

**UCLV**  
Universidad Central  
"Marta Abreu" de Las Villas



**FCE**  
Facultad de  
Ciencias Económicas

Departamento de Turismo

## TRABAJO DE DIPLOMA

**Diagnóstico de la gestión del comercio minorista en la tienda  
especializada La Veguita Caracol Villa Clara**

Autor: Gisley Llanes Hernández

Tutor: MSc. Noel Pérez Rojas

Consultante: Raquel Balido León

Santa Clara, noviembre, 2021  
Copyright©UCLV

**UCLV**  
Universidad Central  
"Marta Abreu" de Las Villas



**FCE**  
Facultad de  
Ciencias Económicas

Department of Tourism

## DIPLOMA THESIS

**Diagnosis of the retail trade management in the specialized store  
La Veguita Caracol Villa Clara**

Author: Gisley Llanes Hernández

Thesis Director: MSc. Noel Pérez Rojas

Thesis Assistant: Raquel Balido León

Santa Clara, November, 2021  
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

**Atribución- No Comercial- Compartir Igual**



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 42281503-1419

“Resolver el problema después de conocer sus elementos, es más fácil que resolver el problema sin conocerlos. [...] Conocer es resolver.”

José Martí (1891)

# **DEDICATORIA**

---

## **Agradecimientos**

A mi hijo, mi esposo, mi mamá y mi papá por tanto amor e incondicionalidad.

A Noel Pérez Rojas, por aceptarme como diplomante.

A la dirección de las tiendas Caracol S.A., especialmente la tienda La Veguita por abrirme las puertas y por facilitarme tantos datos.

A mi familia y amigos, por su preocupación.

A todos mis profesores, por sus enseñanzas y por su tiempo, a los cuales espero honrarlos estando a la altura de lo que este título significa para mí como graduada de tan prestigiosa universidad.

# **AGRADECIMIENTOS**

---

## **Dedicatoria**

**A Dios:** porque en su enseñanza, la oración y la fe me permite cada día la posibilidad de lograr mis sueños.

**A mi pequeño hijo, mi esposo y mis padres:** por ayudarme a conquistar las cosas que quiero.

**A mi bella familia:** por ser mi escudo protector y un símbolo de armonía.

**A mis compañeros de aula:** que hemos tenido en estos años de universidad la posibilidad de compartir tantas anécdotas desde el inicio de la carrera.

**A los profesores del Departamento de Turismo:** que contribuyeron a mi educación, en especial a todos aquellos que me impartieron maravillosas clases.

**A mi tutor MSc. Noel Pérez Rojas:** por su optimismo, dedicación, por ser un excelente profesor y brindarme su ayuda incondicional.

**A la Revolución, a sus líderes históricos y la dirección:** por forjar un país con altos valores y principios humanos, por permitir que jóvenes como yo puedan tener una educación gratuita y alcanzar un título universitario.

**A todos los que de una manera u otra me han apoyado, muchas gracias.**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

---

## **RESUMEN**

En la actualidad la relación entre el comercio y el turismo ha tomado mayor fuerza, en consecuencia, se ha desarrollado aún más la modalidad de compras, la cual tiene una singular importancia por los altos beneficios económicos que aporta. La provincia de Villa Clara posee excelentes condiciones para desarrollar varias de sus modalidades como es el caso de las tiendas especializadas, pues en ellas se comercializan productos que representan la cubanía, y actualmente no se aprovechan en todas sus potencialidades por factores subjetivos mayormente. La presente investigación tiene como objetivo identificar, a través del diagnóstico de la gestión del comercio minorista en la tienda especializada “La Veguita” Caracol Villa Clara, enfatizando en el estudio del mercado (demanda y competencia) y de la oferta del destino. Para dar cumplimiento al objetivo, el estudio se dividió en varios momentos, primeramente, se realizó la investigación bibliográfica como sustento teórico, en un segundo momento se efectuó el diagnóstico comercial en esta entidad a partir de procedimiento diseñado por un colectivo de profesores de Formatur en el 2012 y se culminó con la propuesta de acciones que aprovecharan al máximo las oportunidades para el desarrollo del comercio minorista en este destino. Como base científica de la investigación se emplearon métodos empíricos, teóricos y estadísticos, tales como la entrevista, la observación no participativa, el análisis documental y comparativo. Existe una correspondencia total con los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

## **ABSTRACT**

At present, the relationship between trade and tourism has become stronger, consequently, the shopping modality has been further developed, which has a singular importance due to the high economic benefits it provides. The province of Villa Clara has excellent conditions to develop several of its modalities, as is the case of specialized stores, since products that represent Cuban identity are sold in them, and currently they are not used to their full potential due to subjective factors. The objective of this research is to identify, through the diagnosis of the management of retail trade in the specialized store "La Veguita" Caracol Villa Clara, emphasizing the study of the market (demand and competition) and the supply of the destination. In order to fulfill the objective, the study was divided into several moments, firstly, bibliographical research was carried out as theoretical support, in a second moment the commercial diagnosis was made in this entity based on a procedure designed by a group of professors from Formatur in in 2012 and culminated in the proposal of actions that would make the most of the opportunities for the development of retail trade in this destination. Empirical, theoretical and statistical methods were used as the scientific basis of the research, such as interviews, non-participatory observation, documentary and comparative analysis. There is a total correspondence with the guidelines of the Economic and Social Policy of the Party and the Revolution.

# ÍNDICE

---

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1. CAPÍTULO 1: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA ACERCA DEL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL COMERCIO MINORISTA EN LAS TIENDAS ESPECIALIZADAS</b> .....	7
<b>Introducción</b> .....	7
<b>1.1 Origen y desarrollo del comercio minorista</b> .....	7
<b>1.2 Algunas consideraciones sobre la gestión del comercio minorista</b> .....	11
<b>1.3 Diagnóstico empresarial en el comercio minorista</b> .....	13
<b>1.4 Comercio minorista y turismo</b> .....	18
<b>1.5 Comercio minorista en Cuba y su vinculación al turismo</b> .....	21
<b>Conclusiones del capítulo</b> .....	25
<b>2. DIAGNÓSTICO DEL COMERCIO MINORISTA EN LA TIENDA ESPECIALIZADA LA VEGUITA DE LA SUCURSAL CARACOL VILLA CLARA</b> .....	27
<b>Introducción</b> .....	27
<b>2.1 Análisis de metodologías y procedimientos para realizar el diagnóstico de la gestión del comercio minorista</b> .....	27
<b>2.2 Procedimiento seleccionado para realizar el diagnóstico de la gestión del comercio minorista en las tiendas especializadas objeto de estudio</b> .....	31
<b>Conclusiones del segundo capítulo</b> .....	43
<b>3. Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de Tiendas bajo Contrato de Colaboración Comercial en Villa Clara</b> .....	44
<b>Introducción</b> .....	44
<b>3.1 Análisis del procedimiento seleccionado</b> .....	44
<b>3.2 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de tiendas especializadas perteneciente al Grupo Caracol S.A., Estudio de caso “La Veguita” en Villa Clara</b> .....	45
<b>Conclusiones del Capítulo</b> .....	57
<b>CONCLUSIONES</b> .....	58
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	60

**BIBLIOGRAFÍA**..... 62

**ANEXOS**..... 69

# INTRODUCCIÓN

---

## INTRODUCCIÓN

Actualmente la humanidad se enfrenta a tres fenómenos globales, el peligro a la Paz Mundial, la Crisis Sanitaria provocada por la Covid-19 y la Crisis Económica, que si bien, ya incidía desde varios años, ante estos dos panoramas se recrudece y todas las naciones desarrolladas o no, sufren sus consecuencias castigando aún más a las empresas del sector terciario o de servicios cuyas actividades de muy diversa naturaleza: el comercio, los transportes, la hostelería, la enseñanza, los servicios sanitarios, etc., dependen de los ingresos personales de esa sociedad que interactúa con dichos fenómenos, sin dejar de mencionar el turismo que para muchos países es uno de sus sectores económicos principales y, consecuentemente, su más importante fuente de ingresos en divisas (Clarke-Bloomfield, Cisneros-Aria, y Paneca-González, 2018).

Prevalece además, un orden económico insostenible, con la globalización neoliberal cada vez más agresiva en la región, donde el propio mercado regula los precios según el intercambio de bienes y servicios, entre aquellos que ofrecen productos y quienes los demandan, permitiendo la asignación de recursos y la distribución de la riqueza entre los individuos cada vez más desigual, lo cual agrava más la situación actual y donde sus mejores académicos, expositores y defensores del sistema, se muestran inciertos, vacilantes y contradictorios (Castro Ruz, 1999).

Esta situación plantea un escenario poco propicio para el desarrollo económico empresarial, la competencia justa y legal y la unidad de países en vías de desarrollo, dependientes de relaciones comerciales llenas de restricciones y sanciones, que afectan la soberanía de los Estados, y donde la Organización Mundial del Comercio (OMC) que se ocupa de las normas globales que rigen el comercio entre los países y cuya principal función es garantizar que las corrientes comerciales circulen con la máxima fluidez, previsibilidad y libertad posibles, sigue encontrando fuertes oposición de sus numerosos miembros. De ahí que Entonces, se hace comprensible que Domínguez, Palazuelos C, Unzaga G, y Carrillo K,(2014) afirmen que:

“A medida que transcurre el siglo XXI las nuevas tendencias económicas y demográficas están influyendo directamente en la cultura organizacional. Es importante que hoy en día el empresario esté preparado para responder a las necesidades que la sociedad demanda, pero sobre todo a los cambios generados por la globalización y la constante lucha de las empresas por competir por una porción más del mercado... para que

propicien los cambios pertinentes en sus organizaciones y puedan hacer frente a los compromisos que la sociedad les demanda”.

Es por ello que en este ámbito es necesario comprender que las empresas no viven aisladas, sino que está inmersa en un conjunto de relaciones que la condicionan y que llegan a formar parte en la toma de providencias por parte de la organización (GUTIÉRREZ ARAGÓN, 2016), haciéndose imprescindible un análisis pormenorizado de su entorno como algo ajeno a la misma pero que condiciona su actividad y sus decisiones.

En tal sentido resulta entonces considerable el enfoque de Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2003) cuando afirman que el “*Marketing* es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”, por lo tanto, una de las tareas más importantes del marketing es identificar las necesidades y deseos que existen en el mercado, para luego, satisfacerlos de la mejor manera posible con un producto o servicio a los consumidores que necesitan y desean, a un precio accesible y que puedan pagar, comunicándose de forma apropiada y con acceso inmediato al producto, en espera de un rendimiento financiero y establecer vínculos permanentes entre la empresa y los clientes, con el objetivo de generar clientes de por vida (Serra, 2003).

Sin embargo, a criterio de la autora de este trabajo, es importante tener en cuenta como el sector de los servicios experimenta cambios muy rápidos y las prácticas comienzan a ser personalizadas a tipos de servicios, países regiones e incluso dentro de las mismas cadenas con posiciones y localizaciones diferentes, por lo tanto, es importante que se tenga una comprensión de los conceptos de marketing, lo cual le permitirá analizar el entorno a futuro y tomar las decisiones adecuadas (Kotler P. , Bowen, Makens, García, y Flores, 2011), imprescindible para el perfeccionamiento de la actividad y elevar su capacidad para desempeñarse con altos estándares e influir en el crecimiento del nivel y calidad de vida de la población; y el desarrollo de la economía local y a nivel de país.

Con estos antecedentes conviene analizar las diferentes razones para la aplicación del *merchandising* en el sector del comercio minorista, el cual según Montero Barbado, Saumell-Fonseca, Ruiz-Quesada, y Monferrer-Rodríguez (2020), ha experimentado transformaciones significativas, , en la actualidad, existe un mayor número de establecimientos comerciales con una oferta de productos que se ha incrementado con una relación calidad/precio óptimo y una competencia elevada cuando los hábitos de compra

han evolucionado al igual que la sociedad y dentro del proceso de decisión de compra, el impulso emocional ha tomado un papel relevante.

Un enfoque razonable para hacer frente a este problema podría ser el de tomar conciencia para implementar planes estratégicos para mejorar su competitividad en un mercado globalizado con la obligación de ser lo suficientemente flexibles para transformar toda la estructura de negocios, y así responder a cambios estratégicos y retos del mercado (González, Salazar, Ortiz, y Verdugo, 2019).

Esto hace necesario analizar a detalle las distintas ciencias y técnicas comerciales para incrementar sus ventas, así como la necesidad de incorporar técnicas depuradas al sistema de comercialización de los productos y servicios para motivar a los individuos a visitar los establecimientos y pasen de clientes potenciales a reales. De esta manera, tanto las políticas del *merchandising* o *marketing* implementadas en la práctica, marcarán la diferencia, ventaja competitiva y formas de medir y optimizar la rentabilidad de las mercancías.

Esto es fundamental en el comercio con características que lo hacen atractivo para sus dos grandes modelos: el minorista, que está determinado como un vendedor de artículos en pequeñas cantidades, y el mayorista, que vende su mercancía al por mayor, usualmente a los minoristas que se convierten en un intermediario para llegar al consumidor final, cada uno como parte importante para incrementar las ventas, en lo que juega un papel importante la Gestión Comercial para elevar la eficiencia de la tienda, en lo que se deben insertar las que pertenecen al sector del turismo (Gómez Díaz & González García, 2015).

Dada la naturaleza del comercio al por menor, minorista o al detalle, existe una inmensa variedad de establecimientos que pertenecen a este grupo, por lo que existen diferentes tipos de clasificaciones en función de distintos factores relevantes (CiMINCIN, 2020). Sin embargo, están dos tipos de clasificación más tratadas en las investigaciones y en el mundo de los negocios: según la actividad realizada por el comercio y en relación con la propiedad del negocio.

Ahora bien, es importante destacar que el comercio minorista en Cuba no se comporta de forma similar al mundo ni en la totalidad del territorio, dado a los contrastes característicos de cada provincia y a esto no escapa las Tiendas Caracol, que desde su establecimiento en diciembre de 2004, se ha especializado en la comercialización minorista de mercancías a

través de una red de tiendas caracterizadas por la profesionalidad de sus trabajadores en la prestación del más esmerado de los servicios.

La empresa cuenta actualmente con más de 700 tiendas a lo largo del país, ubicadas fundamentalmente en La Habana y Varadero y pone al alcance de clientes los más auténticos ron y habanos de Cuba, souvenirs como testimonio de unas vacaciones memorables y artículos que precisa para garantizar sus días de estancia en la Isla.

Con su Objeto Social vigente aprobado por el Ministro de Economía y Planificación el 2 de mayo del año 2008 que incluye llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización minorista, se encuentran acondicionadas para el complejo proceso de corrección de precios; una mayor exigencia de la población y trabajar la relación calidad/precios, de los productos y servicios (República, 2021), en la implementación de la Tarea Ordenamiento, con personal responsable de dirigir las para el pago en Moneda Libremente Convertible.

El comportamiento de las ubicadas en el territorio 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, e incluso la existencia comprobada de las deficientes gestiones empresariales, la carencia de visión y planificación estratégica, el poco empleo de herramientas de marketing y de merchandising, unido a la situación actual son algunas de las causas que a priori, conforman la situación problemática de la presente investigación que se sintetiza en la caída en picada de las ventas, lo que lleva a niveles bajos de cumplimiento de los planes y escasas utilidades que resultan luego de pagar los gastos asociados a la actividad comercial.

Esta incapacidad de mantener e incrementar los niveles de rentabilidad, en la Tienda Caracol “La veguita” puede estar asociada 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, asociado a la paralización del turismo internacional y nacional.

Esta situación permite plantear el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo mejorar la gestión del comercio minorista en la tienda especializada Caracol “La Veguita” de Villa Clara?

Del mismo, se desprende la siguiente **hipótesis**: Si se realiza un diagnóstico empresarial a partir de un procedimiento científicamente fundamentado, entonces, se podrá mejorar gestión del comercio minorista en la tienda especializada Caracol “La Veguita” de Villa Clara.

A partir de la misma se definen los siguientes **objetivos de investigación**:

**Objetivo General**: Diagnosticar la situación actual del comercio minorista en la tienda especializada Caracol “La Veguita” de Villa Clara

**Objetivos específicos**:

1. Sistematizar los aspectos teóricos y metodológicos que fundamenten el diagnóstico del comercio minorista en la tienda especializada Caracol “La Veguita” de Villa Clara.
2. Explicar el procedimiento para el diagnóstico del comercio minorista en la tienda especializada Caracol “La Veguita” de Villa Clara.
3. Valorar los resultados del diagnóstico del comercio minorista en la tienda especializada Caracol “La Veguita” de Villa Clara.

Por todo lo anterior se hace necesario desarrollar un diagnóstico de la gestión del comercio minorista en la tienda especializada Caracol “La Veguita” de Villa Clara, que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. Fijando las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados, considerándolo de forma integral dentro de la cadena de tienda, totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

El diagnóstico tiene como fin identificar los problemas de eficiencia existentes en el comercio minorista y sobre esta base proponer acciones estratégicas para el mejoramiento de su gestión.

El **valor práctico** de este trabajo se apoya en la necesidad de proveer al grupo de tiendas Caracol de una herramienta que favorezca la mejora de la Gestión Comercial en tiendas, así como de los indicadores de eficiencia a partir del análisis del comportamiento de compra de los clientes, el atractivo y la rentabilidad de los productos y las secciones de la sala de ventas, que contribuya a formular estrategias y acciones de mejora.

Igualmente posee un valor teórico-metodológico, dado por la conformación de un marco teórico conceptual, que se sustenta sobre la base de una revisión de bibliografía nacional e internacional actualizada sobre aspectos fundamentales como la gestión del comercio

minorista en Cuba, la conformación de un procedimiento para valorar esta gestión. Dicha información se convierte en un material de referencia y consulta para futuras investigaciones y permite la apropiación de conocimientos que podrán ser empleados en diferentes disciplinas de la carrera.

La investigación es viable y pertinente debido al apoyo de los organismos y entidades rectoras del turismo de y resuelve un problema real del comercio minorista. El estudio, con relación a su objetivo gnoseológico, se clasifica en aplicada, con un enfoque descriptivo, pues busca dar solución a problemas prácticos relacionados con la actividad de comercio minorista especializado en la provincia de Villa Clara.

La tesis se estructura en tres capítulos:

Capítulo I: Este se inicia con aspectos generales sobre el comercio minorista, socialismo y comercio minorista, relación entre el comercio minorista y el turismo, los factores claves de éxito de este sector, la definición, importancia, formación y medición de la imagen de un punto de venta, lo que constituye la base conceptual de los temas incluidos en capítulos posteriores y se realiza un breve recorrido por el origen, evolución y la actualidad del comercio minorista en Cuba.

Capítulo II: En el capítulo, se muestran las características básicas del comercio minorista en Villa Clara, atendiendo a su estructura: comercio estatal, comercio no estatal e ilegal y qué empresas lo componen. Se analizan las diferentes metodologías encontradas en la bibliografía y se procede a ejecutar el diagnóstico de la situación actual basado en el método elegido.

Capítulo III: Se analizan las diferentes metodologías encontradas en la bibliografía y se procede a ejecutar el diagnóstico de la situación actual basado en el método elegido 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.

# **CAPÍTULO 1**

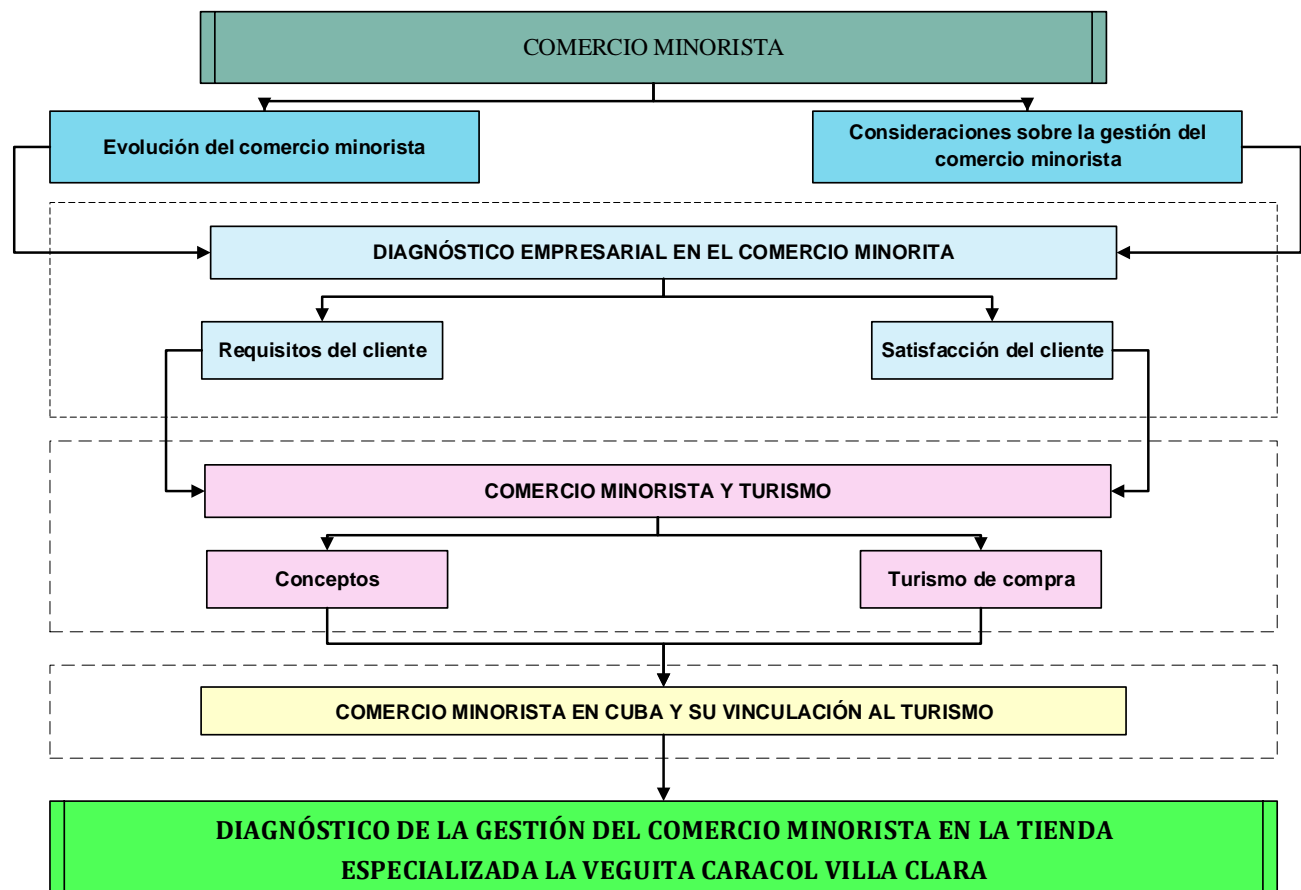
---

**CAPÍTULO 1: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA ACERCA DEL  
DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL COMERCIO  
MINORISTA EN LAS TIENDAS ESPECIALIZADAS**

# 1. CAPÍTULO 1: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA ACERCA DEL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL COMERCIO MINORISTA EN LAS TIENDAS ESPECIALIZADAS

## Introducción

Este capítulo, constituye el marco teórico en el que se abordan temas sobre el comercio minorista, sus funciones en el desarrollo de la reproducción socialista, los factores claves del éxito, lo que constituye la base conceptual de los temas incluidos en capítulos posteriores, se expone además la relación entre el comercio minorista y el turismo. Finaliza con la Comercio minorista en Cuba y su vinculación al turismo, lo antes citado pretende sustentar el marco metodológico del próximo capítulo.



**Figura 1.** Hilo conductor de la investigación.

**Fuente:** Elaboración propia

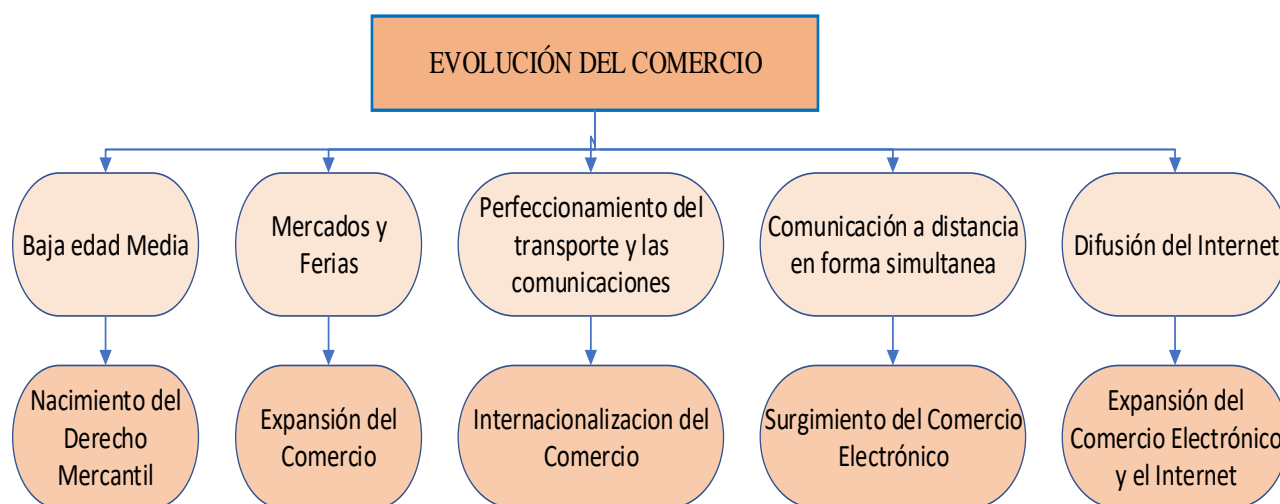
## 1.1 Origen y desarrollo del comercio minorista

Los orígenes del comercio se remontan a la época de trueque de la era del Neolítico, cuando se descubrió la agricultura de subsistencia, donde las justas eran para la población dedicada a los asuntos agrícolas comportándose de esta forma hasta que aparecieron nuevos desarrollos tecnológicos y con ellos los excedentes de las cosechas que empezaron a

intercambiarse con otros objetos en los que otras comunidades estaban especializadas. Así llegó el momento para el nacimiento del comercio (Barreiro Pousa, 2002).

A este respecto resulta pertinente mencionar que en el proceso evolutivo los productos comenzaban a pasar por un acto de compraventa transformándose en una nueva categoría, mercancías, que trajo 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, obteniendo un mejor posicionamiento en el mercado, producto de lo cual surge el marketing como un "... proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus iguales " (Kotler P. , Dirección de Marketing, 2003), de ahí que muchos tratadistas de la materia tiendan a utilizar indistintamente los términos Marketing y comercio, para referirse al intercambio.

Para examinar en detalle los factores que influyen en el origen y desarrollo del comercio minorista se precisa de un análisis por separado de las etapas históricas del comercio (ver Figura 2), pues a pesar de que la base del comercio se encuentra en las relaciones de intercambio desde la antigüedad, con el paso de los años estas relaciones se incrementaron en número y complejidad y ha ido incrementando su participación en relación al producto bruto en la mayoría de los países tanto del primer mundo, como en los países en vías de desarrollo, hasta convertirse en un significativo porcentaje del mismo.



**Figura 2.** Evolución del comercio desde su aparición hasta la actualidad

**Fuente:** Elaboración propia

Adicionalmente a su evolución vemos que el negocio minorista no sólo está constituido por las grandes corporaciones de negocios minoristas, pues existe un enorme abanico de distintos negocios minoristas de variadas especialidades y de importante tamaño, centrados en su rol dentro del desarrollo de los negocios, la cantidad de rubros industriales y de servicios distintos que abarca, su nivel de facturación y la cantidad de mano de obra que emplea.

Según la actividad realizada se clasifican los comercios en diferentes tipos en general:

- ✓ Supermercados e hipermercados: Son superficies dedicadas, principalmente, a la venta de alimentos, pero han evolucionado y ahora también incluyen en su catálogo distintos productos (electrodomésticos, tecnología, productos del hogar, entre otros).
- ✓ Almacenes: Muy populares en Estados Unidos (Walmart), son establecimientos divididos por secciones en los que los propios clientes realizan un autoservicio, estando los bienes ordenados por categorías para facilitar las compras.
- ✓ Tiendas especializadas: Este tipo de comercios minoristas centra su actividad en un producto o tipo de producto determinado, teniendo conocimientos avanzados sobre los mismos: tiendas deportivas, joyerías, ópticas, tiendas tecnológicas...
- ✓ E-commerce: Son portales web que ofrecen su catálogo de producto de manera online, invirtiendo en un sistema de distribución para que sus ventas puedan llegar a cualquier parte del mundo.

En relación con la propiedad del comercio minorista, se clasifica en dos tipos principales:

- ✓ Cadenas de tiendas: Son dos o más tiendas, de la misma empresa, que se administran de manera centralizada, siendo la propiedad de las mismas de una sola persona o grupo de personas.
- ✓ Tiendas independientes: No tienen relación alguna con otras tiendas, y son propiedad de una persona o grupo de personas que tiene el poder total sobre la misma.

En la actualidad, se muestra grandes cambios realizados en los negocios minoristas globales. Basta tener en consideración que entre las 100 compañías de mayor facturación a nivel mundial podemos encontrar como mínimo siete negocios minoristas (Blousson, 2009), lo cual da lugar a uno de los debates más significativos en el campo de la economía de asumir dentro del sector un entorno de cambios constantes y tremendamente rápidos. Para una mejor comprensión sobre este particular, observase que la compra en mercados

de proximidad, en tiendas especializadas y en entornos de alto control geográfico, los cuales utilizaron su potencia para el stock, la globalización y metodologías de gestión compartida para reducir los precios y generar puntos de venta con importantes descuentos se ve amenazada por filosofía de una era que impone la cultura que ha desplegado lo digital.

Ante esta nueva situación, la pandemia ha impactado de manera desigual las empresas de comercio, mostrando mayores beneficios las que ofrecen servicios de transporte privado y actúan en el sector de viajes o simplemente han invertido en el uso de tecnología para ofrecer posibilidad de compra a sus clientes. Las restricciones de circulación introducidas en varios países para luchar contra la pandemia del COVID-19 han provocado un aumento del comercio electrónico, cuya parte de las ventas minoristas pasó del 16% al 19% en 2020 (Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2021). Se ha transformado la necesidad de compras en línea y ha traído grandes desafíos en términos de precisión del inventario en los negocios para hacer frente al aumento de la demanda de compras en línea, así como al concepto de reaprovisionamiento.

Por consiguiente, en estos cambios y tendencias también ha tenido una repercusión la necesidad de adecuación del negocio minorista a la evolución del mercado no es una novedad y se prioriza la necesidad de reenfoque del negocio minorista para adecuarse a los cambios que estaban ocurriendo en el consumo de estos tiempos donde igualmente se incorporan algunos nuevos conceptos relacionados con los consumidores y las tendencias hacia nuevas experiencias, relacionadas a la calidad y el costo económico de los productos y servicios a recibir, teniendo en cuenta que los entornos minoristas y sus desafíos asociados varían mucho de una región a otra, con perspectiva única y experiencia local para respaldar las necesidades específicas de los clientes.

De modo que reflexionar de forma recurrente sobre lo que sucede alrededor de esta actividad, interactuando con sus principales actores, lleva a un estudio sobre los contextos competitivos y las herramientas para solucionar la regeneración de entornos urbanos, favoreciendo las relaciones sociales y la vitalidad de la economía desde este sector, sin extrapolar necesariamente en todos los casos, modelos comerciales en el centro de grandes ciudades turísticas.

Por lo tanto, es necesario aplicar al negocio minorista los mismos conceptos que aplicamos en las empresas manufactureras o de servicios, pues al igual que cualquier negocio, requiere desarrollar una ventaja competitiva que lo diferencia claramente dentro del

mercado y ser percibido como único y exclusivo en el segmento al cual se dirige, siendo sustentable con el correr del tiempo.

## **1.2 Algunas consideraciones sobre la gestión del comercio minorista**

En las últimas décadas, el sector del comercio minorista ha experimentado transformaciones significativas, debido a la globalización económica, tecnológica y cultural, la desregulación de la inversión extranjera y la competencia (Montero Barbado, Saumell-Fonseca, Ruiz-Quesada, & Monferrer-Rodríguez, 2020). El proceso de perfeccionamiento primero y el reordenamiento económico, han influido a que en el comercio minoristas tengan que adoptar continuos cambios en su organización y funcionamiento para responder de manera eficiente a las exigencias de la merca.

El comercio minorista además de ser una actividad fundamental en la generación de rentas y en la expansión del crecimiento económico de una ciudad también es una de las principales fuentes de empleo y sus negocios tienen una enorme capacidad de progreso en el mundo y cuentan con un enorme potencial por descubrir (La Fé Jiménez & González Morales, 2019).

Un análisis de la facturación total del negocio minorista a lo largo de los años arroja que ha ido incrementando su participación en relación al producto bruto en la mayoría de los países tanto del primer mundo, como en los países en vías de desarrollo, hasta convertirse en un significativo porcentaje del mismo. Como ejemplo vale mencionar que en España en el año 2003 la distribución comercial significaba el 11,45% del valor añadido bruto (Peris y otros, 2006:38) y actualmente se muestran los grandes cambios realizados en los negocios minoristas globales, haciéndose posible que entre las 100 compañías de mayor facturación a nivel mundial podemos encontrar como mínimo siete negocios minoristas (Blousson, 2009).

Como sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes, entrega bienes al consumidor final en el proceso de ventas, constituyendo así el principal ingreso del negocio, su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen esta actividad, de lo bien que lo haga y de cuan rentable les resulte hacerlo. Dentro de sus principales metas esta detectar cómo conseguir atraer nuevos clientes y fidelizar a aquéllos que ya lo sean, averiguar las acciones minoristas para fidelizar clientes. Distinguir entre los diferentes tipos de clientes.

Así, el éxito o el fracaso dependerán básicamente de sus ventas si logra satisfacer las necesidades del cliente a cambio de un beneficio para la empresa. Por ello, transformar una visita al negocio en compra es parte importante para incrementar dichas ventas, en lo que juega un papel importante la Gestión Comercial en este caso para elevar la eficiencia de la tienda, en lo que se deben insertar las que pertenecen al sector del turismo. (Gómez Díaz y González García, 2015).

Por lo tanto, la gestión comercial se constituye en una parte importante del sistema de dirección en las organizaciones, lo que posibilita conocer el mercado, la competencia y adaptarse a las nuevas y cambiantes condiciones del entorno, sustentándose la toma de decisiones en la opinión de los clientes reales y/o potenciales como requisito indispensable para el éxito organizacional atemperado a los cambios mismos impuestos por la competencia. La prestación de un servicio de excelencia y distinto puede aumentar las ventas de una empresa que opera en el sector minorista.

En relación a esto en la página [www.Beetrack.com](http://www.Beetrack.com)(2020), un grupo de economistas definió el valor de un producto en relación a su utilidad. De este concepto surgieron cuatro ideas principales:

1. Forma: Una de las principales razones detrás de toda decisión de compra está basada en la utilidad de un producto o servicio. Gerentes son responsables de tomar de la data disponible la información e *insights* necesarios para hacer que sus productos entreguen la mayor percepción de valor posible para sus clientes.
2. Posesión: Aquí es donde utilidad es tomada desde el punto de vista del marketing, donde la comunicación y promoción son las principales formas de compartir el valor de un producto.
3. Tiempo: La utilidad está reflejada en una gestión efectiva durante todo el proceso, como por ejemplo flujo de inventarios y decisiones de transporte, que finalmente tienen un impacto directo en la disponibilidad de un producto en el tiempo de la compra.
4. Lugar: Gerentes logísticos deben asegurar que los productos y servicios estén donde los clientes esperan encontrarlos.

No menos importante es reconocer dentro de la gestión que la decisión de compra está relacionada directamente al valor<sup>1</sup> (o utilidad) que los compradores están esperando conseguir de un cierto producto - ¿El valor de esto justifica su costo? - El mismo criterio es aplicado a la evaluación que realizan los consumidores al servicio de una empresa.

En Cuba, la gestión empresarial no está exenta de estas fuerzas del entorno, por lo que busca constantemente alternativas que propicien el perfeccionamiento de este sector. Así ha quedado reflejado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en los congresos VI y VII del Partido Comunista de Cuba (PCC) y ratificado en su VIII Congreso, cuyas políticas coadyuvan a la organización, eficiencia y eficacia del sistema empresarial (Montero Barbado, Saumell-Fonseca, Ruiz-Quesada, y Monferrer-Rodríguez, 2020).

Por consiguiente, lograr una adecuada gestión de la distribución en la comercialización minorista, y garantizar el flujo continuo de abastecimientos a toda su red de tiendas, en las actuales condiciones del entorno empresarial cubano donde se impone adoptar enfoques empresariales que propicien el desarrollo de ventajas competitivas.

### **1.3 Diagnóstico empresarial en el comercio minorista**

Como diagnóstico se denomina la acción y efecto de diagnosticar. Como tal, es el proceso de reconocimiento, análisis y evaluación de una cosa o situación para determinar sus tendencias, solucionar un problema o remediar un mal. La palabra proviene del griego *διαγνωστικός* (diagnōstikós). Este nos ayuda a determinar, mediante el análisis de datos e informaciones, qué es lo que está pasando y cómo podríamos arreglar, mejorar o corregir una situación para detectar necesidades en un entorno, conocer el estado o condiciones de un servicio, empresa u organización; también sirve para evaluar las necesidades y los procesos de aprendizaje de un niño, entre otras cosas.

Romagnoli, citado por (Asencio, Guarnizo, Caiche, y Medina, 2017) indica que el diagnóstico es la herramienta ideal para conocer la situación real de la empresa, por lo tanto mediante sus resultados se puede determinar cuáles son los problemas que impide que dicha institución se desarrolle de forma óptima y plantee un plan de acción.

El planteamiento de un modelo de diagnóstico según (Marrero, Olivera, Garza, y González, 2014) parte del análisis de los antecedentes de la empresa en comparación con la situación

---

<sup>1</sup> La percepción de valor está basada en entender las cuatro ideas principales de utilidad. Las cuales están relacionadas en el criterio de definición de “Valor para el cliente”: Costo, calidad, respuesta e innovación.

actual, estas observaciones determinan la potencialidad de la empresa en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y conocer el alcance de los recursos

Diferentes autores han expresado sus definiciones y propuestas acerca del diagnóstico empresarial:

Para el diagnóstico empresarial es una de las herramientas más recurridas y eficaces para poder realizar este tipo de estudios. Gracias a este diagnóstico podremos encontrar la raíz del problema, lo que nos permitirá poner todos los recursos necesarios para eliminarla y hacer que la corporación mantenga, o recupere, el buen rumbo.

Por ello, toda organización está enmarcada por el cumplimiento de sus estrategias, partiendo siempre de su estructura y los objetivos que estén definidos para lograrlos, siendo conscientes de la evolución empresarial que surge a diario y los cambios que se presentan internamente en las organizaciones. El diagnóstico empresarial les permite a las organizaciones conocer el estado actual en que se encuentra su organización.

En lo referido al sistema empresarial es fundamental, pues permite identificar los problemas y las fortalezas de la empresa, y ofrece una perspectiva realista del negocio y mejora, en última instancia, el resultado empresarial. Una práctica general equivocada hace que el uso de estos sea prolongado en la mayoría de empresas las cuales solo realizan el diagnóstico empresarial cuando inician su negocio o cuando realizan un nuevo plan estratégico.

Por tanto, los beneficios de hacer un diagnóstico empresarial son muchos, pues ayuda a descubrir el grado de madurez de la empresa (lo que influirá en las decisiones estratégicas), permite entender si el rendimiento actual de la compañía es el correcto, contribuye a detectar qué errores se están cometiendo en la gestión, para así poder solucionarlos, además de determinar los puntos fuertes. En definitiva, da una información clave a la hora de optimizar el desempeño de la organización, incrementando su productividad.

Cuando se aplica un diagnóstico a una organización se despierta un espíritu grupal con las siguientes características:

- ✓ Es participativo.
- ✓ Hay compromiso de la gente con las soluciones.
- ✓ Se da una estructura lógica y pertinente a la problemática.
- ✓ Es un método muy eficiente con relación al tiempo para detectar los problemas internos.
- ✓ Permite conocer la estructura de la empresa, sus procesos internos y por cual debemos iniciar para lograr una mejora inmediata.

- ✓ Proporciona la información para establecer una planeación inicial, hasta que la empresa reestructure sus objetivos en busca de nuevas metas.

El diagnóstico organizacional según Idalberto Chiavenato puede ser de dos tipos: el externo y el interno. De cualquier modo, existen alternativas para hacer un buen diagnóstico empresarial sobre la base de dos opciones fundamentalmente y teniendo en cuenta el tamaño y los recursos de la empresa será preferible elegir una u otra opción:

- ✓ Contratar un consultor
- ✓ Hacer un autoanálisis empresarial

Para Fleitman (1997:27), al realizar el diagnóstico de la Gestión comercial de una organización se debe estudiar:

- ✓ La planeación de las ventas
- ✓ Los presupuestos de ventas
- ✓ La organización de las ventas
- ✓ La política de ventas
- ✓ La selección y capacitación del personal de ventas
- ✓ Las estrategias de ventas
- ✓ Los estudios de mercado
- ✓ La imagen y aceptación en el mercado
- ✓ El mercado potencial
- ✓ La calidad y precio de venta de los productos
- ✓ Los precios y costos en relación con los competidores
- ✓ La investigación y planeación de los productos
- ✓ La publicidad y promoción
- La competencia

A pesar de que la decisión de una u otra posee un grado importante de subjetividad, se puede encontrar en la bibliografía que lo más apropiado es que el diagnóstico empresarial lo realice una consultoría externa, por su grado de especialización y objetividad. Pero también pueden llevarlo a cabo los responsables del negocio de forma más simple y operativa. ¿Cómo hacerlo? Centrándonos tan solo en 4 fases (cedec, 2019):

Atendiendo a Vergel, (2021), en cuanto a los tipos de diagnóstico empresarial se pueden clasificar en:

- ✓ Diagnóstico Situacional

- ✓ Diagnóstico Organizacional
- ✓ Diagnóstico Estratégico
- ✓ Diagnóstico Operativo
- ✓ Diagnóstico Integral
- ✓ Diagnóstico de Procesos
- ✓ Diagnóstico Comercial

Diagnóstico Situacional: posibilidad de valorar en una organización todas las situaciones que se presentan con dificultades que ameritan ser solucionadas.

Diagnóstico Organizacional: se efectúa en una organización para conocer en qué situación se encuentra la organización para conocer cuáles son sus dificultades y problemas.

Diagnóstico Estratégico: proceso que siguen las empresas para explorar cuál es su situación futura se basa en analizar las Oportunidades futuras que hoy no existen y las amenazas o riesgos futuros que aún no existen.

Diagnóstico Operativo: Es el proceso que realizan las empresas analizando sus Fortalezas presentes y sus Debilidades presentes como así también sus oportunidades presentes y sus amenazas presentes aplicando el diagnostico FODA.

Diagnóstico Integral: proceso que siguen las empresas cuando realizan el diagnóstico estratégico y el diagnóstico operativo en conjunto.

Diagnóstico de Procesos: Es el modo de analizar en una organización si sus procesos cumplen con la misión para la cual fueron creados, o se si crean o no valor para la organización y los clientes.

Diagnóstico Comercial: Es aquel que ayuda a las empresas a conocer que posicionamiento ocupan en el *market* (mercado) en qué nivel de competitividad se encuentra y que rentabilidad ha logrado, además de determinar si están o no están satisfaciendo a sus clientes y *stakeholders*.

De este último se puede acotar diciendo que se trata de una herramienta de evaluación para las empresas que proporciona un análisis en profundidad de su situación actual y de si está desarrollando de forma efectiva su actividad para cumplir con los objetivos que se ha marcado. Lo ideal es evaluar las 5 áreas funcionales más importantes de todo negocio: contabilidad, marketing, recursos humanos, procesos y, por descontado, dirección.

Por otra parte, el Diagnostico Comercial examina los seis principales componentes que conforman los ejes estratégicos de la política comercial de la empresa, al objeto de analizar

el posicionamiento de la marca, la organización de la red de ventas, desarrollo de la red de distribución,

A cada establecimiento participante se le realizará un diagnóstico que permita:

- ✓ Conocer el estado actual del comercio.
- ✓ Evaluar la calidad y la eficiencia de sus métodos de gestión en todas las áreas de la actividad comercial.
- ✓ Identificar problemas y riesgos existentes.
- ✓ Servir de herramienta práctica para la introducción de cambios reales en la gestión comercial.

Además, contará con un tutor que ayudará al comerciante a describir el perfil general del programa a fin de conocer el proceso de creación, desarrollo, consolidación y evolución del negocio desde su constitución.

La información necesaria para su elaboración se obtendrá a través de visitas técnicas al establecimiento y el análisis de los datos obtenidos.

El diagnóstico contemplará todas las áreas del negocio:

- ✓ Características de la empresa. Estructura societaria, personas contratadas, cualificación del personal, etc.
- ✓ Diseño del establecimiento, organización del espacio, escaparate, gestión de la superficie y de los productos.
- ✓ Identificación, descripción del tipo de cliente
- ✓ Atención al cliente y acciones de marketing
- ✓ Análisis de ratios de negocio, facturación por producto y situación económica.
- ✓ Estudio del entorno y área de influencia.

Una vez realizado el diagnóstico, se elaborará con toda la información analizada y se indicarán las conclusiones obtenidas, definiendo las áreas prioritarias de mejora detectadas. Los diagnósticos a los comercios, facilitan la innovación y contribuyen así a la mejora de su competitividad y favoreciendo la consolidación y viabilidad de los negocios. En el mismo se revisa los puntos fuertes y las oportunidades del punto de venta relacionadas con su localización, el catálogo de productos, la competencia, el cliente-tipo, la calidad de atención al cliente, el visual *merchandising* y el marketing digital, para recomendar en qué aspectos concentrar esfuerzos para mejorar las ventas (Cambra Barcelona, 2021).

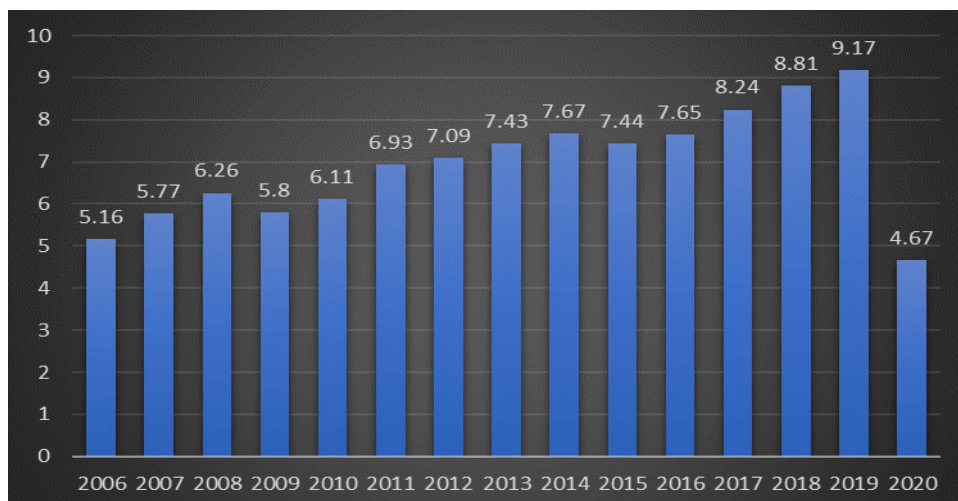
## 1.4 Comercio minorista y turismo

Recientemente, muchos de los estudios realizados permiten afirmar que el turismo es una actividad que hoy en día se reconoce, además de por su importancia económica y social, por su relevancia como dimensión fundamental en la vida individual (Figura 3 y 4), hasta el punto que sus diferentes clasificaciones se relacionen con diferentes ramas de la economía, y una de ellas es el comercio, donde, de igual modo se está reconociendo la importancia que el sector comercial minorista tiene en el entramado social como resultado del accionar conjunto de comerciantes, consumidores y productores.



**Figura 3.** Evolución de la aportación del sector turístico al empleo en el mundo de 2013 a 2020

**Fuente.** Adaptado de El turismo en el mundo, Cifras clave del sector por Dossier de Statista sobre el turismo a nivel mundial, 2020, (<https://es.statista.com/estudio/39520/el-turismo-en-el-mundo-dossier-de-statista/>).



**Figura 4.** *Evolución de la aportación del sector turístico al Producto Interno Bruto en el mundo de 2013 a 2020*

**Fuente.** Adaptado de El turismo en el mundo, Cifras clave del sector por Dossier de Statista sobre el turismo a nivel mundial, 2020, (<https://es.statista.com/estudio/39520/el-turismo-en-el-mundo-dossier-de-statista/>).

Considerada como una actividad de ocio, actualmente, el consumo no solo es algo relativo a los productos, sino que se consumen lugares, espacios y tiempo donde las compras se consideran una actividad turística o experiencia viajera, por lo cual ir de compras y hacer turismo son dos actividades muy relacionadas entre sí, compartiendo incluso un mismo escenario físico. El turista suele consumir otros productos de alto valor, como la cultura, la salud o el bienestar, la gastronomía y el entretenimiento.

Según la última edición de Fitur Shopping (2019), el turismo de compras es una de las motivaciones principales de millones de personas a la hora de elegir un destino para sus vacaciones. De esta forma conseguir productos exclusivos o únicos (relacionados con el destino) que no se pueden encontrar en el lugar de origen, encontrar productos a precios más asequibles que en el lugar de origen y demostrar (a la vuelta del viaje) un nivel de vida o un status social entre sus compatriotas, se convierte así en uno de los principales impulsores de la transformación de las estrategias de promoción a estos en todo el mundo. De estas apreciaciones se desprende que comercio y turismo se configuran como ejes básicos dentro del sector terciario de cualquier economía. En los últimos años ha tomado fuerza la relación entre ambas actividades y, en consecuencia, el turismo de compras ha conseguido un reconocimiento específico. Turistas de compras y compradores de turismo aglutinan una demanda creciente que despierta el interés de la academia, el sector empresarial y los decisores públicos (Martín Cerdeño, 2015) y ha pasado de ser un factor complementario a consolidarse como un determinante principal en la toma de decisiones del turista sobre el destino predilecto.

Por su impacto dentro del desarrollo de la sociedad, ha abierto nuevos cauces de desarrollo hasta convertirse en un motivo específico de desplazamiento atrayendo cada vez más atención y la dinamización de las zonas relacionadas con este tipo de turismo, experiencia que figura como piedra angular de esta vertiente del turismo.

Por ello, constituye cada vez más un componente importante de la cadena de valor del turismo (OMT, 2019) y se convierte en un factor determinante para la elección del destino, un componente destacado de la experiencia global del viaje y, en algunos casos, el motivo principal. Las compras han pasado a representar una de las principales categorías del “gasto turístico” y constituyen una fuente significativa de ingresos para las economías nacionales, tanto directamente como a través de los numerosos vínculos con otros sectores de la economía.

Un aspecto importante a mencionar es el cambio del tipo de productos que se compran en los viajes, ha pasado principalmente de souvenirs, productos gastronómicos gourmet o antigüedades, a la compra de moda, diseño y tecnología por lo que es vital y definitiva la realización de un marketing eficaz de ese lugar.

- ✓ El turismo de compras tiene muchos beneficios para los destinos que lo reciben:
- ✓ Es un importante factor de crecimiento económico.
- ✓ Desestacionaliza la demanda turística.
- ✓ Es una actividad que no está vinculada al buen tiempo.
- ✓ Es un segmento muy rentable – ya que los turistas de compras tienen un gasto turístico muy alto.
- ✓ Hace al sector comercial local más competitivo.
- ✓ Ayuda a consolidar la imagen de ciudades y a generar un posicionamiento positivo.
- ✓ Puede ser fundamental para la rehabilitación o reposicionamiento de zonas urbanas deterioradas o deprimidas.

Según la Organización Mundial del Turismo hay cuatro factores o elementos que definen a un destino de compras:

- ✓ La calidad de los productos.
- ✓ La autenticidad de la experiencia.
- ✓ El valor de la oferta.
- ✓ El entretenimiento.

Existen diversos factores que permiten convertirse en un destino de compras, no obstante, es fundamental contar con varios elementos indispensables:

- ✓ Conexiones aéreas con diferentes mercados internacionales.
- ✓ Imagen consolidada como destino turístico.

- ✓ Oferta comercial variada y adaptada al sector turístico (con atención en diferentes idiomas y aceptación de los principales medios de pago internacionales).
- ✓ Libertad de horarios y de épocas de rebajas.
- ✓ Presencia de grandes marcas comerciales.
- ✓ Existencia de productos de calidad típicos del destino.
- ✓ Política de visados adecuada en el país (que permita la llegada de diferentes nacionalidades de turistas).
- ✓ Buena política de devolución de impuestos.
- ✓ Buena oferta complementaria de alojamiento, gastronomía, cultura, salud/bienestar y ocio.
- ✓ Coordinación entre las instituciones públicas y el sector del comercio minorista local.
- ✓ Productos turísticos, relacionados con productos locales, que pongan en valor a industrias y diseñadores locales (destacando lo más auténtico y diferenciador que se pueda ofrecer).
- ✓ El destino tiene que desarrollar una comunicación y promoción diferenciada para este segmento turístico.

En este sentido, este tipo de turismo comienza a tener una posición importante dentro de la industria turística por la derrama económica que aporta, lo cual es un factor muy importante para el crecimiento de diferentes destinos, mucho más para las tiendas especializadas que se beneficiaran de la sinergia creada por la red que constituye el cluster turístico.

De manera que, acuerdo con un estudio realizado por Ernst & Young (EY) sobre los impactos y retos del turismo de compras, un destino líder debe situar al turismo de compras en un lugar prioritario de su estrategia y la conectividad aérea del destino también influye para lograrlo. En este contexto en lugar de considerarlas una actividad de ocio no relacionada con las estancias de los viajeros, los establecimientos deben considerar nuevas estrategias dedicadas específicamente a la atracción de este segmento de clientes a través de la venta de experiencias de compras en el destino.

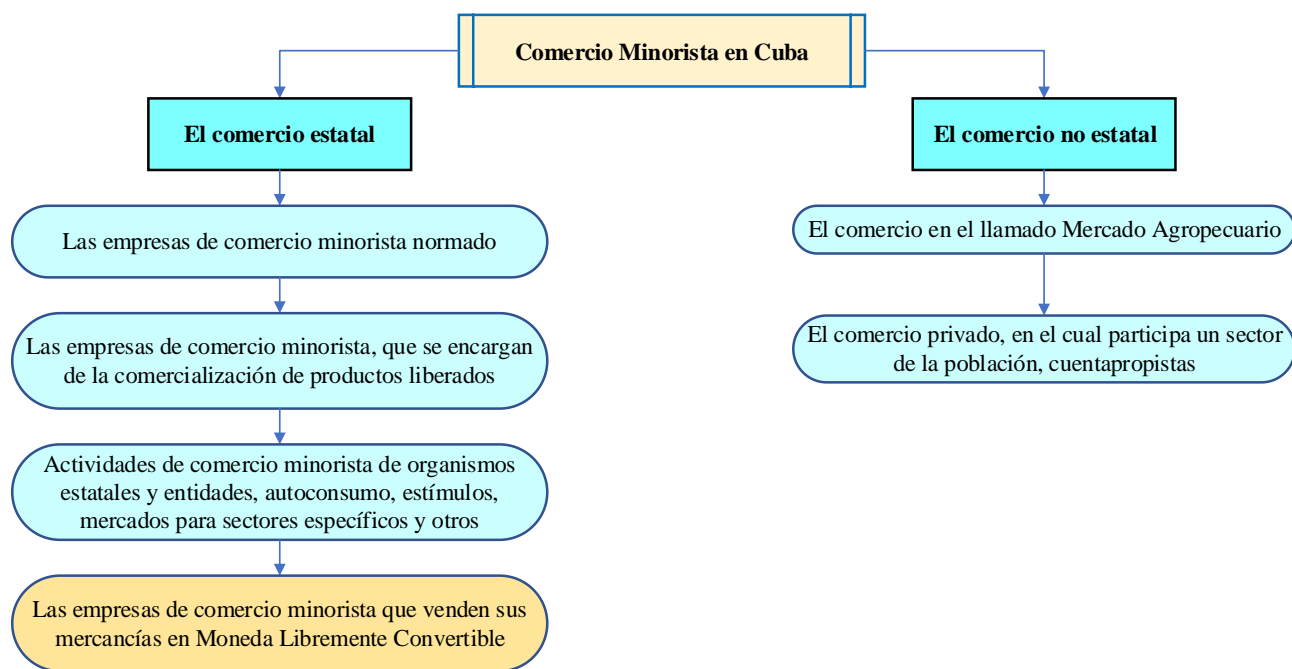
### **1.5 Comercio minorista en Cuba y su vinculación al turismo**

Las relaciones mercantiles en Cuba data de la colonización española, después del descubrimiento de la isla en 1492, como parte de las cuales se desarrolla un comercio interior que permanece pobre e insuficiente durante mucho tiempo (Barreiro Pousa, 2002), y pasaría por una serie de momentos o etapas importantes marcando su desarrollo dentro

de las que se puede destacar el desarrollo de la industria azucarera y del tabaco que impulsara la creación en 1740, de la Real Compañía de Comercio de La Habana y hasta hoy se mantiene la tradición de venta en medio del contexto complejo en el que se encuentra el país ante el enfrentamiento a la COVID-19, el recrudecimiento del bloqueo genocida; la activación del título III de la Ley Helms-Burton, y el incremento de la subversión político-ideológica por parte del gobierno de EE. UU.

Es importante destacar que de las diferentes etapas por las cuales transitó el comercio minorista, se distingue la de 1990 producto de la caída del Campo Socialista. Aproximadamente tres años después Cuba se enfrentó a una crisis económica, catalogada como período especial, en consecuencia, con lo sucedido, la dirección del estado cubano se vio en la necesidad de tomar medidas en todas las esferas de la sociedad, políticas, económicas y sociales, imponiéndose un reordenamiento para lograr una conformidad con la realidad existente y partir de ahí el comercio minorista se involucra en nuevas transformaciones perfectible hasta el día de hoy.

Cuando se hace un análisis de la actividad comercial minorista en Cuba, toda una serie de características comunes permite considerarla una industria o sector de competencia, a pesar que dentro de ella las empresas difieren unas de otras en la manera particular en que enfrentan el entorno con sus capacidades(ver figura x), lo que hace posible identificar grupos relativamente homogéneos en tanto desarrollan actitudes y estrategias similares en relación con el mercado, ya que responden a negocios específicos diferentes dentro del negocio general del comercio minorista.



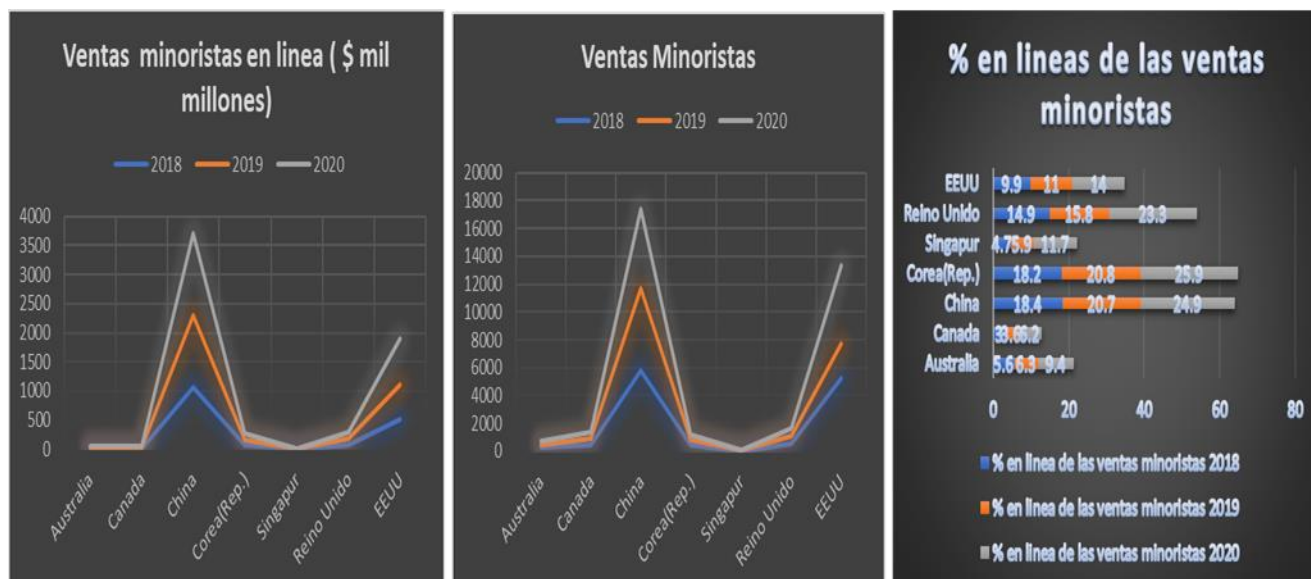
**Figura 5.** Estructura actual del comercio minorista de bienes en Cuba La red minorista de bienes en Cuba.

**Fuente.** Elaboración propia.

Bajo esas condiciones y en medio de la crisis epidemiológica persiste la incertidumbre acerca de otras cuestiones que limitan el desarrollo de este importante sector, como lo fue el acceso a los productos y servicios en medio del aislamiento y cuya demanda ha aumentado durante la pandemia y aun en tiempo de vuelta a una “nueva normalidad”, ha quedado claro la necesidad de cambios de costumbres y dentro de las cuales se puede citar el limitarse al acceso a los mercados minoristas.

Tanto así, las ventas minoristas en línea se incrementaron en todo el mundo<sup>2</sup> (ver Figura 6). Los minoristas en crecimiento ya tenían sólidas capacidades de ventas y entrega en línea, y esto les permitió responder rápidamente para acelerar su crecimiento electrónico.

<sup>2</sup> En los Estados Unidos, la participación en línea del comercio minorista pasó de 11.8%, en el primer trimestre de 2020, a 16.1% en el segundo trimestre de 2020. América Latina, la empresa de comercio electrónico Mercado Libre vio cómo, para el segundo trimestre de 2020, sus entregas por día se incrementaron a más del doble, en comparación con 2019. Especialistas en línea, Amazon y JD.com, experimentaron el mayor crecimiento en el FY 2020, con un aumento de las ventas de alrededor de un tercio. La mayoría de los 25 minoristas principales con capacidad de comercio electrónico existente aumentaron sus ventas en línea en al menos 50% y cinco minoristas con sede en los Estados Unidos observaron un incremento de sus ventas en línea a más del doble. Los minoristas de mejoramiento del hogar Lowe’s y Home Depot también se beneficiaron del enfoque del consumidor “que se queda en casa”, y los minoristas de alimentos aumentaron las ventas, a medida que el consumo de alimentos cambió y se efectuó en el hogar. Las mayores caídas en las ventas se dieron en los minoristas que operan en las categorías de moda y lujo; aquellos con operaciones de venta minorista de viajes importantes; y aquellos con poca capacidad de comercio electrónico.



**Figura 6.** Comportamiento de las ventas minoristas y principales países líderes en este tipo de servicio.

**Fuente.** UNCTAD, a partir de las oficinas nacionales de estadística.

En tal sentido el Presidente de la República de Cuba, el Dr.C. Miguel Mario Díaz-Canel Bermúdez reflexionó, puntualmente, acerca de fomentar el comercio electrónico, un asunto donde en los últimos tiempos se ha avanzado en la elaboración de las plataformas que lo sostienen, pero todavía resulta ineficiente en los servicios que presta y representa una estrategia de futuro para Cuba, ya que todo ello limita de alguna manera la posibilidad de desarrollar competencias distintivas que permitan alcanzar los Factores Clave de Éxito en el sector.

Hay que señalar, sin embargo, que a pesar de que el país posee limitaciones económicas que imponen restricciones financieras para el desarrollo de la actividad y la introducción de determinados formatos de comercio, se apuesta en el país porque el comercio sea un sector innovador, a partir de las altas potencialidades para la especialización de la fuerza de trabajo en el sector, como factor de competitividad, dado el alto nivel de escolaridad de la sociedad cubana y la prioridad brindada a la preparación y superación de los trabajadores.

En lo que respecta a las características especiales del comercio minorista en Cuba en su función recaudadora de divisas, se observan las transformaciones en que está inmerso el ministerio del comercio interior para atender al comercio minorista en su conjunto,

independientemente de la moneda en que opere, lo que responde a un encargo estatal que permite y exige desarrollar nuevos enfoques en esa tarea (Partido Comunista de Cuba, 2017), y que comienza a producir una participación más directa del gobierno en el desarrollo del sector.

De esta manera surgen transformaciones importantes en los principales grupos estratégicos en el sector del comercio minorista de bienes que opera en Moneda Librementemente Convertible que venían operando en el país y dentro de estos se encuentran:

- ✓ El integrado por las cadenas Panamericanas, TRD Caribe e Imagen, con una oferta generalista y de calidad media -baja, para un mercado de ingresos medios-bajos y bajos y ubicación amplia en todo el país.
- ✓ El integrado por la cadena Caracol, que se dirige a un mercado similar, de ingresos medios y medio -altos o altos, con una oferta de mayor calidad y una ubicación en gran medida intrahotelera.

Esta última como se puede observar se encuentran estrechamente relacionado al turismo, como muestra fehaciente de la relación entre el comercio minorista con el ocio principalmente, e identificado con la importancia que el consumidor turístico está teniendo en la reanimación de la economía cubana.

Para analizar esta relación, es preciso delimitar la capacidad de atracción turística de las ciudades y de otros lugares (tradicionalmente turísticos o no) para los consumidores por su oferta comercial, famosa o de calidad, temática o próxima, que ponen en evidencia las estrechas interrelaciones entre comercio y turismo, y la capacidad de captación, que en este caso, es atribuible a las ciudades y a los lugares turísticos, no por su oferta comercial sino por su oferta turística, donde el comercio, en principio, es un factor adicional de desarrollo pero no el motor básico ( Barrera Legorburo, 2015).

### **Conclusiones del capítulo**

1. El creciente desarrollo del turismo, condiciona el vínculo directo con la actividad comercial, porque existe una interrelación progresiva entre ambos que les ha permitido una evolución notable en los últimos años. Las compras constituyen un atractivo más del destino y por tanto se convierten en una oferta complementaria y necesaria de los destinos.
2. El dinamismo de la actividad comercial minorista ha conformado un sector competitivo en continuo cambio y crecimiento, con variedad de formatos comerciales

por su gestión, tamaño y tipología, favoreciendo al atractivo y diferenciación de la oferta turística integrada de un destino, los turistas por diferentes motivos, también realizan turismo de compras con artesanías, obras de artes, productos nacionales y otros formando parte de las estrategias promocionales de los destinos.

3. La Cadena Caracol, perteneciente al Ministerio del Turismo en Cuba, tiene la misión de satisfacer las necesidades de compra de los turistas en los hoteles y en las principales ciudades del país. En la actualidad posee tiendas negociadas que son aquellas que, según Contrato de Colaboración Comercial, un proveedor garantiza su merchandising, mantenimiento y aseguramiento de la mercancía, pueden ser intrahoteleras y extrahoteleras pero siempre de alto nivel y su Registro Comercial es del tipo Boutique.

# **CAPÍTULO 2**

---

**DIAGNÓSTICO DEL COMERCIO MINORISTA EN LAS  
TIENDA ESPECIALIZADA LA VEGUITA DE LA  
SUCURSAL CARACOL VILLA CLARA**

## **2. DIAGNÓSTICO DEL COMERCIO MINORISTA EN LA TIENDA ESPECIALIZADA LA VEGUITA DE LA SUCURSAL CARACOL VILLA CLARA**

### **Introducción**

En términos muy sencillos Vidal Arizabaleta(2004) definió el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo, considerando el “saldo” de esta comparación o contraste, diagnóstico. De ahí, que el objetivo de este capítulo sea realizar un diagnóstico en la tienda especializada La Veguita de la Sucursal Caracol Villa Clara, como un medio para potenciar los recursos y la capacidad para la planeación estratégica que implica realizar un análisis del entorno bajo incertidumbre y la situación interna, como base para la toma de decisiones que involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier empresa, por lo cual es preciso ver que los cambios en las demandas del medio exigen en general, una organización más ágil, con una veloz capacidad de respuesta y trabajadores cada vez más cualificados. Para el análisis organizacional es fundamental desarrollar nuevas categorías que den buena cuenta de los cambios sufridos al interior de la compañía, para explorarla de acuerdo con las necesidades y complejidad actual con el objetivo contribuir al logro de una herramienta de dirección eficaz para tiendas especializadas de la Sucursal Caracol en Villa Clara, dentro los establecimientos de venta minorista en Cuba prestando una especial atención en este trabajo a la Responsabilidad Social Empresarial.

### **2.1 Análisis de metodologías y procedimientos para realizar el diagnóstico de la gestión del comercio minorista**

Los estudios sobre diagnósticos en las empresas se han incrementado en últimos años en el mundo y han demostrado que es una herramienta de dirección para la gestión comercial de una empresa, que busca determinar la posición de la organización en el mercado en que está presente y su grado de competitividad, rentabilidad y posibilidades futuras, así como la calidad de sus productos y servicios, por lo que se afirma en varios autores que el diagnóstico comercial es una herramienta indispensable para lograr la competitividad, ya que ayuda a definir y comunicar lo referente a la ventaja competitiva, el plan comercial, y la medición y control de indicadores críticos para monitorear el buen funcionamiento del área comercial, que trae consigo la permanencia de la empresa en el mercado y la fidelización de los clientes.

Atendiendo a la significación de esta etapa en el proceso de investigación Hernández Torres y Acevedo Suárez (2001) afirman que el diagnóstico es la función del Sistema de Control de Gestión que le otorga inteligencia, ya que determina lo que hay que medir y porqué, en consonancia con la estrategia vigente en la organización, y establece las formas de solución que mejor se adapten a la situación. El diagnóstico es sinónimo de saber dónde y cómo mejorar el desempeño.

Por ello es necesario realizar un análisis de las distintas metodologías existentes para llevar a cabo esta etapa de diagnóstico en entidades hoteleras según los diversos autores. Algunos tipos de modelos de diagnóstico para organizaciones son considerados el Cuadro de mando integral, el Benchmarking, la Reingeniería de procesos de negocio, la Gestión de la calidad, el Cambio cultural, la Gestión del conocimiento, la Gestión por objetivos (GPO) y la Evaluación basada en resultados (particularmente para organizaciones sin fines de lucro). Por otra parte, la investigación de la bibliografía revela que, para la realización de un diagnóstico en una organización, existen diferentes metodologías introducidas por diversos investigadores e instituciones, el análisis realizado destaca las más actuales, que se exponen sintéticamente a continuación, entre ellos:

Rodríguez (2001) menciona que los modelos de Diagnóstico buscan estructurar el estudio de la organización. El modelo es básicamente una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional. El modelo de diagnóstico involucra una serie de variables de gran importancia para entender y garantizar el buen funcionamiento del sistema organizacional.

Para Mintzberg (1979), para que una organización pueda diagnosticarse, es de gran importancia acomodar las variables de interés dentro de segmentos para agrupar esta información partiendo desde las funciones que desempeñan los empleados y empleadores, es decir, toda actividad humana como medio de división de trabajo. Centra este modelo en el análisis de las funciones que realizan las personas como punto de partida para la realización y creación de un sistema mediante la jerarquía de autoridades y las obligaciones y/o funciones de cada persona garantizando una mayor fluidez dentro de la organización, combatiendo, paralelamente los problemas de comunicación y de unidad de mando. Al mismo tiempo este modelo permite analizar las competencias y habilidades de los

empleados, permitiendo así hacer un análisis exhaustivo dentro del organigrama de la organización.

Por otra parte, el Modelo de Hax y Majluf, dirigido primordialmente a elaborar un enfoque pragmático de la gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de organizaciones. En la práctica Hax y Majluf, luego de una cuidadosa revisión de las formas funcionales, divisionales y matriciales de organización, concluyen que estos tipos no se dan nunca puros en la práctica, dado que constituyen meras abstracciones de la situación concreta.

Lawrence y Lorsch(1976), conocido también como un modelo de diagnóstico y acción, toma como punto de partida la diferenciación y la integración en donde la división de trabajo y la coordinación son importantes, lo que lleva al concepto de confrontaciones, aspectos que se dan dentro de los grupos de trabajo al interior de la organización. Intentan estudiar la empresa en su totalidad y hacernos comprender que existe una conexión importante entre:

- ✓ AMBIENTE: diversas condiciones técnicas y económicas exteriores a la organización.
- ✓ ORGANIZACIÓN: modelos organizativos y administrativos que conducen al éxito económico.

Lawrence y Lorsch intentan dar respuesta a la cuestión fundamental: ¿Qué tipo de organización es la adecuada para las diversas condiciones económicas y de mercado? Hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos.

Jileana Añez Ingeniera Industrial, experta en temas de administración de empresas y economía en la página Web y Empresas (Dic 6, 2021) Diagnostico Organizacional: Importancia, Tipos y Modelos. Retrieved from <https://www.webyempresas.com/diagnostico-organizacional/>, relaciona los 12 modelos del diagnóstico organizacional revisados en esta sección incluyen:

Análisis del campo de fuerzas de Lewin (1951): El modelo se basa en el proceso de cambio, con las implicaciones sociales integradas en el modelo (por ejemplo, se espera que ocurra un desequilibrio hasta que se restablezca el equilibrio). El objetivo general de este modelo es moverse intencionalmente a un estado de equilibrio deseable agregando fuerzas impulsoras, cuando sea importante, y eliminando las fuerzas restrictivas, cuando corresponda. Se cree que estos cambios ocurren simultáneamente dentro de la organización dinámica.

Modelo de Leavitt (1965): Algún tiempo después de que Lewin conceptualizara el análisis de campo de fuerzas, Leavitt diseñó otro modelo relativamente simple. Este modelo especifica variables particulares dentro de las organizaciones, en lugar de fuerzas impulsoras; estas variables incluyen: variables de tareas, variables de estructura, variables tecnológicas y variables humanas.

Análisis del sistema de Likert (1967): Las dimensiones organizacionales que Likert aborda en su marco normativo incluyen motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, establecimiento de metas, control y desempeño.

Modelo de seis cajas de Weisbord (1976): propone seis categorías amplias en su modelo de vida organizacional, que incluyen propósitos, estructuras, relaciones, liderazgo, recompensas y mecanismos útiles. Los propósitos de una organización son la misión y los objetivos de la organización.

Modelo de congruencia de Nadler y Tushman para Análisis organizacional (1977): El modelo de congruencia de Nadler-Tushman es un modelo más completo, que especifica entradas, rendimientos y salidas, que es consistente con la teoría de sistemas abiertos (Katz y Kahn, 1978). Este modelo es muy similar al modelo de Leavitt; también conserva los sistemas formales e informales del modelo de seis cajas de Weisbord.

Marco McKinsey 7S (1980): Las siete variables S (en inglés) incluyen estructura, estrategia, sistemas, habilidades, estilo, personal y metas superiores (es decir, compartir valores).

Modelo Estrella de Galbrath (1982): el modelo estrella es un marco para tomar decisiones de diseño y decisiones sobre la estrategia y ejecución organizacional. El modelo incluye cinco elementos o variables de diseño que los líderes pueden utilizar para influir en el comportamiento y los resultados del desempeño en una organización (Estrategia, Estructura, Personas, Procesos y Premios).

Marco técnico, político cultural (TPC) de Tichy (1983): De manera similar a algunos de los modelos anteriores, el modelo de Tichy incluye entradas, rendimientos y salidas, lo cual es consistente con la perspectiva de sistemas abiertos discutida anteriormente.

Programación de alto rendimiento de Nelson y Burns (1984): Similar al análisis de sistemas Likert, Nelson y Burns describen cuatro sistemas organizacionales que son más o menos efectivos. Estos sistemas, o marcos, como los llaman Nelson y Burns, incluyen la organización de alto desempeño (nivel 4), la organización proactiva (nivel 3), la organización receptiva (nivel 2) y la organización reactiva (nivel 1).

Diagnóstico del modelo de comportamiento individual y grupal de Harrison (1987): El modelo representa una perspectiva de sistemas abiertos con límites mínimos entre la organización y el entorno externo.

Modelo de Burke-Litwin de desempeño y cambio organizacional (1992): Este modelo incluye varias características clave que van más allá de los modelos discutidos anteriormente.

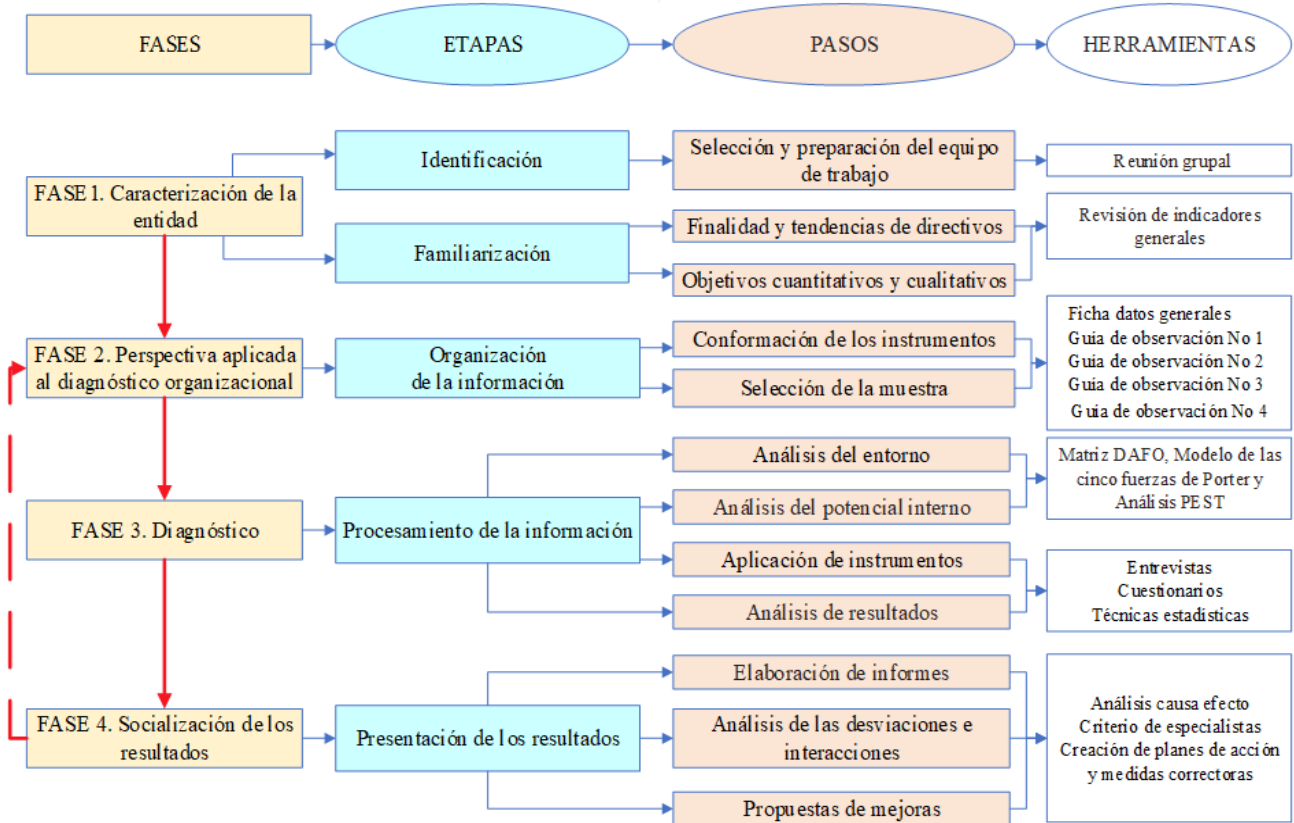
Modelo de inteligencia organizacional de Falletta (2008): El modelo de IO es un marco de diagnóstico para propósitos de diagnósticos organizacionales, así como un marco de análisis en el diseño e interpretación de los esfuerzos de encuestas de empleados y organizaciones.

En el Anexo 1 se exponen una serie de procedimientos para aplicar en los diagnósticos del comercio minorista, y coinciden en varios aspectos de los autores, como, Barreiro, (2002), Coello, (2010) González (2010), Colectivo de autores, Formatur 2012, Marrero, (2014), Barrera L,2015), Castros, MT, (2015), Clarke-Bloomfield, Merlinda y otros (2018), de los cuales se toma el propuesto por Formatur 2012 para su aplicación en la entidad objeto de estudio, por los resultados favorables que ha tenido su aplicación en otras entidades de comercio minorista, además de tener un carácter novedoso, flexible y adaptable a cualquier empresa, en dependencia de sus características y los objetivos definidos por la alta dirección, a continuación, se explica detalladamente cada uno de sus pasos.

## **2.2 Procedimiento seleccionado para realizar el diagnóstico de la gestión del comercio minorista en las tiendas especializadas objeto de estudio**

El procedimiento que se utiliza está concebido para una tienda minoristas, pero es aplicable a tiendas especializadas del grupo Caracol, donde no se han logrado niveles exitosos las ventas. Se estructura en cuatro fases, determinándose para cada una de ellas las etapas, pasos y procedimientos específicos en cuanto a métodos e instrumentos. En la figura 7 se ilustra el "Procedimiento para el diagnóstico de la gestión comercial en tiendas de la empresa Caracol S.A.".

PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN TIENDAS DE LA EMPRESA COMERCIAL CARACOL S.A.



**Figura 7.** Procedimiento para el diagnóstico de la gestión comercial en tiendas de la empresa ca5acol S.A.

**Fuente:** documento inédito de colectivo de autores de Formatur y la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.

**Fase I: "Caracterización de la entidad".**

En esta fase se crean las bases necesarias para que el desarrollo de la investigación se realice con la calidad requerida, garantizando de esta forma la efectividad del estudio a realizar. La fase tiene como objetivo obtener una caracterización de la entidad objeto de estudio como parte de la ejecución del diagnóstico, describiendo la estructura organizativa, el objeto social de la empresa, productos que se comercializan y principales mercados. Consta de dos etapas. La primera etapa de Identificación implica la formación del Grupo de trabajo y la capacitación del mismo sobre los aspectos generales de la investigación relacionados con las fases, etapas, pasos y técnicas y métodos a aplicar en cada una de ellas, según el procedimiento expuesto y conformado por especialistas y directivos de la entidad objeto de estudio. Este paso se considera esencial porque de la experiencia y

preparación de las personas que integran el equipo depende en los resultados y la calidad del diagnóstico. La autora sugiere que el grupo esté integrado por especialistas de la sucursal, dependientes comerciales de experiencia, gerentes y jefes de piso, profesores especialistas en el tema tanto de la universidad como del Centro de Capacitación para el Turismo y estudiantes de la licenciatura.

Dada el valor que tiene que un trabajador capacitado, informado y motivado contribuya al logro de los objetivos organizacionales se realiza una reunión con todos los involucrados en la investigación, con dirigente de la entidad (político, administrativo y sindical), donde se explican al detalle los objetivos del trabajo, así como los beneficios que proporcionará, con el objetivo de que estos tengan conocimiento del proceso a desarrollar, lo que constituye una de las vías más efectivas en el logro de la participación activa y consciente de los trabajadores en las diferentes actividades, atenuando de esta forma la posible resistencia al cambio.

### **Fase II: "Perspectiva aplicada al diagnóstico organizacional".**

Es la fase previa al diagnóstico y es determinante para ello, consta de una etapa Organización de la información y a su vez dos pasos, conformación de los instrumentos y selección de la muestra

En este paso se solicita información actualizada sobre la situación actual de la fuerza de trabajo, tamaño de la plantilla actual, porcentaje de cumplimiento de la plantilla aprobada, distribución de la fuerza de trabajo y porcentaje de trabajadores vinculados de forma directa además, distribución de la plantilla en cuanto a la categoría ocupacional, el conocimiento de la pirámide de edades y la determinación del grado de implicación y distribución porcentual del personal en las actividad fundamentales.

Además, se realiza un diagnóstico de los indicadores económicos fundamentales en la entidad. Entre los indicadores económicos fundamentales que se deben considerar se encuentran.

- Valor agregado bruto
- Promedio de trabajadores
- Fondo de salario
- Productividad
- Salario medio
- Gasto de salario por peso de valor agregado bruto

Otros de indicadores de rentabilidad

Rentabilidad neta del activo = Utilidad neta/Ventas x Ventas/Activo total.

Ventas – Costos de Ventas/Ventas.

Utilidad Operacional/Ventas.

Margen Neto = Utilidad Neta/Ventas.

Para la recolección de la información se debe considerar la búsqueda de herramientas, investigación y procedimientos a utilizar; los métodos para la recolección de la información, tales como cuestionarios, entrevistas y los aquellos utilizados mediante la observación. La frecuencia y la facilidad con la que se pueda obtener la información dependerán en gran medida de la estabilidad del sistema. el diseño de los procedimientos para procesar la información, el almacenamiento adecuado de los datos y la organización de la información, permite tanto al consultor como al cliente el acceso fácil y rápido.

➤ **Conformación de los instrumentos**

Entre los métodos, herramientas y técnicas utilizados se encuentran: la tormenta de ideas, trabajo en grupo, revisión de documentos generales y de carácter técnico-productivo, técnicas para recopilar información (entrevistas y observación directa), técnicas para resumir y mostrar información, examen crítico, así como programas para el procesamiento de datos (software SPSS .22).

Se sugiere estos pasos a seguir para construir un instrumento:

1. Listar las variables.
2. Revisar su definición conceptual y comprender su significado.
3. Revisar cómo han sido definidas operacionalmente las variables.
4. Elegir el instrumento y adaptarlo al contexto de la investigación.
5. Indicar el nivel de medición de cada ítem y variables.

**Se proponen como técnicas cualitativas:**

**Observación.** Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien puede observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). Es preciso que el investigador se gane la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.

**Entrevistas individuales.** Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de «simpatía». Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.

**Análisis de documentos.** El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.

**Reuniones de grupos.** Sesiones de grupo con una discusión dirigida.

**Se propone como técnicas cuantitativas:**

a) La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

➤ **Selección de la muestra**

Para seleccionar la muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de muestreo/análisis y se delimita la población. Por las características de la investigación se sugiere las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, pues suponen un procedimiento de selección orientada, más que por un criterio estadístico de generalización y es perfectamente utilizado tanto en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas. Se asume la deficiencia de no ser posible el cálculo con precisión del error estándar, es decir, no podemos determinar con qué nivel de confianza hacemos la estimación, por estar plenamente justificada debido a la pequeña plantilla de la entidad.

**Fase III: "Diagnóstico".**

Esta fase tiene como objetivo conocer la situación actual de la entidad, con la finalidad de determinar donde se encuentran las principales deficiencias y sobre esta base trazar las acciones correspondientes para contribuir a su eliminación. Para el desarrollo del diagnóstico como primer momento se hace una caracterización de la empresa y se plantea su misión, visión, objeto social y estructura organizativa.

➤ **Procesamiento de la información**

Es importante a criterio de la autora que la entidad sea consciente de la relación de la información y su entorno, pues ello permite determinar su permanencia, crecimiento y

competencia. Para el análisis del entorno (Arano, Cano, & Olivera, 2013), Dess y Lumpkin describen cuatro fases, las cuales se relacionan:

1. **Explorar el entorno:** consiste en examinar el medio de la empresa para identificar el momento en el que surgirán cambios y detectarlos a tiempo para advertir a la organización sobre posibles acontecimientos críticos que la lleguen a afectar de forma significativa antes de que los competidores los reconozcan.
2. **Vigilar el entorno:** al vigilar constantemente el entorno se pretende encontrar tendencias, secuencias de acontecimientos o el curso de las actividades que el entorno suele tener, lo cual facilita la formulación de predicciones y se crean o adaptan estrategias empresariales y de mercadotecnia.
3. **Inteligencia competitiva:** este proceso pretende obtener la mayor información y datos sobre la competencia que ayuden a comprender su forma de actuar, así como identificar las fortalezas y debilidades de sus competidores, utilizando e interpretando la información para el proceso de toma de decisiones de la gerencia.
4. **Pronosticar el entorno:** con la información obtenida en las fases anteriores se pueden identificar patrones y crear predicciones sobre el posible rumbo, alcance, velocidad e intensidad de los cambios en el entorno. El propósito es predecir el cambio como, por ejemplo; pronosticar cuánto tardará en salir una nueva tecnología al mercado, tendencias del estilo de vida, la propiciación de nuevas legislaciones, entre otros aspectos.

Se proponen como técnicas para el análisis del entorno

- ✓ **Modelo de las cinco fuerzas de Porter: herramienta** que permite analizar el entorno de una empresa a través de un análisis complejo de la competencia empresarial en un mercado con el objetivo de saber en dónde se encuentra situada la empresa con respecto a la competencia. La matriz Porter se compone de 5 elementos o fuerzas que deben ser analizadas para seleccionar las estrategias a seguir, y determinar la rentabilidad que se puede tener. Las cinco fuerzas se describen a continuación (Villar, 2016).

**Primera fuerza:** Amenaza de nuevos competidores. – Hace referencia a todas las empresas que quieren entrar a competir en una industria. Se debe analizar y detectar las empresas que tengan el mismo giro o productos similares. Mientras más atractiva sea una industria, más competidores potenciales habrá.

Esta amenaza puede llegar a depender de barreras de entrada que son: economía de escalas, diferenciación, requerimiento de capital. Acceso a canales de distribución, políticas gubernamentales y ventajas de costos independientes.

**Segunda fuerza:** Poder de negociación con los proveedores. – Consiste en analizar las relaciones existentes con proveedores para considerar escenarios de aumentos de precios y cambio de proveedores que puedan generar una reducción o aumento de costos.

**Tercera fuerza:** Poder de negociación con los clientes. – Los clientes están informados sobre las diferentes opciones de productos y precios del mercado por lo que lo cada vez son más exigentes en cuanto a calidad y precios. Es importante conocer bien a los clientes para poder predecir los efectos potenciales en caso de ajuste de precios.

**Cuarta fuerza:** Amenaza de productos sustitutos. – Esta amenaza se hace presente cuando los productos sustitutos comienzan a ser más baratos lo que nos llevaría a reducir el precio de nuestros productos que conllevaría a la reducción de ingresos a nuestra empresa. Para hacer frente a esto es importante realizar un estudio a fondo y evaluar la calidad, así como las ventajas y desventajas de los productos sustitutos.

**Quinta fuerza:** Rivalidad entre competidores. –Para analizar la rivalidad del mercado es necesario determinar la posición de la empresa en relación con sus competidores a través de medir el mercado que la empresa abarca, así como su penetración en este. De igual forma deben comprar los precios de los productos, la tecnología, las innovaciones y la calidad de los productos.

- ✓ **Análisis PEST:** factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz. Su origen fue en 1968 realizado por los teóricos Liam Fahey y V.K. Narayanan en un ensayo sobre marketing titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”. (Peiró, 2017). Estudia los elementos que conforman al macroambiente en que se desarrollan las organizaciones, factores económicos, políticos, social y tecnológico. También es llamado análisis PESTE al incluir en el análisis los factores ecológicos.
- ✓ **Análisis DAFO:** diagnóstico estratégico el cual, mediante la información obtenida, muestra el actual estado de la compañía en función de si misma y del entorno en el que se desarrolla. Este análisis consiste en un proceso donde se estudian debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa en donde se conoce la situación

presente de la empresa. Este análisis analiza los dos entornos de la empresa, el interno y el externo. En el primero se deberán poner en cuestión el liderazgo, la estrategia, los empleados, los recursos que se tienen y los procesos. Y en el segundo, se deberán estudiar el mercado, el sector y la competencia. Dentro del análisis externo se deberán analizar las fortalezas (diferencia con los competidores) y debilidades de la empresa mientras que, dentro del análisis interno, se analizan las oportunidades (nuevos mercados) y las amenazas. Dependiendo de los resultados obtenidos se deberá aplicar un tipo de estrategia determinada. (Kiziryan, 2015).

### ➤ **Análisis del entorno**

Saz y Marcuello (2011) mencionan que el objetivo de analizar el entorno es establecer cuáles son las variables claves y de qué manera afectan a la organización. Para entender el entorno externo de una organización se divide en dos tipos de análisis dependiendo del grado de control que tiene la empresa sobre los factores que la rodean.

Kotler y Armstrong (2012) consideran el que entorno está formado por un microentorno y un macroentorno.

El microentorno o entorno específico considera todos los elementos o fuerzas que están cerca de la empresa y que influyen en su desarrollo, y sobre el cual las organizaciones tienen poco control sobre estos elementos ya que puede intentar elegir un entorno que le sea favorable y aprovechar determinados factores e influir en el mismo, como, por ejemplo, determinar si tener una relación comercial con ellos o no.

Se proponen como principales componentes del microentorno:

- ✓ **Proveedores:** Son las organizaciones con las que se tienen relaciones comerciales y que se encargan de suministrar los recursos necesarios para que las empresas lleven a cabo la realización de sus productos o de sus servicios. Fischer y Espejo (2017) consideran que es importante buscar una integración con los proveedores ya que para otorgar un buen producto o servicio las empresas requieren calidad, por lo que necesita que las organizaciones involucradas con ella también trabajen con calidad.
- ✓ **Clientes:** Los clientes son los elementos más importantes para las empresas ya que son a los que se les proporcionarán los bienes o servicios. Yáñez (2015) alude a dos tipos de clientes, denomina clientes consumidores a los que compran el producto para su uso final y clientes empresariales a aquellas organizaciones que compran el producto para usarlo en sus procesos productivos.

- ✓ **Competencia:** aquellas empresas que ofrezcan un semejante o mismo tipo de bien o servicio o de igual manera que utilicen una misma tecnología para fabricar productos. Fischer y Espejo (2017) consideran que es importante conocer a la competencia casi tanto como se conoce la propia empresa ya que en la actualidad la competencia es mucho más agresiva y es difícil subsistir sin luchar contra ella.
- ✓ **Intermediarios:** Kotler y Armstrong (2012) definen a los intermediarios como empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus productos o servicios a los consumidores finales. Los intermediarios colaboran con la organización para llegar a más consumidores y clientes potenciales, de igual forma favorecen en cubrir mayores sectores del mercado. Algunos tipos de intermediarios son: mayoristas, minoristas, almacenes, etc.
- ✓ **Entidades financieras:** Las organizaciones que otorgan financiamientos a la empresa e influyen en la capacidad de la empresa para obtener fondos. Algunas de estas son bancos, analistas en inversión y accionistas.
- ✓ **Administraciones públicas:** Las empresas deben estar relacionadas con el gobierno de la localidad donde se encuentra establecida ya que se deben pagar impuestos municipales además que se encargan de regular y controlar que las actividades de la empresa con respecto a la comunidad.

Por otra parte, se considere en el macroentorno todos los factores que no están directamente relacionados con la empresa ni con sus operaciones pero que influyen en el microentorno y repercuten en el crecimiento y éxito de la organización. El macroentorno también es llamado entorno general ya que afecta eventualmente a todas las empresas por igual y es mucho más difícil de controlar, por lo cual la empresa lo debe analizar constantemente para identificar las oportunidades y amenazas que le originan (Yáñez, 2015) y así aumentar la capacidad de reacción para adelantarse a posibles cambios. Para su análisis se proponen las cinco fuerzas principales del macroentorno de la empresa según Kotler y Armstrong (2012), las cuales se describen a continuación:

- ✓ **Entorno político-legal:** conjunto de leyes, así como agencias de gobiernos que aplican normas en cuanto a legislación laboral, mercantil, fiscal, incentivos, normas de calidad, la protección de marcas y patentes, así como responsabilidad por daños causados, las cuales influyen y limitan la conducta de las organizaciones.

Sáez (2006) destaca dos acciones fundamentales del factor político, la primera es el impulso de las organizaciones creando condiciones positivas para atraer la inversión, para crear nuevas compañías o para impulsar el desarrollo de las ya existentes. Y el segundo es que las restricciones legales pueden limitar el desarrollo de las empresas.

- ✓ **Entorno económico:** Kotler y Armstrong (2012) definen al entorno económico como los factores o fuerzas que afectan en el poder de compra, y los patrones de gasto de los consumidores. Al decidir establecer una nueva empresa o introducir un nuevo producto en el mercado se debe considerar la condición económica del país o región de compradores meta. Tales como inflación, tasa de desempleo, tipo de cambio, devaluación y disponibilidad de créditos.
- ✓ **Entorno ecológico:** Estos factores se refieren a las características físicas del entorno, a la naturaleza, los recursos naturales, así como los fenómenos naturales y el clima al que está expuesta una empresa dependiendo de la región en donde se encuentra establecida, los cuales pueden influir en las actividades de la empresa, así como en cuanto a la comercialización de sus productos o servicios. Mejora la imagen y la satisfacción al consumidor al participar en la mejora del bienestar social y ambiental.
- ✓ **Entorno tecnológico:** Los avances tecnológicos para mejorar procesos y productos, así como la creación de nuevos sistemas implementando nueva maquinaria y electrónica las cuales facilitan el trabajo y a la vez reducen los costos empresariales, para hacerle frente a su competencia dado que hoy en día las nuevas tecnologías de información y comunicación como Internet han cambiado la forma de hacer negocios. El comercio electrónico permite a las empresas tener alcance mundial para adquirir y vender sus productos sin tener que ir a un establecimiento. Por ello es necesario apostar a los cambios y avances que se producen en este campo. (Sáez Vacas et al., 2006)
- ✓ **Entorno socio-cultural:** con aquellos que hacen referencia a las características de la sociedad en donde opera la compañía, como lo son la demografía (nacionalidad, edad, género, raza, ingresos), el nivel educativo, los valores culturales, la ética, el estilo de vida, deseos, comportamientos, creencias y lenguaje que pueden influir en la demanda de los productos o servicios. (Daft, 2010)

Es importante analizar estos factores ya que de ellos dependerá hacia donde la empresa va a dirigir los productos o servicios que comercialice, de la misma forma que conocer estos datos ayudará a satisfacer las necesidades de determinada población dependiendo de los gustos y preferencias de ese mercado.

➤ **Análisis del potencial interno**

La generación de un potencial interno constituye una alternativa para competir con empresas de su mismo tamaño y con empresas grandes en un ambiente externo cada vez más competitivo e inestable, con el fin de: evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades. El análisis, debe ser el producto de las técnicas propuestas para el análisis del entorno, para conocer el estado de todos sus factores internos, para determinar cuáles son las capacidades y los recursos con las que cuenta para poder competir. Se sugieren como determinantes todos los elementos o fuerzas internas que influyen en ella, como son los incentivos, el clima organizacional, el liderazgo, el cumplimiento de normas y valores, etc.

➤ **Aplicación de los instrumentos**

La aplicación de un instrumento de evaluación es parte fundamental del proceso de medición y considera desde el diseño del material hasta el análisis y entrega de resultados. Para programar y llevar a cabo la aplicación de los instrumentos es importante tener en cuenta la coherencia interna del trabajo, que el sitio y el momento estén acorde con lo formulado en el planteamiento del proyecto de investigación, de tal manera que la aplicación se realice teniendo en cuenta que reúna las siguientes características:

- ✓ Debe ser válido
- ✓ Deben existir formas de demostrar la manera en la que se realiza la medición.
- ✓ Debe ser fiable. La medición se debe aplicar en varios casos y debe proporcionar siempre los mismos -o similares- resultados.
- ✓ Debe ser preciso.

➤ **Análisis de resultados**

El análisis de resultados es la parte final y conclusiva del diagnóstico; en él vamos a procesar toda la información que ha ido apareciendo en nuestro estudio, a intentar presentarla de manera ordenada y comprensible y a intentar llegar a las conclusiones que estos datos originan, señalando los aspectos no resueltos

#### **Fase IV: "Socialización de los resultados".**

Esta fase tiene como objetivo evaluar los resultados obtenidos a partir de la implantación de las soluciones seleccionadas, así como proporcionar un seguimiento sistemático que permita conocer y controlar a cada momento el comportamiento de los indicadores medidos.

##### **➤ Presentación de los resultados**

Para darle terminación al diagnóstico, sus resultados han de ser divulgados e introducidos en la práctica, comunicándolo por escrito, el cual puede adoptar varias modalidades, siendo el más aconsejable un Informe Final para facilitar a la administración y a los decisores, la aplicación de los resultados, con el consiguiente beneficio que se genera para la propia población objeto del estudio.

##### **➤ Elaboración de informes**

Luego de terminar el diagnóstico se elabora un informe en el cual se recogen las principales deficiencias detectadas en las áreas objeto de estudio, demostrando la veracidad de algunas de las razones planteadas por las que surgió la necesidad de realizar el estudio. Este informe se debate con los trabajadores de las áreas estudiadas y posteriormente se analiza y aprueba por el consejo de dirección de la entidad.

##### **➤ Análisis de las desviaciones.**

Lo que interesa destacar de esta forma de abordar el estudio de la interacción entre dos factores es que el estadístico propuesto y disponible en el SPSS dentro del procedimiento, para asegurarse de que las acciones a proponer involucran la solución parcial o total de determinadas deficiencias detectadas.

##### **➤ Propuestas de mejoras.**

Teniendo en cuenta las deficiencias recogidas en el informe a partir del diagnóstico realizado a la organización se trazarán un conjunto de medidas las cuales estarán encaminadas a explotar las reservas internas de productividad, a realizar mejoras en el flujo de actividades, a la eliminación de actividades innecesarias que produzcan gastos de tiempo improductivos, a la reestructuración de la plantilla con el objetivo de lograr una óptima utilización del capital humano, así como el empleo y explotación de las técnicas de mercadotecnia. Todas estas medidas se formularán teniendo en cuenta la opinión de los trabajadores, especialistas y directivos de las áreas implicadas.

La elaboración del plan de acciones facilitara el establecimiento de las prioridades en la ejecución de las diferentes tareas según el criterio de la dirección de la empresa, así como

su control, simplifica el proceso de asignación de recursos y reduce el tiempo total de ejecución de las acciones.

### **Conclusiones del segundo capítulo**

El análisis de procedimientos y metodologías para el diagnóstico permitió a la autora de la investigación afiliarse al procedimiento diseñado por el Colectivo de autores Formatur (2012), considerando que es muy específico para la gestión del comercio minorista, y demostró ser válido con amplio sentido de pertinencia y adaptabilidad a las condiciones actuales que presentan las instalaciones pertenecientes a las Tiendas Caracol S.A., específicamente la tienda La Veguita.

La aplicación de los instrumentos de recogida de información puso de manifiesto la existencia de problemas que impactan el desarrollo de los procesos claves de la organización desde el punto de vista interno y externo, por lo que se requiere de un análisis inmediato por parte de la alta dirección en vista a minimizarlos.

El procedimiento propuesto está estructurado a través de cuatro fases, cinco etapas y doce pasos, además ofrece para cada paso los métodos, herramientas y técnicas más recomendadas para el cumplimiento de los mismos, de manera que garanticen el desarrollo de un turismo compra responsable con el cuidado y preservación del entorno natural.

# **CAPÍTULO 3**

---

**APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL  
DIAGNÓSTICO DE TIENDAS BAJO CONTRATO DE  
COLABORACIÓN COMERCIAL EN VILLA CLARA.**

### **3. Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de Tiendas bajo Contrato de Colaboración Comercial en Villa Clara.**

#### **Introducción**

El desarrollo del turismo de compras y comercio minorista, actualmente ha sido víctima de grandes impactos medioambientales, sociales, y políticas externas de un número importante de países capitalistas desarrollados que han generado un marcado interés por parte de los clientes en adquirir productos sostenibles con el medio. Las entidades de este sector en medio de estos sucesos, han adquirido en las últimas décadas la adaptabilidad como el escenario principal donde se desarrollan y promueven todas las actividades turísticas.

Las empresas comerciales en el siglo XXI requieren cada vez más implementar herramientas que contribuyan a fortalecer y mejorar la ejecución de los procesos, con el correspondiente logro de los objetivos estratégicos de manera eficiente y sostenible. El diagnóstico comercial se ha posicionado como un instrumento de dirección y control de gran efectividad, dado por los resultados que ha alcanzado en gran variedad de instalaciones. Por lo que el objetivo de este capítulo consiste en aplicar un procedimiento de diagnóstico en la tienda “La Veguita”, para lo cual se pretende utilizar un procedimiento novedoso y compatible con las condiciones actuales del sistema empresarial cubano.

#### **3.1 Análisis del procedimiento seleccionado.**

Para la selección del procedimiento a aplicar en la tienda especializada se estudiaron más de 15 metodologías propuestas por diversos autores y sitios a nivel nacional e internacional, de ellas se analizaron nueve en el primer capítulo, las cuales destacan por su flexibilidad, calidad y aplicación práctica. Como resultado se escogió el procedimiento propuesto por Formatur, documento inédito, realizado por el colectivo de autores de esa entidad en Villa Clara y profesores de la UCLV en 2012, al ser un procedimiento actualizado, novedoso, flexible y adaptable a cualquier empresa cubana. Fue escogido también por resultar racional, creativo y estar sustentado por principios básicos como el carácter participativo y la mejora continua.

Contempla en sus primeros pasos, la definición de la misión, visión y la estrategia empresarial, de manera que permita reflejar a la empresa lo que se hace en el presente, y hacia donde desea llegar en un futuro, para lo cual se basará en la estrategia que defina para alcanzar sus objetivos. Posteriormente se concretan la selección de los instrumentos a utilizar y el tamaño de la muestra, los cuales estarán en función de los intereses y

necesidades de la organización. En las últimas etapas, el procedimiento contempla la implementación de la herramienta en el análisis del entorno en general, para lo cual será fundamental el compromiso de todos los miembros de la entidad para su posterior análisis. En base a ello, se requiere del en la presentación de los resultados que se van obteniendo. En la fase final se procede al diseño de acciones que controlarán el funcionamiento de este proceso, y la formulación definitiva del proyecto de mejora para incorporarlo en la política organizacional.

### **3.2 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de tiendas especializadas perteneciente al Grupo Caracol S.A., Estudio de caso “La Veguita” en Villa Clara.**

#### **Fase 1. Caracterización de la entidad. Etapa 1 Identificación, Paso 1, Formación y capacitación del equipo de trabajo.**

##### **Caracterización General de la Sucursal Comercial Caracol Villa Clara y la Tienda La Veguita.**

La Sucursal Comercial Caracol Villa Clara subordinada a la Empresa Comercial Caracol S.A. integrada a la OSDE CUBASOL del Ministerio del Turismo surge en el año 2004 a partir del reordenamiento del MINTUR, antes Grupo Empresarial Comercial Caracol que nació de la fusión de las empresas Caracol y Universo, es una cadena de tiendas para el turismo; se especializa en la comercialización minorista de mercancías con una oferta diferenciada, exclusiva y de calidad a través de una red de establecimientos distribuidos en los municipios de Santa Clara, Manicaragua, Sagua la Grande, Corralillo, Remedios y Caibarién. Incluye, además, servicios de gastronomía ligera y bar, fotografía y otros complementarios a la actividad de tiendas especializadas para el turismo.

La sucursal está conformada por 26 unidades comerciales, que se caracterizan por ofrecer un servicio con: profesionalidad, comunicación efectiva y capacidad de respuesta, comercializándose una amplia línea de productos. La calidad se garantiza a partir de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, los criterios y métodos establecidos permiten una relación dinámica con los proveedores, asegurando una amplia gama que satisfaga permanentemente las necesidades y expectativas de los clientes.

La Sucursal cuenta con cinco complejos de tiendas: Complejo Santa Clara 1, Complejo Santa Clara 2, Complejo Remedios, Complejo Caibarién y Complejo Sagua, que a su vez tienen subordinadas un total de 26 tiendas, que según su especialización se categorizan

como: tiendas mixtas (turísticas y no turísticas), tiendas especializadas y tiendas negociadas.

La categoría de tiendas negociadas de la Sucursal Caracol Villa Clara se encuentra representada por tres unidades comerciales, distribuidas en los Complejos Caibarién, Santa Clara 1 y Santa Clara 2, entre las que se destaca la Tienda La Veguita, seleccionada como estudio de caso para la aplicación del procedimiento de diagnóstico, se encuentra ubicada en el municipio de Santa Clara.

### **Tienda “La Veguita”**

La famosa tienda “La Veguita” de la ciudad de Santa Clara (Villa Clara), especializada en la venta de tabaco, café, ron y demás bebidas alcohólicas de calidad, comenzará a formar parte de la muy amplia red estatal de establecimientos comerciales que operan en Moneda Libremente Convertible (MLC), está ubicada en la Calle Maceo No.163 e/ Julio Jover y Berenguer, Santa Clara, Villa Clara, Cuba, con número telefónico: (53 42) 20-8952. El local de la cadena Caracol exhibe un cartel en su entrada donde se puede leer el anuncio.

Muy apartado del bullicioso y caótico centro de la ciudad de Santa Clara, la tienda ocupa un reducido espacio, aunque bien provista. Además, se puede comprar ron de reconocidas marcas a buen precio y con todas las garantías, estupendos puros Montecristo, Partagás o Romeo y Julieta que se fabrican de manera artesanal en la de la fábrica de tabacos Constantino Pérez, uno de sus principales proveedores, que está cruzando la calle. Se concibió un saloncito de café climatizado, baños limpios y un café excelente, que permite disfrutar el aroma del tabaco enrollado.

Dada la importancia que tiene que un trabajador capacitado, informado y motivado contribuya al logro de los objetivos organizacionales se realiza una reunión con todos los involucrados en la investigación, con el objetivo de que estos tengan pleno conocimiento del proceso a desarrollar, lo que constituye una de las vías más efectivas en el logro de la participación activa y consciente de los trabajadores en las diferentes actividades, atenuando de esta forma la posible resistencia al cambio, quedando constituido el equipo de trabajo de la siguiente forma:

Gisley Llanes Zamora (Autora de la presente investigación.)

Noel Pérez Rojas (Tutor.)

Raquel Balido León (Consultante.)

Raxel Martínez Fuentes (Jefe de Brigada de la Tienda)

Luis Alberto Zalazar Viera (Director Comercial.)

Miriela González Castillo (Dependiente comercial)

Isora Fernández Ruiz (Dependiente comercial)

Se consideró que los integrantes son conocedores de la actividad de tiendas y poseen suficiente experiencia en la labor que realizan, además del compromiso y disposición manifiesta para la tarea, por lo cual se realizó una capacitación detallada sobre el procedimiento a aplicar, cada una de sus fases, etapas y fases y precisó los instrumentos a aplicar en cada una de ellas y las características y objetivos de los mismos induciendo la necesidad de analizar el contexto estratégico en el cual se inserta el establecimiento, para la comprensión y estudio cuidadosamente de los factores internos y externos de la entidad, partiendo de un análisis de la misión y los objetivos de la tienda que responden directamente a los de la empresa.

Para la cumplimentación de la etapa Familiarización, que incluye los pasos, finalidad y tendencias de los directivos y objetivos cuantitativos y cualitativos, se procede a la revisión de los documentos normativos principales en poder de la dirección de la sucursal, se constató que los principales dirigentes administrativos poseen dominio de su finalidad a partir del reconocimiento de la **Misión**: “Comercializar productos y servicios para el turismo a través de una red de tiendas confortables que satisfagan las expectativas de los clientes con una oferta de calidad y profesionalidad, potenciando el producto cubano”. Y de la **Visión**: Nos proponemos ser la cadena de tiendas preferida por los clientes que buscan satisfacer plenamente sus necesidades, a partir de una oferta de productos de excelencia y marcas de reconocido prestigio internacional, con un colectivo de alta profesionalidad. Incrementar las operaciones en Cuba y en el extranjero para aumentar nuestro aporte a la sociedad.

**Fase 2.** El análisis del procedimiento para lograr aplicar el diagnóstico de las Tiendas bajo Contrato de Colaboración Comercial, permitió elaborar y aplicar los instrumentos que se detallan mas abajo con la selección de la muestra.

**Fase 3.**

**Análisis del entorno**

**Entorno económico**

La estructura económica actual de Cuba en su mayoría pertenece al sector Estatal con amplio papel regulador del Estado, y la ejecución del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDGEC), afectada por las medidas restrictivas impuestas por los Estados Unidos a Cuba, a través de su injusto bloqueo, he incrementadas, tras la llegada a la presidencia de Donald Trump (Salinas, Salinas y Mundet, 2019) y mantenido hasta nuestros días por el gobierno de Joe Biden, afectándose la fuente de entrada de divisas por concepto de remesas, lo cual incide desfavorablemente. El reordenamiento económico en la isla con un sector estatal poco productivo; constituye una experiencia novedosa, donde sus principales industrias precisan modernización, para ponerlas en posición competitiva respecto al nivel mundial. En este contexto, en el Lineamiento 215 aprobado en el VII Congreso del PCC, el MINTUR plantea continuar priorizando la reparación, el mantenimiento, renovación y actualización de la infraestructura turística y de apoyo. (Hernández, 2018)

### **Entorno Político**

Cuba mantiene en el plano internacional su política exterior de solidaridad y apego al respeto mutuo y a la colaboración sin injerencia en los asuntos internos de otras naciones, a pesar del cerco del gobierno de EE. UU que continúa evidente por las agresiones de los enemigos de la Revolución. Las relaciones entre sus países miembros CELAC supone cambios con vistas a mejorar la integración y acuerdos para contrarrestar los efectos de la pandemia, del cambio climático entre otros aspectos importantes para la región.

### **Entorno social**

Se goza de una estabilidad social y política, como garantía de un clima de paz, seguridad y protección, alejado de la violencia y el desorden público, con grandes logros como altos grados de escolaridad y elevado nivel cultural (Magan, 2018). La política social cubana prioriza el tratamiento específico y diferenciado a determinados segmentos de la población como son las familias de menores ingresos, la mujer, los niños, las madres solteras, los ancianos y los discapacitados, así como los territorios con menor desarrollo relativo, en igualdad de condiciones al derecho a la salud, educación, cultura y deportes gratuitos (Hernández, 2018), a pesar de las brechas persistentes en la actualidad producto de la difícil situación económica y las dificultades ocasionadas por la pandemia de coronavirus.

### **Entorno Tecnológico**

Ha desarrollado la industria biofarmacéutica que ha puesto toda su tecnología y ciencia al servicio de la salud de su pueblo desarrollando nuevos protocolos de tratamiento anti covid-19, reconocidos internacionalmente y 5 candidatos vacunales con los que se planea inmunizar a toda la población antes de que concluya el presente año según declaraciones de las principales autoridades científicas cubanas. Muestra además una discreta mejora de la conexión a internet, con la apertura de zonas de conexión wifi en todos los municipios del país y en los lugares de atracción turística, además de la más reciente conexión por datos móviles a través de la red 3G y 4g, que se puede acceder desde los propios teléfonos inteligentes.

### **Entorno Internacional**

Se caracteriza por el dinamismo de las economías, la incertidumbre económica donde el sistema capitalista sufre constantemente crisis económico-financieras que arrastras las diferentes economías de otros países con la política injerencista del gobierno de los Estados Unidos a la cabeza. Persisten los desastres naturales, la amenaza de terrorismo, el tráfico de drogas, de órganos y de personas, las epidemias, las guerras (Hernández, 2018).

### **Resultados de la aplicación de los instrumentos:**

#### **Encuesta a trabajadores Motivación y Satisfacción laboral (Anexo 2.)**

En lo referido a la motivación y satisfacción laboral, el 67.1% de los recursos humanos entrevistados, consideran como elemento más importante el salario recibido, seguido de la necesidad económica, las posibilidades de ser promovido, la necesidad y útil de su trabajo y el ambiente laboral.

Sobre un 33.3% tiene dificultades en la comunicación en idioma extranjero; en relación al cliente el ninguno se siente medianamente comprometido, lo que deja un alto grado de compromiso.

Alrededor del 34% del personal considera que no puede decidir cómo y cuándo realizar su trabajo y en la realización profesional con la labor que ejerce. Es relevante señalar que un por ciento por encima de la media siente insatisfacción con el salario recibido, y abordan la carencia de acciones de estímulo al personal que logra buenos resultados.

Se evidencia el deficiente tiempo que permitan el desarrollo profesional de los trabajadores y su capacitación. Sin embargo, se destaca el buen ambiente laboral que existe, las buenas condiciones de trabajo y la existencia de una arquitectura estéticamente agradable.

Los encuestados reconocen la calidad de las relaciones humanas y el nivel de comunicación que existe entre la dirección y los subordinados. De manera general existe un alto grado de satisfacción con las labores que realiza cada cual.

### **Ficha de Datos Generales. (Anexo .3)**

Para la confección de la Ficha de Datos Generales se precisó presentarse en la entidad para corroborar la información necesaria. La tienda “La Veguita” pertenece a la Sucursal Comercial Caracol en la provincia de Villa Clara, consta con 57 metros cuadrados aproximadamente y está dividida en dos departamentos, uno donde se muestran toda la especialidad de café, tabacos y cigarros y otra el surtido de bebidas y refrescos. En ella laboran un total de tres trabajadores, dos dependientes comerciales para el Turismo y un Jefe de Brigada. Se pudo constatar que los otros servicios adicionales referentes en la ficha no proceden en esta entidad. La situación real de las ventas de la tienda se comportó favorablemente con un 196.08 % de sobrecumplimiento en relación a las ventas planificadas para 2021.

### **Guía de Observación # 1 (Anexo 4)**

#### **Caracterización de la Tienda.**

En esta guía se recoge todos los datos referentes a la caracterización de la tienda La Veguita perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol, clasificada como una tienda extrahotelera, ubicada en centro de ciudad, dedicada a la comercialización de café, tabaco y bebidas alcohólicas. Las características predominantes a su sistema de ventas permiten clasificarla como un comercio mixto porque a su entrada cuenta con un mostrador con los productos de pequeño formato como café, tabacos y suvenires, existiendo exhibidores donde se muestran una amplia variedad de bebidas con accesos directo a los clientes bajo la supervisión y ayuda del dependiente pueda elegir de acuerdo a sus gustos y preferencias. Se manifiesta el rol protagónico del dependiente en todo momento bajo un clima de respeto, confianza y armonía en el momento de la venta, donde el cliente opta por las mercancías de sus preferencias logrando satisfacer sus necesidades.

De acuerdo a las características del surtido se comprueba la existencia de un considerable número de líneas de productos que ofrece la tienda en cuanto a la especialidad en diferentes tamaños, colores, modelos, precios y calidad que presenta en cada línea, por lo cual se considera que este está muy acorde con las necesidades de los clientes que visitan dicha instalación.

La decisión respecto a cuál segmento del mercado servir, está sujeta a las regulaciones legales vigentes que limitan a menores de edad a la compra de los artículos que se comercializan la entidad presta, por lo cual esta generalmente enfocada a los adultos por el tipo de surtido que ofrece y la estrategia fundamental es la de Mercadotecnia concentrada, pues trata de obtener una buena posición de mercado en esas áreas, es decir, busca una mayor porción en un mercado; en vez de buscar menor porción en un mercado grande. El esfuerzo se concentra en satisfacer las necesidades de los consumidores de estos productos tanto nacionales como internacionales.

### **Guía de Observación # 3 (Anexo 5) Caracterización del estado del inmueble en relación al segmento que sirve y tipo de comercio.**

La tienda La Veguita muestra a la entrada de la misma el cartel que la identifica, encontrándose en un lugar visible y estado constructivo, manteniéndose limpias y pintadas. De igual manera en su interior, también se encuentra en excelentes condiciones, con un armonioso diseño y está bien planificado su mantenimiento anual. El mobiliario es estático los mostradores son de madera al igual que los exhibidores de la mercancía, y se cuenta con refrigeradores expositores para las mercancías que requieren este tratamiento. Presenta un excelente sistema de iluminación en conformidad a la estructura e imagen de la tienda, con una climatización a temperatura adecuada al local que contribuye al ahorro. Existe un baño dentro del local construido de manera tal que los olores no se dispersan en el interior de la entidad con su tasa, tanque, lavamanos y el cual permanece constantemente limpio mostrando así, de manera general, una adecuada higiene y la limpieza que incluye tanto exteriores e interiores, libres de manchas, polvo, suciedad, desperdicios, malos olores. Se constato que la instalación está en perfectas condiciones constructivas y con una higiene muy adecuada a su imagen y posición en el centro de la ciudad.

### **Guía de observación No 4 Caracterización del merchandising en relación al segmento que sirve y tipo de comercio (Anexo 6.)**

La tienda, consta de dos departamentos independientes uno de ellos para café, tabaco y suvenires y otro con las bebidas alcohólicas, identificando su imagen corporativa. En su interior muestra pancartas con la imagen corporativa que informan deberes y derechos del consumidor, los números de teléfonos para atención al cliente, moneda en la cual se hacen las transacciones comerciales y el tipo de tarjetas que son permitidas, además de señaléticas que orienta al cliente en cuanto a las áreas y el servicio.

Las dependientes usan rigurosamente su uniforme y en buen estado de conservación, con una apariencia personal excelente y una esmerada amabilidad y buen trato. La venta se realiza con las técnicas necesarias y al finalizar la venta se le hace entrega al cliente de sus tickets o comprobantes. Existe deficiencia en cuanto a la contingencia de utilizar papeles de envoltura de regalos, para satisfacer necesidades del cliente con este tipo de intención, y en cuanto a la existencia de bolsas no personalizadas con la imagen corporativa, no tienen diferentes tamaños para la prestación de los diferentes servicios y no muestran la adecuada textura para el confort y seguridad del cliente con el tipo de mercancía que compra.

La puerta de entrada es de madera armoniosamente presentada en un marco que la sostiene con un brazo mecánico de fácil acceso, con cristales que permiten la visibilidad para el interior de la misma, aunque no se concibió en la construcción la posibilidad de una rampa para el acceso de personas discapacitadas. Los estantes y exhibidores poseen fácil acceso y visibilidad de mercancía y se encuentra limpios, con una composición sencilla y distribución ordenada, manteniendo la distribución equitativa.

En el interior de la tienda se trasmite una sensación de limpieza, tranquilidad, confianza y todo está al alcance de los clientes, no obstante, es insuficiente la estructura que pueda ayudar a organizar de manera constante y satisfactoria los numerosos estímulos que presentan los productos representativos de cubanía al consumidor potencial, no existe música instrumental o música tradicional campesina en la instalación que relacione la comercialización de productos salidos de nuestros campos y que se asocien a las aromas agradables del café y el tabaco.

Se utilizan los puntos calientes y se prescinden en mayor grado de los puntos fríos, con carteles de promoción, aunque no se realizan ningún tipo de promociones con regalos, ni sorteos con envase de regalo o con valores añadidos, ni promociones de aniversarios, al no estar amparado por la existencia de un plan de promoción.

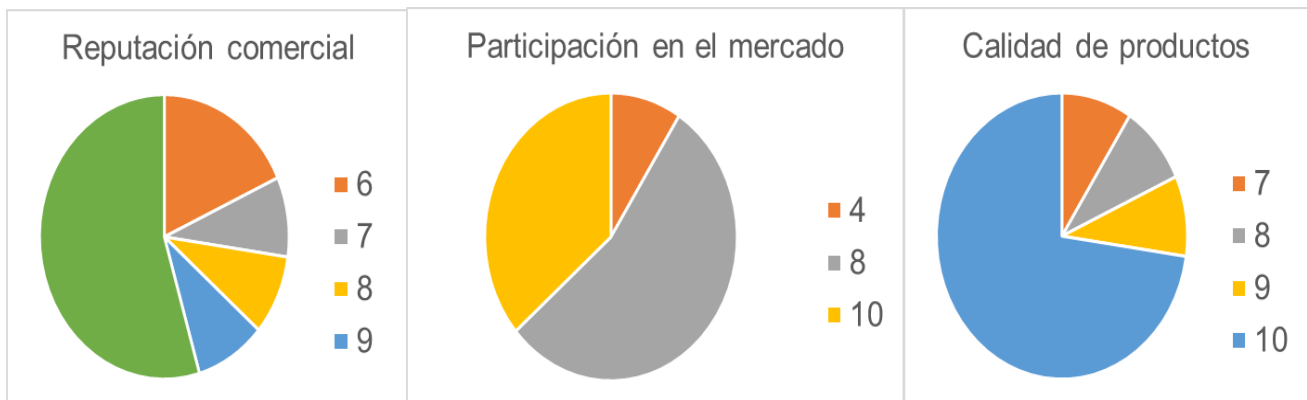
Un aspecto muy positivo es el dominio por parte de los dependientes de la actividad de venta, de las diferentes propiedades de las mercancías, proporcionando así un cliente correctamente informado y satisfecho en gestión de ventas.

### **Cuestionario para la gestión de comercialización (Anexo 7).**

Se utilizan la escala desde 1 hasta 10 donde se relacionan: Reputación comercial, participación en el mercado, calidad de productos, calidad de servicios, rentabilidad, eficiencia de distribución, eficiencia de promoción, eficiencia de fuerza de venta, eficiencia

de innovación y la cobertura geográfica, tomándose una muestra de 11 personas perteneciente al grupo y se mostró los resultados más relevantes de manera positiva y negativa relacionado con la gestión comercializadora de la empresa Caracol S.A..

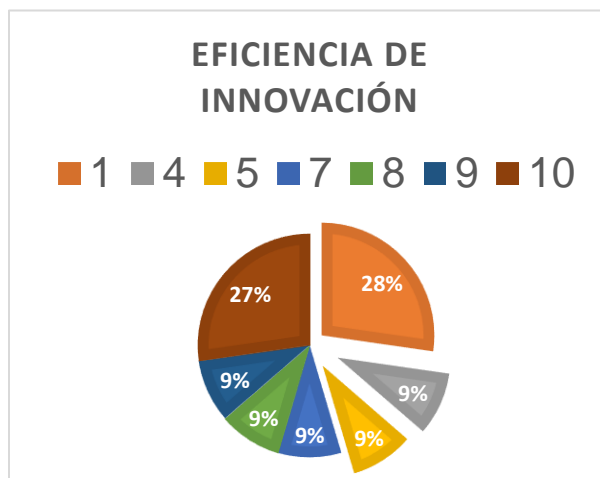
La gran mayoría de los encuestados consideran que existe una excelente reputación comercial de la entidad lo cual le permite participar en el mercado de manera solidad debido fundamentalmente a la calidad de sus productos como se puede observar en la figura 7, significándose como elemento de diferenciación.



**Figura 7:** Principales resultados positivos que muestran la gestión comercializadora de la empresa Caracol S.A.

**Fuente:** Elaboración propia.

Sin embargo, en la figura 8 se puede observar que en lo relacionado a la innovación el 44 % respondió con valores comprendidos entre 1 a 5 mostrando con claridad la necesidad de trabajar en ese indicador si se observa como incide este punto en las nuevas tendencias del comercio interior.



**Figura 8:** Principal resultado negativo que muestra la gestión comercializadora de la empresa Caracol S.A.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Resultados principales del diagnóstico**

A partir de los instrumentos aplicados se sintetizan los siguientes resultados, tomando con referencia la Matriz DAFO:

#### **Elementos de Fuerza:**

1. Ubicación privilegiada de la tienda en el centro histórico de la ciudad con una fábrica de tabaco como proveedor, justo en frente de su puerta principal.
2. Excelente estado constructivo del inmueble.
3. Abastecimiento garantizado por sus proveedores.
4. Líderes en la venta de tabaco en Cuba con personalidades distinguidas a nivel mundial.
5. Alto porcentaje de satisfacción de los visitantes y de clientes por el servicio de ventas.
6. Capital humano con buena formación político-ideológica y comprometido con el servicio al cliente, en su mayoría joven y con posibilidades de desarrollo.
7. Merchandising visual comprometido con este tipo de establecimiento.

#### **Elementos de Debilidad:**

1. La música instrumental o tradicional campesina no forma parte del ambiente interior de la tienda.
2. Existencia de barreras arquitectónicas para acceder al local.
3. Deficiente formato de las bolsas para las mercancías sin logo de imagen corporativa.
4. Inexistencia de programas de promoción o diseño del producto.
5. Poca preparación idiomática.
6. Inexistencia de un Sistema de Gestión Medioambiental.
7. Inestabilidad en los productos que vende la empresa y que representa el mercado que abarca.

#### **Elementos de amenaza:**

1. Propagación de la pandemia Covid-19 que ha frenado el movimiento del turismo internacional y ha desencadenado una crisis económica mundial, que repercute directamente en el poder adquisitivo de los clientes potenciales.
2. Vigente bloqueo económico impuesto por el gobierno de los Estados Unidos.

3. Agudización de la crisis financiera internacional.
4. Situación económica desfavorable que atraviesa el país
5. Inseguridad de los proveedores en el tiempo de entrega de los productos e insumos.
6. Incremento de mercados informales que ofrecen mercancías similares, aunque de manera ilegal.
7. Incremento de los precios de costos de las mercancías y los servicios tanto nacionales como internacionales.

**Elementos de oportunidad:**

1. Voluntad política del gobierno cubano por desarrollar el turismo como elemento dinamizador de la economía.
2. La creación de las MyPYMES en diferentes sectores en la provincia.
3. Afluencia de importantes flujos turísticos internacionales a la Cayería norte de Villa Clara.
4. El reconocimiento y prestigio de la ciudad, por su historia y su cultura vinculada a la vida de Ernesto Che Guevara
5. Preferencia de lugares íntimos, personalizados y de confort por parte del mercado producto de la Pandemia de la Covid-19.
6. Contar con licencias de importación.
7. Estrechos vínculos existentes entre la academia y las entidades turísticas, que va a permitir una mejor formación y capacitación del personal.

El análisis de estos elementos establece el comportamiento de las variables internas y externas propias de la propia tienda que influyen en la situación actual de esta entidad y que permite precisar los elementos claves del diagnóstico empresarial para la futura toma de decisiones a partir de acciones concretas.

Una vez relacionados estos elementos se procedió a la reunión del equipo de trabajo para proponer el Plan de Acciones para el mejoramiento de la gestión del comercio minorista de la tienda. La técnica a utilizar para tal propósito fue la de las cinco W: What (qué), What (cómo), When (cuándo), How much (cuánto) y Who (quién), adaptada a los propósitos requeridos.

**Instalación: Tienda La Veguita.**

**Sucursal: Caracol Villa Clara.**

**Provincia: Villa Clara**

<b>NO</b>	<b>Acciones</b>	<b>Plazo de cumplimiento</b>	<b>Responsable/ Ejecutores principales</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>1</b>	Elaborar y presupuestar el plan de promoción de la sucursal y de cada tienda que incluya acciones de promoción de ventas como regalos, sorteos, convoyados y otros que enfatice en la publicidad online y la promoción de ventas.	abril 2022	Dirección comercial de Caracol	Conciliar este para para la posible ejecución durante el año
<b>2</b>	Revisar e incluir en el plan de inversiones la confección de la ranfla de acceso para los clientes discapacitados.	marzo 2022	Dirección Caracol Emprestur	
<b>3</b>	Proponer para licitación con proveedores la elaboración de bolsas de diferentes formatos con el logo identificativo de la entidad e introducir las jabs de papel y cartón como elemento de sostenibilidad.	Marzo 2022	Dirección Comercial Caracol y administrador de la UEB	
<b>4</b>	Discutir con la casa matriz la inclusión en el plan de inversiones del 2022 la compra para la tienda de equipos de equipos de música.	Segundo semestre 2022	Dirección Comercial Caracol	
<b>5</b>	Diseñar un Sistema de Gestión Medioambiental para la Tienda	Julio 2022	Dirección Caracol	
<b>6</b>	Incluir en los programas de superación de los dependientes comerciales su superación idiomática continua para alcanzar el dominio de más de dos idiomas extranjeros de acuerdo al mercado con que operan.	Durante todo el año 2022	Dirección de Recursos Humanos Caracol.	
<b>7</b>	Discutir a nivel de casa matriz la inclusión de servicios complementarios como la envoltura de regalos y la entrega a domicilio como parte de la postventa.	Segundo semestre 2022	Dirección Comercial Caracol	
<b>8</b>	La observación y monitoreo de los costos de las mercancías y	Durante todo el año 2022	Jefe de brigada	

	los demás indicadores de gastos de la entidad.			
<b>9</b>	Estudiar e introducir cambios en los sistemas de pagos de los vendedores para que el salario se convierta en dinamizador de la eficiencia y eficacia de las ventas.	Durante todo el año 2022	Dirección de Recursos Humanos Caracol.	

### **Conclusiones del Capítulo**

1. El equipo de trabajo seleccionado estuvo integrado por personas conocedoras de la actividad de tiendas con vasta experiencia en la labor que realizan, además manifestaron disposición para la tarea y a partir de la capacitación garantizaron que el estudio se realizara con la calidad requerida.
2. El procedimiento seleccionado fue ajustado a las características específicas de la Tienda y permitió realizar el diagnóstico actual de la gestión del comercio minorista determinado los elementos necesarios que incluyeran fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades como punto de partida para la propuesta de un plan de acciones que mejore la misma.
3. Los resultados del diagnóstico fueron una valoración positiva y de utilidad, para el mejoramiento de la gestión de la tienda, objeto de investigación con posibilidades de generalización al resto de las tiendas especializadas de este tipo en el resto de la provincia.

**CONCLUSIONES** *y*  
**RECOMENDACIONES**

---

## **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 las 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**

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

# **BIBLIOGRAFÍA**

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Barrera Legorburo, L. (2015). *Evaluación de la imagen y diseño de estrategias de comunicación dirigidas al turismo extranjero en puntos de venta de ARTex en Santa Clara*.
- Aimara, H. J. (2019). *Plan de Marketing digital para la microempresa de servicios de regalos personalizados "My Sweet Love" en el centro norte de Distrito Metropolitano de Quito*. Universidad Tecnológica Israel. Recuperado el 30 de abril de 2021
- Alonso, E., & Baños, L. (2019). *Promoción y comercialización de productos y servicios turístico locales*. España: Aula Mentor.
- Añez, J. (6 de diciembre de 2021). *Web y Empresas*. Obtenido de Web y Empresas: [www.webyempresas.com/diagnostico-organizaciona](http://www.webyempresas.com/diagnostico-organizaciona)
- Barreiro Pousa, L. A. (2002). *Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba*. La Habana. Recuperado el 7 de septiembre de 2021
- Blousson, A. E. (2009). LA GESTIÓN DEL NEGOCIO MINORISTA TRADICIONAL EN LA ARGENTINA. *Revista de Instituciones, Ideas y Mercado*, 50, 140-175. Recuperado el 15 de octubre de 2021
- Cambra Barcelona. (21 de noviembre de 2021). *La Cambra de Barcelona realiza diagnósticos a los comercios, facilitando la innovación y contribuyendo así a la mejora de su competitividad y favoreciendo la consolidación y viabilidad de los negocios*. Obtenido de <https://www.cambrabcn.org/es/negocio/soluciones-de-comercio-y-turismo/diagnostico-de-innovacion-comercial->
- Caro Montero, E., González Espinosa, G., Rosabal Otero, A., & Barrera Soto, K. (29 de septiembre de 2019). ¿Cuentapropismo o emprendimiento? Una aproximación desde el contexto cubano. *Cofin Habana*, 13(2). Recuperado el 5 de junio de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612019000200003&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612019000200003&lng=es&tlng=es).
- Castro Ruz, F. (1999). *GLOBALIZACIÓN NEORIBERAL Y CRISIS ECONÓMICA GLOBAL*. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.
- cedec. (21 de noviembre de 2019). *cedec juntos hacia la excelencia*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewimvo6plav0AhXCQkEAHRxMBy4QFnoECBAQAw&url=https%3A%2F%2Fcedec-group.com%2Fes%2Fblog%2Fcomo-hacer-un-buen-diagnostico-empresarial&usg=AOvVaw0iWJcqLe08ZiLKviPaTgkg>

- CIMINCIN. (10 de agosto de 2020). *Atención ciudadana* . Obtenido de Clasificador tipológico: para la clasificación y agrupación de establecimientos comerciales en la red minorista:  
<https://www.mincin.gob.cu>
- Clarke-Bloomfield, M., Cisneros-Aria, Y., & Paneca-González, Y. (2018). Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas. *Ciencias Holguín*, 24(4). Recuperado el 25 de septiembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181557161002>
- Colectivo de autores Formatur . (2012). *Procedimiento para el diagnóstico de las tiendas Caracol*. La Habana. Recuperado el 28 de octubre de 2021
- CUBADEBATE. (15 de septiembre de 2020). Recuperado el 5 de octubre de 2020, de <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020/09/15/industria-turistica-mundial-pierde-460-mil-millones-de-dolares-por-la-pandemia/>
- Cuervo, A. (2002). *Introducción a la administración de empresas, edición, p. 48. : (4.ª ed.)*. Madrid: Biblioteca Civitas de Economía y Empresa.
- Damm, L., & Szmulewicz, P. (2007). MODELO GENERICO DE GERENTE DE SPENCER Y SPENCER. Obtenido de [ftp://ftp.puce.edu.ec/Facultades/CienciasHumanas/Ecoturismo/ArticulosTurismo/Art%C3%ADculos%20cient%C3%ADficos/Revista%20Gesti%C3%B3n%20tur%C3%ADstica/modelo\\_gerente\\_hoteleria.pdf](ftp://ftp.puce.edu.ec/Facultades/CienciasHumanas/Ecoturismo/ArticulosTurismo/Art%C3%ADculos%20cient%C3%ADficos/Revista%20Gesti%C3%B3n%20tur%C3%ADstica/modelo_gerente_hoteleria.pdf)
- Delgado Fernández, M., Portuondo Vélez, Á. L., & Garrigó Andreu, L. M. (2017). *Temas de Gestión Empresarial (Vol. I)*. La Habana: Félix Varela. Recuperado el 7 de junio de 2020
- Díaz Fernández, I., Hernández Ruiz, A., & Barreiro Pousa, L. A. (2009). VALORACIONES SOBRE EL MARKETING EN CUBA. *Revista Académica de Marketing Aplicado*, 277-290.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. M., & Fernández, M. D. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo. *Universidad y Sociedad*, 13(1), 6-16. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1892>
- Díaz-Canel Bermúdez, M. M., Núñez Jover, J., & Torres Paez, C. C. (2020). Ciencia e innovación como pilar de la gestión de gobierno: Un camino hacia los sistemas alimentarios locales. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3), 367-387. Recuperado el 4 de abril de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2020000300367&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2020000300367&script=sci_abstract&lng=pt)
- Domínguez, D. B., Palazuelos C, E. M., Unzaga G, G. A., & Carrillo K, M. T. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*, 16(2), 278-299. Recuperado el 14 de octubre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99331125005.pdf>
- Ebner, D., & Baumgartner, R. (2006). The relationship between sustainable development and corporate social responsibility. In Corporate responsibility research conference. *Queens University*, 4(5.9),

2006. Obtenido de  
[http://www.crrconference.org/Previous\\_conferences/downloads/2006ebnerbaumgartner.pdf](http://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/2006ebnerbaumgartner.pdf)
- Gómez Díaz, M. C., & González García, M. A. (2015). *Dinamización del PUNTO DE VENTA*. Madrid: Paraninfo.  
Recuperado el 13 de septiembre de 2021
- González, C. F. (9 de Febrero de 2021). Las claves para una buena negociación internacional. *tatutrad*.  
Obtenido de <https://tatutrad.net/category/interpretacion-de-acompanamiento-en-ferias-y-congresos/>
- González, B. L. (2009). *“Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas” (Tesis de maestría)*. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara. Cuba. .
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1). Recuperado el 4 de diciembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- González, L. M. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión*. Profit. Recuperado el 30 de septiembre de 2021
- González, M. (22 de febrero de 2020). *Efectos del bloqueo de EE.UU. en el turismo son denunciados en feria internacional*. Obtenido de Agencia Cubana de Noticias : <http://www.acn.cu>
- GUTIÉRREZ ARAGÓN, Ó. (2016). *Fundamentos de administración de empresas* (Vol. 1). Madrid: Grupo Anaya, S. A. Recuperado el 1 de septiembre de 2021
- Hoengren, C. T. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. Educación Superior Latinoamérica: Marisa de Ant. Recuperado el 5 de mayo de 2021
- Iglesia, J. R., Talón, P., & García, R. (2007). *Comercialización de productos y servicios turísticos* (2 ed.). España: Síntesis.
- Jaimes, O. (2016). *Hablemos de Marketing*. Obtenido de Google Académico: <http://www.omarjaimes.com>
- Kharub, M., & Sharma, R. (2017). Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). *Competitiveness Review: An International Business Journal*. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CR-02-2016-0007/full/html>
- Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson. Recuperado el 28 de septiembre de 2021
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens J, C. G., & Flores, J. (2011). *Marketing turístico*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A. Recuperado el 8 de septiembre de 2021, de <https://www.academia.edu/download/60334643/80-marketing-turistico-kotler20190819-29516-nr2gdw.pdf>

- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., García, J., & Flores, J. (2011). *Marketing Turístico (5 ed.)*. Madrid: Pearson Educación.
- La Fé Jiménez, R., & González Morales, D. (2019). Factores clave de éxito del comercio minorista de bienes. *Economía y Desarrollo*, 162(3). Recuperado el 15 de octubre de 2021
- Machado. (2011). *Diseño de productos turísticos integra-dos. aplicación en la región central del destino cub.* Santa Clara: Universidad Central Marta Abreude Las Villas, Santa Clara. Cuba. Recuperado el 15 de marzo de 2021
- Machado, E. L., & Cuevas, O. (2007). *Procedimiento participativo para el diseño de productos turísticos integrados en el destino Cuba (Tesis de maestría)*. Centro de Estudios Turísticos Universidad de La Habana, Cuba.
- Mallo, C., Kaplan, R. S., Mejem, S., & Giménez, C. (2000). *CONTABILIDAD DE COSTOS Y ESTRATÉGICA DE GESTIÓN* (Vol. I). (A. Otero, Ed.) Madrid: PRENTICE HALL IBERIA. Recuperado el 15 de octubre de 2021
- Martín Cerdeño, V. J. (2015). Comercio y turismo Dos caras de una misma moneda. *Distribucion y consumo*, 25(137), 5-15. Recuperado el 13 de noviembre de 2021
- Martín Rojo, I. (2004). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*.
- Martín, R. (2006). *Principios, Organización y Práctica del turismo*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Martínez, C. C., & Col. (2007). *Metodología para el diagnóstico general con vistas al perfeccionamiento de la gestión en entidades turísticas*. Ponencia presentada en la V Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales, I Taller de Hotelería y Turismo. Villa Clara, Cuba.
- Martínez, E. (2012). *Las 7 P de la mercadotecnia de servicio*. Obtenido de Google Académico: <http://roa.uveg.edu.mx>
- Méndez, J. R. (2007). *Comercialización de productos turísticos. Costa Rica: UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA*. Obtenido de <http://www.uned.com>
- Montero Barbado, L., Saumell-Fonseca, E., Ruiz-Quesada, S., & Monferrer-Rodríguez, Y. (2020). Diagnóstico de la gestión de distribución minorista en una empresa comercializadora. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 11, 3-20. Recuperado el 21 de noviembre de 2021
- Muñiz, R. (2008). *Marketing del Siglo XXI* (Segunda ed.). Editorial Centro de Estudios Financieros. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com>
- Muñoz, C. (18 de noviembre de 2020). *ECONOMIC DIGITAL NEWS*, 5. Obtenido de Dirigentesdigital.com: <https://dirigentesdigital.com/>
- Naciones Unidas . (16 de enero de 2020). *Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2020: Resumen ejecutivo* . Obtenido de United Nations :

<http://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectiva-de-la-economia-mundial-2020-esumen-ejecutivo.html>

Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2021). *El comercio electrónico mundial alcanza los 26,7 billones de dólares mientras COVID-19 impulsa las ventas en línea*. Ginebra, Suiza: UNCTAD - Palais des Nations.

Neugebauer, F., Figge, F., & Hahn, T. (2016). Planned or emergent strategy making? Exploring the formation of corporate sustainability strategies. *Business strategy and the environment*, 323-336. Recuperado el 3 de mayo de 2021, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.1875>

Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI). (2019). *Anuario estadístico de Cuba 2018, Turismo Edición 2019*. Cuba.

Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI). (2019). *Anuario Estadístico Villa Clara 2018. Edición 2019*. Cuba.

OMT. (2019). *Tendencias del Turismo*.

Organización Mundial del Turismo. (2019). *Panorama del turismo internacional edición 2019*. Madrid. doi:10.18111/9789284421237

Ospina, L. F. (abril de 2015). *¿Cómo hacer un diagnóstico para una empresa?*. Obtenido de Prezi: [https://prezi.com/mv5gdh\\_ajlgb/como-hacer-un-diagnostico-para-una-empresa/](https://prezi.com/mv5gdh_ajlgb/como-hacer-un-diagnostico-para-una-empresa/)

Partido Comunista de Cuba. (1 de julio de 2017). *Lineamientos VII Congreso PCC de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. Obtenido de Granma: <http://www.granma.cu>

PCC. (2016). *VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, Tabloide del periódico Granma*,. La Habana.

Peralta Mendoza, S. P., Freire Rendón, M., & Linzán Rodríguez, S. (julio-diciembre de 2019). El turismo como objeto de estudio y campo de actuación profesional: Un tema de identidad. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, VII(1), 11-20 . doi:<http://dx.doi.org/10.26423/rcpi.v7i1.251>

Perelló Cabrera, J. L. (2019). *El turismo en Cuba ante un contexto global adverso. Los mercados emergentes*. La Habana, Cuba.

Ramos, L. M. (2020). *Diseño de producto de turismo cinegético para la provincia de Villa Clara*. Trabajo de Diploma, Santa Clara.

República, V. T. (17 de abril de 2021). Informe Central al 8vo. Congreso del Partido Comunista de Cuba. *Granma, SUPLEMENTO ESPECIAL*, págs. 1-8. Recuperado el 24 de septiembre de 2021, de [https://www.granma.cu/file/pdf/especiales/COMPENDIO%20DIGITAL%20IDEAS%20CONCEPTOS%20Y%20DIRECTRICES.pdf?fbclid=IwAR1JD4ak8fhhVLztZBu5iZKUMTAqrakyCFmi3f1FqymXD\\_NTKKe9v2](https://www.granma.cu/file/pdf/especiales/COMPENDIO%20DIGITAL%20IDEAS%20CONCEPTOS%20Y%20DIRECTRICES.pdf?fbclid=IwAR1JD4ak8fhhVLztZBu5iZKUMTAqrakyCFmi3f1FqymXD_NTKKe9v2)  
iTUBI: [www.granma.cu](http://www.granma.cu)

Reyes López, O. (2019). *Instrumento de Diagnóstico Organizacional (W-R&M)*.

- Ruiz, D., Carralero, L., & Tamayo, M. A. (2015). Procedimiento de plan de marketing para pequeños y medianos empresarios. *Ciencias Holguín*, XXI(4), 1-11. Obtenido de <http://www.redalyc.org>
- Serra, A. (2003). *Marketing Turístico*. Madrid: OESIC Editorial.
- Simancas Cruz, M. R., Hernández Martín, R., & Padrón Fumero, N. (2020). Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades. Obtenido de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/20451/Turismo%20pos-COVID-19.pdf?sequence=1>
- Sixto, J. (2014). Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association). *Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 1(2), 124-132.
- Soto, E. I. (2020). La inocuidad: principio informante y de adecuación de deberes preventivos y buenas prácticas en la atención remota y presencial del consumidor durante el contexto de la pandemia de COVID-19. *Derecho PUCP*(85), 203-244. Recuperado el 28 de marzo de 2020, de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/22070>
- Stanisljevic, J. (2 de marzo de 2020). *El creciente impacto del coronavirus en la economía mundial*. Obtenido de <http://theconversation.com/el-creciente-impacto-del-coronavirus-en-la-economia-mundial-132745>
- Tablada Pérez, C. (1987). *EL PENSAMIENTO ECONOMICO DE ERNESTO CHE GUEVARA*. Ciudad de La Habana, Cuba: Ediciones Casa de las Americas. Recuperado el 1 de mayo de 2021
- Tesoro, S., & Izquierdo, L. (12 de febrero de 2020). *Ministro de Turismo: Hay estrategia en marcha para revertir situación del sector*. Obtenido de Cubadebate: <http://www.cubadebate.cu>
- Tesorro, S., & Padrón, A. (28 de febrero de 2020). *Presidente Díaz Canel asiste al balance anual del Ministerio de Turismo*. Obtenido de Cubadebate: <http://www.cubadebate.cu>
- Vergel, M. H. (30 de septiembre de 2021). *tablerodecomando.com*. Obtenido de [tablerodecomando.com](http://www.tablerodecomando.com): <https://www.tablerodecomando.com/que-es-un-diagnostico-2/>
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Bogotá: Ediciones.
- Vidal, P. M. (2019). *Plan de marketing para la línea de productos "Arte en Casa" del Bazar Yamba'O de ARTex en el municipio de Placetas (Tesis de pregrado)*. Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Santa Clara.
- World Tourism Organization (UNWTO). (enero 2020). *World Tourism Barometer*. Madrid. Obtenido de <http://www.unwto.org/publications>
- www.Beetrack.com*. (abril de 2020). Obtenido de <https://www.beetrack.com/es/blog/aumentar-satisfaccion-de-los-clientes>

# **ANEXOS**

---

## ANEXOS

### Anexo 1. Análisis de los Procedimientos para el diagnóstico de la gestión del comercio minorista.

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Procedimiento</b>
Ulises Coello Valdivia.	2010	Se refiere a la evaluación de la imagen del establecimiento del comercio minorista a través de los siguientes aspectos -. La evaluación del componente perceptual/cognitivo (atributos funcionales y psicológicos) -. La evaluación del componente holístico (imagen afectiva/sentimiento) -. Las motivaciones de los clientes (push factors)
Juan Sebastián González Mejía	2010	-Descripción de cada una de las empresas. -Diagnóstico del estado actual de cada una de las microempresas. -Elaboración del plan de acción para las microempresas. -Ejecución del plan de mejoramiento para las microempresas. -Análisis de los resultados obtenidos.
Colectivo de Autores de Formatur	2012	Fase 1: Levantamiento de la información requerida. Fase 2: Perspectiva aplicada al diagnóstico organizacional. Fase 3: Diagnostico. Fase 4: Mejora Continua.
Rogej A Marrero Hernández	2014	Fase 1: Caracterización de la entidad. Fase 2: Análisis Interno. Análisis Externo. Fase 3: Análisis DAFO. Fase 4: Caracterización del objeto de estudio. Fase 5: Diseño de Mejoras.

Lisgrey Barrera Legorburo	2015	Fase 1: Diagnostico. Fase 2: Determinar la escala de medida fiable y Valida para la utilización de la imagen como variable estratégica en puntos de venta de Artex. Fase 3: Medición y análisis de la imagen. Fase 4: Evaluación de la congruencia entre la imagen percibida y la imagen actual. Fase 5 : Diseño de estrategias de comunicación de imagen para el punto de venta pertenecientes a Artex ubicados en Santa Clara dirigidos al mercado turístico.
Maria Teresa Castros Rodríguez	2015	-Caracterización de la tienda. -Análisis Externo. -Análisis Interno. -Análisis DAFO.
Clarke Bloomfield. Merlinda y otros.	2018	Etapa 1: Rentabilidad de los productos. Etapa 2: El comportamiento de compra de los clientes.

## Anexo 2.

### *Encuesta a trabajadores Motivación y Satisfacción laboral*

Provincia: _____ Sucursal _____ Nombre de la instalación: _____ <b>Departamento (Tienda)</b> _____
---

#### Marque con una X

1. Años de experiencia cómo vendedor \_\_\_\_\_

Años de experiencia en su labor actual:

Menos de un año  1-5 años  6-10 años  11-15 años  Más de 25 años  
 16-20 años  
 21-25 años

2. Preparación Técnico Profesional

Formación FORMATUR  Capacitación Ramal  Formación MINED

Otro \_\_\_\_\_

3. Dominio de idioma extranjero

4.  INGLÉS  FRANCÉS  ALEMAN  ITALIANO OTRO

5. 3.1 Se comunica en idioma extranjero MUY BIEN  BIEN  MAL

6. 4.1 Con relación a su labor como vendedor se siente con el cliente:

7.  Muy comprometido  Comprometido  Medianamente comprometido  No comprometido  
 a. Con relación a su labor como vendedor se siente con la empresa:

8.  Muy comprometido  Comprometido  Medianamente comprometido  No comprometido

9. Indique en orden de preferencia lo que es más importante para usted, señalando con el número 1 lo más importante, un 2 lo siguiente..., etc.

- El salario recibido
- Necesidad económica
- La seguridad de empleo
- Las posibilidades de ser promovido
- Lo útil y necesario de su trabajo
- El ambiente y las relaciones de trabajo
- Reconocimiento social
- Otras
- ¿

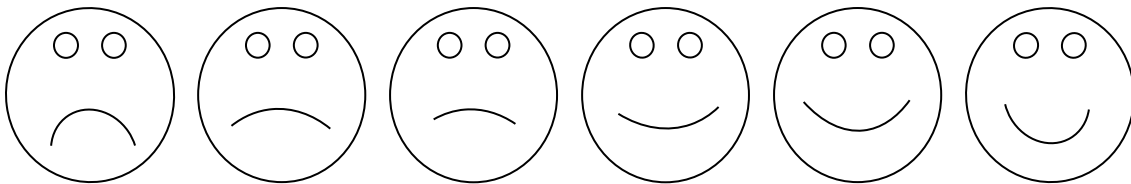
Cuáles? \_\_\_\_\_

10. Marque con una X la alternativa que de respuesta al siguiente cuestionario:

No.	PREGUNTAS	Muy de acuerdo con la opinión	De acuerdo con la opinión	A veces de acuerdo con la opinión	Pocas veces de acuerdo con la opinión	Nunca de acuerdo con la opinión
1	Tengo la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debo realizar mi trabajo.					
2	En este trabajo me siento realizado profesionalmente.					

3	En mi trabajo puedo realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos.					
4	Mi salario está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realizo.					
5	En esta empresa se estimula a la persona que trabaja bien					
6	Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), me satisfacen.					
7	Las condiciones de trabajo son buenas, me ofrecen seguridad. Las áreas están debidamente protegidas					
8	El ambiente que se respira en esta empresa es tenso					
9	Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente es agradable.					
10	Los equipos, muebles, útiles de trabajo y espacio, permiten trabajar cómodamente.					
11	Estoy satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los compañeros.					
12	Nos apoyamos cuando hay mucho trabajo.					
13	Mi jefe es una persona comprensiva se interesa por sus trabajadores.					
14	Los superiores escuchan las opiniones de los trabajadores.					
15	Los trabajadores nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta empresa					

5. ¿Está satisfecho con la labor que realiza?



Muy insatisfecho

Medianamente insatisfecho

Insatisfecho

Satisfecho

Medianamente satisfecho

Muy satisfecho

**Anexo 3.**

**Documento 1. FICHA DATOS GENERALES**

Provincia \_\_\_\_\_

Grupo o Empresa \_\_\_\_\_

Sucursal \_\_\_\_\_

Unidad Empresarial de Base (UEB)

Nombre de la Tienda \_\_\_\_\_

Cantidad de metros cuadrados (aproximadamente) \_\_\_\_\_

---

Cantidad de Departamentos de venta que conforman la tienda \_\_\_\_\_

Total, de trabajadores \_\_\_\_\_ Total de mandos \_\_\_\_\_

Otros servicios que se ofrecen en el área de la tienda (pertenezca o no a la empresa)

Alimentos \_\_\_\_

Reparaciones \_\_\_\_

Cadeca \_\_\_\_

Ópticas \_\_\_\_

Otros ¿Cuáles?

---

---

---

---

**INFORMACIÓN ECONÓMICA CIERRE 2021**

PLAN DE VENTA	REAL

--	--

Quien realiza el Diagnóstico

---

Jefe de equipo

---

Fecha \_\_\_\_\_

#### Anexo 4.

#### Documento 2. Guía de observación No 1

### CARACTERIZACIÓN DE LA TIENDA

Provincia: _____
Sucursal _____
Nombre de la instalación: _____
<b>Departamento (Tienda)</b> _____

#### 1. La tienda está clasificada como:

Tienda Hotelera\_\_\_ Tienda Extrahotelera \_\_\_ Tienda en Polo Turístico\_\_\_

Tienda en Circuito Turístico \_\_\_\_ Otro\_\_\_\_\_

#### 2. La tienda está ubicada en zona:

\_\_\_ Centro Ciudad \_\_\_ Barrios \_\_\_ Playa \_\_\_ Rural

#### 3. Clasificación del comercio atendiendo al sistema de venta

Marque con una X de acuerdo a las características predominantes

3.1 TRADICIONAL		Siempre	A veces	Nunca
1	Visibilidad del producto			
2	El mostrador separa la mercancía del comprador			
3	Rol protagónico del vendedor			
4	Los artículos requieren la manipulación del vendedor (trocear, medir pesar, cortar)			
5	El almacén constituye la mitad del establecimiento, mientras que la otra mitad se destina en partes iguales a mostrador y a la zona destinada al cliente			
6	Aplicación de escáner en la caja y código de barras			

<b>3.2 LIBRE SERVICIO</b>		<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>nunca</b>
1	Existencia de obstáculos entre el producto y el comprador			
2	Visibilidad de los artículos			
3	El comprador elige libremente los artículos que tienen a su alcance			
4	Aplicación de escáner en la caja y código de barras			
5	La mayoría de los artículos se encuentran expuestos en la sala de venta			
6	Ofrece otros servicios			
<b>3.3 MIXTO</b>		<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>nunca</b>
1	El vendedor está detrás del mostrador que separa la mercancía del comprador			
2	Existencia de obstáculos entre el producto y el comprador			
3	El comprador elige libremente ALGUNOS artículos que tienen a su alcance			
4	Aplicación de escáner en la caja y código de barras			
5	Los artículos requieren la manipulación del vendedor(trocear, medir pesar, cortar)			
6	Rol protagónico del vendedor			

3.4 Automático \_\_\_\_\_

3.5 A Distancia \_\_\_\_\_

#### 4. Caracterización del surtido

4.1 Marque con una X de acuerdo a las características predominantes en el surtido

Características del surtido	Mucha	Poco
amplitud		
profundidad		
coherencia		

4.2 El surtido está acorde con las necesidades del cliente al que va dirigida la tienda?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

4.3 De responder no: ¿cuáles productos?

---

---

---

#### 5. Segmento de mercado al que sirve

5.1 Marcar con una X caracterizando el segmento de mercado que sirve teniendo en cuenta lo que prevalece

a. Sexo: F\_\_ M\_\_

b. Ingresos: \_\_\_bajos \_\_\_medios \_\_\_altos

c. Edad: \_\_\_ niños \_\_\_adolescentes \_\_\_jóvenes \_\_\_adultos \_\_\_adultos mayores

d. Tipos de clientes: Nacionales \_\_\_ extranjeros\_\_\_

#### 6. Evalúe la relación de la oferta en correspondencia al tipo de tienda y al segmento que sirve.

\_\_\_ Muy adecuada \_\_\_ Adecuada \_\_\_ Nada adecuada

#### 7. Evaluación de la mezcla de mercancía de la tienda.

Marcar con una X teniendo en cuenta lo que predomina

Surtido		principal	complementario	moda
1	Alimentos			
2	Artículos de hogar			
3	Artículos de aseo			
4	Confecciones			
5	Calzado			
6	Perfumería			
7	Bebidas			
8	Muebles			
9	Electrodomésticos			
10	Decoración			
11	Regalos			
12	Ferretería domestica (pilas de agua, iluminarías, etc.)			
13	Ferretería gruesa (cerámica, cemento, artículos para construcción)			
14	Artículos y equipos para desarrollar labores			
15	Juguetería			
16	Accesorio de automóviles			
17	Papelería			
18	Materiales de oficina			
19	Farmacia			
20	Deporte			
21	Cultura			

22	Ocio			
23	Artesanía			

## Anexo 5.

### Guía de observación No 3 Caracterización del estado del inmueble en relación al segmento que sirve y tipo de comercio

<b>Provincia:</b> _____
<b>Sucursal</b> _____
<b>Nombre de la instalación:</b> _____
<b>Departamento (Tienda)</b> _____

	<b>Desde el punto de vista constructivos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
1	El cartel que identifica y anuncia la tienda esta en buen estado constructivo contando con la iluminación adecuada			
2	En los exteriores de la tienda los pisos se encuentran en buen estado constructivo (carecen de hueco, rajaduras, etc.)			
3	En los exteriores de la tienda los techos se encuentran en buen estado constructivo (carecen de hueco, rajaduras, etc.)			
4	En los exteriores de la tienda las paredes se encuentran en buen estado constructivo (carecen de hueco, rajaduras, etc.)			
5	En el interior de la tienda los pisos se encuentran en buen estado constructivo (carecen de hueco, rajaduras, etc.)			
6	En el interior de la tienda los techos se encuentran en buen estado constructivo (carecen de hueco, rajaduras, etc.)			
7	En el interior de la tienda las paredes se encuentran en buen estado constructivo (carecen de hueco, rajaduras, etc.)			
8	Las paredes y techos se encuentra pintadas dando un buen aspecto			
9	Las puertas de acceso a la tienda están en buen estado de funcionamiento			
10	Las ventanas y puertas interiores están en buen estado de funcionamiento			
11	Las ventanas y puertas interiores están en buen estado de pintura, libre de ralladuras, parches			

	de cualquier índole, hueco cualquier otro aspecto indeseable que afecte su presencia acorde con el local.			
12	Los muebles del área de venta funcionan correctamente y están libres de roturas, manchas, parches de cualquier índole o cualquier otro aspecto indeseable que afecte su presencia acorde con el local.			
13	El mobiliario se corresponde con el tipo de comercio y el surtido de mercancías que oferta			
14	Las neveras y refrigeradores están funcionando correctamente			
15	Las neveras y refrigeradores están libres de roturas, manchas, parches de cualquier índole o cualquier otro aspecto indeseable que afecte su presencia acorde con el local.			
16	Los medios de medición funcionan adecuadamente y poseen presencia acorde con el local.			
17	Los espejos y cristales están libres de manchas, roturas o cualquier otro aspecto indeseable que afecte su presencia			
18	El sistema de iluminación (existen en la cantidad necesaria y funciona adecuadamente todas las iluminarías).			
19	La iluminación está en función del merchandising			
20	El sistema de clima funciona adecuadamente alcanzando temperatura de $25 \pm 2C$ (se excluye tiendas de tabaco) y poseen presencia acorde con el local.			
21	Presencia de cables a la vista de clientes			
22	Existe baños solo para clientes			
23	Baños dotados con tasa, tanque, lavamanos, espejos con buena presencia y correcto funcionamiento			
24	Probadores libres de roturas, manchas, parches de cualquier índole o cualquier otro aspecto indeseable que afecte su presencia acorde con el local.			

	HIGIENE Y LIMPIEZA	Si	No	Observaciones
1	Pisos exteriores libres de manchas, polvo, suciedad, desperdicios, malos olores, libres de objetos o sustancias indeseables que afectan la limpieza y libre circulación			
2	Paredes y techos exteriores libres de manchas, polvo, suciedad o sustancias indeseables que afecten su limpieza,			
3	Pisos interiores libres de manchas, polvo, suciedad, desperdicios, malos olores, libres de objetos o sustancias indeseables que afectan la limpieza y libre circulación			
4	Paredes y techos interiores libres de manchas, polvo, suciedad, o sustancias indeseables que afecten su limpieza			
5	Puertas y ventanas interiores libre de manchas, polvo, suciedad, desperdicios, malos olores, libres de objetos o sustancias indeseables que afectan la limpieza			
6	Puertas y ventanas exteriores libre de manchas, polvo, suciedad, desperdicios, malos olores, libres de objetos o sustancias indeseables que afectan la limpieza			
7	Cristales frente y lateral de las tiendas libre de manchas, polvo u otra sustancia que pueda afectar su transparencia y limpieza			
8	Muebles y equipos expuestos en el área de venta libre de polvo, malos olores			
9	Mercancías expuestas en el área de venta libre de polvo, suciedad u otros aspectos que dañe sus atributos			
10	Área de probadores libre de cajas u otro tipo de envase, cables cualquier otro objeto que pueda afectar su limpieza y estética			
11	Puertas, ventanas, paredes, techos y piso de los baños libres de polvo, suciedad, desperdicios, malos olores,			
12	Tasa, tanque, lavamanos libre de manchas, suciedad, desperdicios y malos olores			
13	Entorno exterior cuidado y atractivo			

## Anexo 6.

### Documento 5 Guía de observación No 4 Caracterización del merchandising en relación al segmento que sirve y tipo de comercio

Provincia: _____ Sucursal _____ Nombre de la instalación: _____ <b>Departamento (Tienda)</b> _____
---

<b>Imagen corporativa</b>		si	no	observaciones
1.	¿Existe imagen corporativa que identifique la cadena o la tienda?			
2.	El rótulo /fachada, está visible y en buen estado			
3.	Existe escaparate o vidriera			
4.	Existe Cartelería con la imagen corporativa			
5.	Esta establecido el uso de identificador personal en uniforme			
6.	El uniforme presenta adecuado estado de conservación			
7.	Entrega al cliente Tickets o factura			
8.	Existe papel para envolver/regalos			
9.	Existe bolsas en la cantidad suficiente para el servicio			
10.	Las bolsas están personalizadas			
11.	Existen bolsas en la variedad y tamaños adecuados a los tipos de mercancías que se venden			
12.	Las bolsas son resistentes acordes al tipo de mercancías			
<b>Diseño exterior</b>				
13.	¿El rótulo está visible desde lejos y está en buen estado?			
14.	¿El rótulo o los rótulos poseen iluminación?			
15.	¿Se indica el horario de apertura y cierre a la altura de los ojos?			
16.	¿La fachada se encuentra limpia y en buen estado de conservación?			
17.	¿El punto de venta dispone de <b>toldo</b> ?			
18.	¿El toldo está integrado a la fachada estéticamente?			
19.	¿La <b>puerta</b> de entrada facilita el acceso? (Está abierta o es fácil de empujar, es ancha, es diáfana dando sensación de claridad)			
20.	¿La puerta se abre de dentro hacia fuera como normativa de seguridad?			
21.	¿La puerta a la calle está situada a la derecha del establecimiento si es una sola, si dispone de dos			

	puertas la entrada está a la derecha y la salida a la izquierda?			
22.	¿Existen barreras arquitectónicas?			
<b>Escaparate</b>				
23.	¿El escaparate (vidriera) permite ver los productos que se comercializan y atrae la atención de los transeúntes?			
24.	Se encuentra limpio, sin manchas			
25.	Posee tamaño adecuado			
26.	Pose composición sencilla, distribución ordenada, elimina elementos superfluos que no aportan nada			
27.	Se cumple la Ley del equilibrio (no poseer más productos de un lado que de otro)			
28.	No se ocultan unos productos tras otros			
29.	Se utilizan elementos de animación para ambientar: módulos o estructuras de diferentes alturas y anchos para elevar y no quede el producto a la altura del suelo, fondos, cartelera, soportes como maniqués, bustos, exhibidores.			
30.	Se renueva con frecuencia (15 días aproximadamente.)			
31.	Se exponen los productos más atractivos, representativos del surtido			
32.	Existe buena combinación de colores			
<b>Diseño interior</b>				
33.	¿Se transmite la sensación de que todo está al alcance del público?			
34.	¿Se transmite la sensación de amplitud, sin obstáculos ni estrecheces?			
35.	¿Existen elementos decorativos?			
36.	¿Existe música instrumental de ambientación en volumen y adecuado al tipo de instalación y servicio?			
37.	¿Existen carteles para indicar secciones o familias?			
38.	¿El establecimiento presenta un adecuado estado de limpieza?			
39.	¿Posee un correcto estado de conservación?			
40.	¿Existe una temperatura adecuada?			
41.	¿El local dispone de aromas agradables?			
42.	¿El mobiliario es adecuado para la mercancía que se vende y se encuentra en buen estado de conservación?			
43.	¿Poseen probadores suficientes, limpios, de tamaño adecuado y bien equipados (silla, espejo y perchas)?			

44.	¿Las cabeceras de góndolas o estantes se utilizan adecuadamente con fines promocionales para exponer productos demandados, nuevos o con poca rotación y alto margen?			
45.	¿Se conocen bien los puntos calientes y fríos de la tienda y se utilizan con diferentes técnicas?			
46.	¿Se utilizan los puntos calientes de la tienda?			
47.	¿Se eliminan al máximo los puntos fríos de la tienda con diferentes técnicas?			
48.	¿Los espejos poseen tamaño adecuado, son suficientes y correcto estado de conservación?			
49.	¿Los pasillos permiten la circulación y dirigen el flujo de la clientela?			
50.	¿El sistema de iluminación es el adecuado y presenta buen estado de conservación?			
51.	¿Los carteles utilizados en el interior son bien visibles, poseen mensaje adecuado, actualizado y están en buen estado de conservación?			
52.	¿Los carteles están hechos con ordenador o imprenta, con una adecuada presentación?			
53.	¿Se indica el precio de todos los productos en piso y en el escaparate?			
54.	¿Es bien visible la etiqueta o cartel de precio? (no están girados, inclinados u ocultos)			
55.	¿Los carteles promocionales mantienen uniformidad en la información que contienen y se corresponden con los productos a los que acompaña?			
56.	¿Se retira una vez que el producto deja de estar en promoción?			
57.	¿Están colocados correctamente los carteles promocionales, derechos, a color (no más de 3 colores)?			
<b>Promoción de ventas</b>				
58.	¿Se realiza algún tipo de promoción para influir en las ventas?			
59.	Los objetivos de las promociones que se realizan son para:			
	Compensar excesos de stock			
	Conseguir inmediata liquidez			
	Frenar la competencia			
	Introducir un nuevo producto			
	Aumentar la frecuencia de consumo			

	Diferenciarse de la competencia			
	Estimular la rotación de productos			
	Mejorar la presencia de productos en el punto de venta			
	Liquidar productos perecederos			
60.	¿Se usan <b>Promociones de precio</b> (¿con productos atractivos?)			
61.	¿Se usan <b>Precio especial de lanzamiento</b> con <b>ofertas de precio</b> como rebajas al final de temporada, o durante un tiempo un precio inferior al habitual			
62.	¿Se usan ventas agrupadas: vendiendo 2 ó más productos a un precio global, siempre inferior a la suma del precio de c/u?			
63.	¿Se usan <b>Promociones con regalo</b> : más cantidad, muestra gratuita, con valor añadido, envase regalo, concursos y sorteos, otros			
64.	¿Existen Promociones de aniversario o apertura: ¿entrega de obsequio conmemorativo, etc.?			
65.	¿Existe Plan de Promoción?			
66.	¿Se mide la eficacia de las promociones?			
<b>Productos en el Lineal</b>				
67.	¿El facing está orientado al campo visual del cliente?			
68.	¿Se producen roturas de stock? (se acaba el producto en el lineal, no hay para reponer)			
69.	¿Hay excesiva cantidad de productos de un código expuestos?			
70.	¿Los productos se presentan de forma ordenada?			
71.	¿Uno productos ocultan a otros diferentes?			
72.	¿Se exponen todos los productos, no dejando en el stock alguno sin exhibir?			
73.	¿Los productos son fácilmente accesibles por el cliente?			
74.	¿Se controla la fecha de caducidad? (productos perecederos)			
75.	¿Los productos nuevos se colocan atrás en la reposición para evitar que los más antiguos se ensucien o envejezcan?			

76.	¿Los productos con márgenes bajos, se utilizan para las ofertas y van siempre rodeados de productos con márgenes elevados?			
77.	¿Al repartir los metros del lineal (estantería, góndola, mostrador, percheros u otros muebles) se hace en función de las ventas, dando más espacio a los que mayores ventas aportan?			
78.	¿Los productos de mayor rotación se ubican en niveles /zonas menos visibles y accesibles?			
79.	¿Los productos con mayor margen comercial se ubican en los niveles o zonas más visibles y accesibles?			
80.	¿Los productos de compra por impulso se sitúan en las zonas o niveles más visibles y accesibles?			
<b>Presencia del vendedor</b>				
81.	El uniforme está limpio y en buen estado de conservación			
82.	El trabajador usa un calzado apropiado y lustrado			
83.	El maquillaje y peinado es adecuado sin excesos			
84.	El trabajador usa prendas durante el servicio			
<b>Gestión de ventas</b>				
85.	El vendedor es conocedor de lo que vende			
86.	El vendedor reconoce la presencia del cliente			
87.	Existen en el piso productos no aptos para su venta (perdida de atributos)			

**Evalúa la gestión de venta del vendedor. Marca con una cruz si:**

- a. Buena gestión de venta \_\_\_\_\_
- b. Poca gestión de venta \_\_\_\_\_
- c. No hace gestión de venta \_\_\_\_\_

## Anexo 7. Cuestionario para la gestión de comercialización

### Estadísticos

		Reputación comercial	Participación en el mercado	Calidad de productos	Calidad de servicios	Rentabilidad	Eficiencia de distribución	Eficiencia de promoción	Eficiencia de fuerza de venta	Eficiencia de innovación	Cobertura geográfica
N	Válido	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		8,73	8,36	9,45	8,64	9,45	7,73	7,82	8,18	6,00	7,73
Mediana		10,00	8,00	10,00	9,00	10,00	8,00	8,00	10,00	7,00	8,00
Moda		10	8	10	8 <sup>a</sup>	10	10	10	10	1 <sup>a</sup>	10
Desv. Desviación		1,679	1,748	1,036	1,120	,820	2,149	2,089	2,960	3,768	2,328
Varianza		2,818	3,055	1,073	1,255	,673	4,618	4,364	8,764	14,200	5,418

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

### Reputación comercial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	6	2	18,2	18,2	18,2
	7	1	9,1	9,1	27,3
	8	1	9,1	9,1	36,4
	9	1	9,1	9,1	45,5
	10	6	54,5	54,5	100,0
Total		11	100,0	100,0	

### Participación en el mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	1	9,1	9,1	9,1
	8	6	54,5	54,5	63,6
	10	4	36,4	36,4	100,0
Total		11	100,0	100,0	

### Calidad de productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	7	1	9,1	9,1	9,1
	8	1	9,1	9,1	18,2
	9	1	9,1	9,1	27,3
	10	8	72,7	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

### Calidad de productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	7	1	9,1	9,1	9,1
	8	1	9,1	9,1	18,2
	9	1	9,1	9,1	27,3
	10	8	72,7	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

### Rentabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	8	2	18,2	18,2	18,2
	9	2	18,2	18,2	36,4
	10	7	63,6	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

### Eficiencia de distribución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5	2	18,2	18,2	18,2
	6	3	27,3	27,3	45,5
	8	1	9,1	9,1	54,5
	9	1	9,1	9,1	63,6
	10	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

### Eficiencia de promoción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5	2	18,2	18,2	18,2
	6	2	18,2	18,2	36,4
	7	1	9,1	9,1	45,5
	8	1	9,1	9,1	54,5
	9	1	9,1	9,1	63,6
	10	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

### Eficiencia de fuerza de venta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	9,1	9,1	9,1
	5	1	9,1	9,1	18,2
	7	2	18,2	18,2	36,4
	10	7	63,6	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

### Eficiencia de innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	27,3	27,3	27,3
	4	1	9,1	9,1	36,4
	5	1	9,1	9,1	45,5
	7	1	9,1	9,1	54,5
	8	1	9,1	9,1	63,6
	9	1	9,1	9,1	72,7
	10	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

### Cobertura geográfica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5	3	27,3	27,3	27,3
	6	2	18,2	18,2	45,5
	8	1	9,1	9,1	54,5
	10	5	45,5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	