

**TÍTULO: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL COMERCIO MINORISTA
DE LAS TIENDAS TURÍSTICAS ESPECIALIZADAS “EL EMBAJADOR”
Y “EL FUNDADOR DE LA SUCURSAL CARACOL CIENFUEGOS.**

2013/04/2



Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Declaración de autoría

Yo, Yanelys Veliz Enríquez declaro que soy el único autor del trabajo de diploma, titulado **“Diagnóstico de la gestión del comercio minorista de las tiendas turísticas especializadas “EL Embajador” y “El Fundador” de la Sucursal Caracol Cienfuegos** y autorizo a la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, para que haga el uso que estime pertinente con el mismo.

Para que así conste firmo la presente a los 2 días del mes de Junio del 2013.

Yanelys Veliz Enríquez

Autor

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo se revisó según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura.

MSc. Noel Pérez Rojas

Tutor

Lic. David Pérez Guevara

Firma ICT



**Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

Cienfuegos, Junio 3 del 2013
“Año 55 de la Revolución”

A Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”

La compañera Yanelys Veliz Enríquez Dependiente Cajera de la Sucursal Caracol Cienfuegos se encuentra realizando su tesis final de la Licenciatura en Turismo con el título de: Diagnóstico de la gestión del comercio minorista de las tiendas turísticas especializadas “EL Embajador” y “El Fundador” de sucursal Caracol Cienfuegos.

El trabajo reporta significativos resultados a la empresa al descubrir los problemas que hoy afectan la gestión comercial de estas tiendas, además la propuesta del plan de acciones será tomada en cuenta por la dirección de la Sucursal para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo en aras de transformar la actividad y cumplimentar la indicación dada por la alta dirección del país en este sentido.

Sin otro asunto que tratar,
Les saluda afectuosamente,

Leticia González Padrón
Director Sucursal Caracol Cienfuegos

Pensamiento



“Tiene el comercio sus bastidores y misterios, en los que sólo inician condiciones peculiares y larga práctica; y es una verdadera ciencia que no se aprende en un día: por lo que no pueden improvisarse comerciantes, ni dan buenos resultados las operaciones de comercio confiadas a los que no conocen las artes, defensas y resortes de la profesión”

José Martí

Dedicatoria



A mi Madre

*Por estar presente en cada
momento de mi vida.*

*A mis hijos por ser ellos la razón de
mi existencia y de todo mi esfuerzo.*

*A mi esposo por su paciencia y
dedicación.*

*Y especial a mi papa que ya no se
encuentra físicamente pero fue el
motor impulsor en los primeros
años de la carrera y un eslabón
fundamental en mi vida.*

Agradecimientos



A mí tutor Msc. Noel Pérez Rojas por sus horas de dedicación para la realización de este trabajo y sus valiosos conocimientos.

A Msc. David Pérez Guevara por su preocupación.

A mí mamá por su eterna dedicación y entrega cada día.

A mí esposo por su infinito amor y siempre estar a mi lado en cada momento.

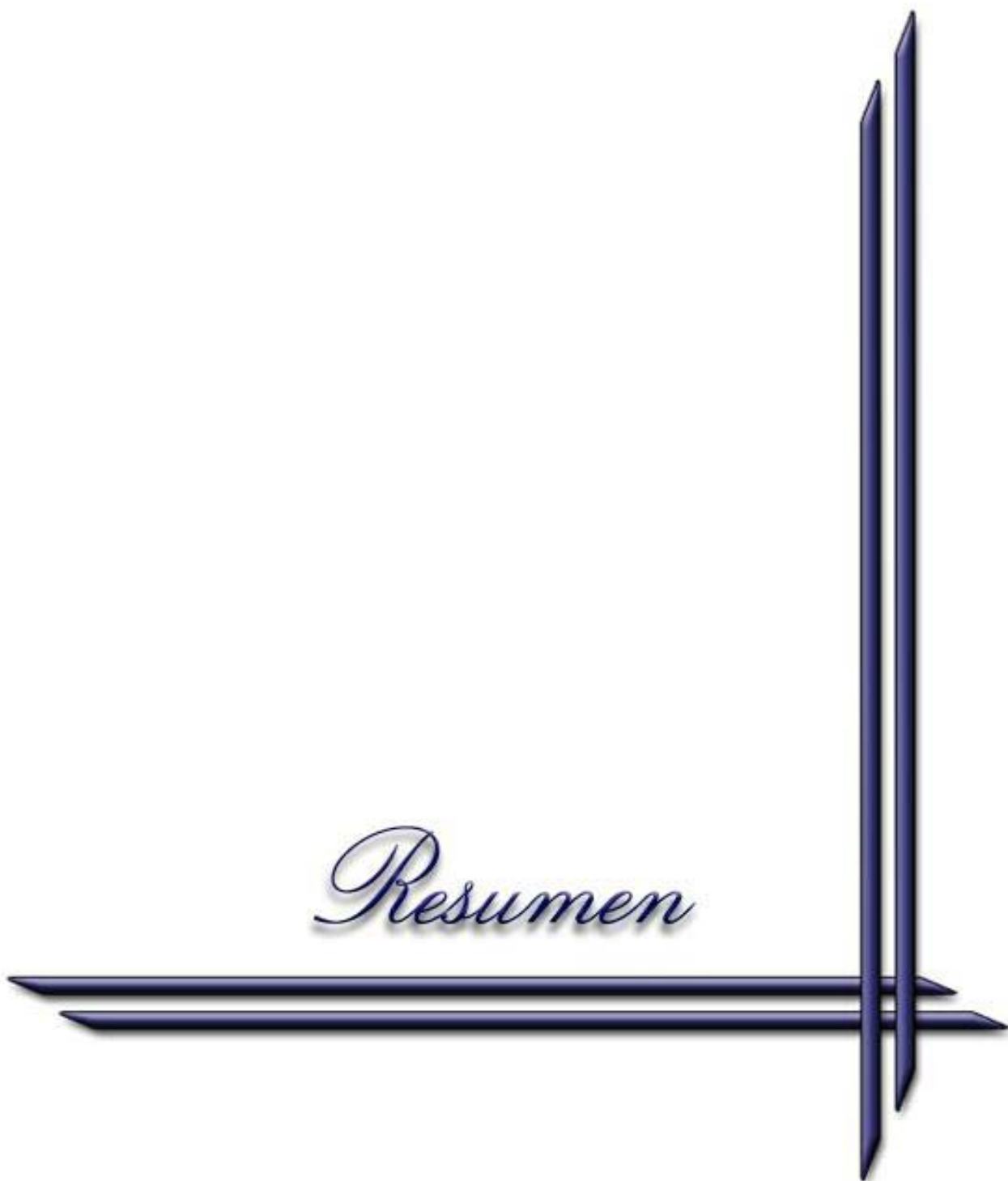
A Norma por su incansable ayuda.

A mí compañeras de estudio Yuelsy y Yenísel por su apoyo incondicional.

A mí Familia, y a todas las personas que de una forma u otra me ayudaron en la elaboración de este trabajo de diploma

A todos, gracias.

Resumen



Resumen

Las características, repercusión e importancia de la red comercial en la ciudad patrimonial de Cienfuegos y su inserción en la operación turística implican mantener y definir lo auténtico de la cultura local y requiere en estos momentos de un profundo análisis del estudio de la demanda y la oferta, con el propósito de transformar la actividad para lograr en el futuro mediano que las compras se conviertan en motivo de viajes hacia Cuba y sus ciudades principales.

En tal sentido, el presente trabajo tiene como objetivo diagnosticar el estado actual de la gestión del comercio minorista de las tiendas especializadas “El Fundador” y “El Embajador” pertenecientes a la Sucursal Caracol Cienfuegos y para ello se usó, el procedimiento elaborado por la profesora María Celia Tamayo de la Escuela de Turismo de La Habana y validado por un grupo de profesores de la especialidad de todas las escuelas de turismo del país.

Los resultados demuestran que estas tiendas poseen condiciones especiales de confort y merchandising, ubicación geográfica, poseen un segmento de mercado estable y de alto poder adquisitivo, así como un personal altamente calificado, muy profesional y conocedor de su portafolio y sus clientes, sin embargo en los momentos actuales causas externas influyen negativamente en los resultados, las mismas se relacionan con la falta de abastecimientos de los proveedores, la escasez de insumos necesarios y la falta de promoción comunicacional.

El trabajo ofrece una propuesta de acciones a realizar por la dirección a corto, mediano y largo plazo, que de aplicarse contribuirán decididamente a revertir la situación actual.

Summary

They sum up

The characteristics, repercussion and importance of the commercial net at Cienfuegos's patrimonial city and his insertion in the tourist operation imply maintaining and to define the authentic one belonging to local culture and it calls for a deep analysis of the study of the request in these moments and it offers it, in order to transform the activity to achieve in the future mediate that shopping become motive of journeys toward Cuba and his principal cities.

In such sense, the present work aims at diagnosing the present-day status of the steps of the retail trade of single line stores The Founder and The Ambassador pertenecientes to the Sucursal Caracol Cienfuegos for it and it was used, the procedure elaborated by the woman teacher María Celia Tamayo of the School of Turismo of The Habana and validated for a group of professors of the specialty of all the schools of tourism of the country.

The results demonstrate that these stores possess especial conditions of comfort and merchandising, geographic position, possess a stable and tall-purchasing power market segment, as well as a personnel highly branded, very professional and cognizant of his portfolio and his clients, however in present-day moments external causes influence negatively results, the same relate with the suppliers's lack of supplies, the scarcity of necessary raw materials and the promotional lack comunicacional.

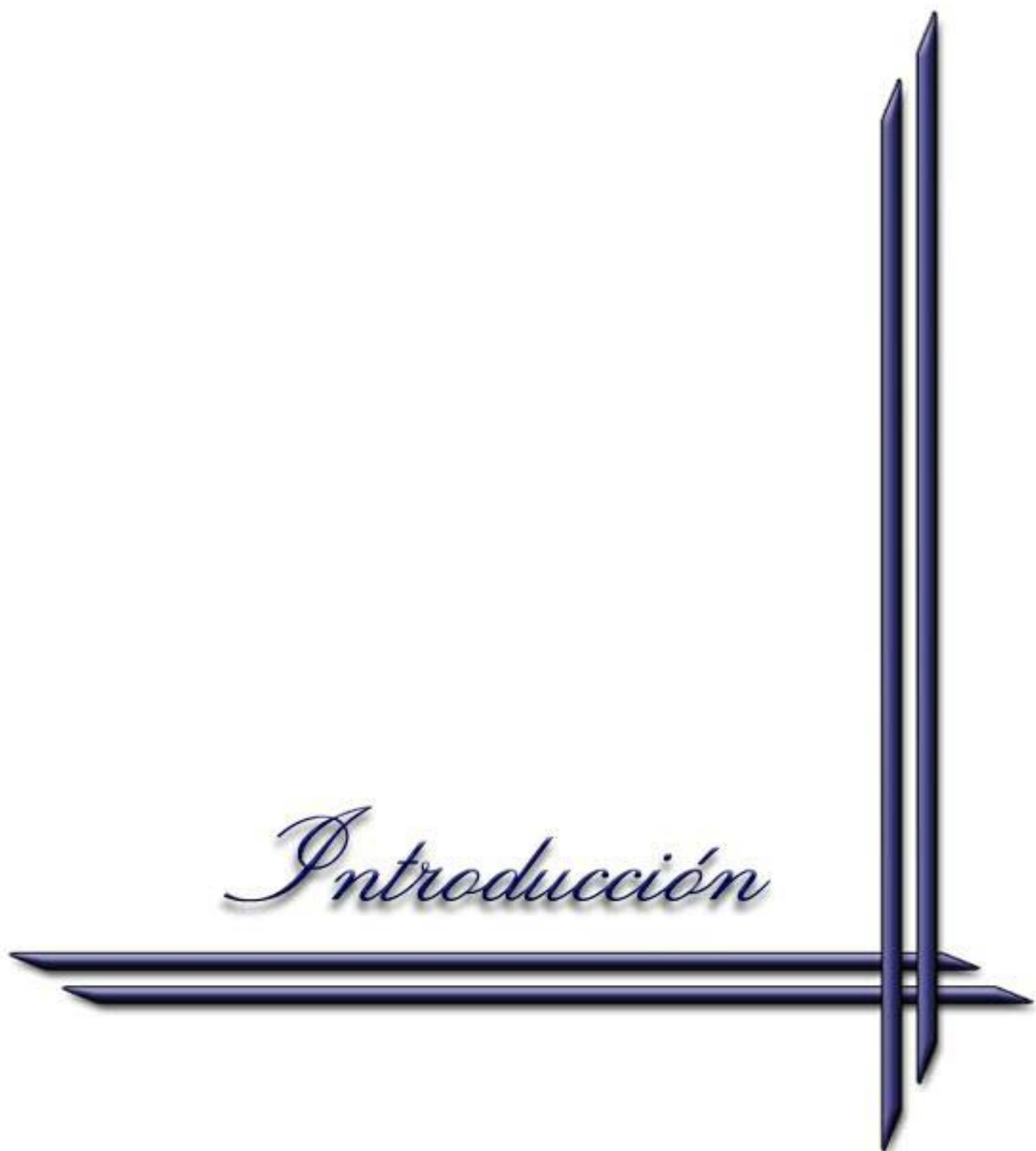
The work offers a proposal of stock to accomplish for the direction short, medium and long term, that to of being applicable they will contribute decidedly to revert the present-day situation.

Key words: Retail trade, diagnosis, transformation

ÍNDICE

Resumen	Pagina
Introducción	1
Capítulo 1. Elementos conceptuales acerca de la gestión de ventas en el comercio minorista.	13
1.1. Comercio minorista. Conceptos y desarrollo	13
1.2. Oferta minorista	14
1.3 Demanda minorista	14
1.4 Clasificación del comercio minorista.	15
1.5 El comercio minorista en la creación de valor de las ciudades	20
1.6 El Merchandising, técnica de marketing para la gestión eficaz de las ventas.	21
1.7 El tabaco y las Casas de Habano	27
Capítulo 2. Caracterización de la Empresa Sucursal Caracol Cienfuegos y las tiendas “El Embajador” y “El Fundador”. Procedimiento metodológico para el diagnóstico de tiendas en el comercio minorista en Cuba.	34
2.1. Caracterización de la Empresa Sucursal Caracol Cienfuegos.	34
2.2. Caracterización de las Tiendas turísticas “El Fundador”	36
2.3 Caracterización de la Tienda “El Embajador”	37
2.4 Procedimiento para el diagnóstico de la actividad de tiendas en el comercio minorista.	38
Capítulo 3. Análisis de los resultados. Informe diagnóstico sobre la gestión del comercio minorista en las tiendas “El Embajador” y “El Fundador”.	44
Conclusiones	61
Recomendaciones	64
Bibliografía	
Anexos	

Introducción



Introducción:

El Turismo es uno de los sectores más importantes para Cuba; es una de las esferas fundamentales de la economía, tanto por los ingresos que genera, como por su efecto dinamizador sobre otras actividades sociales y económicas. El turismo en la actualidad está siendo objeto de cambios y reestructuración, consecuencia de la saturación de los modelos con que se inició el desarrollo de esta actividad.

Se presenta entonces una realidad ineludible que es la necesidad de crear productos que permitan al turista consumidor de la experiencia, identificarse con el valor agregado de dichos productos. Por tanto deberán buscarse estrategias para superar el momento actual, integrando los diversos atractivos turísticos ya sean patrimonios culturales o naturales que motiven el viaje a un destino específico.

En consecuencia los “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución” indican, los elementos necesarios para la dinamización del sector y señalan en el número 257 que es significativo, “...Crear, diversificar y consolidar de forma acelerada servicios y ofertas complementarias al alojamiento que distingan al país”. En este marco se inserta el comercio minorista o la actividad de tiendas como elemento complementario a dicha actividad, el documento citado aclara en el lineamiento número 304, la necesidad de reestructurar el comercio mayorista y minorista, en función de las condiciones en que operará la economía con la diversificación de formas de gestión de la propiedad social y los participantes en los procesos productivos y de prestación de servicios.

Además de estos lineamientos, existe la fuerte voluntad política a los más altos niveles de transformar la actividad de tiendas en el país para lograr en un período de diez años que Cuba sea también un destino de compras en el Caribe.

El destino turístico Cienfuegos ha mantenido niveles estables de crecimiento en los últimos años y se prevé que continúe de esta manera en el próximo

quinquenio, estos índices reclaman de la diversificación de la oferta turística del destino y en este ámbito se inserta la dinamización del comercio minorista.

El comercio es un instrumento vertebrador de los espacios ciudadanos, puede equilibrar y estructurar la trama urbana, además, contribuye a dar personalidad, imagen y vitalidad a la ciudad; para convertirse en elemento atractivo de la misma.

La oferta comercial condiciona la calidad de vida de los habitantes al ser un factor esencial para cubrir sus necesidades de consumo y ocio, así como el lugar donde los visitantes y turistas buscan con gran interés un recordatorio para llevar, que sea característico de su viaje o identitario del lugar que visitó, por tanto el patrimonio cultural, el comercio y el turismo constituyen tres aspectos fundamentales relacionados con la sostenibilidad de la localidad en su conjunto. (Olazabal D, 2011)

Las características, repercusión e importancia de la red comercial en la ciudad patrimonial de Cienfuegos y su inserción en la actividad turística implican mantener y definir lo auténtico de la cultura local y requiere en estos momentos de un profundo análisis del estudio de la demanda y la oferta.

Las principales tiendas turísticas se ubican en el principal corredor comercial de la ciudad y de manera general se establecen en inmuebles de alto valor patrimonial.

De acuerdo al clasificador de actividades comerciales, de fecha 2 de noviembre de 2010, dado en ciudad de La Habana, se distribuyen las tiendas según su codificador de la siguiente forma:

Tiendas hoteleras o intra hoteleras turísticas (Grupo I)

- Galería Jagua: Galería comercial; mixta. Calle 37 e/ 2 y 4. (Hotel Jagua.)
Perfumería Jagua: especializada en perfumería.
- Rancho Luna: Tienda individual mixta. Hotel Rancho Luna.
- Pasacaballo: Tienda individual mixta. Hotel Pasacaballo.
- Punta La Cueva: Tienda individual mixta. Hotel Punta La Cueva.

- Faro Luna (La Princesa): Tienda individual mixta. Hotel Faro Luna.
- Hotel La Unión (Madame Dudot): Tienda individual mixta. Calle 31 / 54 y 56.

Tiendas extra hoteleras turísticas. (Grupo II)

Ranchón de Aguada: Tienda individual mixta. Municipio Aguada.

Tabaco Aguada: Tienda individual especializada.

- El Fundador: Tienda individual especializada en ron y tabaco; artesanía. Calle 29 No. 5402 – 5404.
- El Embajador: Tienda individual especializada en ron y tabaco. Ave 54 No. 3300. e/ 33 y 35.

Tiendas extra hoteleras no turísticas. (Grupo III)

- Club Cienfuegos (Los Delfines): Tienda individual mixta. Calle 37 e/ 8 y 10.
- Mercado Punta Gorda: Supermercado .Calle 37 e/ 18 y 20
- Lajas: Tienda individual mixta. Municipio Lajas.
- Peletería Siglo XXI: Tienda individual especializada en calzado. Ave 54 No. 3309. e/ 33 y 35.
- La Perla: Tienda individual especializada en confecciones y perfumería. Calle 33 No. 5402 e/ 54 y 56.
- Nueva Isla: Tienda individual Supermercado. Ave 54 No.3519 e/ 35 y 37.
- Salón Juvenil: Tienda individual especializada en artículos deportivos y fotografía. Ave 54 No. 3103 e/ 31 y 33.
- El Gallo: Tienda individual mixta. Ave 54 No. 3100 e/ 31 y 33.
- La Record: Tienda individual especializada en moda infantil. Ave 54 No. 3303 e/ 33y 35.

EL grupo II reúne características especiales, sin perder la condición de tiendas habilitadas para la venta de mercancías a turistas. En este grupo se encuentran las tiendas especializadas en tabaco y ron. Son tiendas con una decoración propia y muy elegante, de acuerdo a los productos y mercancías que ofrecen,

poseen una exhibición amplia de tabacos, rones y vinos en humidores y cavas y son abastecidas a través del almacén central y por los propios proveedores.

Situación Problemática:

Debido a su importancia dentro de esta red de tiendas se seleccionaron para el presente estudio los establecimientos pertenecientes a este último grupo: “El Fundador” y “El Embajador”

Durante el año 2012 La tienda “El Fundador” alcanzó ingresos por 333161,85 cuc, incumpliendo su plan de ventas que era de 339640 cuc y dejó de ingresar 6478.15 cuc.

La tienda “El Embajador” ingresó 309102,65 cuc, para un sobre cumplimiento del 5,5% del plan de ingresos que era de 276490 cuc.

Los datos anteriores muestran que los resultados económicos de ambas tiendas no son los mejores, ni los esperados por la Sucursal Caracol Cienfuegos, pese a la posición privilegiada tanto geográficamente como en el mercado turístico que arriba al territorio. Además en los resultados de las encuestas de INFOTUR a nivel nacional se aprecia que durante el primer semestre de 2012 se evalúa por los turistas de mal la actividad de tiendas, por lo que existe la indicación de la alta dirección del país de diagnosticar dicha actividad para transformar la situación actual y lograr en un período de diez años que Cuba sea también un destino de compras.

A partir de esta afirmación se define el problema investigación: ¿Cómo conocer el estado actual de la gestión del comercio minorista en las tiendas “El Fundador” y “El Embajador” de la Sucursal Caracol Cienfuegos, que incide negativamente en sus resultados económicos?

Además de elaborar la Hipótesis de investigación que indica: “Con la aplicación de un procedimiento para el diagnóstico de la gestión del comercio minorista en las tiendas “El Fundador” y “El Embajador” se puede conocer el estado actual de la gestión del comercio minorista que incide negativamente en sus resultados económicos.

Se establecen como variables de la investigación las siguientes:

Variable independiente: procedimiento para el diagnóstico de tiendas.

Variable dependiente: estado actual de la gestión del comercio minorista en las tiendas “El Fundador” y “El Embajador” de la Sucursal Caracol Cienfuegos.

De este problema se desprenden los objetivos.

Objetivo General: Diagnosticar el estado actual de la gestión del comercio minorista de las tiendas “El Fundador” y “El Embajador” pertenecientes a la Sucursal Caracol Cienfuegos.

Objetivos específicos:

1. Explicar los elementos conceptuales y teóricos acerca del comercio minorista y la gestión de ventas que permitan la fundamentación teórica de la investigación.
2. Caracterizar las tiendas “El Fundador” y “El Embajador” pertenecientes a la Sucursal Caracol Cienfuegos.
3. Presentar el procedimiento para el diagnóstico de tiendas en el comercio minorista y los instrumentos que del mismo se derivan en este caso de estudio.
4. . Elaborar el informe diagnóstico del estado actual de la gestión del comercio minorista de las tiendas “El Fundador” y “El Embajador” pertenecientes a la Sucursal Caracol Cienfuegos

Materiales y métodos:

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se clasifica como cualitativa con carácter descriptivo. Se trabaja a través de métodos tanto del nivel teórico, el análisis y síntesis, la inducción – deducción, el análisis lógico – histórico, así como métodos del nivel empírico, la revisión bibliográfica y el análisis documental, la observación directa, entrevistas diferenciadas, encuestas y otros.

La investigación abarca dos ámbitos: el teórico y el práctico. En el orden teórico se logra una recopilación sobre el comercio minorista y su vinculación a la actividad turística y en el orden práctico la posibilidad de aplicación del procedimiento del diagnóstico y por tanto, conocer la situación actual con relación a la gestión de ventas del comercio minorista en las tiendas “El Embajador” y “El Fundador” que permita la adopción posterior por parte de la dirección de la empresa de estrategias que transformen dicha actividad.

Para la realización e la investigación se estructuró el trabajo en tres capítulos organizados de la siguiente manera:

Capítulo 1. Elementos conceptuales acerca de la gestión de ventas en el comercio minorista.

Capítulo 2. Caracterización de la Empresa Sucursal Caracol Cienfuegos y las tiendas “El Embajador” y “El Fundador”. Procedimiento metodológico para el diagnóstico de tiendas en el comercio minorista en Cuba.

Capítulo 3. Análisis de los resultados. Informe diagnóstico sobre la gestión del comercio minorista en las tiendas “El Embajador” y “El Fundador”.

Además de la presentación de las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo I



Capítulo 1. Elementos conceptuales acerca de la gestión de ventas en el comercio minorista.

En este capítulo se presentan los electos generales y conceptuales referidos al comercio minorista y su evolución en los últimos años.

1.1.- Comercio minorista. Conceptos y desarrollo

A mediados del siglo XIX aparece en París Almacenes “Bon Marche”, marca un nuevo rumbo en la forma de llevar el comercio mixto de la pequeña población a la gran población y con amplio surtido, surgiendo así las bases de lo que se denomina comercio minorista (Barreiro, 2008).

El propio desarrollo de la producción hizo que surgiera el comercio, demandada por un consumidor ávido y de bienes, disperso especialmente. La razón de su permanencia estaba ligada a los dos factores claves de la existencia del comercio Detallista: acercador y conocedor, es decir, garantizar que la compra será acertada a gusto del comprador y podrá realizarla con la máxima comodidad, cerca de su hogar. Desde esta función, el comercio ayuda a los ciudadanos a abastecerse. (Santana, 2004).

El comercio minorista conocido así como comercio al por menor o comercio detallista realiza la actividad de compraventa de mercancía, cuyo comprador es el consumidor final, es decir quien usa o consume la mercancía, (Lewinson, 1997), citado por (Barreiro, 2008).

Algunas legislaciones definen al minorista como aquel que está ubicado en la penúltima fase de la cadena de comercialización, que transfiere bienes o presta servicios a consumidores finales ubicados en la última fase de dicha cadena, sean estos contribuyentes ordinarios o no del impuesto tipo al valor agregado. La actividad del comercio minorista abarca todo el mercado de la reventa, que incluye la venta de bienes y de servicios. Aunque en la venta de bienes también se incluye la prestación de servicios complementarios a las mercancías que se venden como el caso de créditos, reparaciones, servicios de entrega, etc., hay otros casos como los Bancos, empresas de servicios personales, etc., donde el comercio minorista se reduce exclusivamente a la venta de servicios. Barreiro, (2008).

Como resultado de estas legislaciones el comercio minorista constituye entonces un proceso complejo relativo a todas las funciones relacionadas con la producción, distribución y ventas de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del comprador y dar beneficio al vendedor. De modo que se deben analizar las necesidades de las personas ya que el beneficio que se espera de esta actividad, "Hacer disponible al consumidor los bienes y servicios que este demanda, en el surtido, tiempo, lugar y forma oportunos" Barreiro,(2008.10).

1.2. Oferta minorista

La oferta minorista es la respuesta a una demanda de los consumidores de servicios de distribución mediante el desarrollo de una diversidad de funciones empresariales y económicas que añaden valor (Berné, 2006:10).

Como señala el autor antes mencionado, la función económica de cualquier organización minorista consiste en proporcionar a los consumidores un conjunto de servicios de distribución junto con los artículos o servicios explícitos comprados al detalle.

Para esto se debe tener en cuenta la participación del cliente en el proceso de producción del servicio minorista a través del esfuerzo que realiza en la compra. Por su parte la visión empresarial de la actividad minorista debe profundizar en la provisión del conjunto de bienes y servicios de distribución desde la perspectiva del valor total añadido por la actividad.

Por tanto la oferta minorista es la respuesta a una demanda de los consumidores de servicios de distribución mediante el desarrollo de una diversidad de funciones empresariales y económicas que añaden valor.

1.3 Demanda minorista

La demanda de los servicios de distribución minoristas es la que explica finalmente cómo hacen los consumidores sus compras y será el principal determinante de la dinámica de cambio en la oferta comercial Berné, (2006:10). Cada consumidor u hogar elegirá para cada compra el establecimiento o conjunto de establecimientos que le ofrezcan los servicios demandados en la manera más eficiente. Ello implica un impacto sobre las dos dimensiones de la

demanda: la cantidad de servicios de distribución combinados y la variedad de combinaciones de los mismos, Berné, (2006:10).

En cuanto a la segunda dimensión Berné, (2006:10), plantea que, la demanda de servicios minoristas será más o menos variada dependiendo de la heterogeneidad de las compras que realiza un individuo u hogar a lo largo del tiempo, y de la heterogeneidad de los individuos u hogares. De manera que cuanto mayor sea la heterogeneidad de las compras y de los hogares y de la mezcla de servicios minoristas demandados, mayor será la variedad de establecimientos o conjuntos de establecimientos en los que resuelve su demanda

El primer criterio para el análisis de las instituciones de comercio minorista es el que las divide atendiendo a los productos o servicios vendidos en: “minorista de bienes” y minoristas de servicio.

Minoristas de bienes: para aquellas cuya actividad fundamental es la venta de productos, aunque para ello preste determinados servicios que permiten realizar la venta.

Minorista de servicios: aquellas cuya actividad principal es la prestación de un servicio, independientemente de que ello utilice determinados soportes de bienes Barreiro (2008)

Comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesaria que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado lo conozcan y lo consuman (Ascanio, & Pereira , 2009-2÷4)

1.4 Clasificación del comercio minorista.

El comercio Minorista compra productos en grandes cantidades a fabricantes o compradores, bien directamente a través de un mayorista. Sin embargo vende unidades individuales o pequeñas cantidades al público en general .Normalmente en un espacio físico llamado tienda.(Muñiz 2007)

Según el sistema de ventas el comercio minorista o detallista se puede clasificar en.

-Tradicional,

-De libre servicio

-Mixto

-Venta sin establecimiento comercial.

-Tradicional: Se caracteriza por tres elementos, mostrador, vendedor y almacén. Entre el comprador y la mercancía que se desea adquirir existe un mostrador así la mercancía no está al alcance del comprador. Hay un vendedor que muestra los productos, los pone a disposición del comprador y explica las características o puntos Fuertes de la mercancía. Existe un almacén separado del espacio dedicado a la venta, donde se guarda y oculta la mercancía.

Ventajas: Mayor control, mantiene mayor organización, mayor nivel de asesoramiento a los clientes.

Desventajas: Requiere de más vendedores y atención lenta, pocas compras por impulso y escasa rotación.

-Comercio de libre servicio: Se basa en proporcionar al consumidor libertad para moverse por el espacio de la tienda y confeccionar su propia cesta de compra. Los establecimientos que adoptan este sistema permiten que el cliente entre en contacto directo con la mercancía, sin la intervención del vendedor. Así los procedimientos y métodos del comercio tradicional resultan poco adecuados y aparece la necesidad de que se adapten y permitan el desarrollo de esta innovación, surge el merchandising. En este apartado, estarían incluidos hipermercados, supermercados, autoservicios.

Ventajas: Mayor rapidez en la atención a los clientes, más económico, requiere de menor número de vendedores.

Desventajas: No se logra el grado de protección ni orden, se reduce el nivel de gestión y asesoramiento.

Tiendas mixtas: Establecimientos que ofertan tanto bienes de consumo diario como productos ocasionales.

- Mercados o Groceries: Tiendas de alimentación y productos de consumo frecuente y ocasional cuya superficie de venta es igual o menor a 400 m².

- Supermercados: Comercializan productos de alimentación y de consumo frecuente y ocasional. Su superficie de venta es igual a 400m².

- Centros comerciales: Integra en un solo equipamiento una amplia oferta de comercios minoristas y de ocio. En muchas ocasiones albergan alguna locomotora comercial como un hipermercado o supermercado grande.

La anterior clasificación se fusiona a la realizada por (Barreiro, 2002), quien plantea que el comercio está compuesto por

-Venta si establecimiento comercial. Puede ser de varios tipos.

-Venta automática (vending).

-Venta a distancia

-Venta ambulante

Venta automática (vending) Es un dispensador o máquina expendedora, donde el comprador selecciona un artículo, introduce el precio y lo recibe.

Venta ambulante: Se realiza en rastros, mercadillos y tianguis, es muy similar a un comercio tradicional. También puede ser una venta a domicilio o en una pequeña reunión de amigos o vecinos.

Venta a distancia: Emplea diversos medios de comunicación directa para conseguir ventas de productos de todo tipo, tanto bienes como servicios. Algunos tipos de venta a distancia son: venta por correo, venta por catálogo, venta por teléfono (tele marketing), venta por televisión (tele venta), venta por ordenador o comercio electrónico.

El comercio minorista según su organización jurídica y financiera (que afecta al sistema de compras) puede clasificarse en: comercio independiente, comercio asociado o comercio integrado, gran distribución, franquicias y cooperativas (Pérez, 2008)

Comercio independiente o pequeño comercio: Se trata de la tradicional tienda de barrio caracterizada por sus pequeñas dimensiones y por su sistema de venta a través de Mostrador. Suele dedicarse a un solo sector: tintorería, textil, calzado, mercería... Funciona de forma autónoma, independiente de otros comercios de su gremio o de su zona.

Comercio asociado o comercio integrado: Existen asociaciones de comercios independientes que pretenden atraer a los clientes a la zona con ofertas coordinadas o con otras acciones de animación (luces de navidad...). Son tiendas que se localizan en un mismo local, como los pequeños establecimientos de alimentación que se agrupan en mercados o galerías de alimentación; otro ejemplo son las galerías comerciales en edificios singulares. Los centros comerciales surgen del desarrollo de estas pequeñas asociaciones; en general, tienen un hipermercado o gran superficie y otros comercios más pequeños que completan la oferta al cliente potencial de la zona. Lo más destacable es que están orientados a un perfil de cliente determinado y que mantienen una imagen concreta.

Gran distribución: Grandes empresas que actúan al mismo tiempo como mayoristas y minoristas, porque compran directamente a fabricantes o productores y venden al consumidor. Generalmente, son grupos multinacionales. La gran distribución ha desarrollado los hipermercados y grandes superficies, junto con las llamadas marcas blancas o marcas del distribuidor.

Franquicia: Tiendas que forman parte de una cadena. Se trata de tiendas que, con el mismo nombre e imagen, venden productos similares en diferentes ubicaciones dentro de una misma localidad o en diferentes localidades. Las

tiendas pueden pertenecer a un mismo propietario o puede ser una franquicia del propietario que ha firmado un contrato con el franquiciado que la gestiona.

Cooperativa de consumo: también conocido como Economato en el pasado

Existen diferentes tipologías de las formas comerciales minoristas.

- Autoservicio

- Hipermercado tradicional

- Supermercados

- Establecimiento de descuento

Autoservicio: Se caracteriza por tener una caja registradora, superficie de venta muy pequeña, 40 a 120 m², ubicación en emplazamiento estratégico, sustituye a la tienda tradicional.

Ventajas: Mas rápido porque el cliente lleva la mercancía que ha seleccionado directamente a la caja ,requiere menos personal en piso ,el producto se acerca mas al consumidor ,se puede atender a mayor numero de cliente y los productos rotan mas rápido

Desventajas; menos control, protección y orden, se reduce nivel de gestión y asesoramiento.

Hipermercado tradicional: La oferta se centra en tres grandes familias. Alimentación, Hogar y basar, vestido y calzado .Se utiliza en la periferia de las grandes ciudades, utiliza el autoservicio y mostradores.

Supermercados: Existen cuatro tipos

- De proximidad

- Especializado

- Maxi-Super

- Mini-Super

Establecimiento de descuentos: Superficies de venta no excede de 600m².

Régimen de autoservicio .Localizados en zonas densamente poblados, pocos

empleados y todos polivalentes .Habitualmente no tienen aparcamiento .Se posicionan en el mercado con precios muy agresivos tienen gastos de publicidad y promoción muy reducidos. (Kotler, 1989)

1.5 El comercio minorista en la creación de valor de las ciudades

El comercio, con independencia de ser una actividad económica importante que se desarrolla en las ciudades, y que en muchos casos es el origen de su creación, tiene una acepción terminológica que es la de comunicación y trato de unas personas o pueblos con otros, por tanto es “un elemento de vida social, de relaciones y contactos ciudadanos” (Martínez, 2000).

Según el autor antes señalado, el comercio es un instrumento vertebrador de la ciudad, puede equilibrar y estructurar la trama urbana; además, contribuye a dar personalidad, imagen y vitalidad a la ciudad, pudiéndose convertir en un elemento de atractivo.

Es un elemento estratégico que forma parte de la perspectiva de la ciudad como producto, capaz no sólo de cumplir su papel como intermediario económico, sino con capacidad para ser un activo necesario para contribuir a la calidad de vida de los residentes, elemento de atracción para los turistas y locomotora de otras actividades económicas, de ocio y entretenimiento, (Elizagarate & Zorrilla, 2007:23).

Por tanto la actividad comercial y el entorno urbano son dos realidades estrechamente relacionadas. Así, el desarrollo del comercio constituye una fuente de vitalidad, dinamismo y rentabilidad para la ciudad y viceversa, o sea que, el atractivo de una ciudad incide directamente sobre su comercio. La función comercial, en el contexto actual, “debe tratar de ofrecer un equilibrio entre proximidad, atractividad , comodidad, entretenimiento, precios y satisfacción del consumidor”, (Rovira, 2008).

Encontrar un equilibrio entre el comercio de atracción y el comercio de proximidad se convierte en un objetivo fundamental para configurar ciudades comercialmente atractivas.

De este modo la ciudad podrá crear valor para los ciudadanos ofreciendo mayor calidad de vida, y también generando atractivos comerciales y de ocio

en el área urbana, muy valorados no sólo por los residentes, sino también por los visitantes, ya que paralelamente se desarrollan atractivos para el turismo urbano. (Elizagarate, 2008).

Los atractivos del área urbana pueden hacer a la ciudad diferente y más competitiva, para lo cual será necesario conocer, en primer lugar, cuál es la situación en la que se encuentran las actividades comerciales, de ocio y de servicios. Se debe crear además una oferta de valor que sea reconocida como única por los clientes, (Elizagarate, 2008:85).

Cada vez es mayor el reconocimiento del importante papel desempeñado por el comercio en el mantenimiento de una vida comunitaria equilibrada. Según (ICE 2003:3); una actividad comercial con suficiente vida suele funcionar también como centro cultural de la comunidad, confiriendo así al comercio una importante función de cohesión social. Las tiendas, grandes o pequeñas, dan vida a los centros de las ciudades y frenan la creciente tendencia a la desertización urbana, que constituye un acicate para la delincuencia. De esta forma "la presencia del comercio minorista en los centros urbanos, constituye un firme soporte para la diversificación económica de las ciudades hacia el sector de los servicios", (Elizagarate, 2008:85), y además porque desempeña un papel fundamental para impedir las fugas de gasto contrarrestando el interés de la población por salir fuera de su localidad.

"El comercio debe hacer frente a un nuevo modelo de consumo basado en el ocio y para ello es necesario un plan de actuación que permita crear espacios únicos, muy accesibles y cómodos, multifuncionales, atractivos, que inviten a la estancia y sean divertidos. De esta forma las ciudades se vuelven más competitivas y bien posicionadas, atrayendo a número significativo de personas por la variada naturaleza de sus atractivos: residenciales, de inversión, turísticos y, comerciales, afirma (Rebollo, 2003:7-9).

La pérdida de atractivo comercial está en muchos casos ligada a la pérdida de atractivo de la ciudad, por lo que se considera que el comercio es una de las variables fundamentales sobre las que trabajar para impulsar el atractivo, la vitalidad y la rentabilidad de las ciudades, (Elizagarate & Zorrilla, 2007-23).

1.6 El Merchandising, técnica de marketing para la gestión eficaz de las ventas.

Análisis de las definiciones de merchandising

EL Pequeño Larousse define el merchandising como la función de la dirección comercial de una empresa que tiene por objeto el estudio y puesta en práctica de todo lo relativo a la presentación de un producto

La American Marketing Association, AMA, en su diccionario señala que esta palabra tiene dos significados distintos: (1) se puede referir a las actividades promocionales que los fabricantes realizan en las tiendas, tales como expositores específicos para sus artículos, o (2) identifica la gestión y toma de decisiones de los minoristas respecto a un artículo o línea de artículos. (Tomado de material digital)

Merchandising, es una palabra de origen anglosajón de reciente creación, que no tiene una palabra equivalente al castellano, así <<merchandising>> esta compuesto por la palabra <<merchandise>> cuyo significado es mercancía y la terminación <<ing>> que significa acción aunque la traducción literal podría significar mercancía en acción, su significado en la práctica es mucho más amplio.

No existe un acuerdo sobre el concepto ni el contenido del merchandising pudiendo recoger multitud de definiciones (Academia Francesa de Creencias Comerciales, Instituto Francés de Merchandising, American Marketing Association, Kepner)

Finalmente vamos a definir el término merchandising siguiendo a la Academia Francesa de Ciencias Comerciales por constituir la definición más completa, según esta, <<merchandising>>es la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar ante el posible comprador, el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. El merchandising tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, funcionamiento, envase y presentación, exhibición e instalación. (Bort, 2004)

Se entiende por Merchandising toda la acción destinada a aproximar el producto al consumidor en el punto de venta, con el fin de conseguir una mayor rotación del producto...

En la práctica, el merchandising permite buscar, para cada establecimiento seleccionado:

- La colocación del producto en la zona más idónea (en toda las áreas de ventas hay zonas frías y zonas calientes y estas son distintas para cada producto)
- La forma más idónea de colocación (lineal, expositor, displays, pilas, etc.)
- El precio y la cantidad más adecuados. (Ferré [et.al], 2004)

Para el fabricante el merchandising es el conjunto de actividades publicitarias y de colocación realizadas en un punto de venta.

Para el comerciante es el conjunto de medios publicitarios y colocación de los productos en su establecimiento, que le permite sacar una máxima rentabilidad de la superficie dedicada a la venta.

“Merchandising” es un conjunto de técnicas basadas principalmente en la presentación, la rotación y la rentabilidad, comprendiendo un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta dedicadas a posicionar mejor el producto logrando una mayor venta a través de los soportes técnicos. (Ricardo palomares)

Se descubre que es posible diferenciar cuatro Merchandising totalmente diferentes en el marco general del punto de venta.

Merchandising 1: En el espacio uno encontramos los productos deseados y las compras previstas, el producto será el que va a crear la circulación.

Cuando las compras obligadas sean decididas en una cantidad mayor y más implicantes, más orientada estará la circulación hacia la familia de productos

involucrados. En los puntos de ventas de productos alimentarios este merchandising de tipo uno reviste una importancia fundamental, es decir, la ubicación de las góndolas será hacia los sectores de esta noción de compras obligadas y previstas.

Merchandising 2: Si se considera el ahora el sector dos, integrados por productos obligados y compras no previstas, no es el producto el que crea la circulación, como en el caso anterior, sino la exhibición de los productos obligados.

En el espacio dos se está ubicado en un contexto diferente puesto que las compras no están prevista, el cliente solo será atraído por la exhibición de los productos obligados no previstos, exhibición que deberá estar muy próxima a la zona donde se colocan los productos obligados previstos. De esta manera el cliente solo necesitará dar unos pasos más para acceder a los productos obligados no previstos. Esta relación entre los Merchandising 1 y 2 puede dar excelentes resultados.

Merchandising 3: Se trata del espacio correspondiente a las compras deseadas no previstas. Es posible que el cliente no sepa que va a comprar este tipo de producto, debe literalmente caer sobre ellos en las góndolas en los lugares que se han elegido para que exista la posibilidad de que el producto sea adquirido. La exhibición de la promoción será la que creará las compras. En este caso no se trata más de organizar la circulación, se trata de desencadenar las compras.

Cuanto más numerosa sea la cantidad de cliente interesados en las compras deseadas y mayores sean los esfuerzos realizados por el distribuidor con respecto a la exhibición, se constará con más posibilidades de crear desencadenamiento de compras.

Merchandising 4: Es el merchandising de compras deseadas previstas. Cuando los clientes frecuentan un punto de venta con cierta regularidad generalmente tiene en mente un producto que siente deseo de comprar, no es imprescindible para su vida, pero cada vez que pasa frente a él en el punto de venta aparece el deseo de comprarlo. La circulación hacia estos productos es entonces

natural, pero su compra no lo es. Es importante comprender que lo que creará las compras es la promoción. La exhibición no es importante puesto que estamos en frente a productos deseados previstos que son consultados sistemáticamente. Lo que hay que encontrar es el desencadenante que logre concretar la venta. (Díaz de Santos, 2006)

Conclusión: Al realizar un análisis de las definiciones anteriores se pueden determinar algunos rasgos esenciales coincidentes en todas y que a continuación se relacionan:

- Es una función de la dirección comercial de las empresas minoristas.
- Constituye un conjunto de técnicas comerciales.
- Su objetivo principal es la presentación del producto de forma atractiva.
- Incluye variadas acciones promocionales.
- Lo definen como la mercancía en acción.

Etapas de la aplicación del merchandising en la empresa

1era etapa: Objetivos y recursos.

- Objetivos:
 - Gestión del lineal.
 - Gestión de los stocks.
 - Rotación.
 - Información.
 - Rentabilidad.
- A quien:
 - Tipo de canal

-Ubicación geográfica

-Condicionantes

- Recursos:

- En material físico.

- En dinero-otros.

- En promociones.

2da Etapa: Análisis de la situación

- Análisis histórico ventas.
- Estacionalidad.
- Situación física producto.
- Situación física productos competencia.
- Quien puede tomar decisiones en la empresa-canal (encargado, dueño, etc.)
- Posibilidades establecimiento.
- Comportamiento compradores.
- Zonas frías y zonas calientes.
- Aprovisionamiento.

Esto debe realizarse para cada uno de los puntos de ventas seleccionados previamente.

3era Etapa: Plan de acción individual.

Comporta tres aspectos bien diferenciados:

1-Primera negociación: A partir de los resultados del análisis de la situación, tanteo preliminar y oferta propuesta de un plan.

2-Preparación plan de acción concreto. Especificación de los detalles de la operación propuesta (teniendo en cuenta: situación de partida, objetivos, recursos, nivel de exigencias del establecimiento).

3-Preparación plan de acción y negociación final. La duración de este aspecto es importante.

4ta Etapa: Implantación.

En esta etapa de acción definitiva:

- Se ejecuta, se pone en marcha el plan según fue proyectado.
- Se efectúa un seguimiento regular para ir estudiando la evolución, reponiendo stocks, arreglando la exposición, etc.
- Se controlan las acciones con la ayuda de unos parámetros-ratios estándar.

(Enciclopedia de marketing y ventas).

1.7 El tabaco y las Casas de Habano

En el mundo existen pocas cosas que, sin lugar a dudas, son lo mejor de su clase.

Una de ellas es el Habano.

La esencia de esta diferencia está en el tabaco y su sabor.

En ningún otro lugar del mundo se cultiva un tabaco mejor que el de Cuba, pero incluso aquí solo algunas tierras o vegas escogidas, se consideran aptas para cultivar el tabaco con que se confecciona un Habano. Así como un buen vino lo define su viñedo, el carácter de un habano está íntimamente relacionado con el suelo donde se cultiva el tabaco.

Los lugares donde se puede cultivar el tabaco para la confección de un Habano están estrictamente limitados a ciertas regiones, zonas y distritos tabacaleros bien definidos del territorio de Cuba. En estas regiones existe solo un pequeño grupo de tierras que poseen su propio estilo especial de cultivo, éstas son las vegas de primera, con características que la convierten en superiores a las demás, por la excepcional calidad de un suelo y su microclima, así como las habilidades desarrolladas a la hora de cultivarlas. Son tan especiales estas regiones, zonas y distritos tabacaleros, que en ciertos casos están amparados por denominaciones de origen (D. O. P). (Guía completa 2003)

La Casa del Habano

La Casa del Habano es el nombre de la cadena de tiendas franquiciadas por Habanos S.A. Hay más de 140 tiendas en los cinco continentes, cada tienda garantiza el mejor servicio, y ofrece la más extensa gama de vitolas de Habanos, conservadas en perfectas condiciones de temperatura y humedad en un walk-in humidificador climatizado. Existe la posibilidad de tener sus lockers personales para mantener sus Habanos todo el año guardados en la propia Casa del Habano preparados para ser fumados. La Casa del Habano, posee una gama de vitolas exclusivas de Habanos como son los salomones de Partagás de disponibilidad limitada, y producciones exclusivas como la colección Habanos y Húmidor de Réplica Antigua que solo podrá encontrar en las tiendas con este distintivo. Su salón de fumadores suele ser un lugar ideal para disfrutar de su habano en el mejor entorno.

Los especialistas en habanos son detallistas independientes que contribuyen a extender la calidad inigualable y prestigio del Habano, disponiendo de una exquisita atención al cliente y una amplia gama dentro del extenso portfolio de Habanos. Cada uno de ellos cumple los requisitos establecidos por Habanos S.A y sus distribuidores locales.

Hoy en día con la consolidación del Consejo Regulador de la Denominación de Origen Protegida Habanos y otras tabacaleras cubanas son 27 las marcas,(una de las glorias de los habanos es la amplia posibilidad de elección), que

están amparadas por la D.O.P Habanos y en total son 33 las marcas comerciales con más de 300 vitolas Dentro de ellas se encuentran:

Marcas que encuentran por todo el mundo:

- Cohíba
- Montecristo
- Romeo y Julieta
- Partagas
- Hoyo de Monterrey
- H Upmann

Marcas de Especialidad:

- Cuaba
- San Cristóbal de la Habana
- Trinidad

Marcas que se encuentran en muchos países:

- Bolívar
- Fonseca
- Punch
- Quintero
- Vegas Robaina

Marcas que se encuentran solo en algunos países.

- Diplomáticos

- El Rey del Mundo
- Juan López
- La Flor de Cano
- La Gloria Cubana
- Por Larrañaga
- Quai d'Orsay
- Rafael González
- Ramón Allones
- Saint Luis Rey
- Sancho Panza
- Vegueros

Cada una de estas marcas poseen vitolas que con el surgimiento de cada una de ellas fueron brindando a la marca mayor renombre, porque cada una de ellas superaba a la anterior. Cohíba es la marca de mayor prestigio en el mundo del tabaco, fue creada en 1966, y durante muchos años estuvo destinada únicamente para regalos a personalidades de gobierno, nacionales y extranjeras y por supuesto para el Presidente Fidel Castro. Cohíba posee cuatro líneas diferentes, la línea clásica compuesta por seis vitolas y desarrollada entre 1966 y 1989. La línea 1492 fue lanzada en 1992 con cinco vitolas para conmemorar el Quinto centenario de la llegada de Cristóbal Colón a la Isla. En el 2002, diez años después se incorporó la vitola Siglo VI, referencia esencial en el mundo del tabaco.

La Línea Maduro Cinco fue presentada en el año 2007 con tres nuevas vitolas que incorporan una capa madura añejada durante cinco años. En el 2010 se introduce Cohíba Behike, la línea más exclusiva de la marca que incorpora por primera vez en la ligada de sus tres vitolas el medio tiempo, una hoja muy

escasa proveniente de las dos hojas superiores de la planta de tabaco de sol que le aporta carácter y sabor excepcionales. A través de esta constante innovación Cohíba es siempre la marca de vanguardia que lidera todas las tendencias en el mundo del habano, siendo la primera que introdujo una reserva en el año 2002, y una gran reserva en el año 2009 que fueron elaboradas con hojas de tabaco, añejadas un mínimo de tres a cinco años respectivamente.

Montecristo es la más conocida y quizás la más apreciada de todas las marcas de Habano. Se podría considerar que Montecristo es la referencia por la que se mide a todos los demás Habanos, la gama histórica de Montecristo inicialmente compuesta únicamente por las vitolas enumeradas del uno al cinco se fue completando progresivamente para incorporar una oferta que cubre todos los gustos de los fumadores más exigente, en el año 2004 se incorpora a la marca una nueva vitola Edmundo que cubre la tendencia de formatos de cepo grueso y dos años después esta línea se completa con el Petit Edmundo. En el año 2009 nace la línea Montecristo Open con cuatro nuevas vitolas que incorporan una ligadura de menor fortaleza que el resto de vitolas de Montecristo diseñada para satisfacer a las nuevas generaciones que gozan del placer de los espacios abiertos.

El nombre de Romeo y Julieta creada como marca de Habanos en 1875 tiene su raíz en la tragedia literaria del mismo nombre del escritor Inglés William Shakespeare.

Winston Churchill fue uno de los más devotos fumadores de la marca Romeo y Julieta. Desde su visita a La Habana en 1946 su nombre no solo fue utilizado en anillos de Habanos si no que dio nombres a las más conocidas de las vitolas de la marca: Churchills de Romeo y Julieta. Ya en el Siglo XXI se incorporan dos nuevas vitolas. En el 2006 llega al mercado una nueva vitola Short Churchills, el robusto que faltaba al vitolarío de la marca y en el 2010 en el XII Festival del habano se presenta Wide Churchills, un nuevo formato que inaugura los cepos 55 para la tendencia entre los amantes de vitola de Cepo grueso.

Dentro de un establecimiento La Casa del Habano, la tienda es el espacio de comunicación inmediata con el consumidor y de vital importancia para el cliente ocasional. Además es el espacio “Portavoz Oficial” de las características distintivas del concepto de negocio por su atención personalizada y un amplio conocimiento sobre el Habano, concreta el mayor número de operaciones de venta diarias de todo el establecimiento, dicho producto se vende por unidades, posibilitándole al cliente una mayor disponibilidad del producto.

Los dependientes de estas tiendas tendrán las responsabilidades del negocio y en general de la marca concreta, entre ellas:

- Atención inicial al cliente
- Proceso de venta: Orientación e información al cliente sobre los servicios y actividades propios y específicas de la Casa del Habano, tales como el Festival del Habano o demostraciones realizadas en el local por torcedores enviados expresamente por el franquiciador.
- Referencian al cliente es decir, identificarlo para establecer un vínculo con él que sea un arma comercial y de fidelización.
- Brindan servicio de atención de bar.
- Mantienen una correcta limpieza del local
- Se mantiene las condiciones de limpieza y de comportamiento del cliente en espacios delicados.
- Se realiza un manejo adecuado del producto

Los dependientes son capaces de transmitir la filosofía empresarial La Casa del Habano al cliente. Son buenos comunicadores saben expresarse correctamente, sin aspavientos, sin expresiones vulgares o mal sonante y sin titubeos. Deberá resultar convincente en sus manifestaciones, amable, (sin caer en el exceso) y educados.

Un objetivo de la gestión del personal en la Tienda es alcanzar una adecuada rentabilidad mediante el cumplimiento de una serie de pautas de comportamiento y el mantenimiento de los criterios de calidad propios del sistema, por tanto se ponen en práctica las medidas para lograr la integración y motivación del personal.

Los clientes que entran a la Casa del Habano se diferencian por su comportamiento con relación al producto, y su actitud en el momento de la compra. Por este motivo la clave del éxito está en que el personal logre identificar qué tipo de cliente se presenta.

Los clientes podrán clasificarse de manera genérica en:

- Clientes conocedores
- Clientes debutantes
- Cliente ocasional (Garrido, 199

Capítulo II



Capítulo 2. Caracterización de la Empresa Sucursal Caracol Cienfuegos y las tiendas “El Embajador” y “El Fundador”. Procedimiento metodológico para el diagnóstico de tiendas en el comercio minorista en Cuba.

2.1. Caracterización de la Empresa Sucursal Caracol Cienfuegos.

El Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. se constituye como sociedad mercantil con arreglo a las leyes cubanas, mediante Escritura Publica No. 3257, ante la Notaria Especial del Ministerio de Justicia, de fecha 7 de diciembre del 2005, y con domicilio Social en Primera Nro. 2003, entre Calle 20 y 22, Miramar, municipio Playa, Ciudad de La Habana, Cuba. Dicha organización pertenece al Ministerio del Turismo y tiene representaciones en todas las provincias del país, entre las que se encuentra la Empresa Caracol Sucursal Cienfuegos

.La Sucursal Caracol Cienfuegos, se constituye mediante el Acuerdo No. 17 de la Junta General de Accionista del Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. en fecha 8 de diciembre del 2004, cuyo domicilio social está situado en: calle 33 No 5417 altos entre ave. 54 y 56. Cienfuegos. La Organización, en la década de 1990, rediseñó su estructura con la fusión de la Sucursal Tiendas Universo Cienfuegos y la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos, como resultado de la tarea 16 de Abril orientada por el Ministerio de Turismo. Las transformaciones realizadas estuvieron dirigidas, fundamentalmente, a la agrupación de tiendas por complejos, así como la búsqueda de una mejor organización de los procesos, a partir de la descentralización de funciones y facultades otorgadas. (Anexo 1)

Cuenta con un total de 115 trabajadores, de ellos 92 mujeres, 23 hombres, 22 técnicos, 77 servicios, 10 dirigentes, 6 obreros, todos sindicalizados.

La Empresa Sucursal Caracol Cienfuegos como función principal se especializa en la comercialización minorista de mercancías en una red de tiendas que brindan servicios al Turismo Internacional y al segmento nacional, con

representación en los hoteles de la región, posicionada en áreas de alta significación para el turismo, así como en la principal arteria comercial de la ciudad, el Boulevard.

La organización define su Misión de la siguiente forma: Comercializar productos de forma minorista a través de una red de Tiendas en locales propios o arrendados, en pesos convertibles, brindando un servicio a sus clientes con calidad, alta profesionalidad de sus trabajadores y seguridad en sus instalaciones para garantizar la fiabilidad de los servicios.

La Visión la tiene definida como: Liderar el comercio en divisas en el país.

La Empresa Caracol Sucursal Cienfuegos está conformada por 3 complejos de tiendas 1. Complejo Aguada, con tres puntos de ventas que comprenden la Tienda Aguada, el punto de venta de tabacos del Ranchón Aguada y el del Ranchón Lajas

2. Complejo Punta Gorda-Zona Sur, con ocho puntos de ventas, conformados por Galería Jagua (ubicada en el Hotel Jagua), Los Delfines (ubicada en el Club Cienfuegos), Mercado Punta Gorda, Punto de venta Hospital, Tienda Punta La Cueva (ubicada en hotel de igual nombre), Tienda Rancho Luna (ubicada en hotel de igual nombre), Punto de venta Faro Luna y Tienda Pasacaballo (ubicada en hotel de igual nombre)

3. Complejo Boulevard, con 10 tiendas, La Nueva Isla, Peletería Siglo XXI, La Record, El Embajador, La Perla, Salón Juvenil (con dos puntos de venta, Salón Juvenil y Foto Club), El Gallo (con dos puntos de venta Multimarcas y Adidas), Madame Dudot (Tienda Hotel La Unión) y El Fundador.

Situado este último complejo en el Centro Histórico de la Ciudad de Cienfuegos, espacio que se destaca por su homogeneidad urbana y arquitectónica, además su funcionalidad como eslabón central del accionar socio-político y cultural de toda la provincia.

En este último grupo se ubican las tiendas objeto de estudio de la presente investigación

2.2. Caracterización de las Tiendas turísticas “El Fundador”

La Tienda “El Fundador” se ubica en un local diferenciado por su historia, pues este en su inicio fue Casa del fundador de la Villa Fernandina de Jagua, con una estructura arquitectónica mantenida desde 1841 y siendo el primer inmueble de dos niveles en la villa. Esta estructura se muestra como uno de los principales exponentes de un espacio conformado por magnificas edificaciones del siglo XIX y XX. Su adaptación a esta nueva función provocó un mejoramiento en su imagen y la del entorno, enclavada en el Parque José Martí Monumento Nacional y parte del área declarada por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad, por lo que es motivo de admiración por los turistas nacionales y extranjeros. Posee un área de galería exterior en la que numerosos visitantes se recrean de las magníficas visuales de la plaza. Frente a la misma se encuentra un área de parqueo que facilita el estacionamiento de los que deseen llegarse a ella. Tras un proceso de restauración el cual se caracterizó por la recuperación de su imagen exterior, el inmueble reabre sus puertas en 1998, con un colectivo de trabajadores que ha sabido mantener y conservar la imagen y prestancia con que fue diseñada. Esta tienda especializada cuenta con un colectivo profesional de 5 trabajadores, de ellos 4 mujeres y 1 hombre, brinda el servicio de Lunes a Sábado, desde las 9:00 a.m. hasta las 7:00 p.m. y los Domingos de 8:00 a.m. a 1:00 Pm

Objeto Social; Es una tienda turística especializada en productos artesanales, música cubana, t-shirts con imagen Cuba, café y cigarros nacionales así como algunas bebidas, cuenta además con una cava climatizada que oferta una excelente variedad de tabaco. Atendiendo a este objeto social la organización define su Misión de la siguiente forma:

Misión: Que no se marche un cliente sin comprar en Caracol.

Visión: Caracol, Calidad y Cubanía.

Principales mercados: Canadá, Alemania, Francia, España, Italia, Rusia, cubanos residentes en el exterior y residentes en Cuba que visitan la ciudad, los habitantes de la localidad, residentes extranjeros y otros.

Entre sus principales proveedores se encuentran: BRASCUBA, HABANO, ICT, HAVANA CLUB, CUBA RUM, GAMBY, TECNOAZUCAR, CUBAGRO, Fondo Cubano de Bienes Culturales, EGREM, ARTEX, Confecciones Textiles, Industriales locales de Holguín, Papas & Co., entre otras.

El 100% de los trabajadores fueron formados o capacitados como dependientes comerciales por FORMATUR, lo que constituye una garantía en el orden profesional. De ellos, el 50 % son graduados de nivel superior, el 12,5% son técnicos medios, el resto del colectivo que representa un 37,5% son graduados de preuniversitario.

Además, podemos destacar que la fuerza laboral oscila entre los 30 y 45 años. El 62,5% lo representan los trabajadores con un promedio de edad de 30 a 40, mientras el 37,5 de 40 a 45 años.

2.3 Caracterización de la Tienda “El Embajador”

La tienda “El Embajador” perteneciente a la cadena Caracol Cienfuegos está ubicada en la principal arteria comercial de la ciudad (esquina 43 y 54), en un inmueble de significativos valores patrimoniales, con una marcada influencia del estilo neoclásico “ El palacio blanco”, declarado monumento local , su interior goza de un diseño sobrio y elegante, adecuado a los productos que oferta, ofrece al visitante un rincón lleno de cultura y tradición, elementos combinados con una atención personalizada, conducirán al cliente al inevitable remate de sus productos.

Sus exhibidores, humidores y cava confeccionados con maderas preciosas y cristal realzan el confort, posee un Bar - Cafetería interior que propicia la

degustación de las bebidas que se ofertan, en el mesalíne posee salón de estar destinado a los fumadores. Es considerada como una franquicia Casa Habano SA, lo cual es una categoría superior de las instalaciones que ofertan el producto Habano, Esta instalación fue inaugurada en 1998, su oferta actual está centrada en cuatro líneas fundamentales: Tabaco, Ron, Vino y Café.

Teniendo en cuenta la participación de los productos en el volumen de ventas se puede decir que el tabaco representa el 58% de los ingresos totales de la instalación, el ron el 28% y el restante 14% lo conforman el café, los cigarrillos y productos imagen Cuba (suvenires, fosforeras, cortapuros, etc.)

A lo largo de su existencia la tienda “El Embajador” ha alcanzado un fuerte posicionamiento en el mercado turístico que visita el territorio, con una mayor presencia de Canadá, EE UU, Italia, Rusia, Francia, Alemania, Reino Unido y extranjeros residentes en la ciudad, así como una parte del mercado nacional de ingresos altos.

Para cumplir con su objeto social la instalación posee un colectivo profesional, preparado y conocedor del producto compuesto por 2 dependientes cajeros y el administrador el 75% de los mismos son universitarios y todos poseen calificación de FORMATUR para la actividad que realizan.

Los principales proveedores son Habanos SA, Gamby, Havana Club cuba, ICT, Cuba Ron, Termo Azúcar, Cuba Café

2.4 Procedimiento para el diagnóstico de la actividad de tiendas en el comercio minorista.

Procedimiento para el diagnóstico de la actividad de tiendas en el comercio minorista.

Pasos a seguir	Métodos y técnicas a aplicar
Paso 1. Creación del equipo de trabajo	Criterio de especialistas
Paso 2. Capacitación del equipo de trabajo	Técnicas grupales, tormenta de ideas
Paso 3. Consulta y análisis de fuentes secundarias.	Análisis y síntesis, lógico e histórico, Análisis de documentos, Consulta de datos estadísticos.
Paso 4. Trabajo de campo(Aplicación de los instrumentos)	✓ Ficha de datos generales. ✓ Guía de observación 1. Caracterización de la tienda. ✓ Guía de observación 2. Caracterización del surtido de la tienda en correspondencia con el mercado .(Para tiendas hoteleras solamente) ✓ Guía de observación 4. Caracterización del merchandising en relación al

	segmento que sirve y tipo de comercio ✓ Guía de observación 5. Caracterización del punto de venta (no perteneciente a Caracol ubicadas en hoteles) ✓ Encuestas a trabajadores para valorar la motivación y satisfacción laboral ✓ Encuestas a clientes. ✓ Entrevistas a especialistas
Paso 5. Procesamiento y análisis de la información	Todos los instrumentos se procesaran a partir de la base datos de Excel, elaborada para tal efecto.
Paso 6. Elaboración del informe diagnóstico	
Paso 7. Presentación del informe.	

Fuente: Elaboración propia a partir de la idea inicial de la profesora María Celia Tamayo, Escuela de Hotelería y Turismo de la Habana (2012).

Para que el Diagnóstico Estratégico que se desarrolla en las empresas sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al entorno, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la entidad objeto de estudio.

En reunión efectuada en La Habana los días 13 y 14 de diciembre de 2012, la dirección nacional del MINTUR, después de valorar varias propuestas, orientó aplicar para el diagnóstico de la actividad de tiendas en el país, el procedimiento elaborado por la profesora María Celia Tamayo de la Escuela de Turismo de La Habana, especialista en la actividad por más de veinte años y que fue validado por un grupo de profesores de la especialidad de todas las escuelas de turismo del país.

Para esta selección se tomó en consideración, entre otros factores, la aplicación práctica que ya ha tenido este procedimiento en otras tiendas turísticas del territorio y del país, consta de siete pasos fundamentales que se explican a continuación:

Paso 1. Creación del equipo de trabajo. Se considera muy importante y constituye el paso previo e inicial, el personal será conocedor de la actividad de tiendas, además de poseer determinadas cualidades como la responsabilidad, aptitudes y actitudes ante la tarea, lo que implica un nivel alto de comprometimiento, se recomienda incluir trabajadores de la entidad a diagnosticar.

Paso 2. Capacitación del equipo de trabajo: El estudio y adiestramiento con la documentación y los instrumentos de investigación, son necesarios para el éxito del diagnóstico por lo que la actualización y capacitación del equipo de investigadores es importante antes de continuar.

Paso 3. Consulta y análisis de fuentes secundarias. El desarrollo de este paso se considera significativo porque permite acercar al investigador al estado actual de las normas jurídicas y administrativas que regulan la actividad y al mismo tiempo obtener toda la información necesaria de estas fuentes secundarias como las normativas de Caracol, bibliografía técnica, documentación contable de la entidad objeto de análisis y otras como búsquedas en INTERNET, para analizar las tendencias de este tipo de comercio.

Paso 4. Trabajo de campo. Aplicación de los instrumentos para la recolección de datos de fuentes primarias, aparecen en los anexos (1 al 7)

- ✓ Ficha de datos generales.
- ✓ Guía de observación 1. Caracterización de la tienda.
- ✓ Guía de observación 2. Caracterización del surtido de la tienda en correspondencia con el mercado .(Para tiendas hoteleras solamente, no se utiliza en la presente investigación)
- ✓ Guía de observación 3. Caracterización del estado del inmueble en relación al segmento que sirve y tipo de comercio
- ✓ Guía de observación 4. Caracterización del merchandising en relación al segmento que sirve y tipo de comercio
- ✓ Guía de observación 5. Caracterización del punto de venta (no perteneciente a Caracol ubicadas en hoteles). No se utiliza en la presente investigación
- ✓ Encuestas a trabajadores para valorar la motivación y satisfacción laboral
- ✓ Encuestas a clientes.
- ✓ Entrevistas a especialistas

Paso 5. Procesamiento y análisis de la información. El procedimiento incluye un instrumento conformado como base de datos en Excel que permite procesar toda la información de las guías y brinda un informe cuantitativo de las mismas de extraordinaria importancia para el análisis cualitativo.

Paso 6. Elaboración del informe diagnóstico. El informe debe contener un resumen ejecutivo de fácil lectura para los directivos y además de los informes resultados, la valoración cualitativa, es recomendable que el investigador señale aquellos aspectos que constituyen fortalezas y debilidades de la tienda y al mismo tiempo concluya con las sugerencias de acciones que mejoren la situación actual si son necesarias.

Paso 7. Presentación del informe. Es el paso final del diagnóstico y se realizará con la mayor claridad posible por parte del jefe del equipo de investigadores ante la máxima dirección de la tienda y la empresa a la que pertenece.

Para el presente caso de estudio, teniendo en cuenta que son tiendas turísticas extrahoteleras se adapta el procedimiento, omitiendo el uso de las guías de observación número 2 y 5.

Capitulo III



Capítulo 3. Análisis de los resultados. Informe diagnóstico sobre la gestión del comercio minorista en las tiendas “El Embajador” y “El Fundador”.

Aspectos más significativos resultado de la aplicación de los instrumentos en la Tienda “El Embajador”

Guía de observación 1:

La tienda se clasifica como tienda extrahotelera, ubicada en el centro de la ciudad. El tipo de servicio que predomina es mixto. La oferta fue valorada como adecuada para el tipo de mercado que atiende, con una amplitud adecuada y la profundidad insuficiente porque escasean algunos productos altamente demandados por los clientes, existe déficit y en algunos casos carencia de productos como: cervezas, tipos de vinos, fraccionamientos de café, vitolas de tabacos, y tipos de rones, además su abastecimiento no es estable. La tienda sirve tanto al mercado nacional como internacional de ambos sexos, de ingresos medios y altos y a personas adultas y adultas mayores, procedentes de Cuba, Canadá Francia, Italia, Alemania y EE UU. Predominan los productos elaborados en Cuba, sobre todo los habanos, los rones, el café y algunos vinos.

Guía de observación 3:

El estado constructivo de la tienda es bueno, los pisos interiores y exteriores carecen de huecos y rajaduras. Las paredes y techos presentan buen estado constructivo y están bien pintados, lo que contribuye al confort general de la misma. La puerta de entrada y salida cumple con los requerimientos de seguridad y se encuentra libre de ralladura, aunque requiere renovar su pintura. El cartel que la identifica se encuentra en buen estado. Los muebles se corresponden con el tipo de mercancías que se exhiben, son de un estilo elegante elaborados a partir de maderas preciosas, lo que contribuyen al confort, elegancia y armonía que exige las

Casas Habanos. El sistema de iluminación funciona adecuadamente y está diseñado en correspondencia al merchandising. El sistema de clima actúa correctamente en función de mantener temperaturas y niveles de humedad estables para la conservación de la mercancía. La tienda carece de baño para clientes porque no se concibió en su diseño original, no obstante si es necesario utilizan el de los empleados que se encuentra en buenas condiciones. La limpieza de la tienda se evalúa como buena, tanto dentro como fuera del local.

Guía de observación 4:

La tienda posee imagen corporativa acorde a la cadena que pertenece y a los requerimientos de la Casa del Habano, aunque es susceptible de mejorar la visibilidad e iluminación del rótulo y el uso de los colores corporativos, la cartelería interior e instaurar el uso de los identificadores personales. El papel de envoltura de regalos no existe en la tienda y cuando está se cobra. Existen bolsas, pero no en variedad de tamaño, ni la resistencia adecuada para el tipo de mercancía que se ofrece. No se emplean jabas de papel o cartón como principio de sostenibilidad, tendencia que se manifiesta en el mundo actual.

El diseño exterior se integra al inmueble convenientemente, posee vista panorámica hacia el interior por el frente y los laterales, los toldos se integran armónicamente al diseño y es necesario adecuar la puerta a los requerimientos de seguridad y eliminar las barreras arquitectónicas en la entrada.

Los escaparates y vidrieras interiores poseen un diseño único y exclusivo, de gran elegancia, elaborados con maderas preciosas, llamativos ante los ojos de los clientes, lo que contribuye a la mejor exhibición de las mercancías. Están distribuidos de manera ordenada y facilitan la circulación dentro de la tienda. Se cumple la ley del equilibrio, no se ocultan productos tras otros y se combinan adecuadamente los colores. De

manera general el merchandising de la tienda cumple con los requerimientos que exige esta técnica de venta. Existe música ambiental en volumen adecuado, con predominio de la cubana. Existen adornos, cuadros alegóricos, bandera cubana, fotos, accesorios que se integran estéticamente al conjunto visual del piso de ventas.

Los empleados de la tienda dirigidos por el jefe de brigada realizan esfuerzos personales para realizar la promoción de ventas y celebran los aniversarios de creación del establecimiento, pero carecen de presupuesto para la actividad, lo que indica que la misma está deprimida y es necesario dinamizar.

Los productos se ubican adecuadamente en los lineales con el facing orientado al campo visual del cliente, de forma ordenada por familias, fragmentaciones, colores, se priorizan los productos nacionales, se exponen todos los productos de manera accesible a los clientes. De manera general, existe un aprovechamiento óptimo de las áreas de la tienda. Los vendedores mantienen una excelente presencia personal, expresión de su profesionalidad, que la complementan con un dominio profundo de los productos que venden y el dominio de varios idiomas lo que facilita la adecuada gestión de ventas y la comunicación con sus clientes.

Encuesta Satisfacción y Motivación de los trabajadores.

Se encuestaron 3 trabajadores que representa el 100% del total. Los mismos tienen un promedio de 13 años de experiencia en la actividad y en la tienda, lo que evidencia estabilidad laboral. El 100% de los trabajadores están preparados por FORMATUR, en cursos de formación.

El 100% de los trabajadores se comunica en más de un idioma extranjero, el 25 % refiere comunicarse bien y el 50 muy bien. El 100% se

comunica en inglés, el 50% en francés alemán y italiano. No obstante refieren que es necesario el perfeccionamiento del idioma.

El 100 % de los trabajadores se encuentran comprometidos con los clientes y con la empresa para la que laboran. El orden de preferencia por su importancia que otorgan los trabajadores a los indicadores señalados es el siguiente:

1. El salario recibido
2. Lo útil y necesario de su trabajo
3. La necesidad económica.
4. El ambiente y las relaciones de trabajo
5. Reconocimiento social.
6. Seguridad del empleo
7. Las posibilidades de ser promovido.
8. otras

Las insatisfacciones más comunes detectadas están relacionadas con la falta de estimulación, el salario que no se corresponde con la actividad que realizan y el ambiente tenso que se respira en la empresa. El 100% de los entrevistados se encuentran muy satisfechos con labor que realiza. Estos resultados indican que el clima laboral actual es favorable aunque existen elementos importantes a tener en cuenta y mejorar en función de transformar la actividad.

Encuesta de satisfacción de los clientes

Se considera que la muestra de clientes extranjeros es insuficiente al igual que la de los clientes nacionales, no obstante, los especialistas la valoran

suficiente al tener en cuenta, la no disposición de los mismos para la encuesta. Se lograron encuestar 107 clientes procedentes de Canadá: 11, Francia: 12, Italia: 1, España 1 Cuba: 82

Los indicadores evaluados de regular y mal son los siguientes:

1. Relación calidad precio
2. Oferta de bebidas y alimentos

Esto demuestra que la empresa debe enfocar su gestión en el mejoramiento de los mismos con la mayor celeridad posible.

No obstante a estos aspectos negativos:

- El 91,6% de los clientes recomendaría la tienda a otras personas.
- El 91,5% de los clientes otorga la evaluación de excelente y bien a la valoración general.
- Es significativo destacar que el 97, 2% de los clientes reconocen como excelente y bien la profesionalidad de los vendedores

Tienda “El Fundador”.

Guía de observación 1:

La tienda se clasifica como extrahotelera, ubicada en el centro de la ciudad. El tipo de servicio que predomina es el mixto, la oferta posee una gama amplia de líneas de productos, pero en estos momentos la profundidad es poca, existe déficit y en algunos casos carencia de productos altamente demandados como aguas, maltas, tipos de cervezas y rones, fragmentaciones de café, vitolas de tabaco, artesanías, productos Imagen Cuba y variante de ellos, no obstante mantiene la coherencia

adecuada del portafolio. La tienda sirve tanto al mercado nacional como internacional de ambos sexos y de ingresos medios y altos y de edad adulta o adultos mayores.

Guía de observación 3:

El estado constructivo de la tienda es bueno, los pisos interiores y exteriores carecen de huecos y rajaduras. Las paredes y techos presentan buen estado constructivo y están bien pintados, lo que contribuye al confort general de la misma. Las puertas de entrada y salida cumplen con los requerimientos de seguridad y se encuentran libres de ralladuras. Los muebles se corresponden con el tipo de mercancías que se exhiben excepto el mueble de caja que requiere reparación. La iluminación no es adecuada, es susceptible de ser mejorada sobre todo en función del merchandising de la tienda. Las neveras y refrigerados funcionan correctamente. El piso de venta no posee climatización artificial. La limpieza de la tienda es muy buena. La tienda carece de baño para clientes.

Guía de observación 4:

La tienda posee imagen corporativa acorde a la cadena que pertenece, aunque es susceptible de mejorar la visibilidad e iluminación del rótulo y el uso de los colores corporativos, la cartelería interior e instaurar el uso de los identificadores personales. El papel de envoltura de regalos no existe en la tienda y cuando está, se cobra. Existen bolsas, pero no en variedad de tamaño, ni la resistencia adecuada para el tipo de mercancía que se ofrece. No se emplean jabs de papel o cartón como principio de sostenibilidad, tendencia que se manifiesta en el mundo actual. Existen adornos y carteles que mejoran los visuales interiores.

El diseño exterior se integra al inmueble convenientemente, los toldos se integran armónicamente al mismo y eliminar las barreras arquitectónicas en la entrada.

Los escaparates y vidrieras interiores poseen un diseño elegante, sencillo y exclusivo, posee un departamento para la venta de habanos con muebles muy exclusivos, elaborados con maderas preciosas, llamativos ante los ojos de los clientes, lo que contribuye a la mejor exhibición de las mercancías.

En el piso de ventas los muebles y estantes están distribuidos de manera ordenada y facilitan la circulación dentro de la tienda. Se cumple la ley del equilibrio, no se ocultan productos tras otros y se combinan adecuadamente los colores. De manera general el merchandising de la tienda cumple con los requerimientos que exige esta técnica de venta. Existe música ambiental en volumen adecuado, con predominio de la cubana.

La promoción de ventas es nula o escasa, carecen de presupuesto para la actividad, lo que indica que la misma está deprimida y es necesario dinamizar.

Los productos se ubican adecuadamente en los lineales con el facing orientado al campo visual del cliente, de forma ordenada por familias, fragmentaciones, colores, se priorizan los productos nacionales, se exponen todos los productos de manera accesible a los clientes. De manera general, existe un aprovechamiento óptimo de las áreas de la tienda. Los vendedores mantienen una excelente presencia personal, expresión de su profesionalidad, que la complementan con el dominio de los productos que venden y el dominio de varios idiomas lo que facilita la adecuada gestión de ventas y la comunicación con sus clientes.

Encuesta Satisfacción y Motivación de los trabajadores.

Se encuestaron 3 trabajadores que representa una muestra del 60 % del total de trabajadores vinculados directamente a la actividad. La fuerza laboral es estable con un promedio de 10,4 años de experiencia en la actividad.

El 100% de los encuestados está preparado por FORMATUR y se comunica en más de un idioma extranjero, 100 % en inglés, 40 % en francés, 20 % en alemán y el 60 % en italiano. Esto indica la necesidad de perfeccionar el dominio del idioma extranjero.

El 80 % de los trabajadores se encuentran comprometidos con los clientes y con la empresa para la que laboran.

El orden de preferencia por su importancia que otorgan los trabajadores a los indicadores señalados es el siguiente:

1. El salario recibido
2. Lo útil y necesario de su trabajo
3. La necesidad económica.
4. El ambiente y las relaciones de trabajo
5. Reconocimiento social.
6. Seguridad del empleo
7. Las posibilidades de ser promovido.
8. otras

Las insatisfacciones más comunes detectadas están relacionadas con la falta de estimulación, el salario que no se corresponde con la actividad que realizan y el ambiente tenso que se respira en la empresa. El 80 % de los entrevistados se encuentran muy satisfechos o satisfechos con labor que

realiza. Estos resultados indican que el clima laboral actual es favorable aunque existen elementos importantes a tener en cuenta y mejorar en función de transformar la actividad.

Encuesta de satisfacción de los clientes

Se considera que la muestra de clientes extranjeros es insuficiente al igual que la de los clientes nacionales, no obstante, los especialistas la valoran suficiente al tener en cuenta, la no disposición de los mismos para la encuesta. Se lograron encuestar 53 clientes, procedentes de Canadá: 13, Francia: 9 y Cuba: 31

Los indicadores evaluados de regular y mal son los siguientes:

1. Relación calidad precio
2. Oferta de confecciones
3. Oferta de bebidas y alimentos
4. Oferta de suvenires
5. Oferta de productos con el logo del territorio

Esto demuestra que la empresa debe enfocar su gestión en el mejoramiento de los mismos con la mayor celeridad posible.

No obstante a estos aspectos negativos:

- El 96,2 % de los clientes recomendarían las tiendas a otras personas
- El 98,1% de los clientes otorgan la evaluación de excelente y bien a la valoración general.
- Es significativo destacar que el 98,1% de los clientes reconocen como excelente y bien la profesionalidad de los vendedores

Encuestas a especialistas: la realización de este instrumento incluyó las valoraciones de las dos tiendas.

Se entrevistaron un total de 6 especialistas, comprendidos entre las edades de 25 y 40 años, con más diez años de experiencia en la actividad de tiendas de este tipo. El 100% de los mismos refieren haber recibido preparación técnica por la Escuela de Hotelería y Turismo, por directivos y especialistas de la Empresa y generalmente de forma anual. El 100% son graduados universitarios de diferentes especialidades.

Dentro de sus valoraciones fundamentales indican que las claves para una oferta exitosa en la actividad de tiendas son las siguientes, agrupadas por repetición y asociación:

1. Servicio de excelencia, que incluye la atención buena, con calidad y personalizada al cliente.
2. La oferta adecuada con la existencia de los productos que buscan los clientes, la calidad y variedad de las mercancías.
3. Adecuada gestión de venta
4. Profesionalidad
5. Comunicación
6. Tener en cuenta las necesidades e intereses del segmento del mercado al que va dirigido
7. Tener los productos claves, propios a las características de la tienda.
8. El precio adecuado.

Los principales problemas a resolver en la actividad de tiendas según los especialistas son los siguientes:

1. El abastecimiento por parte de los proveedores no garantiza las mercancías más demandadas y los productos estrellas de cada entidad
2. Carencia de materiales de insumo como bolsas, papel de regalos, cintas y otros.
3. Insatisfacciones del personal de ventas por horarios, falta de estimulación material y apoyo por parte de la administración.
5. Falta de comunicación con los clientes.
6. Sentido de pertenencia.
7. Los problemas relacionados con los presupuestos de compras.
8. La relación calidad precio.

De los especialistas entrevistados 6 que representan el 100 % responden que la actividad que realiza recibe el apoyo de la alta dirección de su grupo y que el mismo se manifiesta de las siguientes maneras:

- a. Reuniones de coordinación.
- b. Inspecciones sorpresivas
- c. Resuelven los problemas que se presenten
- d. Gestionan y garantizan la mercancía demandada para la venta.
- e. En la comunicación diaria con el dependiente comercial, con el almacén central y con la directora.
- f. Manteniendo una buena gestión y comunicación.
- g. Diálogo directo en la precompra por cada especialista de la casa matriz donde se analizan y aprueban los inventarios y presupuestos de compra para cada etapa.

Los especialistas señalan que la empresa a la que pertenecen sus establecimientos para resolver las insatisfacciones de los clientes:

- a. Ha tomado medidas y se le ha dado seguimiento.
- b. Ha buscado las cosas que faltan.
- c. Se analizan sistemáticamente las no conformidades y se chequea su cumplimiento y solución.
- d. Aumenta la preparación y capacitación del personal
- e. Tramita las quejas hasta el final
- f. Se analizan las encuestas a clientes
- g. Creación y aplicación del procedimiento para las reclamaciones de los clientes

El 100 % de los especialistas entrevistados afirman que existe el manual de procedimientos, que se trabaja con el mismo y que está actualizado.

Los especialistas afirman que las plantillas del área de la actividad de tiendas turísticas deben elaborarse sobre los parámetros que a continuación se relacionan, de acuerdo al criterio de los especialistas consultados:

- a. Sobre la necesidad real de trabajadores y la productividad
- b. Por la cantidad de departamentos y flujo de personal
- c. Teniendo en cuenta los metros cuadrados de la tienda
- d. Ubicación de la tienda
- e. Horarios

f. Características del lugar

g. Eficiencia

h. Cantidad y calidad del trabajo

Los especialistas consideran que la mejora de la actividad de las tiendas turísticas en el país depende en orden de prioridad de las medidas que a continuación se relacionan agrupadas en tres grupos de acuerdo a la prioridad dada por ellos:

a. Abastecimiento de proveedores, el personal que requiere cada instalación, estudio de mercado, profesionalidad, calidad en la oferta, estabilidad de la mercancía, abastecer la tienda óptimamente, abastecimiento con calidad y variedad de acuerdo al mercado

b. Dominio del idioma, los materiales de trabajo que se necesitan para un buen servicio, rediseño de productos, ofrecer al turista una gama de productos que satisfaga sus necesidades, personal calificado, servicio de calidad y profesional.

c. Atención personalizada, estimulación a los trabajadores, estabilidad de oferta según demanda, calidad y mejoramiento continuo, buena comunicación entre los directivos y trabajadores, estabilizar la oferta y la demanda, ofrecer otros servicios en el área de la tienda, mantener un estricto control y organización en el trabajo

Los especialistas teniendo en cuenta las condiciones actuales, valoran la actividad de tiendas en el futuro mediano del país a través de las siguientes consideraciones:

a. Muy bien, muy profesional, puede mejorar.

b. Se necesita que se trabaje más en el medio.

- c. Regular, no se garantiza la demanda solicitada y existe inestabilidad de las mercancías.
- d. Considero que no avanza por la inestabilidad del mercado.
- e. Dudoso, al tener en cuenta la apertura de actividades no estatales.
- f. No lo veo bien porque las mercancías tienen mucha inestabilidad.

De los especialistas entrevistados 3 responde que existe y se utiliza el Plan de Marketing.

A partir de los resultados de los instrumentos anteriores se concluye parcialmente que las tiendas estudiadas mantienen buen estado constructivo, se ubican en inmuebles de alto valor patrimonial, en el mismo centro histórico y comercial de la ciudad. Poseen muebles elegantes y acordes a la mercancía que exhiben. Tanto el diseño interior como el exterior favorecen la gestión comercial. Cumplen con los parámetros del Merchandising y el personal de ventas reúne las cualidades necesarias para considerarlos competentes profesionalmente para dicha actividad.

No obstante en las condiciones actuales influye negativamente la falta de abastecimientos sistemáticos y oportunos por parte de los principales proveedores con mayor prevalencia de los nacionales, lo que provoca déficit de productos altamente demandados por los clientes y por tanto su insatisfacción. Además la escasa promoción de ventas que incide en la imagen visual y corporativa de las tiendas y por ende en su diferenciación y posicionamiento. Al mismo tiempo es importante mejorar la comunicación idiomática de los dependientes comerciales y facilitar las condiciones para las ventas y promoción on line.

A partir de los elementos precisados anteriormente, en estrecha coordinación con el personal de la tienda y la dirección de la Sucursal

Caracol se diseñaron acciones para mejorar el estado actual que se señalan a continuación:

PROYECTO TRANSFORMACIÓN DE TIENDAS. PLAN DE ACCIONES.

Instalación: **Tienda El Embajador**. Sucursal: **Caracol Cienfuegos** Provincia: **Cienfuegos**

N/O	Acciones/ tareas	Plazo de cumplimiento	Responsable/ Ejecutores principales
1.	Elaborar y poner en práctica el plan de merchandising estratégico de la tienda.	Diciembre 2013, a cumplimentar en 2013- 2014	Dirección Caracol
2.	Realizar estudio de demanda de la tienda por productos para elaborar un plan de abastecimiento a mediano y largo plazo que garantice la disponibilidad de mercancías.	Enero 2014	Dirección Comercial Caracol y administrador de la UEB
3.	Revisar y renegociar los contratos con todos los proveedores para precisar los sistemas de abastecimiento y el cumplimiento de los plazos de entrega de las mercancías.	Julio 2013	Dirección Comercial Caracol y administrador de la UEB
4.	Elaborar y poner en práctica el plan de promoción de la tienda, que incluya el mejoramiento de la cartelería interior, papelería gráfica y el uso de los colores corporativos para la pintura exterior del inmueble.	Diciembre 2013 a cumplimentar 2014 -2015	Dirección Caracol y administrador de la UEB
5.	Realizar el mantenimiento previsto para tienda que incluye la pintura de la puerta exterior.	Julio 2013	Dirección Caracol y administrador de la UEB
6.	Incorporar el uso de bolsas de diferentes tamaños e introducir paulatinamente jabas de papel y cartón con el logo de la tienda.(Criterio de sostenibilidad)	2014	Dirección Comercial de Caracol
7.	Continuar perfeccionando el uso de idiomas extranjeros según los mercados.	2014- 2016	Dirección de RRHH

PROYECTO TRANSFORMACIÓN DE TIENDAS. PLAN DE ACCIONES.

Instalación: **Tienda El Fundador**. Sucursal: **Caracol Cienfuegos** Provincia: **Cienfuegos**

N/O	Acciones/ tareas	Plazo de cumplimiento	Responsable/ Ejecutores principales
1.	Elaborar y poner en práctica el plan de merchandising estratégico de la tienda.	Diciembre 2013, a cumplimentar en 2013- 2014	Dirección Caracol
2.	Realizar estudio de demanda de la tienda por productos para elaborar un plan de abastecimiento a mediano y largo plazo que garantice la disponibilidad de mercancías.	Enero 2014	Dirección Comercial Caracol y administrador de la UEB
3.	Revisar y renegociar los contratos con todos los proveedores para precisar los sistemas de abastecimiento y el cumplimiento de los plazos de entrega de las mercancías.	Julio 2013	Dirección Comercial Caracol y administrador de la UEB
4.	Elaborar y poner en práctica el plan de promoción de la tienda, que incluya el mejoramiento de la cartelería interior, papelería gráfica y el uso de los colores corporativos para la pintura exterior del inmueble.	Diciembre 2013 a cumplimentar 2014 -2015	Dirección Caracol y administrador de la UEB
5.	Mejorar los exhibidores, adornos, resaltadores, maniqués y otros, de manera que mejore el confort general del piso de ventas. En correspondencia al mercado que servirá.	2014 - 2015	Dirección Caracol y administrador de la UEB
6.	Realizar acciones de comarketing con el restaurante "El Polinesio" y la oficina del conservador para incrementar la gestión de ventas.	2014- 2015	Dirección Comercial Caracol y administrador de la UEB
7.	Incluir en la oferta el servicio de degustación de habanos y la venta de café.	2014- 2015	Dirección Comercial Caracol y

			administrador de la UEB
8.	Incorporar el uso de bolsas de diferentes tamaños e introducir paulatinamente jabas de papel y cartón con el logo de la tienda.(Criterio de sostenibilidad)	2014	Dirección Comercial de Caracol
9.	Continuar perfeccionando el uso de idiomas extranjeros según los mercados.	2014- 2016	Dirección de RRHH

Conclusiones



Conclusiones

La revisión bibliográfica realizada aportó elementos teóricos suficientes acerca del comercio minorista, la oferta y la demanda minorista, su clasificación, su importancia en la creación de valor para las ciudades, aspectos del merchandising y su significado para la gestión de ventas, así como elementos esenciales acerca del tabaco y las Casas de Habanos que fundamentan la exploración realizada.

La investigación valida la factibilidad del procedimiento utilizado al demostrar la utilidad de los instrumentos en la recolección de los datos, en el procesamiento de los mismos y en su posterior análisis cualitativo.

Las Tiendas “El Embajador” y el “El fundador”, son tiendas turísticas extrahoteleras ubicadas en el centro histórico y comercial de la ciudad de Cienfuegos, en inmuebles de altos valores patrimoniales con un alto grado de conservación, ambas presentan diseños interiores únicos y exclusivos, muebles elaborados a partir de maderas preciosas y cristal, en correspondencia a la exquisitez y excelencia de la mercancías que se exhiben, además organizadas desde los principios del merchandising. El personal que labora en ellas posee una alta calificación y disposición que lo distinguen por ser competentes y profesionalmente aptos para la labor que realizan. La tienda “El Embajador” está categorizada como Casa Habano.

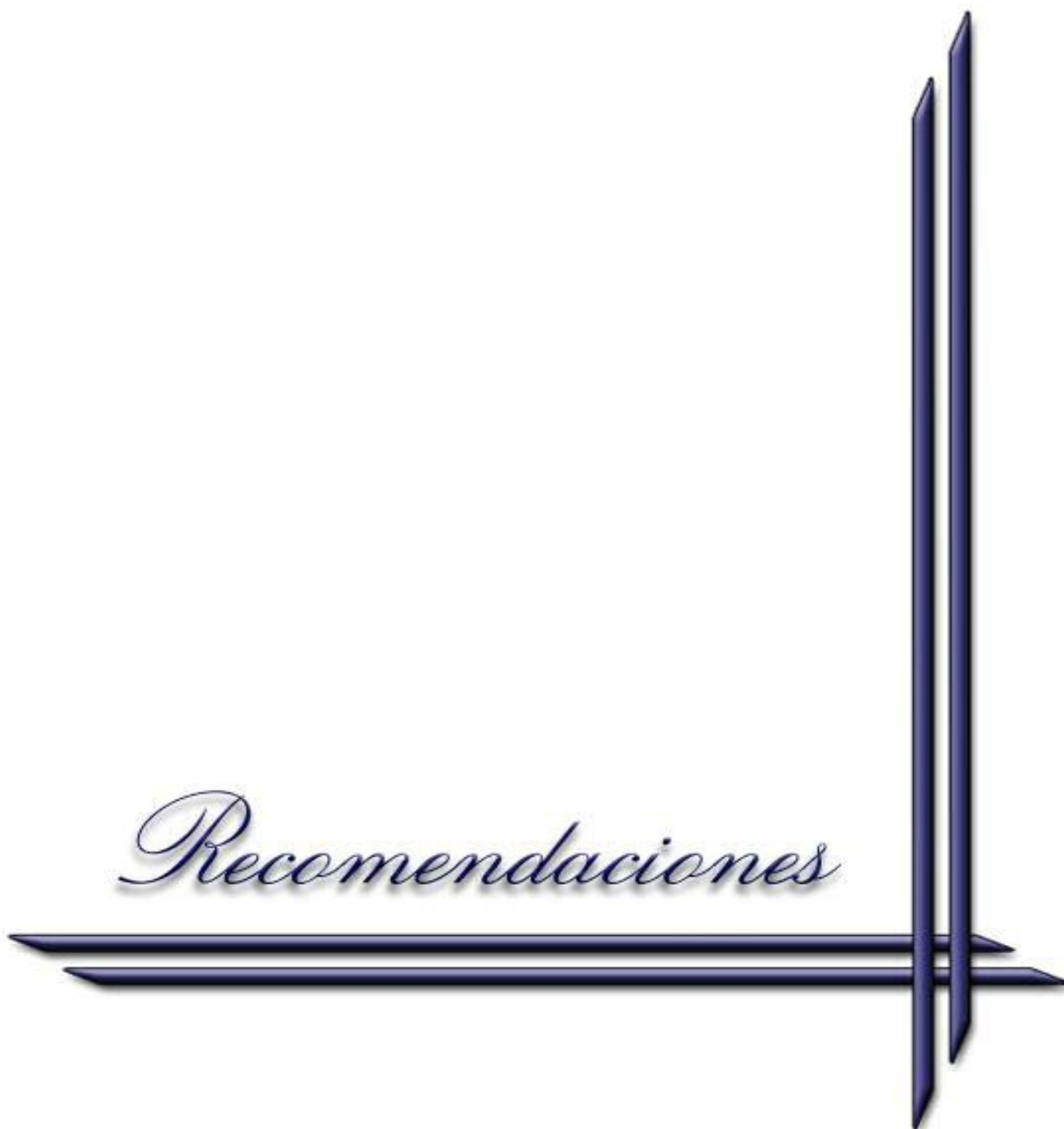
Los resultados del diagnóstico realizado indican que ambas tiendas poseen puntos fuertes importantes, que las diferencian de la competencia, centrados en su diseño interior y exterior, su ubicación geográfica, la oferta de una gama coherente de productos con un nivel alto de exclusividad y cubanía, altamente demandados por un selecto mercado nacional e internacional de ingresos medios y altos, de cierta estabilidad y en crecimiento continuo. Además laboran en ellas un personal poseedor de altas competencias profesionales.

De igual manera el diagnóstico indica los puntos débiles a los que la dirección de la Sucursal Caracol Cienfuegos deberá prestar especial atención de manera inmediata para revertir la situación actual y que están relacionados en lo fundamental con el abastecimiento inestable por parte de los proveedores, con mayor prevalencia de los nacionales, así como la carencia de insumos

necesarios que demanda la actividad y la insuficiente promoción debido a la no presupuestación de esta actividad.

La propuesta adicional de un plan de acciones, contribuye a que la dirección de la Sucursal posea una estrategia clara, para tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo en aras de transformar la actividad y cumplimentar la indicación dada por la alta dirección del país en este sentido.

Recomendaciones



Recomendaciones:

A la dirección de Caracol Cienfuegos, implementar con la mayor celeridad posible las acciones propuestas para contribuir a revertir la situación actual del comercio minorista en estas tiendas y mejorar su eficiencia y eficacia.

Generalizar estos resultados con la aplicación del diagnóstico a las restantes tiendas de la Sucursal y a las otras cadenas presentes en el territorio.

Incorporar el presente informe a los fondos bibliográficos de la biblioteca de la Universidad de Cienfuegos y al centro de información de la EHT "Perla del Sur" como material de consulta para los estudiosos del tema.

Bibliografia



Bibliografía

- Barreriro Pousa, L.A. (2008). *Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista en Cuba*. Retrieved January 9, 2012, from <http://www.uh.cu/centros/tesis/barreiro-tesis.pdf/2002>.
- Elizagarate Reveté, V, & Zorrilla Fernández, P. (2007). *Propuesta de Integración Espacial y Plan de Marketing Estratégico para el Comercio del Área Urbana de Durango*. Universidad del País Vasco.
- Berné Guillén, C. (2006). Análisis de la demanda de servicios de distribución minoristas. Tendencias de la distribución comercial en el ámbito internacional ICE. *Enero – Febrero 2006*. No. 828
- Montaño Sánchez, Francisco Arturo (2004) Auditoria administrativa. Revista Administrate Hoy (México) Año: X. Nro. 120. Abril Págs. 55 – 59. Sitio Web: <http://www.administratehoy.com.mx>
- OLAZABAL PADILLA, D. (2011). *El comercio minorista en la gestión turística de la ciudad patrimonial Cienfuegos*. Tesis en opción al título de Master, Matanzas/Cuba: Camilo Cienfuegos.
- Ascanio Aguilera,, & Pereyra Perales, J. (2009). Turismo y desarrollo de la comunidad: un SANTANA OJEDA, J. (2004). La imagen en el comercio minorista de bienes y el marketing en el socialismo [en línea]. Retrieved November 18, 2011, from primer paso para rescatar la identidad cultural. Revista Pasos, 2(2).<http://habitat.aq.upm.es/dubai/00/bp860.html>.
- Muñiz González en el libro “Marketing del siglo XXI” (2007)
- Dos más Dos Estratégicamente Seis. Marketing y Comercial. —Ediciones Díaz de Santos: España, 2006, 231p
- Merchandising. Bort Muñoz Miguel A . Editorial Esic. Madrid, 2004. 178p
- EL Pequeño Larousse 1996. 1era ed.
- Enciclopedia de Marketing y ventas. Ferré Trenzano José María [et.al]. Editorial Océano: España 2004. 879p. El mundo del habano. Editor Institutos de investigaciones del tabaco, febrero 2012.
- Garrido De La Grana Adargelio. (1997) Lo llamaremos Cohíba. La Habana

Miguel de la Rosa. (1987) Gestiones de venta en el exterior". La habana abril-junio 1987

Manuales operativos del sistema. Habanos. S.A.

Estado de las ventas de la tienda el Embajador Casa del Habano 2012 -2013

Oramas, Ada. (1994) Entre mitos y leyendas, todo un personaje; el tabaco, en revista Cuba tabaco Pág. 10, la Habana

www.habanos.com

El mundo del habano. (2012) Editor Institutos de investigaciones del tabaco

Garrido De La Grana Adargelio.(1997) Lo llamaremos Cohíba. La Habana

Miguel de la Rosa. (1987) Gestiones de venta en el exterior". La habana

Manuales operativos del sistema. Habanos. S.A.

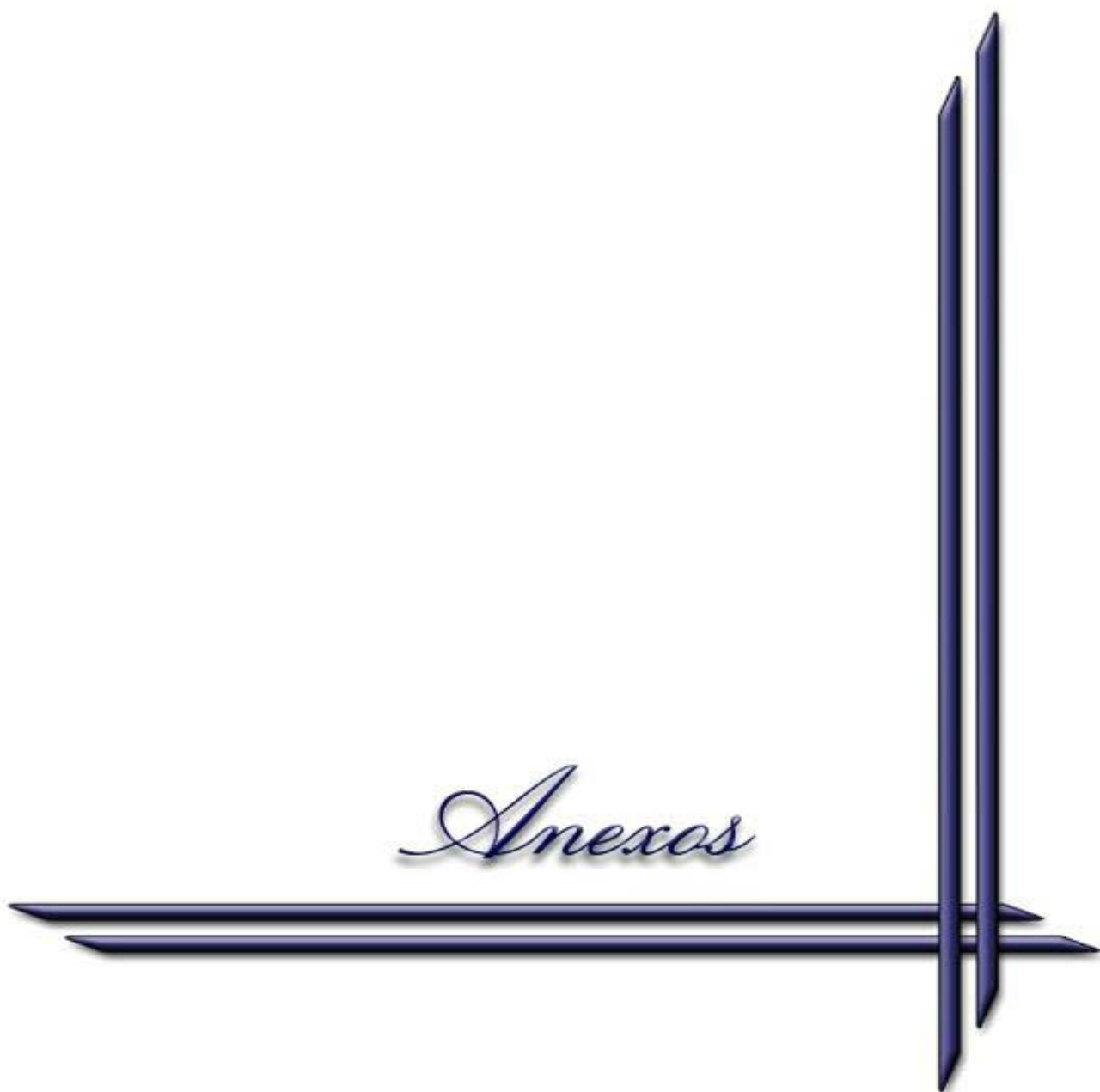
Estado de las ventas de la tienda el Embajador Casa del Habano (2012 -2013)

Oramas, Ada. (junio 1994) Entre mitos y leyendas, todo un personaje; el tabaco, en revista Cubatabaco Pág. 10, la Habana ,

Kotler Philip (1989) Mercadotecnia tercera edición . Editorial Prentice Hall, México

Guía completa para los amantes del Havano. (April-2003) Spanish.

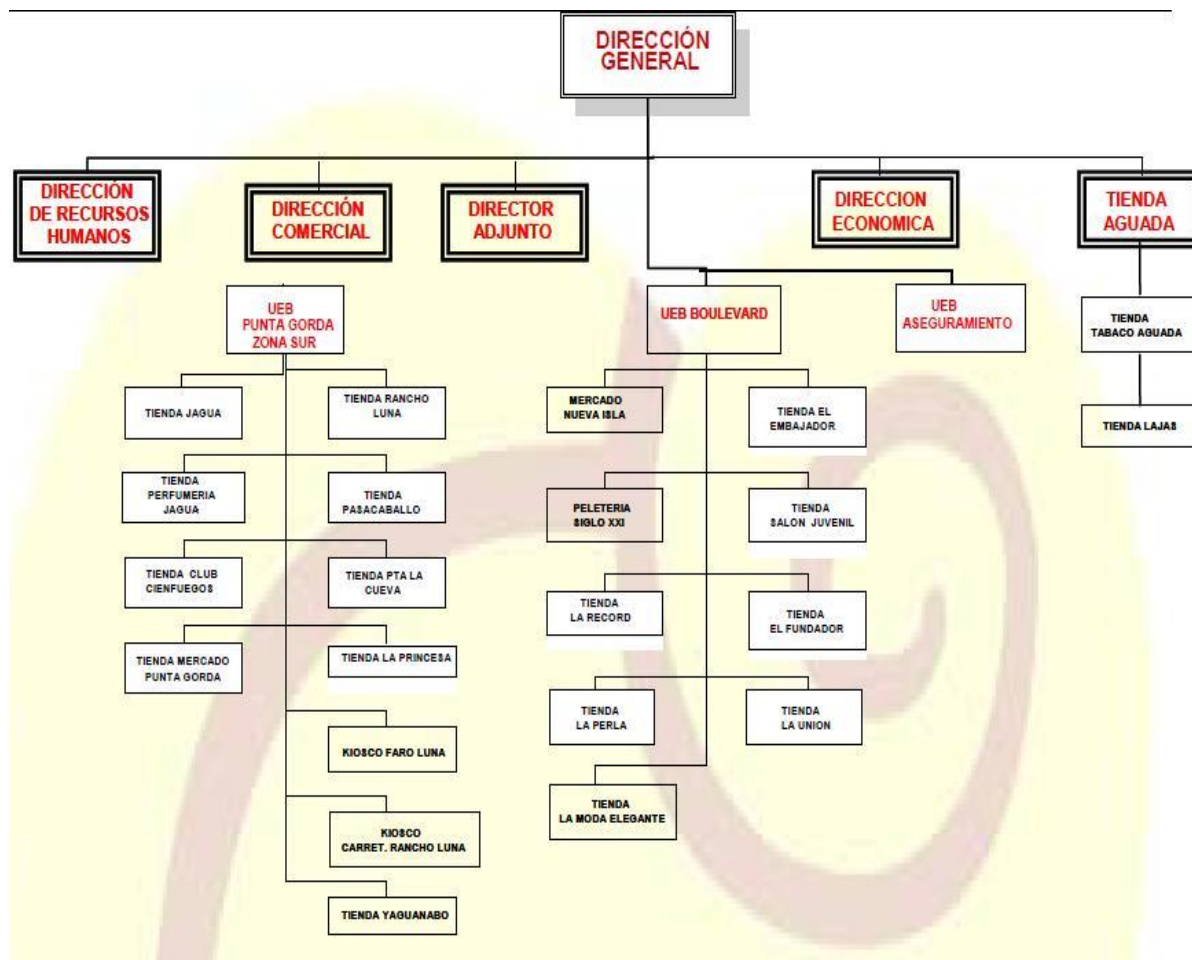
Anexos



Anexos

Anexo 1.

Organigrama de la Empresa Caracol Cienfuegos



Anexo 2

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 ofresen en el área de la tienda (pertenezca o no a la empresa)

Alimentos

Reparaciones

Cadeca

Opticas

Otros ¿Cuáles?

INFORMACIÓN ECONÓMICA CIERRE 2012

PLAN DE VENTA	REAL

Escuela que realiza el Diagnóstico

Profesor jefe de equipo

Fecha_____

Anexo 2

Guía de observación No 1

CARACTERIZACIÓN DE LA TIENDA

Provincia: _____
Sucursal _____
Nombre de la instalación: _____
Departamento (Tienda) _____

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			
3.2 LIBRE SERVICIO		Siempre	A veces	nunca
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			
3.3 MIXTO		Siempre	A veces	nunca
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	complementari o	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 3

Guía de observación No 2 (Para tiendas hoteleras solamente)

Provincia: _____
Nombre del Hotel: _____
Grupo Hotelero _____
Departamento (Tienda) _____
Sucursal _____

1. El Hotel está ubicado en la zona:

____ Centro Ciudad ____ Periferia ____ Playa ____ Rural

2. Clasificación del hotel

____ 1 Estrella ____ 2 Estrella ____ 3 Estrella ____ 4 Estrella ____ 5 Estrella

3. Marcar con una X teniendo en cuenta la mezcla de mercancías de acuerdo a lo que predomina

	Mezcla de mercancías	café	tabaco	ron	Guayabera	artesanía	t-shirt	regalos	Perfumería	confecciones	trusas	libros	discos
1	producto principal												
2	producto complementario												
3	producto de moda												

4.1 Marcar con una X teniendo en cuenta si son confeccionados los productos en Cuba de acuerdo a lo que predomina

	Los productos que se venden son confeccionados en Cuba	café	tabaco	ron	Guayabera	artesanía	t-shirt	regalos	Perfumería	confeccione	trusas	libros	discos
1	SI												
2	NO												

4.2 ¿Se venden productos con la imagen de la región? SI ____ No ____

5. Marcar con una X si se venden los siguientes productos

se vende		Si	No
1.	Cepillo de dientes		
2.	Desodorante		
3.	Pasta dental		
4.	Shampoo		
5.	Suavizador		
6.	jabón		
7.	Almohadillas sanitarias		
8.	Culeros desechables		
9.	Medicamentos		
10.	Ropa interior para hombres		
11.	Ropa interior para niños		
12.	Ropa interior para mujeres		
13.	Peines y cepillos de cabeza		
14.	Repelente (productos para alejar insectos)		
15.	Protector solar		
16.	Artículos relacionados con la actividad turística de la zona donde está el Hotel (toallas, short, chancletas, sombreros, etc.)		

6. Marcar con una X teniendo en cuenta lo que predomina

	Relacione los productos predominantes que se ofertan	confec cionado s en	aparece la palabra	alude a cuba
1.	Alimentos			
2.	Artículos de hogar			
3.	Artículos de aseo			
4.	Confecciones			
5.	Calzado			
6.	Perfumería y cosmética			
7.	Bebidas			
8.	Muebles			
9.	Decoración			
10.	Regalos			
11.	Papelería			
12.	Materiales de oficina			
13.	Farmacia			
14.	Deporte			
15.	Cultura			
16.	Ocio			
17.	Artesanía			

7. Caracterización del surtido

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

características del surtido	Mucha	Poco
amplitud		
profundidad		

coherencia		
------------	--	--

7.2 El surtido está acorde con las necesidades del segmento a que va dirigida la tienda ? SI ____ NO ____

7.3 De responder no: ¿cuáles productos? _____

8. Perfil del segmento de mercado

8.1 Segmento de mercado que declara la tienda que sirve

8.2 Marcar con una X caracterizando el cliente que sirve teniendo en cuenta lo que prevalece

a. Sexo: F__ M__

e. Ingresos: __bajos __medios __altos

f. Edad: __ niños __adolescentes __jóvenes __adultos __adultos mayores

g. País de procedencia: nacionales ____ Turistas____

h. Países que predominan-- _____

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

____ Muy adecuada ____ Adecuada ____ Nada adecuada

Anexo 4

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

Provincia: _____
Sucursal _____
Nombre de la instalación: _____
Departamento (Tienda) _____

	Desde el punto de vista constructivos	si	no	observaciones
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			
1 8	El sistema de iluminación (existen en la cantidad necesaria y funciona adecuadamente todas las iluminarías).			
1 9	La iluminación está en función del merchandising			
2 0	El sistema de clima funciona adecuadamente alcanzando temperatura de 25 ± 2 C (se excluye tiendas de tabaco) y poseen presencia acorde con el local.			
2 1	Presencia de cables a la vista de clientes			
2 2	Existe baños solo para clientes			
2 3	Baños dotados con tasa, tanque , lavamanos, espejos con buena presencia y correcto funcionamiento			
2 4	Probador 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	
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 de manchas, polvo, suciedad, desperdicios , malos olores, libres de objetos o sustancias indeseables que afectan la limpieza			
6	Puertas y ventanas exteriores libre de 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 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 aspecto 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 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: _____				
Departamento (Tienda) _____				
Imagen corporativa		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 Ticket 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 acorde al tipo de mercancías			
Diseño exterior				
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 toldo ?			
18	¿El toldo está integrado a la fachada estéticamente?			
19	¿La puerta 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?			
Escaparate				
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	Posee 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, cartelería, soportes como maniqués, bustos, exhibidores.			
30	Se renueva con frecuencia (15 días aproximadamente.)			

31	Se exponen los productos más atractivos, representativos el surtido			
32	Existe buena combinación de colores			
Diseño interior				
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)?			
Promoción de ventas				
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 Promociones de precio (con productos atractivos)?			
61	¿Se usan Precio especial de lanzamiento con ofertas de precio 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 Promociones con regalo : 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?			
Productos en el Lineal				
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?			
Presencia del vendedor				
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			
Gestión de ventas				
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 6

Indicadores		si	no	observaciones
1.	¿Existe imagen corporativa de la empresa a la que pertenecen?			
2.	Posee algún rotulo, cartel, fachada que lo identifique			
3.	El rotulo, cartel, fachada que lo identifica, está visible y en buen estado?			
4.	El punto de venta está situado en un área cerrada (propio) con puertas de acceso			
5.	El punto de venta está situado en un área o espacio abierto			
6.	El vendedor está uniformado?			
7.	El uniforme presenta adecuado estado de conservación?			
8.	¿El rótulo o los rótulos poseen iluminación?			
9.	¿El punto de venta dispone de toldo?			
10.	¿El toldo está integrado a la fachada estéticamente?			
11.	Existe estantería, escaparate o vidriera para la exhibición			
12.	¿El escaparate (vidriera) permite ver los productos que se comercializan y atrae la atención de los transeúntes?			
13.	Se encuentra limpio, sin manchas			
14.	Posee tamaño adecuado			
15.	Pose composición sencilla, distribución ordenada, elimina elementos superfluos que no aportan nada			
16.	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, cartelería, soportes como maniqués, bustos, exhibidores.			

17	Se exponen bultos y cajas a la vista del cliente			
18	Existe buena combinación de colores en la exhibición			
19	¿Existen elementos decorativos?			
20	¿Existe música de ambientación en volumen adecuado?			
21	¿El mobiliario es adecuado para la mercancía que se vende y se encuentra en buen estado de conservación?			
22	¿El sistema de iluminación es el adecuado y presenta buen estado de conservación?			
23	¿Los carteles utilizados en el interior son visibles, poseen mensaje adecuado, actualizado y están en buen estado de conservación?			
24	¿Se indica el precio de todos los productos en exhibición?			
25	¿Es visible la etiqueta o cartel de precio?(no están girados, inclinados u ocultos)			
26	¿Los carteles promocionales mantienen uniformidad en la información que contienen y se corresponden con los productos a los que acompaña?			
27	¿Se adapta al público objetivo del punto de venta?			
28	¿La amplitud del surtido es adecuada en función del tipo de establecimiento?(número de familias que se ofrecen para satisfacer una o más necesidades)			
29	¿La profundidad del surtido es correcta en función del tipo de establecimiento?(número de referencias dentro de cada familia, variedad para satisfacer una misma necesidad)			
30	¿Existe coherencia ?(concordancia con las necesidades a satisfacer, son productos complementarios)			
31	¿El facing está orientado al campo visual del cliente?			
32	¿Se producen roturas de stock?(se acaba el producto en el lineal , no hay para reponer)			

33	¿Hay excesiva cantidad de productos de un código expuestos?			
34	¿Los productos se presentan de forma ordenada?			
35	¿Se controla la fecha de caducidad? (productos perecederos)			
36	¿Los productos nuevos se colocan atrás en la reposición para evitar que los más antiguos se ensucien o envejezcan?			
37	Coinciden las mercancías con el objeto social de la empresa			

Guía de observación No 5

Caracterización del punto de venta (no perteneciente a Caracol) No se utiliza en la presente investigación.

Provincia: _____

Sucursal _____ Nombre de la instalación en el que está el punto de venta: _____ - _____ Empresa a la que pertenece _____
--

1. Horarios apertura _____ cierre _____ -

2. Estructura del personal que labora en el punto de venta

___ Total de trabajadores ___ total de vendedores ___ mandos medios ___ gerente

3. Ventas cierre 2012

Plan de venta 2012	Real de venta 2012	Promedio de Ingresos diarios
-----------------------	-----------------------	---------------------------------

4. 1¿Existe contrato de arrendamiento al Hotel? Si___ No__

4.2 ¿El Hotel cumple con lo acordado en el contrato de arrendamiento? SI _____
NO_____

Comentar:

Liste los principales productos que se venden.

1_____

2_____

3_____

4_____

5_____

6_____

Anexo 6

Entrevista a especialistas

Especialista _____

Mando Medio: _____

Provincia: _____

Sucursal _____

Casa Matriz _____

Instalación: _____

Departamento _____

Estimado Colega:

Con el afán de mejorar la actividad de tiendas en el país, estamos realizando un estudio de satisfacción. En este sentido su opinión nos es de extraordinario valor por lo que le agradecemos su cooperación.

1. Edad

- a)___ De 25 a 40 años b)___ De 41 a 60 años c)___ Más de 60 años

2. ¿Cuántos años de experiencia tiene Ud. en el área en la que trabaja?

- a)___ Menos de un año b)___ De 1 a 5 años c)___ Más de 5 años

3. ¿Cuántos años tiene Ud. como especialista en la actividad de Tienda?

- a)___ Menos de un año b)___ De 1 a 5 años c)___ Más de 5 años

4. Ha recibido preparación técnica, por quien, cuándo y dónde.

5. ¿Cuáles, a su juicio, son las claves para una oferta exitosa en la actividad de tiendas?

6. ¿Cuáles son los principales problemas a resolver en la actividad de tiendas? Justifique.
7. ¿Recibe la actividad que usted realiza el apoyo de la alta dirección de su grupo? ____ Sí ____ No ¿Cómo se manifiesta?
8. ¿Qué ha hecho la empresa a la que pertenece su establecimiento para resolver las insatisfacciones de los clientes?
9. ¿Existe el manual de procedimientos? ____ Sí ____ No ¿Se trabaja con él? Si____ No____
¿Está actualizado? ____Sí ____No
10. ¿Sobre cuáles parámetros, cree usted que deben elaborarse las plantillas del área en la actividad de tiendas turística? ¿Estos criterios se han tenido en cuenta o se han valorado en su grupo?
11. Si la mejora de la actividad de las tiendas turística en el país dependiera de su experiencia, mencione en orden de prioridad las tres medidas que Ud. tomaría.
12. Por último, en las condiciones actuales, ¿cómo ve usted el futuro mediano de la actividad de tiendas en el país?
13. Existe y se utiliza el Plan de Marketing Si____ NO____

Fecha_____

Anexo 7

Versión para imprimir

Encuesta de satisfacción al cliente

Provincia _____
Sucursal _____
Nombre de la instalación: _____
Departamento (Tienda) _____

Estimado cliente: Con el afán de mejorar la actividad de tiendas en el país, estamos realizando un estudio de satisfacción. En este sentido su opinión nos es de extraordinario valor por lo que le agradecemos su cooperación.

1. Marque con una X

SEXO ___F ___M

2. EDAD:

- a) Menos de 24____ b) De 25 a 40 años____
c) De 41 a 60____ d) Más de 61 años____

3. Valoración del producto.

Sobre la gama de productos ofertados, marque con una X ¿cuál es su opinión acerca de los siguientes aspectos?

	Excelent e	Bueno	Regula r	Defi cien te
Relación calidad/precio				
Productos adecuados a sus necesidades				
Los productos son de moda				

Disponibilidad en tallas, colores, modelos, marcas, etc.				
Información del precio del producto				
Visibilidad de los productos				
Variedad de productos				
Valoración del servicio recibido				

4. ¿Recomendaría esta tienda a otra persona? SI ____ NO ____

5. ¿Desearía hacer alguna sugerencia?

¡Muchas gracias!

Anexo 8

Tienda El Fundador departamento de confecciones y artesanía de imagen cuba



Anexo9

Tienda Tabaco El Embajador



Anexo10

Tienda El Embajador

Wolking o humidificador



Anexo 11

Estante Exhibidor Humidor



Anexo12

Estante de exhibición de mercancía

