE no tienen una imagen positiva. La Imagen Global del Punto de venta Siboney es más positiva que la de La Reina y Las Novedades.
4. El procedimiento aplicado demostró que sí existen Diferencias Significativas entre los puntos de venta investigados para los siguientes componentes de la Imagen: Componente Holístico, Componente Perceptual/Cognitivo (general y por dimensiones), Imagen Global e Intensión de Visitar. Mientras que según el sexo, para Siboney hay percepciones distintas con respecto a la Imagen Global, en Las Novedades con respecto a la Apariencia, y en La Reina no existen diferencias por género.
5. Las variables Intención de visitar y Frecuencia de compra de los Puntos de Venta Siboney, La Reina y Las Novedades poseen una fuerte relación de dependencia respecto a la Imagen Global.
6. Para Siboney y Las Novedades la Imagen Global varía significativamente con respecto al Componente Holístico y las cuatro dimensiones del Componente Perceptual /Cognitivo. En La Reina la imagen global es la misma independientemente del grado de Confianza que experimenten los clientes.

Recomendaciones

1. Continuar este trabajo investigativo, con el objetivo de profundizar y ampliar los resultados obtenidos.
2. Continuar perfeccionando el procedimiento para la medición de la Imagen en el Comercio Minorista mejorando los criterios y atributos de la Imagen que fueron evaluados desfavorablemente en los Puntos de Venta estudiados de la cadena CUBALSE en Santa Clara para poder ser aplicado posteriormente a otros puntos de venta de la provincia y del país.
3. Otorgar mayor importancia a la imagen de los puntos de venta en el sector del Comercio Minorista de Bienes que opera en CUC en Santa Clara como determinante del éxito y fuente de ventajas competitivas, incrementando las prácticas de merchandising en los diferentes puntos de venta.
4. Proponer incluir en el departamento de marketing de la cadena CUBALSE, el estudio de la Imagen, como concepto estratégico que incide directamente en sus ingresos, beneficios y mayor satisfacción de sus clientes frente a la competencia y capacitar a los empleados de los Puntos de venta de la cadena en este sentido.

Bibliografía

AAKER, D.A. Gestión del valor de la marca. Capitalizar el valor de la marca. Madrid: Diaz de Santos, 1994 125p.

ABELL, D.F. Defining the Business: the starting point of strategic planning. *New York: Prentice Hall*, 1980. p. 155-161.

BALLINA, B. F. Organización y Recomendaciones sobre el Diseño de Cuestionarios. En: *Investigación y Marketing*. No. 48. julio. pp. 16-22.

BARREIRO, P. L. *Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, 2002.

_____. *Entrevista a un grupo de directivos comerciales de las principales cadenas de tiendas del país*, 2002.

BELLO, L., R, VÁZQUEZ. Investigación de Mercados y Estrategias de Marketing/ R.L.Bello / J.A. Trespalacios. Madrid: Editorial Civitas, 1993. 234 p.

BERKOWITZ, ERIC. Retailing / Eric Berkowitz... / et - al / En: *Marketing*. Toronto: Irwin, 1995. p. 421 – 445.

BLANCO ROSALES, HUMBERTO. *Proceso estratégico a través de un proceso de consultoría gerencial: el caso de la Cadena de Tiendas TRD Caribe.* 2000. 125 h.

BERNSTEIN, D**.** *La Imagen de la Empresa y la Realidad: Crítica de las Comunicaciones Corporativas.* Barcelona: Plaza y Janés, 1986.

CARBALLAL DEL RÍO, ESPERANZA. *SAD de comercio minorista* ,1988. 97h.

CASTRO RUZ, FIDEL. *Informe del Comité Central del PCC al Primer Congreso.* La Habana: Pueblo y Educación, 1978. 248 p.

El comercio socialista de bienes: un enfoque desde el punto de vista del marketing. En *Economía y Desarrollo* (Cuba).

CONTRERAS MANSO, YANELIS .*La imagen del establecimiento comercial "Siglo XX" perteneciente a la cadena TRD Caribe* / Yanelis Contreras Manso. Ernesto Raúl González Ramírez. Trabajo de Diploma. 1999.

COUCH, DAVID. Retailing. England: Penguin Books, 1989 p 1.

CRANE, F. *Marketing* / F. Crane. W. Hartley. Toronto: Irwin, 1997. 323p.

CUBA. Centro Nacional de Capacitación del Comercio Interior. *La mezcla de marketing para el comercio minorista de bienes*. Ciudad de La Habana, 2002. Ponencia a la Jornada Científica. 8-02-2002.

CUBA. MINCIN. *Apuntes para la historia del comercio minorista en Cuba*, 1985.

CUBA. MINCIN. *Apuntes para la historia del comercio interior en Cuba*, 1986.

CUBA. MINCIN. Apuntes para la historia del comercio interior en Cuba. La Habana : Comisión de Historia XXV Aniversario del Ministerio del Comercio Interior,1986. 211 p.

CUBA. Partido Comunista de Cuba. *Resolución Económica. V Congreso del Partido Comunista de Cuba.* La Habana: Editora Política, 1998. 65p.

CUBA. MINCIN. *Política comercial para el mercado interno en divisas*. Junio 2001 12 p.

Curso completo de marketing / E.Orozco… / et.al./ Barcelona: VECETTI, 1990.

Un debate: cambios de la estructura socioclasista en Cuba.En *Cuba Socialista*. No. 21, 2000.

DÍAZ FERNÁNDEZ, ILEANA. Marketing, fuente de competitividad. En *Espacio* (Cuba): No. 4. enero-abril, 2001. p 34-37

DIEZ DE CASTRO, ENRIQUE. *Merchandising* / Enrique C. Diez de Castro. Francisco. Landa Bercebal. Madrid: Pirámide, 1996. 399 p.

Estadística Matemática/Ramón Francis García…/et.al./.La Habana: ENSPES, 1982. 2T

Estudio del nivel de satisfacción de la población acerca de las tiendas que comercializan en divisas / Gipsy Méndez Núñez .../ et.– al. /.Ciudad de La Habana: CID-CI, 2001. 46 p.

FERRÁN ARANAZ, MAGDALENA. *SPSS para Window: Programación y análisis estadístico.*

GÓMEZ, VIVIAN. Valoración del negocio de las Boutiques en la Cadena Caracol S.A. / Vivian Gómez. Miriam Sardiñas. Trabajo de Diploma.

GONZÁLEZ MORALES DUNIA. *La imagen en el comercio minorista (punto de Venta): el caso de Puntos de Ventas de las Cadenas Tiendas Panamericanas y Tiendas TRD Caribe en Santa Clara y Encrucijada.* Trabajo de Diploma.2005

HAMEL, GARY . Competing for the future / Gary Hamel. C.K. Prahalad. *Boston: Harvard Business School Press*, 1994.

HARPER, TIMOTHY. ¿Qué quieren los clientes? En *Shopping Centers Today*. Diciembre 1997. p. 13 – 14.

Informe sobre el comercio interior y la distribución en España. Madrid: Ministerio de Comercio y turismo, 1995. T. I 374 p.

Investigación de Mercados / Miguel, S. Bigre.../ et.– al. /. Madrid: McGraw-Hill, 2997.

Investigación de Mercado. 3ed./ [s. l.]: [s. n] , 378p.

KOTLER, PHILIP. *El marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Buenos Aires: Paidós, 1999. 303 p.

_____. *Dirección de Marketing.* [s.l.]: [s.n], 1995. T. I. 31 p.

_____. *Dirección de Marketing*. [s.l.]: [s.n.], [s.t] . 845 p.

_____. *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. México: Prentice Hall, 1997. 274p.

LAGE, CARLOS. Entrevista. En Trabajadores. 1° de enero 2001.

LAMBIN, JEAN JACQUES. *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill, 1991. 11p.

Lecciones de Economía Política de la Construcción del Socialismo / Ramón Sánchez Noda…/ et.– al. /. La Habana: Dirección de Marxismo Leninismo: Ministerio de Educación Superior, 1992. 369 p.

LEWISON, DALE. *Retailing*. New Jersey: Prentice Hall, 1997. 4p.

Marketing o ventas: he ahí el problema. En *Espacio* (Cuba) No. 7 enero – abril ,2002.

MARTINEAU P. The personality of the retail store.En Harvard Bussiness No. 36 enero, 1958 p 47-55.

MARX, CARLOS. *Contribución a la crítica de la economía política* / Carlos Marx. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1970. 259 p.

Monografía de Merchandising. Cuba. Universidad Central de las Villas, 2001.

MUÑIZ GONZALEZ RAFAEL.Marketing en el sigloXXI.España: El Vie, 2005. 327p.

PAPADOPOULOS, N. *Marketing* /. N Papadopoulos. William Zikmund. Michael D'Amico.*Toronto: John Wiley & Sons*, 1988 463p.

PONS G. R. *Cuba como destino turístico de Sol y Playa: Imagen y posicionamiento*. España: Universidad de Valencia, 2001 Tesis Doctoral.

PONS Y CAJIGAS. *La imagen en el comercio minorista (punto de Venta): el caso de la red minorista de bienes que opera en divisa en Sagua la Grande*. Villa Clara. Departamento de Economía, 2004. Trabajo de Diploma.

PORTER, MICHAEL. *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.* México: Cía. Editorial Continental, 1987 p.49- 78.

_____. ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? En *Harvard Deusto Business Review*. 4to. Trimestre, 1990. p. 3 – 26.

_____. La ventaja competitiva de las naciones. *España: Plaza & Jones*, 1991.

PRAHALAD, C.K. The core competence of the corporation / C.K.Prahlad. Gary Hamel. En *"Harvard Business Review"*. May-June , 1990.

REBOLLO, ALFONSO. Clasificación de las formas comerciales: El "producto- establecimiento". En *"Distribución y Consumo"*. No. 10. 1997 12 p.

_____. *Distribución Comercial*. p.15.

Red Comercial Minorista (Análisis sintético). Ciudad de La Habana: CID, 1997.

RINNCAR, THOMAS C. *Investigación de Mercados*. (s.L) : Edición DEUSTO, 1991.

SANTOS RODRÍGUEZ, MANUEL. *Perfil de competencia de la empresa de comercio minorista de Regla* / Manuel Santos Rodríguez y Abraham R. Herrera .Grupo de consultoría del CETED,1992. 75 h.

STERN, LOUIS. La distribución como clave: administración estratégica de canales. En *Mercado.* No. 968. julio, 1998. p 135.

La tienda como producto en el comercio minorista de bienes. En *Espacio* (Cuba) No. 3 julio 2000. p32-35.

VALDÉS JIMÉNEZ, JORGE RISQUET. *El sistema de información de mercadotecnia en la cadena de Tiendas TRD Caribe*, 2001.

Sitios Web visitados:

http://www.monografías.com/ trabajos/marketing/marketing [Revisado el 7 de diciembre del 2008]

http://www.ntteuropeonline.es/ [Revisado el 11 de diciembre del 2008]

www.unidad.org.mx [Revisado el 10 de enero del 2008]

http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no15/marketingconcausa.htm. [Revisado el 23 de enero del 2008]

http://www.comunicacionalterna.com.mx [Revisado el 2 de febrero del 2008]

www.cotlan900.com [Revisado el 20 de febrero del 2008]

Anexo 1

Valoración de la utilidad de las diferentes teorías para el diseño estratégico en el Comercio Minorista de Bienes en las condiciones de Cuba.

Teoría	Utilidad para el diseño estratégico	Limitaciones
Teoría de la Rueda del Comercio Minorista	▪ Alerta sobre las implicaciones estratégicas derivadas de las decisiones en materia de servicios y mercadería.	▪ No explica todas las causas posibles que producen el cambio en las instituciones minoristas. ▪ No es útil en las condiciones de Cuba, dada la centralización y uniformidad en la formación de precios.
Teoría del Acordeón Minorista	▪ Alerta sobre las consecuencias estratégicas de las decisiones en materia de mercadería.	▪ Limita la explicación del cambio de las instituciones minoristas a las variaciones en el surtido de las mercancías, lo que no le permite un carácter universal para cualquier tipo de tienda.
Teoría del Proceso Dialéctico	▪ Aplica el enfoque dialéctico a la evolución de la institución minorista y, por tanto brinda una explicación más integral.	No se aprecian.
Teoría del Ciclo de Vida	▪ Aplica la lógica de la teoría del ciclo de vida de los productos al formato de tienda, lo que permite pronosticar la velocidad de innovación y los movimientos del producto-tienda en función de la competencia. ▪ Explica el crecimiento internacional del negocio minorista.	No se aprecian.

Fuente: Luis Barreiro Pousa (2002)

Anexo # 2

Determinantes (Porter) de la Ventaja Nacional.

Condiciones de los Factores. Los factores a que se refiere este grupo son los que hereda el país: trabajo, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura, así *como la capacidad y calificación de sus recursos humanos, que no hereda, sino que los crea y desarrolla. Se clasifican en tres grandes grupos: factores básicos, avanzados y especializados.*

En los factores básicos están agrupados aquellos que son heredados, tales como los recursos naturales, el clima, la población, etc., y que no constituyen sólidas bases para una ventaja competitiva sostenible, pues están asociados a ventajas comparativas, incluso, la carencia de algunos de ellos es el catalizador para innovar y mejorar en otras áreas. De ahí que Porter señale que las desventajas o escaseces pueden convertirse en ventajas en ciertas condiciones.

En los factores avanzados se incluyen aquellos en los que el país realiza inversiones para crearlos, como son la infraestructura, tecnología, recursos de capital, o la calificación de los recursos humanos. Estos constituyen la base de la competitividad puesto que son más difíciles de imitar. Estos pueden ser generalizados y especializados.

Los factores especializados permiten la ventaja competitiva sostenible, toda vez que están representados por un determinado nivel en la especialidad de los conocimientos, no solo en los recursos humanos, sino en las instituciones que se crean para ello y que por tanto aseguran una especialización más difícil de imitar.

Condiciones de la Demanda. El planteamiento de Porter en este grupo de factores es que las naciones logran ventaja competitiva en aquellos sectores para los cuales la demanda doméstica, cuantitativa y cualitativa, constituye un estimulante para el desarrollo de las diferentes ramas.

De esa manera, este factor está determinado por tres elementos: La composición de la demanda interna, su tamaño y pautas de crecimiento y por la internacionalización de la demanda doméstica.

La composición de la demanda interna abarca el grado de conocimiento y exigencia de los compradores sobre ese producto, el grado de segmentación de esa demanda y la existencia de necesidades precursoras en los consumidores, lo que impone retos a las empresas para el lanzamiento de nuevos productos así como para mantenerse en el mercado.

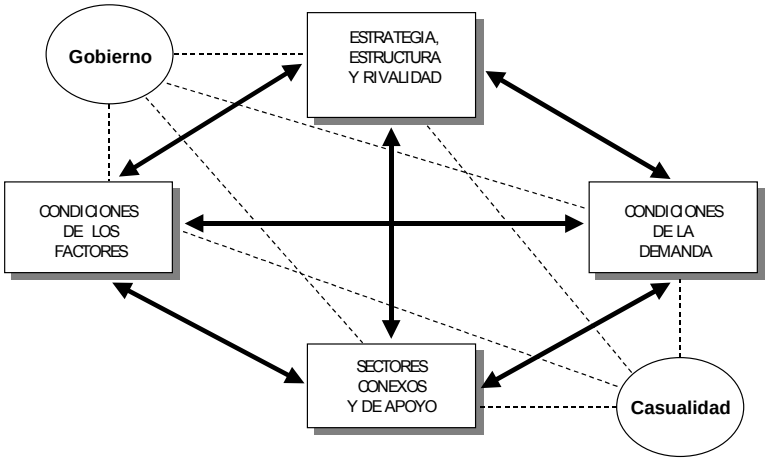
La magnitud y pautas de crecimiento de la demanda doméstica, están relacionadas con el tamaño de esa demanda y su tasa de crecimiento, entre otros elementos.

Sectores Conexos y de Apoyo. La lógica por la que se incluye este determinante radica en que la competitividad de un sector resulta ser una función también de la competitividad de aquellos sectores o actividades que se interrelacionan con él y de los que depende en alguna medida para el desarrollo de su actividad, en el sistema de valor, entre los cuales no solo se encuentran los proveedores, sino también otro grupo de empresas que contribuyen desde diferentes posiciones, como pueden ser las instituciones bancarias, de transporte, de diseño, de construcción, etc. De ahí que estos sectores puedan crear ventajas o desventajas para el exitoso desempeño del resto de las empresas que se encuentran en su sistema de valor.

Estrategia, Estructura y Competencia de la Empresa. Esta condición, se refiere a las circunstancias, principios, normas, objetivos, etc. sobre los cuales se desarrolla la gestión de las empresas, condicionado por aspectos culturales, de idiosincrasia nacional, históricos, legales, políticos, etc., que marcan los estilos y las pautas de gerencia en las empresas y que, en alguna medida indican el grado de rivalidad que se puede esperar.

Los cuatro atributos (factores) antes analizados son interdependientes, por lo que deben ser considerados todos como un sistema, el que también recibe influencias externas del gobierno y la casualidad, que pueden constituirse en catalizadores para acelerar procesos de desarrollo de capacidades competitivas o frenos al desarrollo de estas y que deben ser incluidas en el análisis como dos fuerzas adicionales, como se ilustra en la figura siguiente:

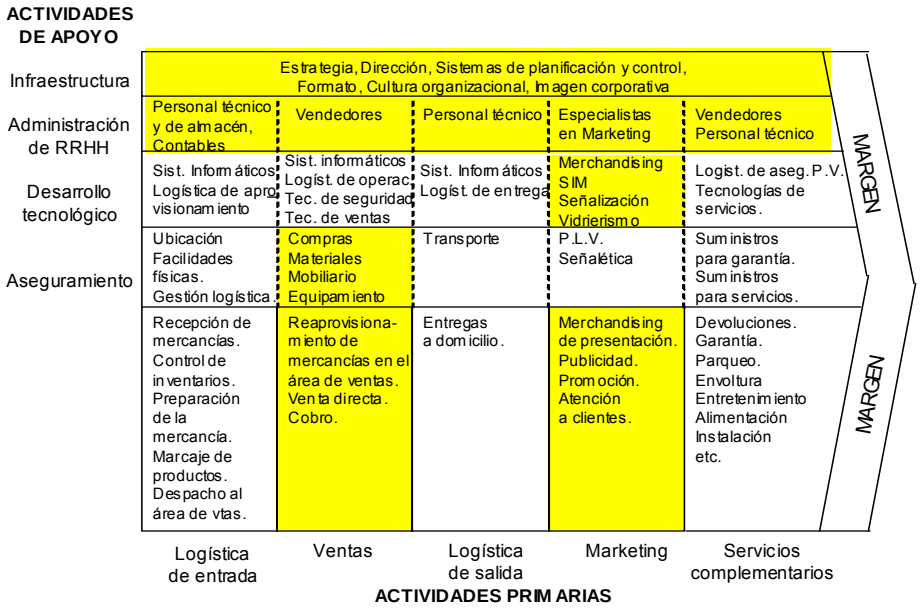
DETERMINANTES DE LA VENTAJA NACIONAL



Fuente: Luis Barreiro Pousa (2002)

Anexo # 3

Cadena de valor para un establecimiento genérico del Comercio Minorista de Bienes.



Fuente: Luis Barreiro Pousa (2002); sobre el esquema de Porter

Anexo # 4

Atributos utilizados por los investigadores para Medir la Imagen de un Punto de Venta.

- Buena ubicación en la ciudad.
- Trato al personal amable y de confianza.
- Precio asequible de los productos.
- Productos de buena calidad y precio.
- Limpieza del establecimiento.
- Adecuada ventilación.
- Ofrece una amplia gama de productos distintos.
- Surtido variado en marcas, tallas, tamaños y números.
- Permite rapidez en la realización de la compra.
- Buena presentación de las mercancías.
- Permite ver y tocar los productos.
- Existe muestra para probar los productos.
- Local es de fácil acceso.
- Existen locales para guardar bolsos y pertenencias.
- El ambiente y decoración son agradables.
- La información sobre el precio está visible.
- Adecuado tiempo de espera para acceder al local.
- La imagen exterior es llamativa y agradable.
- Buena organización por secciones.
- Se encuentran productos más baratos que en otras tiendas.
- La presencia del personal es adecuada.
- El personal se encuentra uniformado.
- El personal siempre está dispuesto a prestarle ayuda.
- Los productos se encuentran a una adecuada altura.
- Se realiza suficiente comunicación sobre los productos.
- Iluminación correcta.
- Los productos con oferta se localizan fácilmente en la tienda.

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 5

Red minorista de bienes que opera en CUC en Cuba.

Cadena / Grupo / Tipo	Cant.	Mercadería	Subordinación
Tiendas Panamericanas	926	Diversa	Corp. CIMEX
Cadena de Tiendas TRD Caribe	732	Diversa	MINFAR
Cadena de Tiendas Caracol, S.A.	333	Diversa	MINTUR
Tiendas Universo	251	Diversa	Cubanacan S.A.
Sociedad Meridiano	190	Diversa	Cubalse S.A.
Sociedad DITA	23	Electrodomésticos	Cubalse S.A.
Sociedad Automotriz	5	Autos y piezas	Cubalse S.A.
Tiendas Habaguanex	66	Diversa	Habaguanex, S.A.
Tiendas Gaviota	35	Diversa	MINFAR
Tiendas Cubartesanía	227	Artesanía y otros bienes industriales	UNIL
Cubapack	1	Venta por catálogo de artículos diversos.	Corp. CIMEX
Coral Negro	n.d.	Joyería y bisutería	Corp. CIMEX
Servi-Cupet	82	Combustible, accesorios y piezas para vehículos, bienes de conveniencia.	Corp. CIMEX
Oro Negro	35	Combustible, accesorios y piezas para vehículos, bienes de conveniencia.	Cubalse
Tiendas Artex	275	Artesanía y música	MINCUL
Fondo Cubano de Bienes Culturales	121	Bienes artísticos	MINCUL
Tiendas BISART	140	Objetos artesanales y artículos imagen Cuba	MINIL
Casa de las Américas	87	Música grabada, videos, souvenirs, artículos imagen Cuba	Casa de las Américas
Comercial Latina	n.d.	Artículos imagen Cuba,	Prensa Latina

		confituras y servicios	
EGREM	162	Música grabada.	MINCUL
EMPROVA	6	Artículos varios	Consejo de Estado
ETECSA	n.d.	Equipos de comunicación.	MIC
Cafeterías Piropo (en su actividad minorista de bienes)	n.d.	Dulces, bebidas, cigarros y confituras	Grupo Rumbos
Pain de Paris	n.d.	Panes, dulces y confituras	Palmares / Cubanacán
Silvayn	31	Panes, dulces y confituras	Empresa provincial de Industrias Alimenticias – P.P.
Doñanely	n.d.	Panes y dulces	Cubalse
Ópticas Miramar	11	Espejuelos y artículos de óptica	Cubanacan
Photo Service	39	Material fotográfico y confituras	CIMEX
Fotovideo	20	Material fotográfico y confituras	DITA / Cubalse
Fotografía Trimagen	25	Material fotográfico y confituras	MINFAR
VideoCuba	n.d.	Material fotográfico y confituras	PP
Librerías	n.d.	Libros y publicaciones seriadas	Centro Provincial del Libro - MINCUL
Tropiflora	n.d.	Plantas, flores y arreglos florales	MINAGRI
Floriarte	1	Plantas, flores y arreglos florales	Empresa Provincial de Jardines / Dirección de Comunales P.P.
Tiendas Duty Free	n.d.	Diversa	CIMEX
La Universidad	1	Papelería, libros y	MES

		efectos de escritorio	
Alma Mater	1	Papelería, libros y efectos de escritorio	Universidad de La Habana - MES
Tiendas de museos	n.d.	Souvenirs, objetos de arte y reproducciones artísticas	MINCUL
Mercado postal	n.d.	Papelería, artículos filatélicos, souvenirs.	Empresa de Correos de Cuba
Grupo promotor del Barrio Chino de La Habana	n.d	Diversa	Poder Popular Provincial
Tiendas selectas Habana Vieja	19	Souvenirs, artículos de regalo, perfumes, tabacos, etc.	Dirección de Patrimonio, Oficina del Historiador de la Ciudad.
Cuentapropistas	n.d	Objetos artesanales, libros, etc.	-

Fuente: Luis Barreiro Pousa (2002)

Anexo # 6

Estructura de la Entrevista en profundidad.

La presente entrevista forma parte de un estudio que realiza el Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, con el fin de conocer los elementos que usted considera importantes a la hora de valorar la imagen del Comercio Minorista. El centro de atención es el cliente, esperamos nos dedique unos minutos a este propósito. Muchas gracias por adelantado por el tiempo que dedicará y por tanto le aseguramos total confidencialidad al respecto.

Guión de la entrevista:

1. ¿Podría decir cuando reconoce que la Imagen de una tienda de venta al por menor es buena? ¿Por qué?
2. Teniendo en cuenta su última experiencia como consumidor en una tienda, puede decirnos si la Imagen de la misma es buena, regular o mala. ¿En qué elementos basa su respuesta?
3. A continuación le expondremos una serie de declaraciones que pueden determinar la Imagen de una tienda. En la medida que las vaya conociendo, puede decirnos si:
   a) Entiende su significado
   b) La considera importante. En caso negativo ¿cree que puede ser eliminada?
   c) La confunde con otra y por tanto cree que se deban fusionar ¿cómo?
   d) Debe ser redactada de otra forma ¿cómo?

Dimensiones/Atributos	Otra forma de redactarla
Apariencia	
1. Limpieza del establecimiento.	
2. Decoración interior agradable.	
3. El exterior es llamativo y agradable.	
4. Buena organización por secciones o departamentos.	
5. Adecuado orden y presentación de la mercancía.	
6. Iluminación correcta.	
7. Existe adecuada ventilación.	

8. La presencia del personal es adecuada.	
Conveniencia.	
9. Buena ubicación en la ciudad.	
10. Ofrece un amplio surtido de productos.	
11. El surtido es variado en marcas, tamaños, números Tallas.	
12. Permite rapidez en la realización de compra.	
13. El local es de fácil acceso.	
14. Se encuentran productos más baratos que en otras tiendas.	
15. La ubicación de los productos en las estanterías es la adecuada.	
16. El tiempo de espera para acceder al local es el adecuado.	
17. Existen locales para guardar bolsos y pertenencias.	
Fiabilidad	
18. Buena relación calidad – precio de los productos.	
19. Los productos ofrecen garantía adecuada y seguridad en su compra.	
20. Permite ver, tocar y probar los productos en necesario.	
21. Los productos promocionados se localizan fácilmente en la tienda.	
22. Se realiza suficiente comunicación sobre las ofertas.	
Confianza	
23. El personal le inspira confianza.	
24. La información sobre el precio está visible.	
25. Se siente seguro en el establecimiento	

26. El personal ofrece un trato amable.	
27. El personal siempre está dispuesto a prestarle ayuda.	

4. ¿Piensa que deberán agregarse nuevas declaraciones? ¿Cuáles?

5. En caso de evaluar el ambiente o atmósfera de una tienda ¿cómo usted cree que debía hacerse?

6. El ambiente o atmósfera cree que puede evaluarse con estas parejas de atributos; en caso de eliminar, agregar o cambiar alguna pareja o palabra de la misma ¿cuál sería?

Desagradable-Agradable.

Aburrido-Emocionante.

Tedioso-Ameno.

Tenso-Relajado.

7. Especifique el cargo que ocupa.

8. Unidad en que trabaja y empresa a la que pertenece.

9. Sexo.

10. Edad.

Anexo # 7

Estructura del Cuestionario a clientes.

Este cuestionario no necesita ir firmado, ni requiere que anote su nombre o dirección. Es totalmente anónimo, y forma parte de un estudio de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, con el objetivo de mejorar la Imagen en el Comercio Minorista de Bienes. Por tal motivo, solicitamos su ayuda, ya que nos sería de gran utilidad. GRACIAS DE ANTEMANO, POR SU COLABORACIÓN.

1.- Usted conoce o tiene experiencia de compra en los siguientes Puntos de Venta.

Puntos de Venta	Lo conoce	No lo conoce	Tiene experiencia de compra.
"La Reina"			
"Variedades Siboney"			
"Las Novedades"			

2.- Indique las características o atracciones que considera **únicas** o **distintivas** para la Cadena Cubalse y los siguientes Puntos de Venta.

Cadena Cubalse_____

_____

_____

"Variedades Siboney"

_____

_____

_____

"La Reina"_____

_____

_____

"Las Novedades"_____

_____

_____

3.- A continuación valore la **atmósfera** o **sentimiento** que experimenta al visitar cada uno de los Puntos de Venta que se le presentan seguidamente, utilice las escalas que les mostramos.

Punto de venta: "Variedades Siboney" **Escala**

	1	2	3	4	5	
Desagradable						Agradable
Aburrido						Entretenido
Monótono						Animado
Cargado						Relajado

Punto de venta: "La Reina" **Escala**

	1	2	3	4	5	
Desagradable						Agradable
Aburrido						Entretenido
Monótono						Animado
Cargado						Relajado

Punto de venta: "Las Novedades" **Escala**

	1	2	3	4	5	
Desagradable						Agradable
Aburrido						Entretenido
Monótono						Animado
Cargado						Relajado

4.- A continuación se recogen una **serie de afirmaciones (26),** sobre varios Puntos de Venta. Por favor, indique su grado de **acuerdo** o **desacuerdo** teniendo en cuenta que: **(1)** Muy en Desacuerdo, **(2)** En Desacuerdo, **(3)** Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, **(4)** De Acuerdo y **(5)** Muy de Acuerdo. También le rogamos que en la última columna indique la **importancia** que tiene para usted cada una de las variables (afirmaciones), valorándolas de **(1)** Muy Poco Importante a **(5)** Muy Importante; observe que puede colocar valores intermedios.

Afirmaciones	"Variedades Siboney"	"La Reina"	"Las Novedades"	Importancia
Apariencia				
1. Limpieza de la tienda.				
2. Decoración interior agradable.				
3. El exterior es llamativo y agradable.				
4. Buena organización por				

secciones o departamentos.				
5. Adecuado orden y presentación de la mercancía.				
6. Iluminación correcta.				
7. Existe adecuada ventilación.				
8. La presencia del personal es adecuada.				
Conveniencia.				
9. Buena ubicación en la ciudad.				
10. Ofrece un amplio surtido de productos.				
11. El surtido es variado en marcas, tamaños, números, tallas, colores y precios.				
12. Permite rapidez en la realización de compra.				
13. Se puede acceder de manera fácil y cómoda a la tienda.				
14. La ubicación de los productos en las estanterías es la adecuada.				
15. El horario de apertura y cierre del establecimiento es el adecuado.				

16. Existen locales para guardar bolsos y pertenencias.				
Fiabilidad				
17. Buena relación calidad-precio de los productos.				
18. Los productos ofrecen garantía adecuada y seguridad en su compra.				
19. Permite ver, tocar y probar los productos.				
20. Los productos promocionados se localizan fácilmente en la tienda.				
21. Se brinda suficiente información sobre las ofertas.				
Confianza				
22. El personal le inspira confianza.				
23. La información sobre el precio está visible.				
24. Se siente protegido y seguro dentro de la tienda.				
25. El personal ofrece un trato amable.				
26. El personal siempre está dispuesto a prestarle ayuda.				

5.- ¿Cómo valoraría la **Imagen Global** de los Puntos de Venta que se le presentan a continuación en la escala que se le muestra (de **(1)** muy negativa a **(5)** muy positiva)?

"Variedades Siboney" 1 2 3 4 5

Muy negativa Muy positiva.

"La Reina" 1 2 3 4 5

Muy negativa Muy positiva.

"Las Novedades" 1 2 3 4 5

Muy negativa Muy positiva.

6.- ¿En caso de Desear Visitar un Punto de Venta, iría a los siguientes Puntos de Venta (de **(1)** con toda seguridad no a **(5)** con toda seguridad si)?

"Variedades Siboney" 1 2 3 4 5

Con toda seguridad no Con toda seguridad sí.

"La Reina" 1 2 3 4 5

Con toda seguridad no Con toda seguridad sí.

"Las Novedades" 1 2 3 4 5

Con toda seguridad no Con toda seguridad sí.

7.- Con qué frecuencia usted compra.

1	Todos los días.	
2	Varias veces a la semana.	
3	Una vez a la semana.	
4	Una vez cada quince días.	
5	Otras frecuencias	

8-. Sexo

Masculino___ Femenino___

9.- Edad del encuestado.

1	Hasta 24 años.	
2	Entre 25 y 34 años.	
3	Entre 35 y 44 años.	
4	Entre 45 y 54 años.	
5	Entre 55 y 64 años.	
6	Más de 65 años.	

Muchas Gracias.

Anexo # 8

Cálculo de la muestra óptima.

$$n = \frac{z_{\frac{\alpha}{2}}^{2} p(1-p)}{d^2}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra óptima.

p: proporción muestral.

p = 0.50

En caso de no tener información sobre la proporción muestral y no haberse realizado estudios previos sobre el tema de investigación la literatura clásica de muestreo plantea que se toma un 50%.

z: valor tabular en base a la confiabilidad de los estimados.

z = 1.96 ≈ 2

d: error de muestreo.

d = 7,07% = 0.0707

$$n = \frac{2^2 * 0.50 * (1-0.50)}{(0.0707)^2}$$

n ≈ 200

El tamaño de la muestral óptima es 200.

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 9

Tabla 3.10 : Medias y Rangos Promedios del Componente Holístico, Apariencia, Conveniencia, Fiabilidad, Confianza, Componente Perceptual, Imagen Global e Intención de Visitar un Punto de Venta para Siboney, La Reina, Las Novedades.

Tienda		Rango Promedio	Medias
Componente holistico	Siboney	306.86	3.6375
	La Reina	272.88	3.4525
	Novedades	321.76	3.6725
	Total		3,5875
Apariencia	Siboney	305.99	3,7412
	La Reina	282.82	3,6962
	Novedades	312.70	3,7937
	Total		3.7437
Conveniencia	Siboney	330.98	3,8075
	La Reina	295.30	3,7225
	Novedades	275.22	3,6312
	Total		3.7194
Fiabilidad	Siboney	288.19	3,518
	La Reina	279.20	3,492
	Novedades	334.11	3,72
	Total		3.5766
Confianza	Siboney	311.73	4,228
	La Reina	286.05	4,104
	Novedades	303.72	4,212
	Total		4.1813
Componente Perceptual	Siboney	312.74	3,8268
	La Reina	278.57	3,7536
	Novedades	310.20	3,8392
	Total		3.8065
Imagen Global	Siboney	325.96	3.83
	La Reina	289.27	3.64
	Novedades	286.27	3.64
	Total		3.7033
Intensión de Visitar	Siboney	329.01	3,94
	La Reina	281.00	3,66
	Novedades	291.50	3,73
	Total		3.7766

Tabla 3.11 Diferencias significativas entre Siboney, La Reina, Las Novedades.

Estadísticos de contraste(a,b)

	Componente holistico	Apariencia	Conveniencia	Fiabilidad	Confianza	Componente Perceptual	Imagen Global	Intensión de Visitar
Chi-cuadrado	8.452	3.287	10.671	11.618	2.417	4.825	7.460	9.375
Gl	2	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asintót.	.015	.193	.005	.003	.299	.090	.024	.009

a Prueba de Kruskal-Wallis
b Variable de agrupación: Tienda

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 10

Tabla 3.12 Medias y Rangos Promedios según sexo para el Componente Perceptual (dimensiones y general) y la Imagen Global para Siboney.

	Sexo	Rango promedio	Medias
Apariencia	Masculino	94.04	3,6791
	Femenino	104.29	3,8343
	Total		3,7769
Conveniencia	Masculino	101.28	3,7703
	Femenino	100.04	3,8452
	Total		3,8175
Fiabilidad	Masculino	97.08	3,4622
	Femenino	102.51	3,5492
	Total		3,5170
Confianza	Masculino	94.42	4,1324
	Femenino	104.07	4,2857
	Total		4,2290
Componente Perceptual	Masculino	91.83	3,7610
	Femenino	105.59	3,8786
	Total		3,8351
Imagen Global	Masculino	87.70	3,6351
	Femenino	108.02	3,9365
	Total		3,8250

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.13 Diferencias significativas del Componente Perceptual y la Imagen Global según el sexo para Siboney.

Estadísticos de contraste(a)

	Apariencia	Conveniencia	Fiabilidad	Confianza	Componente Perceptual	Imagen Global
U de Mann-Whitney	4184.000	4604.000	4409.000	4212.000	4020.500	3715.000
Sig. asintót. (bilateral)	.225	.883	.520	.240	.104	.011

a Variable de agrupación: Sexo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.14 Medias y Rangos Promedios según sexo para el Componente Perceptual (dimensiones y general) y la Imagen Global para La Reina.

	Sexo	Rango promedio	Medias
Apariencia	Masculino	96.71	3,6385
	Femenino	102.73	3,7242
	Total		3,6925
Conveniencia	Masculino	97.73	3,6554
	Femenino	102.13	3,7599
	Total		3,7213
Fiabilidad	Masculino	98.20	3,4622
	Femenino	101.85	3,5079
	Total		3,4910
Confianza	Masculino	95.98	4,0378
	Femenino	103.15	4,1365
	Total		4,1000
Componente Perceptual	Masculino	96.26	3,6985
	Femenino	102.99	3,7821
	Total		3,7512
Imagen Global	Masculino	98.78	3,6216
	Femenino	101.51	3,6508
	Total		3,6400

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.15 Diferencias significativas del Componente Perceptual y la Imagen Global según el sexo para La Reina.

Estadísticos de contraste(a)

	Apariencia	Conveniencia	Fiabilidad	Confianza	Componente Perceptual	Imagen Global
U de Mann-Whitney	4381.500	4457.000	4492.000	4327.500	4348.000	4535.000
Sig. asintót. (bilateral)	.477	.603	.666	.387	.427	.730

a Variable de agrupación: Sexo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.16 Medias y Rangos Promedios según sexo para el Componente Perceptual (dimensiones y general) y la Imagen Global para Las Novedades.

	Sexo	Rango Promedio	Medias
Apariencia	Masculino	87.89	3,6470
	Femenino	107.90	3,8740
	Total		3,7900
Conveniencia	Masculino	99.42	3,5794
	Femenino	101.13	3,6577
	Total		3,6288
Fiabilidad	Masculino	93.61	3,6297
	Femenino	104.54	3,7698
	Total		3,7180
Confianza	Masculino	94.66	4,1351
	Femenino	103.93	4,2540
	Total		4,2100
Componente Perceptual	Masculino	90.06	3,7478
	Femenino	106.63	3,8889
	Total		3,8367
Imagen Global	Masculino	94.41	3,5811
	Femenino	104.08	3,6746
	Total		3,6400

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.17 Diferencias significativas del Componente Perceptual y la Imagen Global según el sexo para Las Novedades.

Estadísticos de contraste(a)

	Apariencia	Conveniencia	Fiabilidad	Confianza	Componente Perceptual	Imagen Global
U de Mann-Whitney	3729.000	4582.000	4152.500	4229.500	3889.500	4211.000
Sig. asintót. (bilateral)	.018	.839	.196	.263	.051	.213

a Variable de agrupación: Sexo

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 11

Tabla 3.18 y Tabla 3.19. Diferencias significativas entre la Frecuencia de compra y la Imagen Global en Siboney.

Tabla de contingencia Imagen Global * Frecuencia de Compra

			Frecuencia de Compra				
			2.00	3.00	4.00	5.00	Total
Imagen Global	3.00	Recuento	12	18	17	28	75
	4.00	Recuento	2	9	13	52	76
	5.00	Recuento	12	6	3	28	49
Total		Recuento	26	33	33	108	200

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27.692[a]	6	.000
N de casos válidos	200		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6.37.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.20 y 3.21. Diferencias significativas entre la Frecuencia de compra y la Imagen Global en La Reina.

Tabla de contingencia Imagen Global * Frecuencia de Compra

			Frecuencia de Compra				
			2.00	3.00	4.00	5.00	Total
Imagen Global	3.00	Recuento	15	15	20	43	93
	4.00	Recuento	3	12	13	47	75
	5.00	Recuento	8	6	0	18	32
Total		Recuento	26	33	33	108	200

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17.870[a]	6	.007
N de casos válidos	200		

a. 1 casillas (8.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4.16.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.22 y Tabla 3.23. Diferencias significativas entre la Frecuencia de compra y la Imagen Global en Las Novedades.

Tabla de contingencia Imagen Global * Frecuencia de compra

			Frecuencia de Compra				
			2.00	3.00	4.00	5.00	Total
Imagen Global	3.00	Recuento	16	16	23	43	98
	4.00	Recuento	2	8	6	56	72
	5.00	Recuento	8	9	4	9	30
Total		Recuento	26	33	33	108	200

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34.090[a]	6	.000
N de casos válidos	200		

a. 3 casillas (25.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3.90.

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 12

Tablas 3.24 y 3.25 Relación existente entre el Componente Holístico y las cuatro dimensiones del Componente Perceptual Cognitivo con la Imagen Global de un Punto de Venta para Siboney.

Rangos

	Imagen Global	N	Rango promedio
Componente holistico	3.00	75	54.92
	4.00	76	110.32
	5.00	49	155.03
	Total	200	
Apariencia	3.00	75	63.52
	4.00	76	111.63
	5.00	49	139.84
	Total	200	
Conveniencia	3.00	75	63.61
	4.00	76	106.55
	5.00	49	147.57
	Total	200	
Fiabilidad	3.00	75	69.15
	4.00	76	98.28
	5.00	49	151.92
	Total	200	
Confianza	3.00	75	93.55
	4.00	76	94.12
	5.00	49	121.04
	Total	200	

Estadísticos de contraste[a,b]

	Componente holistico	Apariencia	Conveniencia	Fiabilidad	Confianza
Chi-cuadrado	93.367	56.468	64.147	61.419	8.697
gl	2	2	2	2	2
Sig. asintót.	.000	.000	.000	.000	.013

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: NUEVAIG

Fuente: Elaboración propia

Tablas 3.26 y 3.27 Relación existente entre el Componente Holístico y las cuatro dimensiones del Componente Perceptual Cognitivo con la Imagen Global de un Punto de Venta para La Reina.

Rangos

	Imagen Global	N	Rango promedio
Componente holistico	3.00	93	82.11
	4.00	75	103.19
	5.00	32	147.64
	Total	200	
Apariencia	3.00	93	83.83
	4.00	75	110.45
	5.00	32	125.61
	Total	200	
Conveniencia	3.00	93	74.25
	4.00	75	116.07
	5.00	32	140.30
	Total	200	
Fiabilidad	3.00	93	77.41
	4.00	75	110.21
	5.00	32	144.84
	Total	200	
Confianza	3.00	93	99.98
	4.00	75	94.30
	5.00	32	116.53
	Total	200	

Estadísticos de contraste[a,b]

	Componente holistico	Apariencia	Conveniencia	Fiabilidad	Confianza
Chi-cuadrado	31.217	16.045	39.973	36.019	3.478
gl	2	2	2	2	2
Sig. asintót.	.000	.000	.000	.000	.176

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: NUEVAIG

Fuente: Elaboración propia

Tablas 3.28 y 3.29 Relación existente entre el Componente Holístico y las cuatro dimensiones del Componente Perceptual Cognitivo con la Imagen Global de un Punto de Venta para Las Novedades.

Rangos

	Imagen Global	N	Rango promedio
Componente holistico	3.00	98	83.84
	4.00	72	105.87
	5.00	30	142.03
	Total	200	
Apariencia	3.00	98	71.05
	4.00	72	119.61
	5.00	30	150.83
	Total	200	
Conveniencia	3.00	98	75.46
	4.00	72	110.69
	5.00	30	157.83
	Total	200	
Fiabilidad	3.00	98	72.25
	4.00	72	109.35
	5.00	30	171.53
	Total	200	
Confianza	3.00	98	91.04
	4.00	72	101.04
	5.00	30	130.10
	Total	200	

Estadísticos de contraste[a,b]

	Componente holistico	Apariencia	Conveniencia	Fiabilidad	Confianza
Chi-cuadrado	24.441	56.261	50.285	70.702	10.952
gl	2	2	2	2	2
Sig. asintót.	.000	.000	.000	.000	.004

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: NUEVAIG

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 13

Tablas 3.30 y 3.31 Tablas de Contingencia de la relación existente entre la Imagen Global y la Intensión de visitar para Siboney

Tabla de contingencia Imagen Global * Intensión de Visitar

			Intensión de Visitar			
			3.00	4.00	5.00	Total
Imagen Global	3.00	Recuento	53	14	8	75
	4.00	Recuento	17	32	27	76
	5.00	Recuento	5	4	40	49
Total		Recuento	75	50	75	200

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	91.960[a]	4	.000
N de casos válidos	200		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 12.25.

Fuente: Elaboración propia

Tablas 3.32 y 3.33 Tablas de Contingencia de la relación existente entre la Imagen Global y la Intensión de visitar para La Reina.

Tabla de contingencia Imagen Global * Intensión de Visitar

			Intensión de Visitar			
			3.00	4.00	5.00	Total
Imagen Global	3.00	Recuento	69	21	3	93
	4.00	Recuento	20	40	15	75
	5.00	Recuento	4	6	22	32
Total		Recuento	93	67	40	200

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	94.942[a]	4	.000
N de casos válidos	200		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6.40.

Fuente: Elaboración propia

Tablas 3.34 y 3.35 Tablas de Contingencia de la relación existente entre la Imagen Global y la Intensión de visitar para Las Novedades

Tabla de contingencia Imagen Global * Intensión de Visitar

			Intensión de Visitar			
			3.00	4.00	5.00	Total
Imagen Global	3.00	Recuento	67	30	1	98
	4.00	Recuento	16	38	18	72
	5.00	Recuento	0	7	23	30
Total		Recuento	83	75	42	200

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	106.716[a]	4	.000
N de casos válidos	200		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6.30.

Fuente: Elaboración propia