

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Economía



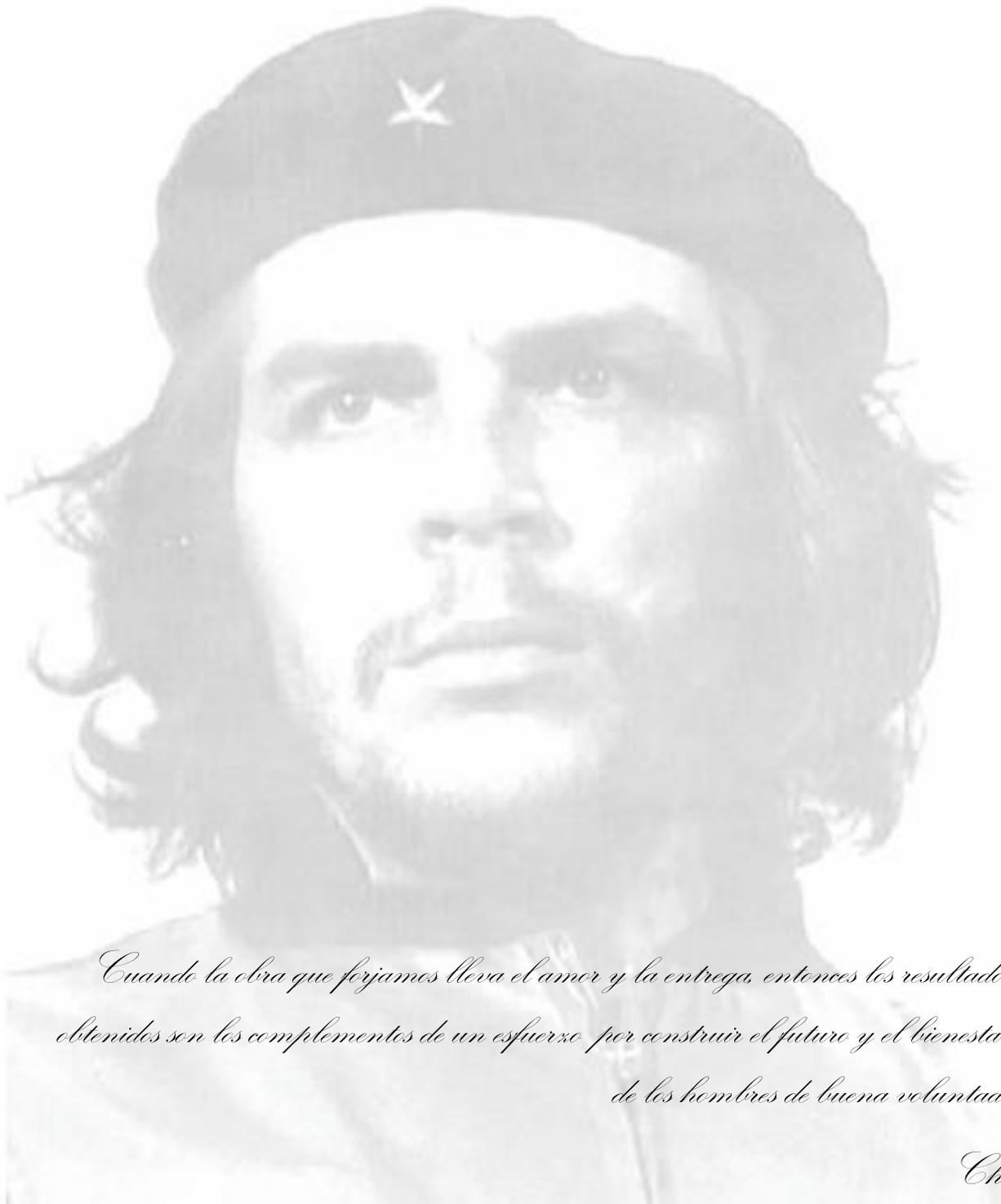
Trabajo de Diploma

*DIAGNÓSTICO DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DEL
COMERCIO MINORISTA DE BIENES EN VILLA CLARA.*

Autora: Melvis García Rojas.

Tutor: M.Sc. Raúl Yoel La Fé Jiménez

Santa Clara, junio 2012



*Cuando la obra que forjamos lleva el amor y la entrega, entonces los resultados
obtenidos son los complementos de un esfuerzo por construir el futuro y el bienestar
de los hombres de buena voluntad.*

Che

A mi mamá, que el destino no le permitió estar conmigo en este momento para ver hecho realidad su sueño, a mi papá, a mis abuelos Eva y Pepe, a Jose, a Charles y Dayana porque son los que me han impulsado en la vida y les debo todo lo que soy.

Agradecimientos

A mis abuelos Eva y Pepe por ser padre y madre una vez más y ayudarme a seguir a adelante.

A mi papá por ser el sostén de nuestras vidas y la persona que más amo en el mundo.

A mi hermano Jose por su cariño y apoyo incondicional.

A Charles por su amor, cariño, entrega y dedicación y por tantas noches de desvelo frente a la computadora.

A mis tíos por preocuparse tanto por mí, por ofrecermé una mano incondicional, sobre todo Lóisi, Rafaelito, Niirka y María

A mi abuela Doris por comprenderme tanto, sobrellevar mis locuras y porque sé que tengo con quien contar.

A Rafa, Maidy, Reina, Jorgito, Ana Laura, por estar ahí cuando les he necesitado.

A Pico y Pautito, que aunque estén lejos los quiero muchísimo.

Al resto de mi familia que me apoyó en todo momento.

A Idania que ha sido como una madre para mí.

A Tania por su dedicación y ayuda.

A mis amigos que no por ser los últimos les agradezco menos: a Dubier, Lauri, Danais, Yily, Mercy, Leo, Revilla, Randy, Javier, Lis, Mary, Mercedes, Noches, Wendy... en fin, a todos los que de una forma u otra me acompañaron en la travesía de estos años.

A todos Muchas Gracias

La investigación realizada persigue el objetivo de efectuar un diagnóstico de la eficiencia general del sector del comercio minorista de bienes en Villa Clara. Para lograrlo, se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica centrándose en los principales conceptos relacionados con el tema, exponiéndose la clasificación de este. Se realizó un análisis económico de los componentes del sector atendiendo a su estructura, según su clasificación, se procesaron datos extraídos de las encuestas realizadas a los clientes, las cuales se aplicaron con el fin de conocer el nivel de eficiencia desde la perspectiva de los clientes. La investigación confirmó que el comercio minorista de bienes en Villa Clara posee un alto nivel de ineficiencia, producto de la carencia de visión estratégica y la falta de atención a las dimensiones.

The present investigation pursues the objective of carrying out a diagnose of the general efficiency of the retail market of goods in Villa Clara. To obtain this, an exhausted bibliographical revision was done pointing out in the principal concepts related to the subject and the classification of it is. An economic analysis of the component of the sector was made taking into account its structure as its classification, some dates taken from the surveys done to the clients were processed, which ones were applied to know the level of efficiency since the point of view of the clients. The investigation confirmed that the retail market of good in Villa Clara has a high level of inefficiency, due to the lack of strategic vision and the need of attention to the fundamental processes.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS – METODOLÓGICOS DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES.....	5
1.1 Origen histórico del comercio	5
1.2. Comercio minorista	8
1.2.1-Clasificación de detallistas.....	11
1.3 Comercio minoristas de bienes.....	12
1.3.1 La gestión de la oferta	14
1.3.2 La atención al cliente	15
1.3.3 Diseño del punto de venta	16
1.4- El comercio minorista de bienes en Cuba.....	16
1.5- Eficiencia y Comercio Minorista en Cuba.....	20
1.5.1- Eficiencia.....	21
CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN Y DEFINICIÓN DE PROBLEMAS PARA EL COMERCIO MINORISTA DE BIENES EN VILLA CLARA	24
2.1- Comercio estatal.....	24
2.1.1- Análisis del comportamiento de la circulación mercantil minorista.....	24
2.1.2- Problemas fundamentales que afectan la eficiencia en el comercio minorista de bienes en Villa Clara	28
2.2-Comercio no estatal.....	31
2.2.1- Mercado Agropecuario	32
2.3- El mercado ilegal o informal	42
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL NIVEL DE EFICIENCIA DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE	44
3.1- Descripción por dimensiones.....	44
3.1.1 -Descripción del cuestionario	45
3.2- Cálculo del tamaño de muestra.....	46
3.3- Análisis de resultados	48
3.3.1-Resultados por criterios.....	49
3.4- Propuestas de solución.....	52

CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÀFICAS	52
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La actividad del comercio minorista abarca todo el mercado de la reventa, que incluye la venta de bienes y de servicios. La estructura actual del comercio minorista de bienes en Cuba es compleja, producto de la existencia de diferentes tipos de propiedad, el funcionamiento de dos monedas distintas y la obsolescencia de las legislaciones y mecanismos regulatorios vigentes, que están en proceso de cambio y reestructuración, hace muy compleja la tarea de reglamentar y controlar este sector.

En los momentos actuales, el reordenamiento de la economía, el uso irracional de los recursos, las insatisfacciones crecientes de los clientes a la hora de seleccionar y encontrar, en su proceso de compra, aquellas opciones que mejor satisfagan sus necesidades, gustos y deseos, el menosprecio de la utilización del marketing como enfoque gerencial, la realización de gestiones ineficientes debido a la mala planificación y la falta de visión estratégica, hace imprescindible y necesaria la realización de un diagnóstico en el comercio minorista de bienes.

Tener en cuenta el perfeccionamiento de este sector, contribuye a elevar su capacidad para desempeñarse con altos estándares e influir en el crecimiento del nivel y calidad de vida de la población; el diagnóstico tiene como fin identificar los problemas de eficiencia existentes en el comercio minorista de bienes.

Desde el punto de vista empresarial, definir problemas constituye una importante herramienta en las condiciones del socialismo para lograr dos propósitos elementales: la eficiencia requerida en la producción y servicios, con su consecuente impacto en el racional empleo de los recursos y por otra parte, la creciente satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de la población, lo que constituye el eje fundamental del modo de producción en el país.

El incremento de establecimientos en el sector comercial a partir de la década del 90, aún insuficientes para cubrir las necesidades crecientes de la población, requieren de una revisión detallada con el objetivo de definir los principales problemas y proponer

soluciones vertiginosas que incrementen la satisfacción de los clientes y los niveles de rentabilidad de las organizaciones.

Es importante destacar que el comercio minorista de bienes en Cuba no se comporta de forma similar en la totalidad de nuestro territorio, dado a los contrastes característicos de cada provincia. El comportamiento de Villa Clara ha sido notable en los últimos años, logrando aceptables niveles de rentabilidad, influenciado, sobre todo, por los altos precios en el mercado, lo cual no quiere decir que su desempeño haya sido eficiente, de ahí que la **situación problemática** de la investigación radique sobre todo en la caída de las ventas, condicionada por las escasas utilidades que resultan luego de pagar los gastos. Esta incapacidad de mantener e incrementar los niveles de rentabilidad, se debe al mal aprovechamiento de los recursos de los que disponen y a la insuficiente voluntad de elevar la satisfacción de los clientes en el cumplimiento de sus expectativas.

La situación actual y la necesidad de utilizar racionalmente los recursos escasos con los que cuenta la provincia y el país, permite plantear la siguiente interrogante o **problema científico**: ¿cómo determinar, a través de un diagnóstico, los problemas que afectan la eficiencia del comercio minorista de bienes en Villa Clara?

De ahí que el **objetivo general** de la investigación sea: realizar un diagnóstico de la eficiencia general del sector del comercio minorista de bienes en Villa Clara, para evidenciar los problemas que afectan su gestión. Para lograr este fin se definieron los siguientes **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos para el comercio minorista de bienes en Cuba.
2. Analizar la eficiencia económica en el sector del comercio minorista de bienes en Villa Clara.
3. Valorar el nivel de eficiencia del comercio minorista de bienes desde la perspectiva del cliente

Se parte de la siguiente **hipótesis**: si se realiza un diagnóstico al comercio minorista de bienes de Villa Clara, se evidenciarán problemas que determinan el nivel de eficiencia en la gestión de este sector.

En la realización de este estudio se utilizaron métodos de investigación propios de las ciencias económicas, entre ellos los **métodos teóricos**, comparación, histórico – lógico, análisis – síntesis, inducción - deducción y los **métodos empíricos**, como la entrevista, consulta a expertos, la revisión bibliográfica y la encuesta.

La investigación se **justifica y es viable** dado que en los momentos actuales la gestión del comercio minorista de bienes es un tema sensible en el país, el trato inadecuado, la desinformación por parte de los directivos y los trabajadores, ha propiciado que las organizaciones pertinentes soliciten la necesidad de realizar la presente investigación en busca de definir y hallar posibles soluciones a los problemas funcionales que tributan a la mala gestión del sector.

Para realizar la investigación se cuenta con el material bibliográfico suficiente, teniendo además como base otras investigaciones y el máximo apoyo de los directivos y especialistas de las entidades que pertenecen a este sector.

La tesis se **estructura** en tres capítulos:

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES. En este se presentan los resultados de una exhaustiva revisión bibliográfica con el fin de establecer los fundamentos teóricos metodológicos del comercio minorista de bienes en Cuba, y se realiza un breve recorrido por el origen, evolución y la actualidad del comercio minorista de bienes en Cuba.

CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN Y DEFINICIÓN DE PROBLEMAS PARA EL COMERCIO MINORISTA DE BIENES EN VILLA CLARA. En el capítulo, se muestran las características básicas del comercio minorista de bienes en Villa Clara, atendiendo a su estructura: comercio estatal, comercio no estatal e ilegal y qué empresas lo componen. Se efectúa un análisis económico utilizando datos

estadísticos brindados por la Oficina Provincial de Estadística sobre indicadores que caracterizan el comercio.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL NIVEL DE EFICIENCIA DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE. Se exponen los resultados de la encuesta realizada a los clientes del comercio minorista de bienes en Villa Clara. Se establece una descripción del cuestionario y se analizan los resultados por criterios y dimensiones. Del análisis de los resultados se proponen posibles soluciones para incrementar la eficiencia en dicho sector.

Con la realización de la investigación, se afirmó que los clientes del comercio minorista de bienes en Villa Clara están insatisfechos. Las deficientes gestiones empresariales, la carencia de visión y planificación estratégica, el empleo de herramientas de marketing, son algunas de las causas que más influyen en la satisfacción del cliente. Evidenciar los problemas que determinan el nivel de eficiencia en la gestión del sector, permite de forma más clara, a las autoridades pertinentes, la toma de decisiones, la gestión del sector y actividades de mejora en este ámbito, esto sería más fácil si se extendiera la realización del estudio a otras provincias, con vistas a concretar la existencia de problemas generales en el territorio nacional.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS – METODOLÓGICOS DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES

El presente capítulo, constituye una investigación sobre el sector del Comercio Minorista de Bienes, teniendo como fin fundamental establecer los fundamentos teóricos metodológicos del mismo, a partir de un análisis de las principales conceptualizaciones que se han realizado al respecto, y de la realización de un breve recorrido por el origen, evolución y la actualidad del comercio minorista de bienes en Cuba. La estrategia para la construcción de este capítulo se muestra en el hilo conductor de la **figura 1.1**.

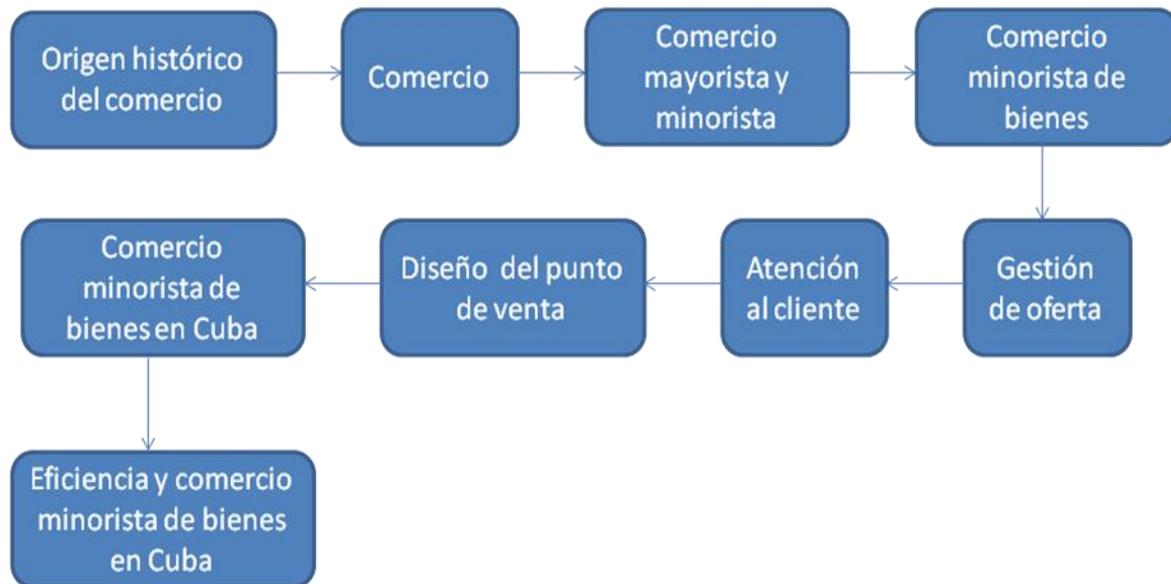


Figura 1.1 Hilo conductor del capítulo I.

Fuente: elaboración propia

1.1 Origen histórico del comercio

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,

“que no es más que 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”¹. 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.

La base del comercio se encuentra en las relaciones de intercambio, “estas tareas las ha realizado el ser humano desde la antigüedad, cuando ha tenido la necesidad de desarrollarse como especie aunque con el paso de los años estas relaciones se incrementaron en número y complejidad, trayendo consigo la necesidad para el productor de elaborar una estrategia más terminada y compleja con el propósito de lograr un mayor ingreso y a su vez una mayor satisfacción del cliente”², obteniendo un mejor posicionamiento en el mercado, producto de lo cual surge el marketing como un “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”³ de ahí que muchos tratadistas de la materia tiendan a utilizar indistintamente los términos Marketing y comercio, para referirse al intercambio.

“La traducción al castellano del término anglosajón, marketing, no ha estado exenta de controversia y esto ha evitado una formalización exacta de su significado. En Iberoamérica se han traducido libros que usan términos como mercadología, mercadeo, mercadotecnia, inclusive se utiliza el término comercialización. Antes de 1900 la conducta del mercado y la práctica del comercio eran concebidas como un fenómeno macroeconómico. Cuando apareció el término marketing este reemplazó a lo que antes se conocía como comercio, distribución o intercambio”⁴.

El concepto de comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia.

“Hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del concepto de comercialización: Orientación hacia el cliente, Esfuerzo total de la empresa, Ganancia como objetivo”⁵, la relación entre estos términos se muestran en la **figura 1.2.**

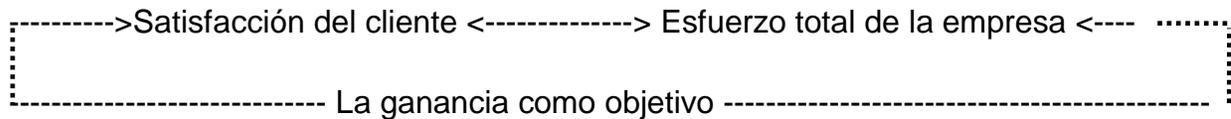


Figura 1.2 Relación entre los componentes del concepto de comercialización

Fuente: WWW.monografias.com/trabajos11/teopub/teopub.shtml

“El comercio son transacciones que implican movimiento físico de bienes o un compromiso tangible de recursos económicos”⁶, partiendo de lo anteriormente planteado, es evidente que comercio implica mucho más que la simple transacción física de bienes, pues el intercambio de servicios forma parte también del comercio; además no solo constituye un compromiso tangible de recursos económicos, sino además, materiales y financieros.

Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. “Por actividades comerciales o industriales se entiende tanto intercambio de bienes o de servicios que se efectúan a través de un mercader o comerciante”⁷. Este concepto amplía y da una idea más acabada de lo que se podría entender por comercio.

En la actualidad, la mayoría de los fabricantes no venden sus productos directamente a los usuarios finales. “Entre ellos y los últimos destinatarios se encuentran intermediarios que viabilizan la comercialización de dichos productos”⁸, a través de

un canal de comercialización que no es más que “el circuito a través del cual se establece la relación entre producción y consumo, a efectos de poner a disposición de los consumidores los bienes, mediante la articulación de distintos flujos de comercialización”⁹. De ahí que existan intermediarios del mercado, que compran y revenden mercancías, siendo estos mayoristas y minoristas.

“Un producto puede seguir distintos caminos para llegar al consumidor. En ese canal de comercialización van a haber múltiples etapas, es decir, mercados intermedios”.

Existen tres mercados intermedios:

- Mercado mayorista en origen.
- Mercado mayorista en destino.
- Mercado minorista.

1-“Mercado mayorista en origen: Quien acude al mercado a vender son productores y la demanda está constituida por comerciantes mayoristas o industriales que utilizan el producto como input o insumo en sus procesos de fabricación”.

2-“Mercado mayorista de destino. La oferta puede ser bien de productora o bien de mayorista. La demanda son comerciantes fundamentalmente minoristas”.

3-“Mercado minorista. La oferta la configuran los puntos de venta que venden al por menor también conocidos como detallistas o al menor, y la demanda es el consumidor final”¹⁰.

La utilización de intermediarios contribuye a una mayor eficiencia en hacer que los bienes se encuentren disponibles y accesibles en los mercados a los cuales se dirige la empresa. Los intermediarios, a través de sus contactos, experiencia, especialización y tamaño de las operaciones, ofrecen a la empresa más de lo que ella podría conseguir por sí misma.

1.2. Comercio minorista

Los canales de distribución sirven para hacer más corta la distancia entre productor y consumidor final, además de ser el elemento final y más importante de la cadena, y

son los que propician la comunicación personal para ayudar al consumidor en los últimos pasos del proceso de compra “teniendo en cuenta a la hora de la presentación de un producto resaltar los detalles de calidad para poder determinar la percepción por parte del cliente sobre el valor de los mismos”¹¹.

Comercio mayorista: “Intermediarios que venden esencialmente a otros revendedores, tales como los detallistas o clientes institucionales, y no a los consumidores finales. Compran a los productores o a los importadores de mercancías, para almacenarlas y revenderlas en pequeñas cantidades a los detallistas añadiendo servicios. Los mayoristas proponen en general un abastecimiento de productos complementarios, ya que ellos tratan con diversos proveedores.”¹²

La función del mayorista es comprar en grandes cantidades, lo que implica disponer de la financiación necesaria; tiene que fraccionar las mercancías para revender y suministrar a los detallistas, dependiendo de su capacidad de compra, paga grandes pedidos, permitiendo al fabricante un constante flujo financiero; “tiene tanto interés como el fabricante en vender los productos y participando activamente en la venta debe disponer de grandes superficies para almacenar y dar movimiento a las mercancías, ya que posee stockage en grandes cantidades”¹³. La tarea básica del mayorista es colocar los productos de un fabricante en manos de muchos usuarios, y darle a cada usuario acceso a los productos de muchos fabricantes

“El comercio minorista o también llamado detallista o al menor está constituido por las actividades que intervienen en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores para su uso personal no lucrativo”¹⁴.

Los detallistas venden los bienes y los servicios directamente a los consumidores finales para satisfacer sus necesidades. Estos adquieren los productos y su remuneración es el margen entre el precio de compra pagado y el precio de venta a los consumidores.

El minorista es la persona física o jurídica que vende al consumidor, o al usuario de un producto, sin otro intermediario. “El minorista facilita la compra de forma que el consumidor encuentra los productos cuando y donde los necesita, en cantidad lógica con su necesidad; es de todos los canales de distribución el que tiene un contacto más directo con el consumidor final, es un suministrador de servicios, especialista en ventas, con instalaciones y personal cercano al consumidor final”¹⁵.

Si se evalúa el concepto clásico de que el comercio minorista actúa como intermediario entre productores y/o mayoristas y el consumidor final, el beneficio que se esperaría de esta actividad es el de hacer disponible al consumidor los bienes que este demanda en el surtido, tiempo, lugar y forma oportunos.

“Hacer disponible, en su sentido más amplio significa: mostrar, estar al alcance, dar a conocer, dar a probar, permitir comparar, de manera que el cliente pueda seleccionar y acceder a los productos de la manera más cómoda y rápida posible, sin gastar esfuerzos y energía más allá de lo que representaría un gasto inaceptable para satisfacer su necesidad y que le conduciría a buscar otra opción”¹⁶.

Sin embargo, esto no resulta suficiente, a este enfoque hay que añadir algo que, aunque subjetivo, no deja de ser importante, y es el disfrute de la experiencia de compra que propicia el comercio minorista.

“La experiencia está muy relacionada con el ambiente y el estilo que adopte el establecimiento del comercio minorista, y que estará dada por su decoración, ambientación, surtido que ofrece, servicios complementarios, grado de atención y ayuda al cliente, imagen de marca del establecimiento, entre otros aspectos, que permita sentir, vivir, pensar, actuar y relacionar esa vivencia con otras, de manera de crear sucesos memorables”¹⁷.

El comercio minorista, por tanto, agrega una utilidad adicional sobre la ya brindada por los productores, cuando diseñan y fabrican un producto capaz de satisfacer una

determinada necesidad. El comercio minorista, mediante los servicios que presta, añade a esa capacidad, utilidad de lugar, de tiempo, de imagen y hasta adicionan utilidad de forma, que complementan el valor del producto accesible al comprador.

Resumiendo todo lo anterior, se puede entender por comercio minorista lo siguiente: “Hacer disponible un espacio donde los compradores adquieran aquello que necesitan y desean, en el momento que lo requieran, disfrutando una experiencia de compra”¹⁸.

1.2.1-Clasificación de detallistas

Se pueden distinguir tres tipos de detallistas independientes: los detallistas de alimentación general, los detallistas especializados y los detallistas artesanos. “Se pueden igualmente clasificar según su modo de funcionamiento, por ejemplo, según el nivel de servicio que dan, libre servicio o servicio completo, o según su modo operativo, margen reducido/gran rotación o margen elevado/ rotación lenta. Los detallistas que operan según el principio margen elevado/débil rotación dirigen sus esfuerzos al surtido, los productos de especialidad, la imagen del punto de venta y los servicios”¹⁹, por tanto los detallistas pueden clasificarse de acuerdo con una o más características: “cantidad de servicio, línea de producto vendida, hincapié relativo en el precio, naturaleza de las instalaciones del negocio, control de los establecimientos y el tipo de grupo de tiendas”²⁰.

A pesar de que tanto mayoristas como minoristas pertenecen a un mismo canal de distribución existen ciertas diferencias entre ellos, a continuación se expondrán tres características principales que los desigualan.

Diferencias entre mayoristas y minoristas:

1. “Los mayoristas tratan principalmente con intermediarios o negocios más que con consumidores finales, prestan menos atención a la promoción, la atmósfera y la ubicación”.

2. “Los mayoristas cubren grandes áreas comerciales y tienen mayores transacciones que los detallistas”.
3. “Los mayoristas están sujetos a diferentes reglamentaciones legales e impuestos”²¹.

1.3 Comercio minoristas de bienes

La actividad del comercio minorista abarca todo el mercado de la reventa, que incluye la venta de bienes y de servicios. Aunque en la venta de bienes también se incluye la prestación de servicios complementarios a las mercancías que se venden como es el caso de créditos, reparaciones y servicios de entrega, hay otros casos como los bancos, empresas de servicios personales, donde el comercio minorista se reduce exclusivamente a la venta de servicios.

En consecuencia, un primer gran criterio, para el análisis de las instituciones de comercio minorista, es el que las divide atendiendo a los productos o servicios vendidos en: “minoristas de bienes, para aquellas cuya actividad fundamental es la venta de productos, aunque para ello preste determinados servicios que permiten realizar la venta, y minoristas de servicios, para las que su actividad principal es la prestación de un servicio, independientemente de que para ello utilice determinados soportes de bienes”²². En esta investigación solo se tratará lo referido a minoristas de bienes.

La mayoría de los productos que adquiere el consumidor lo hace a través de un detallista o minorista. En la cadena de la distribución comercial este es el eslabón final. El detallista, a medida que hace su trabajo diariamente, realiza varias funciones de marketing: compra artículos en grandes cantidades a los mayoristas y los vende a sus clientes en cantidades menores.

Otras funciones en el desempeño del detallista o minorista son el manipulado y almacenaje en el punto de venta y facilitar cuanta información requiera el cliente sobre las características del producto. Si sabemos que la actividad fundamental de los minoristas es la satisfacción plena de los consumidores, se hace necesario que esta actividad de venta sea entregada a profesionales en este ámbito, para ofrecer al cliente una buena atmósfera de compra y así se estimulan sus deseos exponiendo convenientemente los productos en el punto de venta.

El detallista proporciona un ambiente donde el cliente puede examinar y comparar productos sin agobios, y elegir el que encuentra más satisfactorio para sus necesidades y comprarlo. Este elemento de presentaciones es muy importante porque puede influir en la percepción del cliente y de la empresa. “Hoy en día existe una tendencia al autoservicio o libre servicio en el que el consumidor decide por el mismo sin ayuda del vendedor. Un factor determinante que ha dado lugar a esta situación de distribución comercial no es más que la oferta de productos supera a la demanda”²³.

El libre servicio supuso una revolución en los sistemas de venta además de provocar una auténtica transformación en la política comercial, que ha obligado a que se lleven a cabo nuevas técnicas de gestión del establecimiento para aumentar y rentabilizar el negocio.

Esta distribución comercial se debe sobre todo a los avances en la ciencia y la tecnología ayudando al desarrollo de técnicas de producción que permiten una fabricación más acelerada de los productos, a la creciente aparición de competidores, nuevos establecimientos y nuevas formas de venta, como por teléfono o por ordenador.

Muchos establecimientos ponen al alcance de los consumidores gran variedad de productos sin el apoyo del vendedor y el cliente actuará libremente para elegir los

artículos expuestos, es por esto que el éxito o fracaso dependerá en buena medida de la organización, decorado y gestionado.

En definitiva se quiere ofrecer, el producto adecuado, en el lugar, momento, apoyo, cantidad y precio adecuado, para obtener la mayor rentabilidad del punto de venta. “Es preciso definir elementos externos, fachada, escaparates, carteles. Llamar la atención del consumidor, decidir qué tipo de productos se ofertarán, qué atención se le dará al cliente, qué servicios se van a ofrecer, cómo crear el ambiente de compra, cuáles serán los elementos distintivos”²⁴.

Los elementos: gestión de oferta, atención al cliente y diseño del punto de venta son de vital importancia en el desarrollo del comercio minorista de bienes pues son los que logran el fin fundamental de la empresa, que no es más, que la satisfacción de las necesidades del cliente.

1.3.1 La gestión de la oferta

La gestión de las relaciones con los proveedores, suministradores o acreedores, es un término que describe métodos y procesos que realiza una empresa o una institución que compra, y es parte de la llamada gestión de oferta. La gestión de la oferta es considerada como un proceso sistemático de negocio incluyendo más funciones que con las que tradicionalmente se compra.

La gestión de la oferta se refiere principalmente a la supervisión y gestión de materiales y servicios de insumos, gestión de los proveedores que proporcionan los insumos y el apoyo del proceso de adquisición de esos insumos. El desempeño de la gestión de la oferta y servicios profesionales de la gestión de la oferta se mide en términos de cantidad de dinero ahorrado para la organización. Sin embargo, “la gestión de riesgo es uno de los otros aspectos críticos de la gestión de la oferta, especialmente el riesgo de no disponibilidad en el tiempo requerido de la calidad de bienes y servicios críticos para una organización de la supervivencia y el crecimiento”²⁵.

1.3.2 La atención al cliente

La existencia de las empresas depende de la satisfacción de las necesidades y deseos de sus clientes. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia él, porque “quien impulsa todas las actividades de la empresa es el cliente. De nada sirve que el producto o servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores”²⁶.

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación de hoy no es la misma que la de años atrás que se trataba de producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender. En los últimos años la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos, para lograr conquistar o al menos atraer a los clientes.

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo. El personal que interviene en este proceso es de vital importancia dado que según su comportamiento, este logrará que el cliente quede más satisfecho o menos inconforme. Para esto es necesario instrumentar un sistema de capacitación y motivación que involucre a todo el personal que interviene en este proceso. Debe haber una clara definición de tareas y responsabilidades, para hacer previsibles los resultados y reducir constantemente la cantidad de clientes insatisfechos.

“Un punto clave para lograr este estado en el cliente es la comunicación ya que comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa, dado que cuando se comunica con alguien no solo se emite

un mensaje, también se recibe una respuesta y nuevamente se comunica ante esa respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos”²⁷.

1.3.3 Diseño del punto de venta

El diseño del espacio y del ambiente en el que se ubican los productos es de vital importancia. El punto de venta se convierte en el lugar donde el cliente efectuará una de las acciones más importantes para la empresa: comprar. Para que se realice una compra y el cliente quede con deseos de volver, es necesario crear en él un estado de satisfacción no solo con el producto, sino que él sienta que se encuentra en un lugar acogedor, agradable, y esto constituirá, en definitiva, la estrategia de marketing de la empresa distribuidora.

“Interrelacionar el diseño del punto de venta de una empresa y su estrategia de marketing es una necesidad evidente, ya que, en la actualidad, el punto de venta se ha convertido en el instrumento fundamental que toda empresa distribuidora posee para comunicar su estrategia de marketing y, de esta manera, poder alcanzar sus objetivos comerciales”²⁸.

“En el caso cubano, la infraestructura resulta compleja para el logro de la competitividad. La mayoría de las edificaciones comerciales que explota actualmente el país a través de sus diferentes cadenas y grupos, son instalaciones viejas, una gran parte de ellas no construidas originalmente para establecimientos comerciales y que han sido adaptadas para este fin, por lo que no siempre aseguran el confort ni la funcionalidad requerida. No obstante, algunas cadenas ya cuentan con instalaciones nuevas construidas en los últimos años para este fin”²⁹.

1.4- El comercio minorista de bienes en Cuba

En 1990 producto de la caída del Campo Socialista, Cuba se enfrentó a una crisis económica, catalogada como período especial, en consecuencia con lo sucedido, la

dirección del socialismo cubano se vio en la necesidad de tomar medidas en todas las esferas de la sociedad, políticas, económicas y sociales.

La economía cubana tuvo que reordenarse para lograr una conformidad con la realidad existente, de ahí que el comercio minorista de bienes en Cuba se acrecentó y adopta la siguiente estructura:

En primer lugar se encuentra el comercio estatal que constituye una forma superior de la socialización de la circulación mercantil y que se efectúa a través de organismos destinados al efecto 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:

- ❖ Las empresas de comercio minorista normado, que aseguran la venta de la canasta básica a precios especiales y por igual a todos los ciudadanos.
- ❖ Las empresas de comercio minorista, que se encargan de la comercialización de productos liberados, en moneda nacional, tanto industriales, como agropecuarios, a precios superiores a los normados.
- ❖ Actividades de comercio minorista de organismos estatales y entidades, resultado de autoconsumo, estímulos, mercados para sectores específicos y otros.
- ❖ Las empresas de comercio minorista que venden sus mercancías en divisa.

En segundo lugar se encuentra el comercio no estatal que contiene:

- ❖ El comercio 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.

- ❖ El comercio privado, en el cual un sector de la población, cuentapropistas, participan en la comercialización de productos elaborados o no por ellos mismos.
- ❖ 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.

El comercio minorista de bienes en Cuba se realiza con dos monedas, el CUP que abarca toda la venta estatal, que se compone de la venta normada, liberada y el mercado no estatal y el CUC presente en la red de tiendas recaudadoras de divisa y en el comercio sumergido. La fijación de precios en este sector es muy rígida, altamente centralizada y proporciona altos márgenes de ganancia que no siempre permiten medir la eficiencia real de este sector.

No solo el período especial trajo consigo cambios en la economía cubana, en la actualidad producto de la crisis económica mundial y el reajuste de la economía a las necesidades actuales, en Cuba está realizándose una actualización del modelo económico con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, en el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de los ciudadanos, propiciando esto un cambio en la política para el comercio, por lo que en primer lugar se hizo necesario:

“Reestructurar el comercio mayorista y minorista, en función de las condiciones en que operará la economía con la diversificación de formas de gestión de la propiedad

social y los participantes en los procesos productivos y de prestación de servicios, además de:

Diversificar los surtidos, calidad y precios de los productos y servicios que se ofertan, para satisfacer las demandas de los distintos segmentos de la población, según sus posibilidades de acceso, siendo este uno de los factores que contribuyen a estimular el trabajo”.

“Hasta tanto se logre la unificación monetaria, se irá conformando un sistema de comercio minorista en dos niveles: dejando ofertas diferenciadas por su calidad o características en la actual red de pesos convertibles y elevando la calidad de las ofertas en pesos cubanos”.

“Diseñar una política de abastecimiento del país que tenga en cuenta la participación de los productores nacionales y la eficiente gestión de las importaciones que se realicen. Dentro de ello, definir las formas de distribución mayoristas, incluyendo aquellas que den respuesta a las nuevas modalidades de producción y servicios no estatales, así como el alcance y características de la red minorista”.

“Reestructurar las ofertas de bienes y servicios, revisando los precios minoristas de los productos que formen parte de la canasta familiar normada y los que se definan puedan ir transfiriéndose a la venta liberada sin subsidios en pesos cubanos”.

“Ejercer un efectivo control sobre la gestión de compra y la rotación de inventarios en toda la red comercial, tanto mayorista como minorista, con vistas a minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas”.

“Aplicar una eficaz protección al consumidor, que garantice el cumplimiento de los deberes y derechos de todos los prestatarios y consumidores de bienes y servicios.”³⁰

Las funciones del comercio minorista en el desarrollo de la reproducción socialista son las siguientes:

- ❖ “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”.
- ❖ “Sirve de vínculo económico entre el sector estatal de la economía y el resto de los sectores existentes”.
- ❖ “Constituye la materialización de la distribución con arreglo al trabajo”.
- ❖ “Es un importante instrumento de consolidación del sistema monetario y de crédito”³¹.

1.5- Eficiencia y comercio minorista en Cuba

Definir problemas que inciden en la determinación del nivel de eficiencia en Cuba no es tarea fácil. Desde el punto de vista empresarial, definir estos problemas constituye una importante herramienta en las condiciones del socialismo para lograr dos fines importantes: la eficiencia requerida en la producción y servicios, con su consecuente impacto en el racional empleo de los recursos y por otra parte, en la creciente satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de la población, lo que constituye el eje fundamental del modo de producción en el país.

En tal sentido el Partido Comunista de Cuba en su Primera Conferencia Nacional para establecer y aprobar los objetivos de trabajo de este, propone como objetivo número 44: “Profundizar en la conciencia del ahorro de recursos de todo tipo, como una de las fuentes principales de ingresos del país”, para lo cual se hace necesario “Estimular la protección y cuidado de los bienes y recursos del Estado, el ejercicio del control interno, la calidad de los procesos productivos y de sus resultados en los organismos, empresas, unidades presupuestadas y otras instancias económicas y sociales”³², constituyendo este el objetivo número 45 de la ya citada conferencia.

1.5.1- Eficiencia

Otro aspecto a señalar en cuanto a la eficiencia en Cuba es el hecho de que en el ámbito administrativo y gerencial, los términos eficiencia y eficacia son utilizados frecuentemente. Sin embargo, la mayoría de las veces, la interpretación de los mismos, obedece a breves reseñas de algunos especialistas que no son de uso cotidiano, por lo que pueden ser sujetas a interpretación, especialmente cuando se da por sentado que la instrucción ha sido entendida, basados en el hecho de que se habla en el mismo idioma.

Autores como es el caso del ingeniero Juan Carlos González hace referencia a estos términos basándose sobre todo en los planteamientos del profesor Kilian Zambrano, *Planificación y Control de la Producción Pública*, y su modelo para la explicación de los temas en cuestión (**Anexo 1**)

“Eficiencia: Es la relación existente entre el vector insumos, que encierra lo relacionado con la cantidad, calidad, espacio y tiempo y el vector productos, que contiene los mismos elementos, durante el subproceso estructurado, de conversión de insumos en productos”.

“Eficacia: Es la relación existente entre el vector producto y el vector resultados, durante el subproceso casi-estructurado y tecno-político de conversión de productos

en resultados; esta relación se establece por la calidad^a del producto al presentar el máximo de efectos deseados y mínimo de indeseados, (balance de antiperístasis) reduciendo así, los re-procesos, re-trabajo y el desperdicio, dentro de la viabilidad prevista”.

Se pueden destacar dentro de la terminología examinada, los siguientes principios:

“Principio de eficiencia: El actor estratégico hará un uso dosificado de sus recursos en cada evento del juego interactivo, lo cual ocurrirá en función de la aplicación de recursos por parte del otro”.

“Principio de eficacia: La obtención de los resultados deberá exigir la menor cantidad de eventos posibles. El encuentro y la fricción deberán minimizarse, y solo producirse como eventos encadenados integral y orgánicamente orientados hacia los resultados”³³.

En Cuba el tema no es tan controversial pues la ocurrencia de estos términos está dada de forma directa, de modo que la eficiencia no existe sin la eficacia, y no viceversa, dado que solo cumpliendo los objetivos previstos en una organización y con el uso óptimo de los recursos es que se logra la eficiencia.

Para saber cuán eficiente es una organización se establecen indicadores cuya función es medir el desempeño de la misma, estos indicadores están prediseñados, aunque cada empresa utiliza los que más se asemejan a sus características. Para conocer el comportamiento de estos indicadores que son esenciales para las empresas del sector del comercio minorista de bienes es necesario la realización de un diagnóstico que revele los puntos débiles y fuertes, ya que estos reflejan dónde están los principales problemas y con qué cuenta la organización para erradicarlos, ingresos o gastos innecesarios son variables que afectan directamente a la

^a Al entender la calidad como el grado de satisfacción del cliente / usuario / o ciudadano, según el caso, se puede visualizar la diferencia entre producto y resultado, como la brecha existente entre el producto y las expectativas que se tienen de este, para lograr variaciones o invariaciones en la situación o estado del sistema.

eficiencia, por lo que el comportamiento de las mismas permite a las organizaciones trazar nuevos planes correctivos y utilizar mejor los recursos para remediar los problemas.

CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN Y DEFINICIÓN DE PROBLEMAS PARA EL COMERCIO MINORISTA DE BIENES EN VILLA CLARA

En el presente capítulo se establecerán los caracteres básicos del comercio minorista de bienes en Villa Clara, atendiendo a su estructura: comercio estatal, comercio no estatal e ilegal, qué empresas lo componen. Se efectuará un análisis económico utilizando datos estadísticos brindados por la Oficina Provincial de Estadística sobre indicadores que caracterizan el comercio.

2.1- Comercio estatal

El Comercio minorista es el dedicado a vender directamente a la población a través de establecimientos al por menor para su consumo personal, independientemente de la rama en que clasifique la empresa que lo ejecute.

Las empresas que pertenecen o componen la definición de comercio estatal desempeñan el papel más dominante para este sector en el país. Estas empresas debido a la dualidad monetaria existente en el país venden sus productos en moneda nacional y en divisas.

En moneda nacional se encuentran empresas como las de Servicios Especiales, Mercados Agropecuarios Estatales, Empresa Municipal de Comercio y el Mercado Industrial. Así como las que venden en divisa se componen por la Corporación CIMEX S.A., el Fondo Cubano de Bienes Culturales (BFC), la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro), la Sucursal Caracol S.A. y la Sucursal ARTex.

2.1.1- Análisis del comportamiento de la circulación mercantil minorista

Para la realización de un análisis sobre el comportamiento de la circulación mercantil minorista se utilizarán variables como las ventas, ventas diaria promedio y circulación mercantil. Cada una de ellas resalta la participación del comercio minorista de bienes en la economía del país. El comercio minorista de bienes o circulación mercantil minorista está dividido en la red de establecimientos del comercio minorista y la red de establecimientos de la alimentación pública.

De la alimentación pública se ofrecen las ventas totales, por conceptos y por tipos de mercados comprendidos por los normados, el tradicional, paralelo, mercado artesanal, industrial y de servicios, entre otros; agrupa aquellas empresas que se dedican a la venta al por menor de mercancías de elaboración propia o compradas para ser consumidas de inmediato. Además se incluyen las ventas realizadas a través de la red de alimentación pública organizada, excluyendo comedores obreros. La información que abarca la actividad de comercio, excluyendo el exterior, en el sector estatal civil está referida a la red de establecimientos del comercio minorista y a la red de establecimientos de la alimentación pública reflejando lo registrado al cierre de Diciembre 31 para cada período.

Las actividades comprendidas en el comercio minorista son entre otras la venta de mercancías en establecimientos de productos alimenticios, venta en establecimientos de artículos de vestir y calzar y venta de productos de los Programas de la Revolución.

La circulación mercantil minorista es uno de los principales indicadores del comercio y representa las ventas de mercancías a la población para el consumo personal a cambio de sus ingresos monetarios. Además incluye las ventas de mercancías a la población para su consumo directo a través de la red organizada del comercio al por menor, tiendas y bodegas, junto a la venta de productos a los trabajadores en empresas o unidades presupuestadas para su consumo personal, por lo que a cambio de ellas media el dinero. Para este análisis se realizó el cálculo de estos indicadores cuyas definiciones se encuentran en el **Anexo 2**.

En los últimos años, tomando desde el 2006 hasta el 2010, las ventas en la alimentación pública han tenido un comportamiento progresivo siendo en el 2006 de 9071,5 millones de pesos hasta el 2010 alcanzar un valor de 14138,1 millones de pesos. Esto representa una venta promedio diaria de 38.7 millones de pesos y per cápita 1,258 pesos, para una variación anual de 11,5%, contribuyendo Villa Clara al total de ventas con 1201,2 millones de pesos distribuidos en comestibles, que incluyen comedores obreros y merenderos por valor de 441,3 millones de pesos,

bebidas alcohólicas por 192,2 millones de pesos, cervezas en 233,7 millones de pesos y tabacos y cigarros por valor de 241,3 millones de pesos, solo superadas sus ventas totales por Ciudad Habana en 1413,1 millones de pesos, lo que la convierte en la segunda provincia de más participación en esta rama. Además cuenta la provincia con un total de 1302 establecimientos para un total de 26882 plazas, cifra que ha venido decayendo en los últimos años, aunque aumentó con respecto al año 2009 (**Anexo 3**).

Las ventas en el comercio minorista se han comportado de forma descendente desde el 2006 hasta la actualidad presentando valores de 19908,1 millones de pesos hasta 10586,8 millones de pesos en el 2010 respectivamente. La participación de Villa Clara en esta rama ha sido fundamental dado el valor de sus ventas, ascendiendo a 769,2 millones de pesos, cotizados por distintos tipos de establecimientos como las tiendas de productos alimenticios, tiendas de productos industriales, farmacias y ópticas en este año 2010, cifra ésta solo superada por Ciudad Habana (**Figura 2.1**).

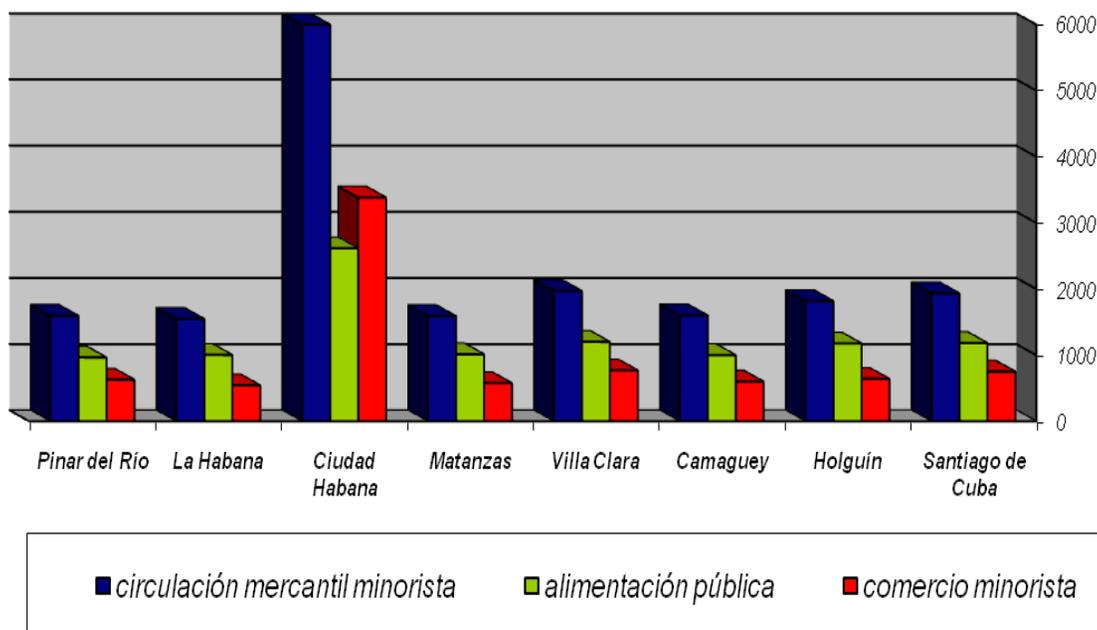
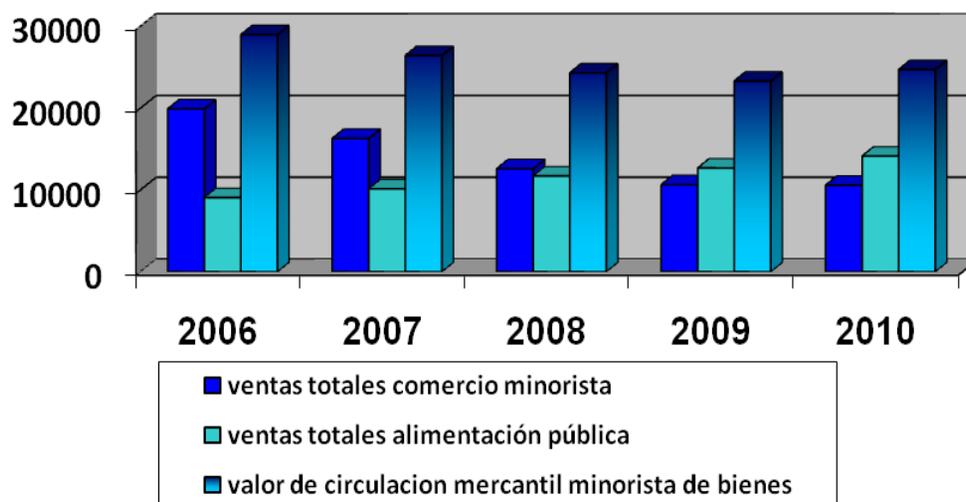


Figura 2.1 Principales provincias que participan en la circulación mercantil minorista de bienes en Cuba en el año 2012.

Fuente: elaboración propia

El valor de la alimentación pública junto al comercio minorista revelan el valor de la circulación mercantil minorista de bienes que en el 2010 asciende a 24724,9 millones de pesos (**Figura 2.2**), las ventas promedio diarias fueron de 67,7 millones de pesos, para una variación anual del 6 % y un valor per cápita de 2,199 pesos, para este total



Villa Clara participa con un valor de 2161,9 millones de pesos (**Figura 2.3**).

Figura 2.2: Circulación Mercantil Total en Cuba en los año (2006-2010).

Fuente: elaboración propia



Figura 2.3: Circulación mercantil minorista de Villa Clara en los años (2006-2010)
Fuente: elaboración propia

En Villa Clara los municipios de Manicaragua y Santa Clara, con aportes de 100.4 millones de pesos hasta 1221.0 millones de pesos respectivamente, son los más representativos junto a Sagua la Grande, Camajuaní y Placetas. El resto no contribuye con más de 100.0 millones de pesos, es importante destacar que la diferencia entre Santa Clara y el municipio de Placetas, que ingresa la mayor cantidad de dinero entre el resto de los municipios, radica en 1101.40 millones de pesos (**Figura 2.4**)



Figura 2.4 Circulación mercantil de los principales municipios que ingresan a Villa Clara en el año 2010.

Fuente: elaboración propia.

2.1.2- Problemas fundamentales que afectan la eficiencia en el comercio minorista de bienes en Villa Clara

Mediante una entrevista a expertos (**Anexo 4**), los cuales fueron seleccionados a través de un muestreo intencional no paramétrico, se pudo conformar una estimación de la eficiencia y determinar cuáles son los principales problemas que la afectan.

Dado que el mercado cubano es un mercado de escases, la gran mayoría de productos ofertados se compran; esto trae como consecuencia que los inventarios de lento movimiento u ociosos no sean significativos, por lo cual no se inmovilizan volúmenes considerables de recursos. La eficiencia del comercio minorista a escala macro es buena dados los altísimos impuestos de circulación o márgenes comerciales que superan en demasía el costo de los productos.

En Villa Clara, el grupo empresarial de comercio considera que tanto el comercio minorista de comestibles como el de bienes y consumos han jugado un papel importante, dado a una disminución en dos centavos del costo por peso en relación al año 2010 que significan 31 millón de pesos de utilidades, manteniendo todas las

empresas un nivel constante de beneficios por los últimos cuatro años, con una liquidez inmediata de 0.54 para una liquidez total de 1.07 en el 2011.

El plan de circulación mercantil en el 2011 fue de 1816.7 millones de pesos y el real de 1829.7 millones de pesos. El capital de trabajo fue positivo con 27 millones de pesos, presentan un ciclo de cobro de 30 días y un ciclo de pago de 41 días y un costo por peso de 0.82. Este sector presenta dificultades con el comportamiento de los inventarios de lento movimiento, ya que estos representan 36 millones de pesos, cantidad considerable para este grupo empresarial.

En el 2011 se le presenta un reto importante al comercio minorista, asumir nuevos programas como es el caso de la venta de materiales de la construcción, artículos de higiene y aseo que anteriormente se expendían de forma normada como es el caso de jabones y la crema dental, así como la venta de insumos agrícolas.

De forma general existe un consenso, entre los resultados del análisis económico y el criterio de los expertos, referido a que el principal problema que presenta el país está dado por el alto grado de insatisfacción de los clientes.

Dentro de las principales deficiencias que aún obstaculizan el proceso de comercialización se pueden enumerar:

1. La adulteración de los productos en la venta minorista afecta la eficiencia dado a la desestimulación de la demanda.
2. El desvío de mercancías al mercado ilegal repercute en los resultados de las ventas estatales al aparecer competencia en otros mercados, este aspecto provoca que en ocasiones los clientes se sientan más satisfechos en este tipo de mercados.
3. El personal del comercio minorista no trabaja en función de la satisfacción del cliente, sino en función de sus intereses personales, además de poseer una mala preparación en la gestión de venta.

4. Carencia de estudios de mercados de algunos productos para evaluar su comportamiento, causa que a traído consigo una disminución del comercio minorista en la provincia descendiendo en el 2010 a 769.2 millones de pesos, además de no calcular los ciclos de reaprovisionamiento y la relación oferta-demanda.
5. Altos inventarios de algunos productos declarados como lento movimiento y ocioso, es el caso del grupo empresarial de comercio interno que regula las áreas de alimentación pública y comercio minorista en moneda nacional ascendiendo a 36 millones de pesos, aspecto este en el que ha faltado trabajo para la rotación y movilidad de los mismos.
6. Existen fallas en los procesos de distribución por parte de los organismos suministradores que provocan en algunos momentos desabastecimientos en la red de unidades de comercio en la provincia, esto ha influido negativamente en el total de ventas del comercio minorista.
7. El número y volumen de ilegalidades en el giro del comercio afecta directamente la eficiencia a nivel global.

2.2-Comercio no estatal

El comercio no estatal está compuesto por el llamado Mercado Agropecuario comprendido por las cooperativas y campesinos privados que comercializan la producción excedente luego de cumplir con el estado y cuyos precios se establecen en el mercado por la acción de la oferta y la demanda. El mercado privado que está conformado por los cuentapropistas que comercializan productos elaborados o no por ellos y por último el comercio sumergido o ilegal cuyos recursos principalmente son adquiridos de instituciones estatales, mixtas y cooperativas resultado de las deficiencias en el control interno.

El comercio de los medios de producción e insumos y servicios técnicos es proporcionado por el estado mediante la Empresa de Suministros Agropecuarios, distribuidos y vendidos por ella, hasta llegar al cliente final que serían las empresas

estatales, las CPA y UBPC que presentan un tipo de mercado regulado estatalmente y los productores campesinos asociados a Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) y los no asociados, donde presentan un mercado regulado por el estado y el “mercado negro”.

Según los eslabones intermediadores el comercio minorista está compuesto por los siguientes mercados:

- ✓ Autoconsumo
- ✓ Placita regulada
- ✓ Placita diferenciada
- ✓ Mercado informal
- ✓ Mercado libre agropecuario (MLA)
- ✓ Mercado agropecuario estatal (MAE)
- ✓ Tiendas recaudadoras de divisa

Según el grado de regulación de las funciones de intercambio, compra, venta y formación de precio, estas empresas se pueden agrupar en dos áreas:

- ❖ Empresas reguladas centralmente como: Agroindustria, Acopio, Frutas Selectas, Empresa de Semillas, Mercado Agropecuario Estatal, Sector Público, Consumo Social.
- ❖ Libre acceso y formación de precios: Autoconsumo, Mercado Libre Agropecuario, cuentapropistas, “mercado negro” y tiendas recaudadoras de divisa.

2.2.1- Mercado agropecuario

Mediante un análisis que tiene como objetivo mostrar los resultados de las ventas en los mercados agropecuarios que actualmente están subordinados al sistema del Ministerio de Comercio Interior, así como la red de mercados agropecuarios del Ministerio de la Agricultura donde el principal concurrente son las entidades estatales

además de los máximos autorizados por el Consejo de la Administración Provincial; a este mercado se incluyen las ventas realizadas en los organopónicos y huertos intensivos.

La fuente de información utilizada es el modelo 0335-07 “Ventas en el mercado agropecuario” del Sistema de Información Estadístico Nacional (SIE-N) y corresponden al período Enero - Diciembre de 2010.

Para la siguiente evaluación se utilizarán indicadores como el valor de las ventas de productos agropecuarios: que es el resultado de multiplicar la cantidad del producto por el precio del producto certificado por los vendedores en su declaración jurada en el caso de los mercados del Ministerio de Comercio Interior y en los mercados del Ministerio de la Agricultura por el precio previamente determinado por el Consejo de la Administración Provincial.

Otros agropecuarios: Son aquellos productos que no están especificados en el modelo y que no clasifican como agrícolas ni cárnicos, entre ellos el puré de tomate, el de pimiento, las vísceras, cabezas y patas de cerdo así como los pollitos y las vísceras, cabezas y patas de ave, etc. Además maní, ajonjolí, miel de abejas, flores, vegetales encurtidos, pulpa de frutas, turrone, almidón y casabe.

Otros productos no especificados (NEP): Productos no agropecuarios que se realizan en el mercado, entre ellos productos industriales, artesanales, de gastronomía.

Comestibles elaborados: Se reporta el movimiento de todas las mercancías o productos que han tenido un proceso de elaboración previo a su venta.

Productos listos para la venta: Se reporta el movimiento de las mercancías o productos que se adquieren para ser vendidos y que no han sufrido un proceso previo de elaboración por el que se efectúa la venta (cervezas, refrescos embotellados, bebidas alcohólicas).

Concurrente estatal: Ventas de cualquier entidad estatal, excepto del Ejército Juvenil del Trabajo, por ejemplo: empresas agropecuarias y silvícolas, granjas cañeras, entidades estatales no especializadas (producciones de autoconsumo), Ministerio del Interior, Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

Concurrente UBPC: Ventas que se realizan directamente o a través de un representante las Unidades Básicas de Producción Cooperativa en cualquiera de los dos tipos de mercados subordinados al Ministerio de Comercio Interior o al Ministerio de la Agricultura.

Concurrente CPA: Ventas que se realizan directamente o a través de un representante de las Cooperativas de Producción Agropecuarias cañeras como no cañeras en cualquiera de los dos tipos de mercados subordinados al Ministerio de Comercio Interior o al Ministerio de la Agricultura.

Concurrente Privado: Ventas que se realizan directamente o a través de un representante cualquier productor privado, esté o no en organizaciones de base, como por ejemplo Cooperativas de Créditos y Servicios, bases campesinas, campesinos dispersos, huertos particulares o de la población.

Solo se informan las ventas que se realicen directamente a la población de los establecimientos subordinados administrativamente al Ministerio de la Agricultura e inscriptos en el Registro Central Comercial del Ministerio del Comercio Interior. Se incluyen además los organopónicos y huertos de cooperativistas y UBPC atendidos por el Ministerio de la Agricultura.

2.2.1.1- Ventas en valores

Hasta Diciembre del 2010 se produce un crecimiento de 17,9%, lo que representa 279,9 millones de pesos más que en el año 2009, estos resultados están determinados por incrementos en todos los concurrentes, así como por la contracción de este mercado a principios del 2009, debido a los tres huracanes que azotaron el país.

Las ventas de productos agropecuarios en los mercados de oferta y demanda del Ministerio de Comercio Interior aumentan en 238,4 millones de pesos, fundamentalmente por el reordenamiento en la comercialización de estos productos, en donde se incorporan a esta actividad los mercados de precios topados

administrados por el Ministerio de la Agricultura los que aumentan en 41,3 millones de pesos (**Tabla 2.1**).

Millones de pesos

Concepto	Total			Oferta y Demanda		Precio Topados	
	2009	2010	10/09 (%)	2010	10/09 (%)	2010	10/09 (%)
Total	1 560,8	1 840,5	117,9	637,5	159,7	1 203,0	103,6
Estatad y Cooperativo	1 140,6	1 347,9	118,2	363,0	196,0	984,9	103,1
Estatad	1 112,1	1 294,9	116,4	342,0	185,8	952,9	102,7
UBPC	17,6	26,8	152,3	3,6	900,0	23,2	134,9
CPA	10,9	26,2	240,4	17,4	z	8,8	86,3
Privado	420,2	492,6	117,2	274,5	128,3	218,1	105,7

z - El % es igual o mayor que 1000

Tabla 2.1 Valor de las ventas de productos agropecuarios año 2010.

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba.

El crecimiento del valor total de las ventas de productos agropecuarios está dado por los productos agrícolas. El concurrente estatal resulta el de mayor participación en el valor de las ventas, justificado fundamentalmente por los mercados de precios topados subordinados al Ministerio de la Agricultura (**Tabla 2.1**).

La estructura del valor de las ventas de productos agropecuarios en comparación con el año anterior disminuyen, el estatal en 1.1% y el privado en 0.2% (**Figura 2.2**). Vista una estructura por provincias, revela que Ciudad de La Habana alcanza el 22,2% del total de las ventas, seguida por Villa Clara y Santiago de Cuba con 11,3 y 9,8 por ciento, en ese orden.

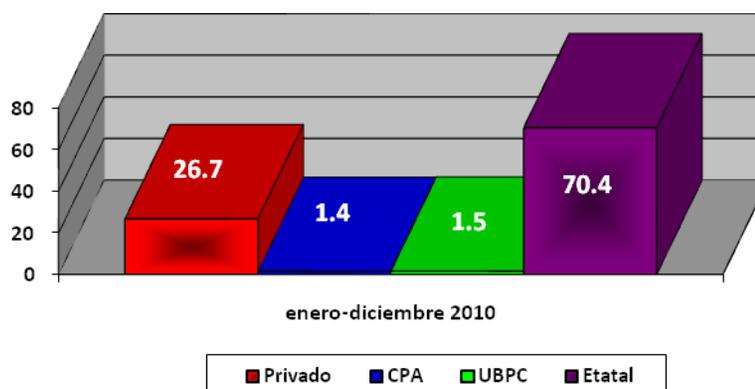


Figura 2.2 Participación porcentual por tipo de productor en las ventas totales en el año 2010.

Fuente: elaboración propia.

Hasta Diciembre, las ventas en valor de otros productos no especificados representan el 8,3% del total de las ventas efectuadas en el mercado agropecuario y aumentan en 16,5 millones de pesos con respecto a las realizadas el año anterior debido al crecimiento que se produce en los concurrentes estatales. Al Ministerio de Comercio Interior (mercados de oferta y demanda) le corresponde el 99,5% del total de las ventas de este grupo (**Tabla 2.2**).

Concepto	Total			Oferta y Demanda		Precios Topados	
	2009	2010	10/09 %	2010	10/09 %	2010	10/09 %
Total	149,4	165,9	111,0	165,0	112,8	0,9	29,0
Estatl y Cooperativo	145,0	164,7	113,1	163,8	114,9	0,9	29,0
Estatl	145,6	164,4	112,9	163,5	114,7	0,9	29,0
UBPC	0,0	0,2	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0
CPA	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0
Privado	3,8	1,2	31,6	1,2	31,6	0,0	0,0

Tabla 2.2 Valor de las ventas de otros productos no especificados año 2010.

Fuente: www.one.cu

El valor de las ventas totales efectuadas en el mercado alcanzan los 2 006,4 millones de pesos y muestran un aumento de 296,2 millones al compararlas con las efectuadas el año 2009, incidiendo en ello todos los concurrentes. Los mercados controlados por el Ministerio de la Agricultura (precios topados), representan el 60,0% del total de las ventas y aumentan en el 3,4% (**Tabla 2.3**).

Millones de Pesos

Concepto	Total			Oferta y Demanda		Precios Topados	
	2009	2010	10/09 %	2010	10/09 %	2010	10/09 %
Total	1710,2	2006,4	117,3	802,4	147,1	1204,0	103,4
Estatad y Cooperadvo	1286,3	1512,6	117,6	526,6	160,7	986,0	102,9
Estatad	1257,7	1459,3	116,0	505,4	154,7	953,9	102,4
UBPC	17,6	27,0	153,4	3,7	925,0	23,3	135,5
CPA	11,0	26,3	239,1	17,5	z	8,8	85,4
Privado	423,9	493,8	116,5	275,8	126,7	218,0	105,7

Tabla 2.3 Valor de las ventas totales.

Fuente: www.one.cu

2.2.1.2- Ventas en físico

El total de ventas en físico de productos agrícolas alcanza las 607,3 miles de toneladas, para un crecimiento de 17,0%, equivalente a 88,2 miles de toneladas. Todos los concurrentes, menos las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), crecen. El 71,0% del total de las ventas corresponde a los mercados con precios topados, que son inferiores en 11,3 miles de toneladas, que representa el 97,4% de las efectuadas el año anterior (**Tabla 2.4**).

Miles de Toneladas

Concepto	Total			Oferta y Demanda		Precios Topados	
	2009	2010	10/09 %	2010	10/09 %	2010	10/09 %
Total	519,1	607,3	117,0	176,4	229,4	430,9	97,4
Estatad y Cooperadvo	406,9	481,2	118,3	146,4	294,6	334,8	93,7
Estatad	380,6	455,4	119,7	137,5	277,8	317,9	96,0
UBPC	21,5	12,5	58,1	1,0	0,0	11,5	53,5
CPA	4,8	13,3	277,1	7,9	z	5,4	117,4
Privado	112,2	126,1	112,4	30,0	110,3	96,1	113,1

Tabla 2.4 Venta en físico de productos agrícolas.

Fuente: www.one.cu

Los productos cárnicos decrecen en 0,9 miles de toneladas incidiendo en ello el concurrente estatal. Las ventas de estos productos se localizan en un 68,0% en los mercados de precios topados.

Los precios promedios en el total de los productos agrícolas y cárnicos se mantienen. Los productos agrícolas, que abarcan el 98,8% de las ventas en físico y el 84,3% de las ventas en valor, crecen en ambos términos aunque en mayor medida en valor, por lo que el precio promedio aumenta en 2,8%. Los productos cárnicos, disminuyen en físico y en valor pero en mayor magnitud el físico lo que provoca que el precio promedio aumente en 11,3%.

Los precios promedios del total de productos agrícolas y cárnicos en el mercado agropecuario (peso por libra) en el período de Enero – Diciembre del año 2010, se comportaron de la siguiente forma.

0,84 - 1,05	Guantánamo
1,06 - 1,30	Habana, Ciudad Habana, Isla de la Juventud, Matanzas, Ciego de Ávila, Camagüey, Granma y Santiago de Cuba
1,31 - 1,60	Santi Spíritus, Las Tunas y Holguín
1,61 – 1,86	Pinar del Río, Villa Clara y Cienfuegos

La estructura de las ventas en físico de productos agrícolas aumenta en el estatal y en las cooperativas de producción agropecuaria (CPA), por su parte los cárnicos la aumentan en el privado. Los concurrentes estatal y cooperativo en cuanto a estos grupos de productos alcanzan el 79,2 y 82,7 por ciento, en ese orden.

Los productos agrícolas significan el 80,1% del total de ventas en valor de productos agropecuarios y aumentan su estructura junto a otros con respecto a la alcanzada el mismo período del año anterior por su parte, los cárnicos la disminuyen en 2,8 puntos (**Figura 2.3**).

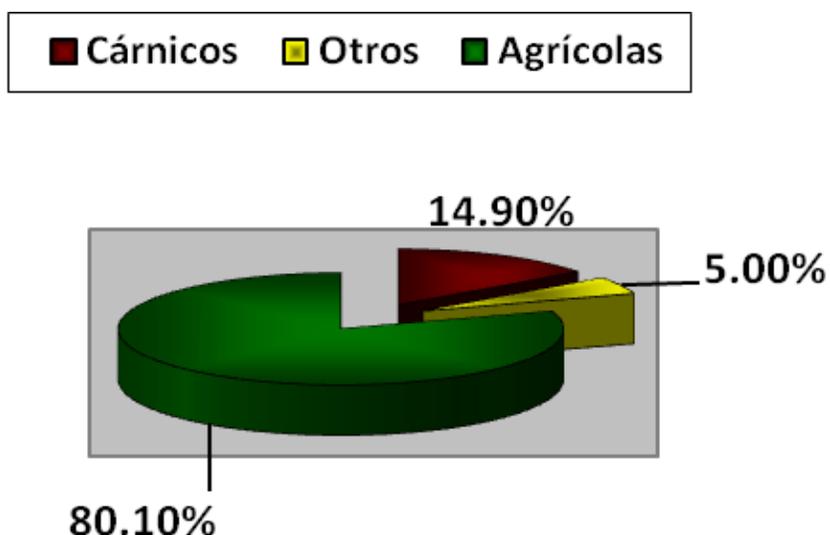


Figura 2.3 Estructura de la participación porcentual de las ventas en valor de productos agropecuarios en el 2010.

Fuente: elaboración propia

En una selección de 15 productos, que representan el 68,4% de las ventas en valor de los productos agropecuarios, se producen incrementos tanto en físico como en valor, en yuca, plátano, calabaza, arroz, granos y fruta bomba; el tomate unido al cerdo en piezas, crecen en valor y disminuyen el físico, el boniato crece en físico pero no en valor. La mayor participación en los volúmenes de ventas en valor, se localiza en cerdo en piezas 12,8% y arroz consumo con 11,1% (**Tabla 2.5**).

Miles de Toneladas

Concepto	Total			Oferta y Demanda		Precios Topados	
	2009	2010	10/09 %	2010	10/09 %	2010	10/09 %
Boniato	79,2	100,0	126,3	64,3	518,5	35,7	53,4
Yuca	25,4	44,7	176,0	8,1	207,7	36,6	170,2
Plátano	92,7	105,4	113,7	15,7	172,5	89,7	107,3
Tomate	36,2	28,3	78,2	7,0	159,1	21,3	67,0
Ajo	3,6	3,0	83,3	1,1	110,0	1,9	73,1
Cebolla	13,8	10,8	78,3	3,9	177,3	6,9	59,5
Calabaza	32,8	33,4	101,8	6,0	200,0	27,4	91,9
Col	15,5	10,4	67,1	3,2	160,0	7,2	53,3
Arroz	20,1	27,6	137,3	5,0	185,2	22,6	129,9
Granos	7,2	11,9	165,3	3,4	121,4	8,5	193,2
Naranja	12,9	84,4	65,1	1,7	41,5	6,7	76,1
Frutabomba	8,1	14,2	175,3	4,2	200,0	10,0	166,7
Cerdo en Pieza	6,8	6,2	91,2	1,8	105,9	4,4	86,3
Ovino - Caprino	0,3	0,3	100,0	0,1	100,0	0,2	100,0
Ave en Pie	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabla 2.5 Ventas en físico de productos agrícolas en el año 2010.

Fuente: www.one.cu

2.2.1.3- Particularidades del mercado no estatal

El mercado no estatal posee varias características, algunas de estas se determinaron con la ayuda de los expertos:

- No cuenta con un mercado mayorista, por lo que no es posible asegurar un flujo de mercancías ininterrumpido, además de no disponer de las garantías que pueden ofrecer los mayoristas, manteniendo por lo tanto proveedores ilegales.
- Los productos del mercado paralelo, o sea venta liberada, no satisfacen las necesidades de este mercado, provocando en varias ocasiones la adquisición de productos e insumos por vías ilegales.

- Se comercializan mercancías que son de producción industrial, como la ropa y calzado, que es importada por personas.
- Las declaraciones de ingresos son falsas.
- Este mercado se caracteriza por ser esencialmente de revendedores.
- Ausencia de un mercado de abastos con ofertas suficientes y diversificadas, además de estar excesivamente regulado.
- En el caso de los mercados de abasto, hay precios excesivamente altos, lo que encarece el producto agropecuario.
- El sistema de precios de bienes de consumo a la población, es decir, precios de producción (de compra al productor) y precios al consumidor y precios de la cesta básica típica del cubano, están calculados todos sin base en los costos de producción.

Los precios de producción muy bajos en algunos bienes, no tienen en cuenta o no se integran en la cesta básica de la dieta del cubano, lo que no incentiva a los productores y conduce a la falta de variedad y estabilidad de la oferta y la desprotección a los consumidores, y por último no estimula las exportaciones ni conduce al ahorro de componentes importados ni a la sustitución de importaciones de bienes agropecuarios de consumo.

La existencia de tierras ociosas en el sector agropecuario es un problema fundamental, a pesar de la entrega de tierra en usufructo (Decreto –Ley 259), el tiempo de maduración de las inversiones requiere de un tiempo en el que comience a generar un producto, y su calidad depende en muchas ocasiones de las condiciones climáticas.

En general muchos de estos problemas afectan directamente al cliente, provocando insatisfacciones con los productos, las cantidades, precios, entre otros. El mercado agropecuario es uno de los mercados que más golpea al cliente cubano, debido a la

cultura alimenticia de nuestro país, por lo que definir estos problemas permiten trazar acciones correctivas, que incluso no necesitan de grandes inversiones, sino de mayor organización y una lógica con el salario medio de los residentes en este país.

2.3- El mercado ilegal o informal

Es imposible negar la participación del mercado negro en la red comercial del país. Este mercado existe en todos los rincones del mundo, por tanto Cuba no será la excepción. Desde la aparición de los particulares o privados, el número de comerciantes ilegales disminuyó considerablemente, dada la posibilidad de legalizar sus negocios; aún así este mercado posee una serie de características similares a los no estatales, dado sobre todo a las carencias de mercancías de producción nacional. Las características de este mercado son:

- Se comercializa sin autorización.
- Se expenden productos del “mercado negro” nacional e internacional, es decir, se venden artículos traídos o confeccionados por personas dentro y fuera del país.
- Son revendedores.
- No declaran ingresos, debido a que no venden sus productos de forma legal.
- Su oferta es muy inestable, debido a que no poseen proveedores, que garanticen un flujo continuo de mercancías.
- La extensión al cliente es un punto esencial para este tipo de comercio, ya que les garantiza que el comprador termine llevándose un producto, aunque no sea el que primeramente había decidido.

- Los kioscos que se han construidos en carreteras y lugares públicos no siempre tienen las condiciones higiénico-sanitarias necesarias para vender los productos que allí se ofertan, por lo que los organismos de control, higiene y epidemiología y planificación física juegan un papel determinante.

En general las deficiencias del comercio estatal, el no estatal y el ilegal afectan directamente al cliente y sobre todo en su satisfacción de necesidades y deseos. La carencia de estudios de mercado, las fallas en los procesos de distribución, la adulteración de los productos y la mala preparación en la gestión de venta por parte del personal en contacto, las deficiencias en el control interno, el hecho de que los productos del mercado paralelo y el tradicional no cubran las expectativas, los precios excesivos a productos y en especial a los de primera necesidad, provocan que el comercio minorista de bienes en Villa Clara presente un decaimiento de los elementos económicos de la provincia y del país, de ahí que sea de vital importancia definir los problemas de eficiencia en estos mercados y trazar estrategias para elevar el nivel de satisfacción de los clientes y la economía del país.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL NIVEL DE EFICIENCIA DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En el presente capítulo se mostrarán los resultados de la encuesta realizada a los clientes del comercio minorista de bienes en Villa Clara, con la que se pretende conocer su nivel de satisfacción con las dimensiones de este y proponer posibles soluciones con las que se puede incrementar la eficiencia en dicho sector.

3.1- Cálculo del tamaño de muestra

La encuesta se aplicó frente a los puntos de ventas pertenecientes al comercio minorista de bienes en Villa Clara. El cálculo de la muestra se hizo utilizando la fórmula siguiente:

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

La información general sobre el cálculo de la muestra y la aplicación del cuestionario se presenta a continuación:

Universo	N	Todos los clientes del comercio minorista de bienes de Villa Clara
Proporción muestral	p	0.5
Nivel de confianza	1-a	0.95
Valor tabular	Z	1.96
Error de muestreo	d	0.07
Muestra piloto	n _p	10
Tamaño de muestra	n	200
Tipo de muestreo		Estratificado y aleatorio simple

Tabla 3.1 Ficha técnica de la aplicación de la encuesta a clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Se siguió el principio de la representatividad, dado que de la muestra el 62% de las respuestas fueron brindadas por hombres y el resto por mujeres, la mayoría entre 44 y 56 años de edad, aunque hubo representación de todas las edades. De esta el 42.5% son graduados de nivel superior, el 17.5% estudiantes universitarios, el 22% trabajadores graduados de técnico medio, el 13.5% está compuesto por retirados y el resto por amas de casa.

3.1.1 Descripción por dimensiones

El cuestionario reúne las tres dimensiones que se evidencian en el comercio minorista de bienes: gestión de la oferta, atención al cliente y diseño del punto de venta. Tiene como objetivo definir cuáles son las principales insatisfacciones de los clientes y proponer soluciones viables para estas, con el fin de incrementar la eficiencia en el sector.

En la gestión de la oferta es preciso tener presente que se necesita gran variedad de productos así como su diseño y su durabilidad, exactitud, garantía y funcionamiento. Otro elemento a tener en cuenta para llevar a cabo la oferta es que se requiere que la gran mayoría de los productos dispongan de buena calidad y de precios que se correspondan con los mismos, que garanticen la rentabilidad de la empresa. Esta debe ajustarse a las necesidades de los clientes y así obtener grandes probabilidades de venta.

La atención que el cliente recibe por parte del personal en contacto, depende de las habilidades y nivel de información que posee para explicar del producto, sus atributos, funcionamiento y particularidades, además de brindar un servicio que se corresponda con el precio, responder correctamente a las preguntas que haga el cliente acerca de los bienes, así como escuchar y dar respuesta a las quejas y sugerencia que hagan los mismos.

Para que se realice una compra y el cliente quede con deseos de volver, es necesario crear en él un estado de satisfacción no solo con el producto, sino que él sienta que se encuentra en un lugar acogedor y agradable, teniendo en cuenta la organización coherente de los productos, la visibilidad y accesibilidad de estos así como el flujo de circulación y la higiene en el local (**Figura 3.1**).



Figura 3.1 Relación de criterios por dimensiones.

Fuente: elaboración propia.

3.2- Descripción del cuestionario

Dividir las dimensiones por criterios, permitió la identificación de problemas y el trazado de propuestas de solución. Para darle cumplimiento se tuvieron en cuenta trece criterios, agrupados en estas tres dimensiones, los cuales pretenden conocer:

1. En qué medida las gestiones por parte de la empresa logran satisfacer las expectativas de los clientes, haciendo alusión a las cantidades de productos ofertadas en el punto de venta y pretende conocer
2. En qué medida está satisfecho el cliente con el nivel de efectividad de las gestiones de la empresa, teniendo como referencia la variedad de los surtidos.
3. La disponibilidad de los productos en los diferentes puntos de venta que lo puedan ofertar.
4. El nivel de satisfacción del cliente, dado que los precios de venta superan en demasía el costo de los productos debido a los márgenes comerciales, presentando como base la relación calidad-precio.
5. El comportamiento del personal en contacto en el momento de brindar el servicio de compra-venta.
6. El nivel de información que pueda transmitir el personal de venta al cliente, lo guíe y lo incite a la compra.
7. La actitud del personal de venta ante una inconformidad con el producto por parte del cliente.
8. La ubicación de los productos en el punto de venta le brindan al cliente la posibilidad de valorar los atributos que a él le interesan de este.
9. La demanda de determinados productos por parte del cliente se puede ver afectada por la higiene en el punto de venta perjudicando así los niveles de satisfacción del cliente.
10. Si en el establecimiento existen y son utilizadas las condiciones necesarias para que los productos lleguen a los consumidores finales con la calidad indispensable que ellos esperan.
11. Si el proceso de compra está afectado por la falta de visibilidad, organización y accesibilidad de los productos que se ofertan en el punto de venta.
12. Si los puntos de venta están situados, de forma tal, que en cada localidad el cliente tenga acceso a los productos que ofertan.
- 13.

3.3- Análisis de resultados

La encuesta se confeccionó de forma tal que las respuestas varíen en la escala del 1 al 5, siendo 1 muy mal y 5 muy bien. Para el análisis de los resultados se calcularon los estadígrafos: media, la moda, la mediana y la desviación estándar (**Tabla 3.2**).

Criterios	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
1. Cantidad	3,535	4	4	0,5197361
2. Variedad	3,075	3	3	0,8202064
3. Disponibilidad	3,08	3	3	0,7788665
4. Relación cantidad-precio	2,665	4	3	1,1788653
5. Servicio de venta	2,51	2	2	1,1690738
6. La atención por parte del personal	2,01	1	2	0,9719172
7. Nivel de información del personal de venta	2,04	2	2	0,9288237
8. Actitud ante una insatisfacción	2,52	3	3	1,0073099
9. Ubicación de los productos	2,9	3	3	0,7700420
10. Higiene del local	3,2	4	3	0,9188150
11. Integridad de los bienes	3,425	4	3	0,7857877
12. Accesibilidad y organización	3,065	3	3	0,5852242
13. Posición geográfica	3,36	3	3	0,7301132

Media total	2,87576			
-------------	---------	--	--	--

Tabla 3.2 Estadígrafos por criterio.

Fuente: elaboración a partir de datos del Excel

3.3.1-Resultados por criterios

Con la aplicación de la encuesta, se arribaron a los siguientes resultados por cada criterio:

1. El nivel de satisfacción de los clientes con las cantidades ofertadas es de 3.53, cifra que es valorada por los encuestados como regular con una tendencia a mejorar ya que la mayoría de los clientes lo evalúan de bien. El nivel de dispersión entre las respuestas no afecta el resultado antes mencionado.
2. Los clientes no están satisfechos con la variedad ofertada en los puntos de venta, siendo el promedio de respuestas de 3.08, lo que refleja una tendencia a mantenerse en el estado de regular, siendo esta clasificación la más repetida por los clientes.
3. La tendencia de las respuestas relacionadas con la disponibilidad de los productos es de 3.08, regular según la percepción de los encuestados.
4. La relación precio-calidad está valorada de mal, con una tendencia a empeorar en gran medida producto a las características de los clientes del sector.
5. El servicio de venta es un aspecto a vigilar por la organización, dado que este influye directamente en sus resultados, por lo que el criterio de que este se encuentre mal, con tendencia a empeorar, alerta a la entidad a enfocar sus esfuerzos en función de contrarrestarlo.

6. De los criterios valorados este es al que mayor atención se debe brindar, dado que es por el cual los clientes se sienten más insatisfecho, con el valor promedio de 2.01 y siendo 1 el más repetido por el encuestado, se evidencia el hecho de que toda gestión en aras de mejorar esto es poca.
7. El nivel de información por parte del personal de venta es evaluado de 2.04 con una tendencia promedio a mantenerse en esta clasificación, la cual fue en la que más coincidieron los encuestados.
8. La preparación y la formación del personal en contacto es un aspecto que los clientes reconocen que va en ascenso, a pesar de tener actualmente un promedio de 2.52.
9. La ubicación de los productos contribuyen a orientar, incitar y optimizar el tiempo de compra, por lo que un diseño efectivo del punto de venta en este aspecto resultaría provechoso. Los clientes consideran que su ubicación en las tiendas es de 2.9, con una tendencia a regular.
10. El criterio que mide la higiene en el punto de venta es de 3.2, con una tendencia a mejorar, dado que la mayoría de los encuestados coinciden en que está bien.
11. Las empresas deben crear las condiciones necesarias para garantizar que el producto llegue al consumidor final con la integridad esperada por ellos. En este caso los clientes consideran que la ubicación destinada a cada producto es buena.
12. El proceso de compra se ve afectado por la falta de visibilidad y accesibilidad de los productos que se ofertan en el punto de venta, el cual se aprecia claramente al coincidir todos en que es regular.
13. Los clientes consideran que la ubicación geográfica de los puntos de venta no favorecen su compra, al valorarla de regular.

En sentido general el nivel de satisfacción de los clientes en el comercio minorista de bienes en Villa Clara tiene una tendencia promedio de 2.87, puede mejorar si se realiza un plan de acción efectivo cuyo fin sea atender las áreas más sensibles del

punto de venta. La gestión de la oferta presenta una tendencia promedio de 3.08, determinada por que a pesar de que existen muchos productos en la tienda no se encuentra la variedad esperada, consideran que el producto no se halla disponible en todos los puntos de venta que pueden ofertarlo, debido fundamentalmente a deficiencias estratégicas. Los altos precios producto de los márgenes comerciales poseen el mayor peso en esta dimensión y el hecho de que el público objetivo sea sensible a este, trae consigo que a la hora de ponderar la relación precio-calidad consideran notables los precios.

Los mayores niveles de inconformidad se evidencian a la hora de hablar de la atención al cliente, satisfacer sus necesidades es el objetivo fundamental de las empresas del comercio minorista de bienes y la atención que reciba el mismo en el momento de la compra, es un elemento clave en la imagen que proyecte la empresa, las principales deficiencias se encuentran en las habilidades y capacidades que poseen los vendedores, no tienen un dominio de la información que el cliente demanda sobre los productos, no toman en consideración los manuales o procedimientos donde están contenidas las políticas de atención al cliente, frecuentemente los clientes son maltratados por el personal de venta porque estos no tiene la formación y disposición necesaria.

El diseño del punto de venta es de vital importancia para que el cliente se sienta a gusto en el momento de la compra, los resultados de la encuesta realizada tienen una tendencia promedio de 2.9 reflejando la insatisfacción de los mismos con la imagen que proyectan los establecimientos del comercio minorista de bienes en Villa Clara. En los establecimientos los productos no contemplan un orden y obstaculizan el flujo de circulación de la tienda, en los estantes los productos están desorganizados impidiendo la visibilidad y el contacto, lo que da un freno a la tendencia del libre servicio. La mala ubicación de los bienes en el punto de venta puede ocasionar el deterioro de los mismos, influyendo directamente en la eficiencia de la empresa. Por lo general las tiendas pertenecientes a este sector se caracterizan por no darle la importancia necesaria a la promoción de sus artículos,

técnica que resultaría de gran ayuda, ya que con esta se mejoraría la estética del lugar y se incitaría al cliente a la compra. El ambiente de estos establecimientos se ve afectado por situaciones desagradables como: el ruido, la higiene del local y la climatización. La apariencia del personal en contacto en ocasiones no es la más adecuada, ya que no respetan la uniformidad que está reflejada en los manuales de las empresas del comercio minorista de bienes en Villa Clara. Algunas instituciones no tienen en cuenta el diseño y la fachada del punto de venta, lo cual tiene influencia en la percepción que el cliente se lleva del establecimiento e interviene en el deseo de compra del mismo. Los clientes le dan gran importancia a la distribución geográfica de los puntos de venta. En la encuesta realizada, este aspecto es valorado de regular, ya que no existen establecimientos bien ubicados para cubrir las necesidades de la población (**Figura 3.2**).

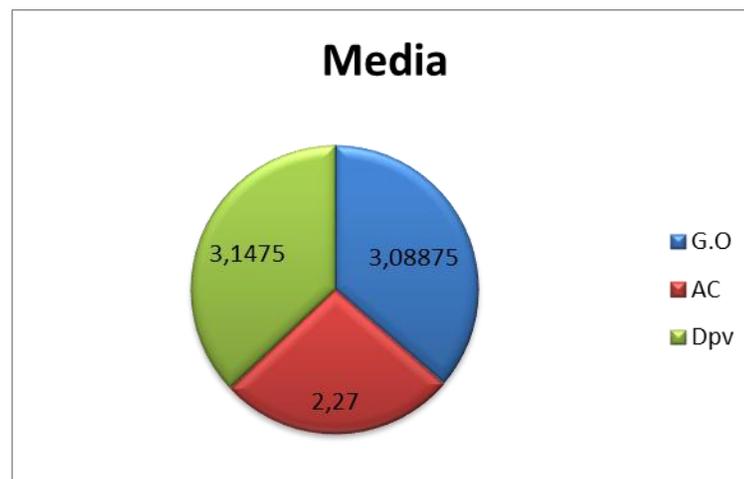


Figura 3.2: Representación de la media por cada dimensión

Fuente: elaboración a partir de datos del Excel

Después de definidos los problemas relacionados con las dimensiones del comercio minorista de bienes en Villa Clara, se hace imprescindible proponer acciones correctivas que permitan erradicar o minimizar los mismos.

3.4- Propuestas de acciones para la mejora

- ✓ Realizar un estudio de mercado con el objetivo de identificar las necesidades y deseos de los clientes.
- ✓ Mejorar el proceso de planificación, atendiendo a la relación con los proveedores y la distribución, con el fin de lograr disponibilidad en el momento adecuado.
- ✓ Que la dirección tome medidas para que se apliquen en los puntos de venta los manuales y procedimientos de protección al consumidor.
- ✓ Disminuir en lo posible los impuestos de circulación, buscando estimular la demanda, con la reducción de los precios teniendo en cuenta los diferentes segmentos de la población y el nivel adquisitivo, siendo consecuente con la política económica de lineamientos.
- ✓ Realizar capacitaciones, para elevar el nivel de conocimiento de los trabajadores sobre los productos que ofertan.
- ✓ La dirección debe encargarse de hacer cumplir las normas de comportamiento del personal en contacto, al orientarlos en la faena diaria, asegurando incrementar la satisfacción del cliente y la uniformidad en el punto de venta.
- ✓ El departamento de recursos humanos debe asegurarse de realizar los procesos de reclutamiento y selección del personal basado en profesiogramas y perfiles de cargo.
- ✓ Mejorar la estructura dentro de los puntos de venta, de forma tal que le permita al cliente circular por todas las áreas de la tienda de manera lógica y organizada.
- ✓ Ubicar los productos estratégicamente, al situar juntos artículos complementarios, las áreas de productos de primera necesidad ubicarlas al final de la tienda o cerca de los bienes menos demandados, para así estimular el proceso de compra.
- ✓ Estudiar la factibilidad de promocionar los artículos menos demandados, resaltando de este sus principales atributos, estas promociones deben ser realizadas por personalidades que transmitan confianza y que logren transformar, positivamente, el interés de los clientes por productos que con anterioridad no consideraba necesarios.

CONCLUSIONES

1. Las definiciones teóricas sobre el comercio minorista, la eficiencia y las relaciones coherentes entre ellas, facilitan la comprensión general del sector y sirven de base para el trazado de sus estrategias.
2. El análisis las principales características y elementos del comercio minorista de bienes en Villa Clara, y la aplicación de un cuestionario, permitieron evidenciar los problemas que determinan el nivel de eficiencia en la gestión del sector, así como proponer las acciones necesarias para su mejora, lo que demuestra la validez de la hipótesis de investigación.
3. El comercio minorista de bienes en Cuba carece de una visión estratégica, que se manifiesta en la falta de una eficiente planificación y en el empleo de herramientas de marketing que permitan conducir con éxito la actividad de venta y lograr niveles elevados de satisfacción del cliente.
4. Los elevados niveles de insatisfacción de los clientes, debido a las deficientes gestiones empresariales junto a la falta de atención a las dimensiones del comercio minorista de bienes en Villa Clara, son las causas fundamentales de los significativos problemas de eficiencia en este sector.

RECOMENDACIONES

- Considerar los planes de acción propuestos en el presente trabajo, como vía para solucionar algunos de los problemas de eficiencia identificados.
- Profundizar en las causas de la insatisfacción de los clientes mediante las dimensiones buscando cumplir sus necesidades y expectativas.
- Extender la realización del estudio a otras provincias, con vistas a concretar la existencia de problemas generales en el territorio nacional

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

¹ Gómez, O. (2012) “Comercio”, from <http://es.wikipedia.org/comercio>

² Barreiro, L. A. (2002). “*Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba*”. UH, La Habana.p, 27.

³ Pons, R. H.Y. y. D,D. (2008). “*El marketing y la Imagen del Comercio Minorista de Bienes*”, from <http://www.eumed.net/ce/2008b/>

⁴ De Garcillán,R. (2007). “*Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones*”. Madrid: ESIC.p.27.

⁵ López,I. y otros. (2012), “*Comercialización. Sistemas y Organizaciones*”, from www.monografias.com/trabajos11/teopub/teopub.shtml

⁶ Krugman,P. (1995). “*Economía Internacional, Teorías y Políticas*” (tercera edición ed.). Interamericana de España, SAU: Editorial Mc GRAW- Hill.p. 20.

⁷ Gómez, O. (2012), “Comercio”, from <http://es.wikipedia.org/comercio>

⁸ Kottler. (1990). “*Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control*”. Séptima edición. Tomo 1.p 233.

⁹ García, R. (2012), “*Los Minoristas como Componentes del Canal de Comercialización*”,from www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/comercio

¹⁰Wikipedia. (2012), “*Detal*”, from <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Detal&oldid>

¹¹ Lambin, J.-J. (1995). *“Marketing Estratégico”* (Tercera edición ed.). Interamericana de España, SAU, : editorial McGRAW-HILL.p. 419.

¹² Lambin, J.-J. (1995). *“Marketing Estratégico”* (Tercera edición ed.). Interamericana de España, SAU, : editorial McGRAW-HILL.p. 421.

¹³ De Garcillán,R. (2007). *“Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones”*. Madrid: ESIC.p.28.

¹⁴ Galván, J. (2004). *“Mercadotécnica”* (Vol. 2). La Habana: edicion Félix Varela, p.139.

¹⁵ De Garcillán,R. (2007). *“Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones”*. Madrid: ESIC.p.30.

¹⁶ Barreiro, L. A. (2002). *“Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba”*. UH, La Habana.p. 40.

¹⁷ Barreiro, L. A. (2002). *“Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba”*. UH, La Habana. p. 72.

¹⁸ Barreiro, L. A. (2002). *“Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba”*. UH, La Habana. p. 78.

¹⁹ Lambin, J.-J. (1995). *“Marketing Estratégico”* (Tercera edición ed.). Interamericana de España, SAU, : editorial McGRAW-HILL.p. 424.

²⁰ Galván, J. (2004). *“Mercadotécnica”* (Vol. 2). La Habana: edicion Félix Varela, p.430

²¹ Galván, J. (2004). *“Mercadotécnica”* (Vol. 2). La Habana: edición Félix Varela, p.454.

²² Barreiro, L. A. (2002). *“Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba”*. UH, La Habana. p. 33

²³ García, R. (2012), *“Los Minoristas como Componentes del Canal de Comercialización”*, from www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/comercio

²⁴ Ñanco, C. (2012), *“Ventas al Detalle: jugando a las escondidas”*, from www.consultor.cl/index.php/articulos/ventas-al-detalle-jugando-a-las-escondidas

²⁵ Gerard, J. (2012), *“Supplier Relationship Management”*, from http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Supplier_Relationship_Management&oldid

²⁶ Gerardo, M. (2012), *“Atención al cliente”*, from <http://www.abcpymes.com/menu31.htm>

²⁷ González, J. C. (2002). *“La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad”*, from www.monografias.com/la-verdad-sobre-eficiencia-eficacia-efectividad

²⁸ Martínez, L. (1998). *“Estrategias de marketing y requisitos de diseño del punto de venta”*, from <http://tddelisava.net/15/Estrategias-de-marketing-y-requisitos-de-diseño-del-punto-de-venta>

²⁹ Barreiro, L. A. (2002). *“Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba”*. UH, La Habana. p. 73

³⁰ Lineamientos de la política Económica y Social. (2011), editora Política, La Habana, Cuba, p.34.

³¹ Barreiro, L. A. (2002). “*Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba*”. UH, La Habana. p.59

³² Primera Conferencia Nacional Partido Comunista de Cuba: objetivos de trabajo del Partido Comunista de Cuba aprobados por la Primera Conferencia Nacional; Editora Política, La Habana, 29 de enero de 2012, p.6.

³³ González, J. C. (2002). “*La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad*”, from www.monografias.com/la-verdad-sobre-eficiencia-eficacia-efectividad.

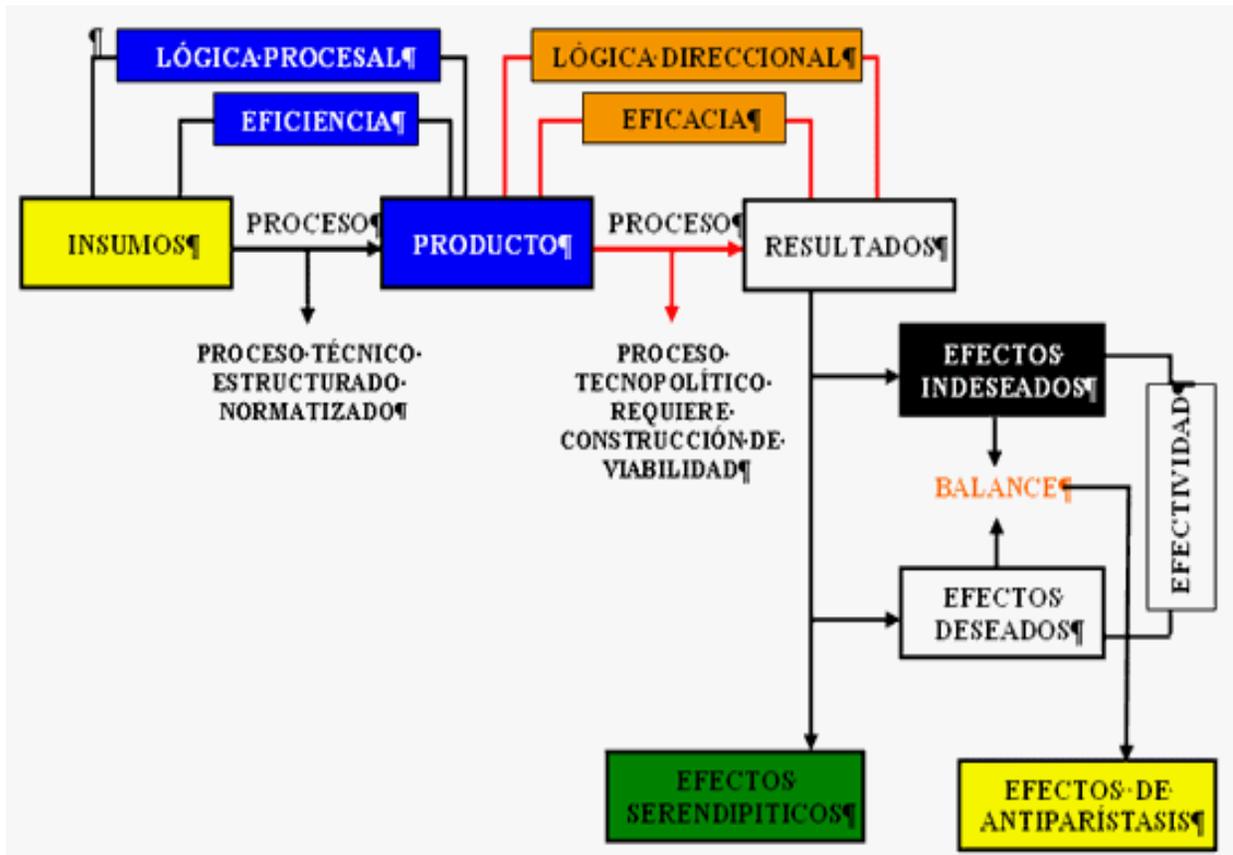
BIBLIOGRAFÍA

1. Barreiro, L. A. (2002). *“Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba”*. UH, La Habana.
2. De Garcillán, R. (2007). *“Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones”*. Madrid: ESIC.
3. Galván, J. (2004). *“Mercadotécnica”* (Vol. 2). La Habana: edición Félix Varela.
4. García, R. (2012) *“Los Minoristas como Componentes del Canal de Comercialización”* from www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/comercio
5. Gerard, J. (2012), *“Supplier Relationship Management”*, from http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Supplier_Relationship_Management&oldid
6. Gerardo, M. (2012), *“Atención al cliente”*, from <http://www.abcpymes.com/menu31.htm>
7. Gómez, O. *“Comercio”*, (2012), from <http://es.wikipedia.org/comercio>
8. González, J. C. (2002). *“La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad”*, from www.monografias.com/la-verdad-sobre-eficiencia-eficacia-efectividad
9. Kotler. (1990). *“Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control”*. Séptima edición. Tomo 1.
10. Krugman, P. (1995). *“Economía Internacional, Teorías y Políticas”* (tercera edición ed.). Interamericana de España, SAU: Editorial Mc GRAW- Hill.
11. Lambin, J.-J. (1995). *“Marketing Estratégico”* (Tercera edición ed.). Interamericana de España, SAU, : editorial McGRAW-HILL.
12. Lineamientos de la política Económica y Social. (2011), editora Política, La Habana, Cuba.
13. López, I. y otros. (2012) *“Comercialización. Sistemas y Organizaciones”*, from www.monografias.com/trabajos11/teopub/teopub.shtml

14. Martínez, L. (1998). "*Estrategias de marketing y requisitos de diseño del punto de venta*", from <http://tddelisava.net/15/Estrategias-de-marketing-y-requisitos-de-diseño-del-punto-de-venta>
15. Ñanco, C. (2012) "*Ventas al Detalle: jugando a las escondidas*", from www.consultor.cl/index.php/articulos/ventas-al-detalle-jugando-a-las-escondidas
16. Oficina Nacional de Estadística. (2011). "*Comercio interno*". Capítulo 14.
17. Pons, R. H, Y. y. D, D. (2008). "*El marketing y la Imagen del Comercio Minorista de Bienes*". From <http://www.eumed.net/ce/2008b/>
18. Primera Conferencia Nacional Partido Comunista de Cuba: objetivos de trabajo del Partido Comunista de Cuba aprobados por la Primera Conferencia Nacional; (2012), Editora Política, La Habana.
19. Sistema de Información Estadístico Nacional (2011) modelo 0335-07 "*Ventas en el Mercado Agropecuario*"
20. Wikipedia.(2012), "*Detal*", from <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Detal&oldid>

ANEXOS

Anexo 1 Modelo relacional sobre eficiencia, eficacia y efectividad.



Fuente: www.monografias.com/la-verdad-sobre-eficiencia-eficacia-efectividad

Anexo 2 Definiciones Metodológicas.

Venta promedio diaria: se determina dividiendo el valor total de las ventas entre los días naturales del año.

Variación anual: se determina dividiendo el total del valor del año que se está informando entre el total del año anterior multiplicado por 100.

Participación en la circulación mercantil minorista tanto para las ventas del comercio minorista como para las ventas de alimentación pública: se determina dividiendo el valor de estas entre el valor de la circulación mercantil minorista total, multiplicado por 100.

Tasa media de crecimiento: es la tasa promedio de variación teniendo en cuenta el valor inicial y final del indicador, así como el número de años transcurridos”

Fuente: ONE. (2011). Comercio interno. Capítulo 14.

Anexo 3 Establecimientos de alimentación pública de libre acceso.

INDICADORES	Unidad				
	2006	2007	2008	2009	2010
Total de establecimientos	1.480	1.363	1.363	1.112	1.302
Restaurantes	117	158	158	116	116
Cafeterías con comida ^(a)	499	425	425	442	757
Comedores populares	8	23	23	34	23
Centros nocturnos	46	45	45	42	41
Bares	312	369	369	45	45
Otros establecimientos ^(b)	498	343	343	433	320
Total de plazas	26.809	35.428	35.428	27.539	26.882
Restaurantes	3.535	5.887	5.887	4.541	4.541
Cafeterías con comida ^(a)	5.860	4.969	4.969	5.334	13.699
Comedores populares	235	679	679	1.294	1.284
Centros nocturnos	2.949	5.994	5.994	4.888	4.800
Bares	10.252	13.921	13.921	1.084	1.084
Otros establecimientos ^(b)	3.978	3.978	3.978	10.398	1.474

^(a) Incluye cafeterías con alimentos ligeros

^(b) Incluye puntos fijos y centros de elaboración

Fuente: Documentos oficiales de la Dirección Provincial de Comercio de Villa Clara

Anexo 4 Datos personales del grupo de expertos.

Melvis García Rojas

Nombres y Apellidos	Centro de Trabajo	Cargo	Formación	Edad
Mario Carbonell Hernández	Cámara de Comercio	Director	Economista	52
Digna Morales Molina	Grupo Empresarial de Comercio	Directora	Lic. Ciencias Políticas	58
Jaime García Ruíz	UCLV	Decano	Dr. Ciencias Económica	48
Yoel Romero Hernández	Grupo Empresarial de Comercio	Especialista Principal del Departamento Ventas Minoristas	Economista	30
Modesto Delgado Flores	Asamblea Provincial Poder Popular	Jefe Cadena-Puerto-Transporte-Economía Interna	Licenciado Educación	48
Oswaldo Román Guerra	Asamblea Provincial Poder Popular	Secretario del Consejo de la Administración provincial	Lic. Economía	51

Fuente: Elaboración Propia.