

*Universidad de Holguín
"Oscar Lucero Moya"
Facultad de Ingeniería Industrial*



Trabajo de Diploma

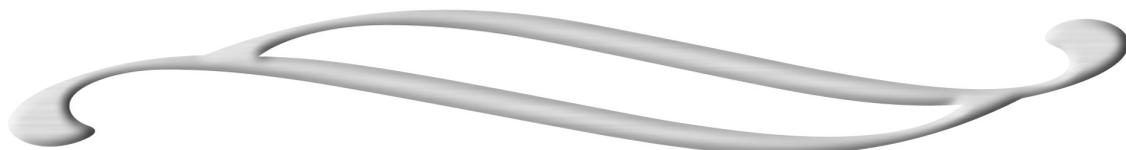
Título: Análisis de los resultados de la Gestión de Comercialización del Centro Comercial "Los Flamboyanes" perteneciente a la Corporación Cimex.

Autora: Lydia Elvira Pita Betancourt

Tutora: MSc. Lic. Maritza Díaz Martell

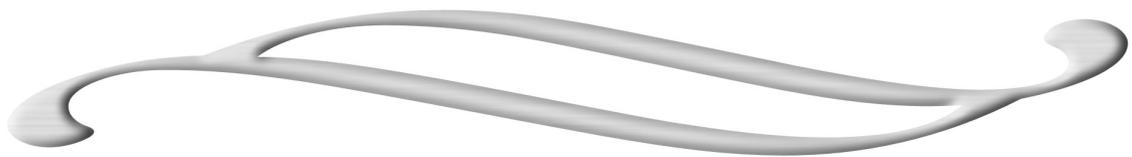
*Holguín, 2009
"Año del 50 del aniversario del Triunfo de la Revolución"*

Pensamiento



*Los que se enamoran de la práctica sin la teoría
son como los pilotos sin timón ni brújula, que
nunca podrán saber a dónde van
Leonardo Da Vinci*

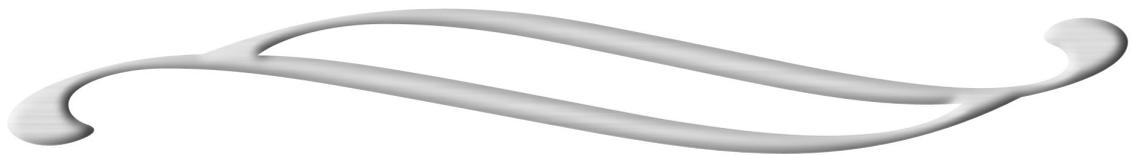
Dedicatoria



Dedicatoria

A mis padres y hermano, por su dedicación, confianza, entrega sin límites a lo largo de estos años de estudio, por ser las personas más importante en mi vida.

Agradecimiento



Agradecimientos

A mi madre por confiar en mí y quererme tanto

A mi padre por su preocupación

A mi tutora por su ayuda, enseñanzas e incondicionalidad

A mi hermano por su confianza y su alegría

A mi novio por su amor y enseñanzas de cada día

A mis suegros por su cariño y apoyo

A mis amigos por estar siempre a mi lado

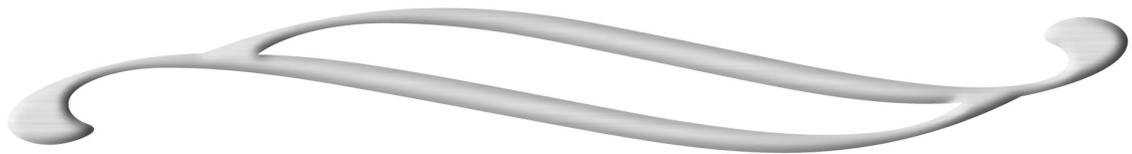
A mis tíos por estar ahí siempre brindándome su apoyo

A mi familia por todo su cariño

A todas aquellas personas que de una forma u otra contribuyeron a la realización de este sueño

A todos de corazón muchas gracias.

Resumen



RESUMEN

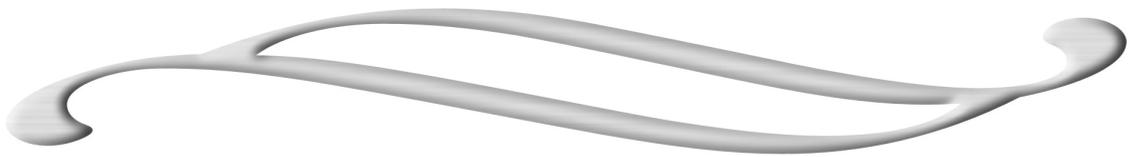
La presente investigación titulada Análisis de los resultados de la Gestión de Comercialización del Centro Comercial Los Flamboyanes, se desarrolló en la Corporación CIMEX, tiene como objetivo principal realizar un análisis de los resultados de la gestión de comercialización en este centro de forma tal que se logren los ingresos necesarios.

La misma parte de una amplia revisión bibliográfica de la información actualizada que sobre el tema existe, sirviendo como base para desarrollar la fundamentación teórica, enfocar metodológicamente el trabajo y seleccionar los métodos y técnicas para recoger, procesar y analizar la información necesaria.

Se estableció un procedimiento, que parte de la caracterización de la Corporación y del Centro Comercial, se realiza un análisis detallado de los indicadores económico financiero para conocer en que estado se encuentra la entidad y que unidad de negocio afecta los ingresos, se caracterizan los clientes externos, los proveedores, la competencia y se concluye con la evaluación del resultado a través de la evaluación de la satisfacción de los clientes externos.

El trabajo se estructuró en dos capítulos: el primero constituye un análisis histórico y teórico del objeto de estudio para construir el marco teórico referencial de la investigación y el segundo capítulo describe el procedimiento general para realizar el análisis de los resultados de la gestión comercial, llegando a conclusiones y recomendaciones que deben ser tomadas en cuenta por la organización.

Abstract



ABSTRACT

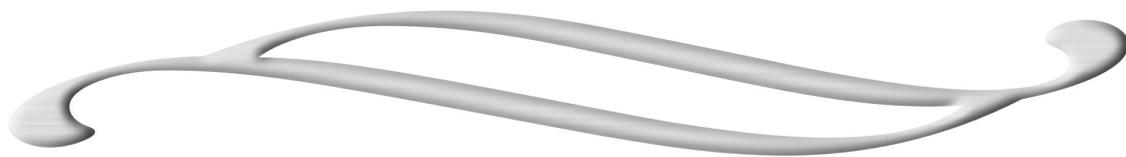
The present investigation titled Analysis of the results of the Administration of Commercialization of the Commercial Center The Flamboyanes, it was developed in the Corporation CIMEX, it has as main objective to carry out an analysis of the results of the commercialization administration in this center in a such way that the necessary revenues are achieved.

The same part of a wide bibliographical revision of the modernized information that it has more than enough the topic it exists, serving like base to develop the theoretical foundation, to focus methodology the work and to select the methods and techniques to pick up, to process and to analyze the necessary information.

A procedure settled down that leaves of the characterization of the Corporation and of the Commercial Center, it is carried out a detailed analysis of the indicators economic financier to know in that it is the entity and that business unit affects the revenues, the external clients are characterized, the suppliers, the competition and you concludes with the evaluation of the result through the evaluation of the satisfaction of the external clients.

The work was structured in two chapters: the first one constitutes a historical and theoretical analysis of the study object to build the mark theoretical referential of the investigation and the second chapter describes the general procedure to carry out the analysis of the results of the commercial administration, arriving to conclusions and recommendations that should be taken into account by the organization.

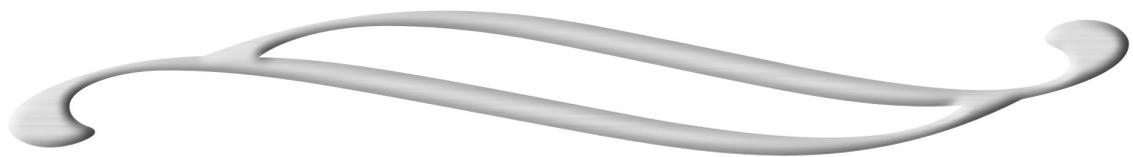
Índice



INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y TEÓRICA DEL OBJETO DE ESTUDIO	5
1.1 Evolución histórica de la gestión de comercialización.....	5
1.2 Definiciones de la gestión comercial.....	9
1.2.1 Dimensiones del la gestión comercial.....	14
1.3 Análisis histórico y teórico de la gestión de comercialización para el turismo.....	15
1.3.1 Definiciones de turismo.....	18
1.3.2 Satisfacción del cliente.....	22
1.4 El cliente externo en las tiendas minoristas.....	30
1.4.1 El cliente y el proceso de compra.....	31
1.4.2 El cliente en el comercio al detalle.....	31
1.4.3 Motivaciones del consumidor.....	32
CAPITULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA GESTION DE COMERCIALIZACIÓN EN EL CENTRO COMERCIAL LOS FLAMBOYANES, PERTENECIENTE A LA CORPORACIÓN CIMEX.....	35
2.1 Caracterización de la Sucursal Oriente Norte.....	37
2.2 Caracterización General de la entidad “Los Flamboyanes”	38
2.3 Análisis e interpretación de indicadores económicos financieros.....	39
2.3.1 Análisis del punto de equilibrio.....	40
2.3.2 Cumplimiento del plan.....	41
2.3.3 Análisis de las Razones Financieras.....	49
2.3.4 Análisis de las Devoluciones.....	52
2.4 Análisis de la Unidad de Negocio que afecta los resultados de la entidad.....	52
2.4.1 Características que tiene esta tienda y es común para otras que forman parte del Complejo.....	52
2.4.2 Caracterización de los Clientes Externos de Los Flamboyanes.....	55
2.4.3 Caracterización de los proveedores.....	57
2.4.3.1 Mecanismos de relación con los proveedores.....	58
2.4.4 Caracterización de la competencia.....	59

2.5 Análisis de la satisfacción de los clientes externos.....	60
2.5.1 Cálculo del Índice Global de Satisfacción del Cliente Externo.....	62
2.5.1.1 Variedad de los Productos.....	63
2.5.1.2 Relación Calidad / Precio.....	64
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS	

Introducción



INTRODUCCIÓN

Cuba fue sometida a importantes cambios en la década de los 90 provocados por el derrumbe del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo económico por lo que tuvo que rediseñar sus políticas comerciales, el sector de los servicios no estuvo exento de las necesarias transformaciones que se realizaron en esos momentos, particularmente el turismo, asumió una importante participación, convirtiéndose en uno de los motores fundamentales de la economía cubana, pasando de una trayectoria pasiva en los primeros 20 años de la revolución a una activa, de una fuerte presencia nacional a una inserción rápida en el plano internacional, de un necesario cambio de las instalaciones existente a un fuerte proceso inversionista, trayendo consigo un conjunto de consecuencias sobre el empleo, la entrada de divisas al país, el efecto multiplicador en la economía, el desarrollo regional, etc., con independencia de otros impactos positivos y negativos que puede acarrear el turismo.

A partir de esos momentos comenzó la implantación de nuevas estrategias asociadas a esta actividad para compensar las medidas tomadas con la solución a la inflación existente, la crisis, la autofinanciación y la necesidad de mantener las conquistas logradas, entre las que se encuentra la creación de corporaciones con el predominio del patrimonio nacional, naciendo así la Sucursal Oriente Norte de la Corporación CIMEX, con varios complejos comerciales en diferentes áreas, municipios, provincias del país, incluyendo dentro de ellos las tiendas recaudadoras de divisa, como respuesta a las necesidades imperantes, junto con otras corporaciones con los mismos objetivos del reembolso de divisas circulante.

Esta corporación oferta una gran variedad de servicios, como un sistema integral, entre los que se destacan las ventas tanto mayoristas como minoristas de una gran variedad de mercancías, servicios técnicos especializados, servicios de garantía y pos venta, entre otros. El Centro Comercial Los Flamboyanes, donde se realiza la investigación, pertenece a los servicios que brinda Cimex, la cual se

dedica a la venta de forma minorista de mercancías, a la prestación de servicios gastronómicos, al alquiler de películas y servicio de fotografía.

Teniendo en cuenta que esta forma de comercio ha crecido paulatinamente aumentando la competencia en el territorio y que existe una gran similitud en los productos que ofertan y la tecnología que utilizan y lo único que las puede distinguir es un servicio de excelencia, donde cada vez es mayor la lucha por conservar y dominar el mercado, haciéndose evidente la necesidad de conocer las características de los consumidores, satisfacer la mayor cantidad de necesidades para lograr una posición distinguida en el mercado, donde lo más importante son los clientes.

Con la idea de establecer la medida en que se está alcanzando la meta y objetivos de la entidad, así como identificar las causas que están incidiendo negativamente en los ingresos, lo que traerá consigo los mayores beneficios para la entidad, la cual está inmersa en un determinado entorno (tecnológico, sociocultural, político, económico, ecológico, demográfico) que evoluciona y necesita realizar cambios continuos y permanente, el que a su vez le propicia condiciones tanto en sus relaciones con los proveedores, competencia, clientes, personal, etc., como en sus resultados (ventas, gastos, beneficios, cuota de mercado, etc.), donde existen factores como, el desenvolvimiento en mercados competitivos y cambiantes, además de la rapidez de cambio de la tecnología, la comercialización de nuevos productos y servicios y sobre todo la existencia de consumidores sumamente exigentes, que demandan establecer los mecanismos necesarios que pongan a las empresas en el camino de la prosperidad, el éxito y el establecimiento de acciones que reviertan la situación desfavorable.

El diagnóstico realizado permitió enmarcar la investigación y declarar como **problema científico**: El Centro Comercial Los Flamboyanes en los últimos años no logra resultados positivos en su gestión de comercialización, lo que limita obtener los ingresos necesarios que demanda la Corporación Cimex para su desarrollo y aportes al presupuesto del estado.

El análisis de los resultados de la gestión de comercialización se brindará como una herramienta para alcanzar mejores resultados en las ventas y así contribuir a la rentabilidad de la misma.

Para dar solución al problema se trazó el siguiente **objetivo general**: Realizar un análisis de los resultados de la gestión de comercialización del Centro Comercial Los Flamboyanes de forma tal que se logren los ingresos necesarios que demanda la Corporación Cimex para su desarrollo y aportes al presupuesto del estado.

Para cumplir el objetivo general, se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Ofrecer la caracterización de la Sucursal Oriente Norte.
2. Profundizar en la Caracterización del Centro Comercial Los Flamboyanes.
3. Analizar los resultados para determinar la unidad de negocio que afecta los ingresos del Centro Comercial.
4. Presentar a la Corporación Cimex los análisis que le permita encaminar las acciones para revertir los resultados desfavorables que se evidencien en la investigación.

Definiéndose como **Objeto de estudio** la gestión de comercialización y como **Campo de acción** la gestión de comercialización en el Centro Comercial Los Flamboyanes.

Se asume la siguiente **Hipótesis**: Si se efectúa un análisis de la gestión de comercialización en Los Flamboyanes en sus últimos años para determinar que factores inciden negativamente en sus resultados, entonces la Corporación Cimex podrá obtener los ingresos necesarios que demanda para su desarrollo y aportes al presupuesto del estado.

Para desarrollar la investigación se trazaron las siguientes **Tareas**:

1. Revisión bibliográfica del objeto de estudio para conformar el capítulo I y la base metodológica del capítulo II.

2. Recopilación de la información del Centro Comercial Los Flamboyanes en el departamento comercial de la Sucursal.
3. Visita y diagnóstico del Centro Comercial.
4. Aplicación de los diferentes instrumentos para validar los resultados.
5. Procesamiento de la información.
6. Presentación de resultados.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los **métodos de investigación** siguientes:

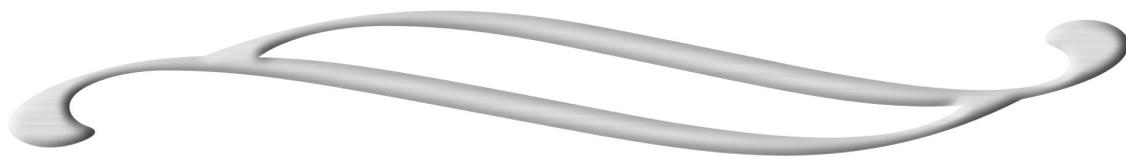
Métodos Teóricos:

- **Análisis y síntesis** de la información obtenida a partir de la revisión de literatura especializada, del objeto de estudio (tanto teórico como práctico) a través de su descomposición en los elementos que lo integran, para determinar los esencialmente incidentes, así como sus interrelaciones en el objeto.
- **Histórico-Lógico** en el estudio de información histórica referente a la investigación, estableciendo lógica de sucesos de eventos.
- **Inductivo – deductivo** en el diagnóstico de la organización objeto de estudio.
- **Sistémico – estructural** en la propuesta de los pasos a seguir en el análisis de los resultados de la gestión comercial.

Entre lo *métodos empíricos* que se emplearon está el método de la observación científica para obtener la información directa sobre el objeto que está siendo investigado y la revisión de documentos necesaria en lo referente a la elaboración del marco teórico.

Se emplearon técnicas investigativas como la encuesta y el uso de paquetes informáticos como el SPSS y el Microsoft Office.

Capítulo I



CAPITULO I. ANÁLISIS HISTÓRICO Y TEÓRICO DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Evolución de la gestión de comercialización

La evolución del marketing se enfoca a través de las siguientes etapas:

Primera Etapa - Antes de 1930. Marketing pasivo

En esta etapa ocurren muchos cambios en los países de Europa y en Estados Unidos, entre los que se encuentran:

- Un importante incremento de la población como resultado de la mejora de las condiciones de vida, la emigración hacia las ciudades, la disminución de la tasa de mortalidad y se atenúan los efectos de las malas cosechas por las importaciones masivas de alimentos.
- La mayor variedad de las especies cultivables, con el abandono de viejas prácticas de cultivo, incremento de la superficie destinada al aprovechamiento agrícola y cambios sustanciales en la estructura de propiedad.
- La aparición de grandes descubrimientos en los campos de la hilandería, los tejidos, el hierro y el acero, la energía y sus aplicaciones a la industria y al transporte.

El objetivo prioritario de esta etapa en las empresas de producción se centra en la organización de la capacidad productiva que le permita atender una demanda fuertemente insatisfecha, con costos de producción mínimos.

Los consumidores comprarán los productos que están disponibles y la dirección de la empresa se orienta hacia la productividad y la eficiencia de la producción. En este caso se hace referencia al concepto de producción.

En este entorno en el que la demanda es mayor que la oferta los compradores están dispuestos a comprar todo lo que se produce, existe un desequilibrio de las funciones, el Marketing no está representado al mismo nivel jerárquico que las funciones de producción, financiera, administración y recursos humanos. Los productos son de poca o ninguna diferenciación.

De ahí que el Marketing sea un departamento encargado de las ventas y las relaciones con los clientes. Mientras que las decisiones referentes al producto eran función de producción, del establecimiento de los precios y de la realización de previsiones se encargaba el departamento de finanzas. Como se ve las responsabilidades con respecto a las variables operacionales del Marketing están dispersas, y éste en consecuencia juega un papel pasivo.

En estas condiciones se desarrolla en las empresas el enfoque de producción que es completamente opuesto con la óptica del comprador. Debe señalarse que este enfoque persiste aún en la mayoría de los países subdesarrollados donde la demanda es mayor que la oferta y el objetivo básico de la empresa es organizar la producción de manera más eficiente con los medios de que dispone. Esto entraña el peligro de que no haya cambio de mentalidad a tiempo, es decir, antes de que el entorno se modifique.

Segunda Etapa - De 1930 a 1950. Marketing de Organización

Como consecuencia del crecimiento de la capacidad productiva y de la extensión geográfica de los mercados se produce un alejamiento entre productores y consumidores, y el estrangulamiento de los canales de distribución, lo que hizo necesario el incremento de la comunicación entre la empresa y sus consumidores.

Salvo durante la gran depresión en los Estados Unidos, en ésta se elevó el ingreso discrecional y los consumidores comenzaron a exigir una mayor diversidad de productos.

La intensificación de la competencia y la necesidad de nuevas formas de intermediación, y representación provoca la ampliación de los canales de distribución, apareciendo nuevas formas de distribución como por ejemplo el autoconsumo, lo que trajo consigo el desarrollo generalizado de la política de marcas exigida por la venta en autoservicio y utilizada por la empresa como medio de control de su propia demanda.

Los excedentes y la superproducción comenzaron a ser un importante factor económico, la oferta de productos supera la demanda, originándose un mercado de compradores.

Comienza a ser preocupación de los directivos evitar el descenso de las ventas que implique una paralización parcial o total de sus instalaciones debido al volumen de los capitales invertidos.

En esta etapa el Marketing juega un papel menos pasivo, su objetivo prioritario es crear una organización comercial eficiente, se trata de buscar y organizar la salida de los productos fabricados. La función comercial cobra mayor importancia, ahora tiene que organizar, administrar y controlar la red de distribución, la fuerza de ventas y la circulación de sus productos, se incrementa la comunicación, apareciendo el embrión del fenómeno publicitario. Es decir, en esta etapa el acento se pone en el Marketing operacional.

Puesto que fabricar un bien de mejor calidad no garantiza su venta, durante esta fase aumenta la importancia de las actividades de ventas y los esfuerzos promocionales. Cobra mayor importancia la venta de los productos. Sin embargo las decisiones sobre el diseño del producto y la fijación de precios competen todavía al departamento de producción y finanzas respectivamente.

En esta etapa predomina el enfoque ventas, según el cual el Marketing tiene como misión organizar la comercialización de los productos, y está mucho más inclinado a obtener elevadas cifras de ventas que a satisfacer las necesidades del consumidor.

Tercera Etapa - De 1950 a 1970. Marketing Activo

Una vez concluida la Segunda Guerra Mundial se elevó de modo impresionante el ingreso discrecional, lo que elevó de igual forma la demanda de productos y servicios. La sobreoferta consiguiente se encuentra con problemas derivados de su propia estructura y de la demanda. En el caso de la demanda, las necesidades básicas más perentorias han sido satisfechas, por lo que el consumidor no se conforma con productos masivos e indiscriminados. La oferta debe satisfacer con productos diferenciados, que respondan a sus necesidades y deseos, aparece así la segmentación de mercados.

Por este motivo, se inician los estudios de mercado, que se convierten en una necesidad para que la empresa adapte su oferta a la demanda, al tiempo que tienen que adaptar sus canales de distribución para atender las necesidades del público.

La aceleración del proceso tecnológico acorta los plazos entre la invención y su explotación industrial acortando el ciclo de vida de los productos. Durante esta etapa predomina la orientación al consumidor como filosofía de la empresa, es decir, a partir de este momento la meta de las empresas es satisfacer las necesidades y deseos del cliente y lograr además un volumen rentable de ventas.

Al nivel de organización el cambio importante se manifiesta en las decisiones sobre productos que pasan a ser responsabilidad de la función de Marketing, en estrecha relación con el departamento de investigación y desarrollo y la función de producción, así como las decisiones referentes a la fijación de precios, la promoción del producto, la dirección de los canales de distribución, etc., o sea todo el conjunto de tareas que cubre el Marketing operacional y el estratégico.

Cuarta Etapa - Desde 1970- Marketing Social

Esta última etapa es el resultado, por una parte de las repercusiones ecológicas y sociales de un desarrollo unidimensional del consumo y de otra, de una modificación de la estructura de la oferta a escala internacional.

En este caso, el rol prioritario del Marketing debe evolucionar hacia una nueva alternativa, buscando un equilibrio entre la demanda máxima y la deseable, lo que puede valorarse a través de la toma de conciencia social de los excesos de un cierto marketing de manipulación, que ha consistido en ejercer influencia sobre la demanda y las necesidades más que en adaptar los productos a los deseos y necesidades estudiados, que explota los impulsos emocionales de compra, una toma de conciencia ecológica de los excesos indiferenciados del consumo, que siempre tiene una cara positiva y una negativa, cuyas consecuencias inciden en la destrucción del entorno, deterioro de las condiciones de sanidad e higiene y, por último una toma de conciencia político-económica, dado que el crecimiento cuantitativo del consumo ha provocado una utilización y un despilfarro acelerado de recursos naturales limitados.

La preocupación que debe presidir la política de Marketing es la búsqueda de un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los de la sociedad, valorando las repercusiones socioecológicas y socio-culturales de su actividad económica.

Los resultados de los avances tecnológicos, la globalización, la aceleración de los intercambios y flujos comerciales y financieros, el crecimiento de la competencia internacional, el proceso de integración de las economías de los países y los cambios socioculturales, entre otros, hacen cada vez más complejo el entorno, impactando en la actividad de las organizaciones, profundizando la incertidumbre en las que tienen que sobrevivir y desarrollarse, presentando nuevos desafíos y retos a los directivos.

Esto ha favorecido el desarrollo del pensamiento estratégico de la dirección y si bien el concepto de estrategia se utiliza en la práctica militar desde la antigüedad y ya en la década de los 50 se hacía referencia a problemas estratégicos, es en la década de los 70 cuando se comenzó a aplicar la planeación estratégica y con su evolución se ha fraguado el concepto de dirección estratégica, como un nuevo enfoque en la práctica administrativa de las organizaciones.

Este enfoque llegó también al área comercial de las organizaciones, por lo que éstas deberán formular, implementar y controlar estrategias comerciales.

1.2 Definiciones de la gestión comercial

Marketing es el término internacionalmente más utilizado en la actualidad para definir el concepto. Esta es una palabra anglosajona pero de identificación norteamericana y sin una traducción exacta en algunos idiomas como es el caso del castellano. En América Latina se utiliza la palabra mercadeo, mercadotecnia como equivalente al término marketing, mientras que desde España llegan los términos comercialización y marketing para referirse al mismo proceso.

Existen así muchas definiciones del término Marketing, de las cuales algunas de ellas, serán expuestas en este trabajo. Según el profesor Luis Sanz¹ las definiciones del Marketing siempre han estado unidas al concepto que se ha tenido del mismo, ya sea limitada a los intercambios estrictamente empresariales, a las relaciones de intercambio sin especificar su naturaleza económica, al aspecto social y a los fines que se persiguen. En 1960 el Comité

¹ Sanz de la Tajada, L. Importancia de la planificación comercial. Material del DEADE

de Definiciones de la Asociación Americana de Marketing ² definió éste como “la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de mercancía desde el productor al consumidor”. Rebatiendo esta tesis según la cual el Marketing se refiere exclusivamente a un conjunto de actividades empresariales, Kotler³ indica que la esencia del Marketing descansa en una idea de intercambio más que en una transacción de mercado. Define así al Marketing como: “un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”. Este concepto descansa en categorías esenciales como son las necesidades, deseos, demanda, mercado, entre otras y refleja el proceso de intercambio como su objeto de estudio.

J. Lambin⁴ define el Marketing como un proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades. En esta definición el autor refleja tres conceptos claves: necesidad, producto e intercambio, poniendo en juego las motivaciones y comportamiento del comprador, los modos de acción de los productos, el mercado y los mecanismos de equilibrio entre la demanda y la oferta. Enrique Martínez⁵ analiza el Marketing visto desde dos puntos de vista, definiendo así al Marketing como filosofía y como función. De esta manera define que el Marketing como filosofía “ es un conjunto de diferentes actividades humanas que a través de los intercambios originados por el deseo de aumentar el bienestar o el beneficio de las personas permite obtener una mayor satisfacción del consumidor ”. De otra parte el Marketing como función se desglosa en una serie de actividades y tareas, que comprenden la investigación comercial, la comunicación, la planificación comercial, la organización de las ventas y la distribución. Es decir el autor ve el Marketing no sólo como una filosofía, sino también como una función de la empresa, otorgándole un papel fundamental para cualquier tipo de organización. Ya en 1985 la American Marketing

² American Marketing Association. Definiciones del Marketing. Un glosario de términos de Marketing. Editora AMA, Chicago, 1960

³ Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Séptima Edición, editorial Prentice- Hall, México, 1993

⁴ Lambin, J.J. Marketing Estratégico. Mc. Graw-Hill. Madrid, 1987.

⁵ Martínez E. Dirección de mercadotecnia. ESIC Editorial, Madrid,, 1999

Association⁶ lo define como “el proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones”. Como se ve esta definición comprende todo lo que se necesita para que un producto llegue a manos del consumidor final después de pasar por las etapas aquí señaladas. Considerando los criterios de otros autores, Miguel de Santesmases⁷ señala que el Marketing es “el modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita. Según este criterio todo puede ser objeto de intercambio, incluyendo las ideas, lo que amplía la concepción del Marketing.

J.J. Lambin⁸ plantea el concepto de Marketing desde dos aristas: como sistema de pensamiento, precisando los fundamentos ideológicos de la óptica de Marketing y analiza las principales implicaciones en el funcionamiento y en la organización de la empresa y como sistema de acción, valora la realización de un número de tareas necesarias para el funcionamiento de la economía basada en el intercambio voluntario. Finalmente es necesario referirse al concepto de P. Drucker⁹ quien establece que el Marketing tiene dos significados posibles y diferentes: como una concepción y como función de la empresa. Este enfoque hace referencia al aspecto más generalizado del Marketing; que es considerarlo como una concepción y contemplación de la empresa de la relación con las necesidades y deseos de los consumidores, es decir, que se enfoca exclusivamente hacia el servicio de los consumidores otro aspecto que considera y que es menos común, es valorar el Marketing como una función de la empresa y, como tal, su objeto es designar los esfuerzos sistemáticos realizados en forma ordenada y de acuerdo con un plan a fin de buscar, promover y servir mercados para sus productos. Este concepto hace referencia

⁶ American Marketing Association. Definiciones del Marketing. Un glosario de términos de Marketing. Editora AMA, Chicago, 1960

⁷ Santesmases, M. Marketing. Conceptos y Estrategias. Edición Pirámide, 1997

⁸ Idem 4

⁹ Drucker, P. La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial “El Ateneo”, Buenos Aires, 1975.

a dos vertientes del Marketing, que constituyen dos enfoques diferentes del mismo fenómeno, ya que de la contemplación previa de la empresa como algo orientado hacia los consumidores, nace la idea del Marketing como una función propia de la empresa, destinada a dicha orientación. Como puede apreciarse, en este enfoque el Marketing tiene la misión y responsabilidad de, no sólo servir los mercados, sino también de buscarlos y promoverlos hacia el producto y/o servicio que interese, con el fin de lograr el intercambio. Desde este punto de vista, las actividades de Marketing no son más que medios para lograr los fines de la empresa, jamás constituyen fines en si mismos aunque naturalmente, y como actividades individuales tendrán objetivos propios, pero en el contexto la función de Marketing forma parte de un conjunto, un sistema, que no tiene sentido más que cuando así sea considerado y no en términos de individualidades. Considerando los conceptos de Marketing valorados, se asume para el presente trabajo, que éste se puede entender bajo tres puntos de vista:

1- El Marketing debe ser considerado como una concepción, un sistema de pensamiento, una filosofía que sirve para orientar la política de la empresa hacia los diferentes públicos con que se relaciona, ya sean internos o externos. En este sentido la empresa y no sólo su departamento o área de comercialización debe estar enfocado al mercado, o lo que es lo mismo, a satisfacer las necesidades y deseos de sus públicos y de la sociedad.

2- El Marketing debe ser considerado como función de la empresa, a través de la cual la empresa se relaciona con su mercado y, a la vez, éste último con la empresa, de manera que ésta satisfaga las necesidades de su mercado específico y el mercado proporcione a la empresa los medios necesarios para la continuidad de su función.

3- Finalmente se considera el Marketing como una operación, ya que la función se traduce en acciones y actividades que hacen posible la relación entre la empresa y el mercado, entre las que se encuentran la evaluación del producto, el mercado, Formulación de políticas de ventas, publicidad y promoción, distribución, fijación de precios entre otras.

Esta concepción del Marketing aporta beneficios para los empresarios que se concretan en:

- Los directivos se percatan de que las necesidades de los consumidores son lo fundamental y que los productos que las satisfacen lo instrumental.
- Prestar atención a las necesidades y deseos del consumidor, permite a la organización y a su dirección definir más rápidamente nuevos productos y servicios o mejorar los existentes.
- La comercialización se hace más efectiva y menos costosa porque se orienta a satisfacer las necesidades del cliente.
- La dirección pone sus propios intereses en armonía con los intereses de la sociedad.

Según J. J. Lambin¹⁰ el Marketing no es una actividad nueva, puesto que cubre tareas que de hecho han existido siempre y que siempre han sido asumidas, de una forma o de otra, en cualquier sistema basado en el intercambio voluntario. El punto de partida del marketing nace en las necesidades básicas y deseos de las personas.

Cada persona necesita alimentos, aire, agua para sobrevivir, pero además tiene deseos y preferencias claras para versiones particulares de servicios y marcas.

Una necesidad es la carencia de un bien básico. La necesidad de esos bienes no ha sido creada por la sociedad, ni por la mercadotecnia, existe en la esencia de la naturaleza humana y en su propia condición.

Los deseos son la carencia de algo específico que satisface las necesidades básicas. En otra sociedad esta necesidad se satisface de manera diferente. Si bien las necesidades son pocas los deseos son muchos, los que además cambian frecuentemente bajo la influencia de factores sociales e institucionales como pueden ser la educación, la familia, etc.

Las demandas son deseos de un producto específico, en función de una capacidad de adquisición determinada, es decir los deseos se convierten en demanda cuando hay capacidad adquisitiva. Por tanto las organizaciones deben medir no sólo cuantas personas desean sus productos sino cuantas pueden adquirirlo potencialmente. El individuo satisface sus necesidades y

¹⁰ Ídem 4

deseos con productos, definiéndose en general como todo aquello que es susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo

El marketing emerge cuando las personas deciden satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio, que por lo tanto constituye el objeto del mismo, es el concepto básico sobre el cual descansa el Marketing. El intercambio es el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio y para que este se de deben darse cinco condiciones:

- Debe haber al menos dos partes
- Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra
- Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar
- Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta
- Cada parte debe creer que es deseable o apropiado tratar con la otra.

Si se dan estas condiciones hay potencial para el intercambio, que se de o no depende de que las partes lleguen a acordar los términos del mismo.

El concepto de intercambio lleva al concepto de mercado el que se entiende como el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrán estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor.

El tamaño del mercado depende del número de personas que muestren necesidad, tengan recursos que interesen a la otra parte y estén deseando intercambiar estos recursos por lo que ellos desean.

1.2.1 Dimensiones de la gestión comercial

La gestión de marketing supone una doble dimensión: análisis y acción, por tanto, es necesario distinguir entre Marketing Estratégico y Marketing Operacional.

El marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. La función de marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos de mercado y segmentos actuales o potenciales.

La gestión del marketing estratégico se sitúa en el medio largo plazo; su objetivo es elaborar las estrategias empresariales del área comercial en consecuencia con la misión y los objetivos del destino.

El proceso para realizar el marketing estratégico abarca tres etapas, desde la investigación de mercados, la segmentación de mercados y el análisis de la competencia actual y potencial.

La función esencial del marketing operacional es vender y utilizar para este efecto los medios de venta más eficaces, minimizando los costos de venta. Tiene por finalidad la obtención de objetivos de venta y para lograrlo se apoya en los medios que dispone.

El horizonte de acción del marketing operacional se sitúa en el corto y mediano plazo. Es la clásica gestión comercial. Se apoya en lo medio tácticos basados en la política de productos de distribución, de precios y de comunicación. El marketing operativo es también conocido como marketing mix., está enfocado al diseño y ejecución del plan de marketing, es decir, centrado en la realización de la estrategia previamente planteada.

1.3 Análisis histórico y teórico de la gestión de comercialización para el turismo

El Marketing como concepción y práctica integradora de la dirección empresarial moderna, se identifica hoy en día con el éxito en los negocios, amén de considerarse también como instrumento efectivo para desarrollar otras actividades sociales.

La actividad turística no escapa de la posibilidad y la necesidad de aplicarle el Marketing o la Mercadotecnia, pues su comienzo y final es la satisfacción de los deseos y necesidades de recreación, gozo y placer del turista y todo ello se desenvuelve como una actividad de negocio que trae un conjunto de consecuencias sobre el empleo, la entrada de divisas al país, el efecto multiplicador en la economía, el desarrollo regional, etc., con independencia de otros impactos positivos y negativos que puede acarrear el turismo.

Además, la fuerte competencia existente en este sector en el terreno internacional hace imprescindible tener una estrategia y un espíritu de Marketing que conduzca a la realización de los objetivos propuestos por países

y empresas que se dediquen a estos menesteres. Sin ella el turismo puede desplazarse hacia otros destinos aunque no necesariamente ofrezcan mejores atractivos reales.

Pero debido a las complejidades del turismo, se trata de aplicar el Marketing de Valor, como aquel que no se hace simplemente para cambiar formalmente cuestiones de promoción y presentación del producto-servicio, apoyándose en técnicas de presión y subliminares que sólo intenten atraer por cualquier medio a más clientes en el corto plazo, sino el Marketing que le agrega valor al producto-servicio.

El Marketing que, basado en las necesidades y deseos racionales y socialmente aceptables de los clientes, incrementa la calidad y valor de lo que se ofrece, añade nuevos atributos al producto y satisfaga un número mayor de aspectos demandados, esforzándose por un desarrollo turístico integral, por incrementar los atractivos, las facilidades y los accesos y ponerlos, con participación de todos los factores que influyen en la administración, producción, servicio y comercialización, en condiciones de que sean disfrutados con calidad y a precios razonables, para beneficio de clientes y receptores.

El Marketing Turístico, según el profesor Acerenza¹¹ es "...el principal instrumento de que se dispone para estimular el funcionamiento del sistema turístico y para incrementar, así, las corrientes turísticas hacia las regiones receptoras. De manera que de su eficacia depende, en gran medida, el éxito o fracaso de los planes de desarrollo turístico emprendido por los países"

En la definición de Marketing Turístico, ocurre como en las definiciones generales de mercadotecnia: existen varias. Una de las definiciones más acertadas la ofrece J. Krippendorf¹²: "Adaptación sistemática y coordinada de empresas de turismo tanto públicas como privadas, en el plano local, regional, nacional o internacional, para dar plena satisfacción a las necesidades de determinados grupos de consumidores y obtener con eso un beneficio apropiado"

¹¹ Acerenza, M.A. Administración del Turismo, E. Trillas, México, 1984,p. 179

¹² Citado por Doris V.D.M. Ruschmann. Seminario de Marketing turístico, Sao Paulo, Octubre, 1989

El Marketing Turístico implica identificar que es lo que puede ofrecer el destino, que grupos tendrían la posibilidad de ser atraídos, como traer la mayor cantidad de turistas posibles de acuerdo con la capacidad de acogida con que se cuente, que sean los mejores clientes dentro de las posibilidades de calidad, especificidad y variedad de oferta de nuestros servicios, que se queden el mayor tiempo posible y que realicen la mayor cantidad de gastos voluntariamente en función de las atrayentes ofertas que existan. Igualmente prevé el desenvolvimiento del mercado futuro y actúa en consecuencia preparando los nuevos productos o relanzando los existentes.

La satisfacción del cliente, única medida de la aplicación con éxito de la mercadotecnia, no es sin embargo, a cualquier precio, sino que constituye una solución óptima a partir de interpretar correctamente el entorno, aprovechar bien las fuerzas que influyen más directamente en el destino y las empresas y combinar creadoramente las variables del producto, los precios, los canales y la comunicación promocional.

El Marketing Turístico implica vigilar constantemente el mercado, las preferencias y gustos de los consumidores, estar al tanto de la competencia, dominar el producto turístico, mejorar su calidad y diversificarlo, poniéndolo a tono con las necesidades, ajustar los precios, ubicar el producto donde mejor pueda ser vendido y darse a conocer con los mejores atributos que tenga.

Esta es una labor compleja, dada la heterogeneidad del turismo y los diversos componentes que influyen en la satisfacción de un turista. Ningún nivel de administración, empresa o actividad por si sola, puede lograr esto, si todos los elementos vitales no trabajan como un todo.

El marketing turístico juega un papel fundamental, ya que permite identificar todas las necesidades que tiene el consumidor / usuario y planificar las acciones que deberá realizar la empresa para que éste quede plenamente satisfecho.

Para que la labor de marketing pueda realizarse con eficacia habrá que identificar qué variables afectan a la empresa con el fin de optimizar sus acciones. Podríamos diferenciar dos tipos de variables o factores:

Variables incontrolables: Constituidas por todos los hechos que ocurren en el entorno de la empresa, pero que ésta no puede controlar. Se trata de variables

que suelen afectar no sólo a una empresa, sino al conjunto de empresas que desarrollan su actividad en un mercado.

Entre estas variables se encuentran:

- Políticas - legales
- Económicas
- Tecnológicas
- Sociales
- Culturales
- Laborales

Variables controlables o instrumentos de marketing están constituidos por todos aquellos factores sobre los cuales la empresa puede planificar y decidir, ya que dependen exclusivamente de ella. Estas variables controlables son conocidas comúnmente como variables de "marketing mix" y están compuestas por los siguientes factores:

- Producto: debe centrarse en los beneficios que reporta su uso y consumo.
- Precio: el monto de dinero que paga un consumidor por adquirir un producto más el tiempo, esfuerzo y molestias para obtenerlo.
- Distribución: el hecho de facilitar al cliente potencial la posibilidad de efectuar reservas.
- Promoción: conjunto de actividades que tratan de comunicar la existencia y los beneficios de un determinado producto turístico y persuadir al consumidor para que lo compre.

1.3.1 Definiciones de Turismo

Los viajes son actividades tan antiguas como la propia existencia de los seres humanos. Resulta evidente que todas las grandes culturas de la historia han estado vinculadas a movimientos migratorios, fusiones de pueblos, conquistas y rechazos. Pero, en todas ellas, puede apreciarse que los intercambios comerciales y culturales trajeron consigo la existencia de viajeros con el consiguiente uso de medios o "facilidades" para sus estancias temporales.

El turismo comporta el desplazamiento temporal de personas fuera de su lugar habitual de residencia, con propósitos no remunerables. Por ello la esencia del

fenómeno tiene un fuerte condicionante económico y de beneficio para el país o lugar visitado.

En el sentido popular del término, se considera que turismo significa sólo el simple movimiento de personas fuera de los confines de su hábitat, con el consiguiente retorno al mismo. Sin embargo, ese movimiento eventual tiene otras implicaciones que ha provocado a través del tiempo la preocupación por definir claramente el concepto.

En su comienzo histórico y por la interpretación simple de la palabra, se entendió que turismo era solamente "viaje de placer". Aún hoy muchas personas lo estiman así y no comprenden que se sumen en sus estadísticas otros viajes de distinta motivación a la enunciada.

En el fenómeno turístico se destacan dos componentes básicos: el turista y el turismo. El primero es el sujeto agente; el segundo es el conjunto de acciones y relaciones de todas clases que aquel genera durante su viaje y estancia en el lugar de arribo.

El turismo como materia de investigación comienza a tomar carta de naturaleza en el período entre guerras, es decir entre la Primera (1914-1918) y Segunda Guerra Mundial (1939-1945). En ese período aparecen los primeros escritos publicados en revistas de varias universidades de Alemania, Suiza, Francia y Gran Bretaña.

En los inicios del turismo de masas es lógico que entre los investigadores llamara la atención, en primer lugar, la presencia de los viajeros en los países y lugares que los recibían. Ellos se inclinaron al estudio del impacto económico que producían, pero a la hora de definir el turismo quedaron circunscritos a la presencia del sujeto agente.

Así, algunos autores plantearon en 1929, que turismo era:

"Movimiento de personas que abandonan temporalmente el lugar de su residencia permanente, por cualquier motivo relacionado con el espíritu, el cuerpo o la profesión."¹³

¹³Rodríguez Fariñas, Ricardo. Introducción al turismo. Centro de estudios turísticos Universidad de La Habana, marzo 2000.

En 1930, Bormann¹⁴ (economista alemán) introduce el concepto del viaje de placer característico de la primera mitad del siglo XX (hasta la II Guerra Mundial), aunque sin olvidar los motivos anteriores:

"Turismo es el conjunto de los viajes, cuyo objeto es el placer o por motivos comerciales, profesionales u otros análogos y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal. No son turismo los viajes realizados para trasladarse al lugar de trabajo."

En los años inmediatamente anteriores a la II Guerra Mundial el impacto económico del turismo en los lugares receptores había tomado ya una importancia innegable. El turismo, era obvio, ya no constituía simplemente el desplazamiento de viajeros. Si las definiciones anteriores llevaban el acento principal al tráfico, era evidente que existía un aspecto olvidado que era necesario rescatar. De ahí que Glucksmann¹⁵, en 1935, advirtiera del error al señalar:

"Quien interprete el turismo como un problema de transporte lo confunde con el tráfico de turistas. El turismo empieza allí donde el tráfico termina, en el puerto, en el lugar de hospedaje. El tráfico de viajeros conduce al turismo. Sin embargo, no es turismo propiamente dicho, ni siquiera en parte."

La definición más completa aceptada por todos los investigadores se debe a dos profesores suizos: Kurt Krapf y Walter Hunziker¹⁶; los cuales afirmaron en 1942:

"Turismo es el conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa."

Posteriormente, Burkart y Medlik¹⁷, en 1981 definen nuevamente el concepto de

Turismo de la siguiente forma:

¹⁴ Ídem 13

¹⁵ Ídem 13

¹⁶ Ídem 13

¹⁷ Milio Balanza, I. –y otros. Comercialización de productos y servicios turísticos, Paraninfo. España, 2000

“ Los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos.”

El 1982, Mathieson y Wall¹⁸ realizan una definición bastante parecida a la anterior,

“ El movimiento temporal de gente, por períodos inferiores a un año, a destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, las actividades emprendidas durante la estancia y las facilidades creadas para satisfacer las necesidades de los turistas.

En 1991, La Organización Mundial de Turismo lanza una nueva definición, introduciendo todos los puntos positivos de los conceptos expuestos hasta ese momento, a la vez que abarca todos los aspectos de la actividad turística.

“ El Turismo comprende conjuntamente el desplazamiento y las actividades que realizan las personas durante su viaje y estancias, así como las relaciones que surgen en ellos; en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo superior a un año y mínimo de 24 horas (pernoctando en el destino); principalmente por fines de ocio, negocios y otros.”

La OMT acepta el siguiente concepto en una conferencia celebrada en Ottawa en 1993.

“ Se refiere a turista a la persona que se desplaza desde su residencia habitual a otro, por un tiempo superior a 24 horas y menos de un año, sin integrarse en el sistema laboral o académico de la zona del destino.”¹⁹

Esta definición contiene todos los elementos clave de la actividad turística. El desplazamiento obligatorio, lo que significa usar medios de transporte, la inhabitualidad de la residencia, lo que obliga al turista a buscar nuevos alojamientos y lugares de restauración, la no integración en la nueva zona que descarta movimientos no turísticos como laborales, migratorios, de estudio, y los otros límites de la duración para separar al turista del excursionista.

Este acto natural del ser humano y vinculado a su capacidad de locomoción, ha derivado en una enorme demanda extra domiciliaria de uso y consumo ocasional en transporte, alojamiento, alimentación, información,

¹⁸ Ídem 17

¹⁹ Cohen, E. Towards a Sociology of International Tourism. Social Research, 39. No 1. 1972

entretenimientos, intereses culturales, artículos e infinidad de otros recursos destinados a prestar servicio al viajero.

Esto ha llegado, a su vez, a comprometer y poner en operación (total o parcialmente) las más variadas actividades manufactureras y asistenciales en función del turismo.

De ese modo, el turismo ha sido catalogado como una "industria" por su extraordinaria importancia económica y por ocupar (directa o indirectamente) a disímiles esferas de la sociedad generadoras de bienes y servicios.

El turismo constituye para muchos países uno de sus principales sectores económicos y, para algunos, su más importante fuente de ingresos en divisas. Una actividad de tan vasta y extendida acción se sirve, como ninguna otra, de la más compleja y diversa gama de ocupaciones técnicas y profesionales, y de manifestaciones del saber y acontecer humano.

El turismo tiene una característica que lo diferencia de cualquier producto de uso o consumo internacional. No es como el café, los cítricos o los textiles que se exportan hacia los mercados del mundo; al contrario, es el consumidor o usuario quien debe viajar al encuentro del producto turístico para poder disfrutarlo en su lugar de origen.

1.3.2 Satisfacción del cliente

Se vive en un entorno comercial, que se supone es de competencia perfecta, tan imprevisible, competitivo y variable que ha convertido la satisfacción del cliente en el objetivo final de cualquier empresa que desee hacerse un hueco en el mercado cada vez más agresivo.

Hay muchas perspectivas y opiniones sobre qué es la satisfacción del cliente y no existe una única definición. La subjetividad de la misma ha creado un reto que deben vencer las empresas. Muchos directivos se han preguntado: "Si no conocemos la definición de la satisfacción del cliente, ¿cómo se puede conseguir?". Para que se responda adecuadamente a estas preguntas, se debe conocer primero quiénes son los clientes de nuestra empresa, cuáles son sus necesidades, expectativas y deseos, y permitirles que valoren los servicios que presta nuestra empresa y si estos satisfacen o no sus necesidades. Si satisfacen sus necesidades, la empresa puede tener clientes que pueden llegar

a ser muy leales; lo que significaría tener clientes que repiten sus compras en la misma instalación, además de dar referencias positivas a otras personas del servicio recibido, lo que a su vez contribuiría a una mayor generación de ingresos, si no, se debe reenfocar a la empresa hacia el cliente y redefinir sus actividades.

En términos generales, los clientes se ubican en dos categorías: clientes externos y clientes internos.

El cliente externo: Es el cliente final de la empresa, el que está fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la Empresa genera²⁰.

El cliente interno: Es quien dentro de la Empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores²¹.

A los efectos de esta investigación, se tendrá en cuenta el cliente externo de manera que al hablar de cliente y satisfacción del mismo en esta tesis, se hará referencia al cliente externo.

Para el éxito de cualquier organización la satisfacción de ambos grupos es indispensable. Lo que el cliente recibe y el grado en que se satisfagan sus necesidades y expectativas, dependen mucho del suministro (entrega) del servicio. La Norma ISO 9000 versión 2000, define la "satisfacción del cliente", como la Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos; definiendo a su vez "requisito" como necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

La satisfacción del cliente es el estado de este tras un juicio comparativo de los resultados de los atributos del producto o servicio respecto a sus expectativas, esta evaluación se sustenta en la integración de valoraciones parciales establecida sobre los atributos que componen el servicio, pero no sobre todos en igual medida, sino sobre aquellos considerados esenciales (Fornell, 1992; Boss, 1993; Martínez Ribes et al., 1999; Ángel et al. (2002).

La revista "Información al Día, Gestión de la Calidad" define la satisfacción del cliente como el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto, lo

²⁰ <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/18/controlserviciocliente.ht>

²¹ Idem²⁰

cual, en términos de investigación de mercados, se podría plantear como una pregunta en si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a una compra determinada. Esta misma fuente brinda lo que en los modernos enfoques e ideas del tema se llama “15 Claves de Satisfacción” de donde se puede decir haciendo un análisis crítico que, desde el punto de vista de los clientes, la única razón por la que su empresa está en el mercado es para satisfacerlos. La empresa no vende servicios, la empresa vende algo de valor para su cliente. Los clientes tienen su propia idea de cuál es ese valor, por tanto para satisfacerlos, la empresa tiene que saber exactamente cual es esa idea.

La satisfacción es un estado psicológico posterior a la compra y relativo porque traduce el hecho de que la evaluación es un proceso comparativo entre la experiencia subjetiva vivida y una base de referencia anterior a la compra (García Buades, 2001). Es un juicio evaluativo de los resultados de los atributos del producto o servicio que se hace sobre una experiencia que resulta de procesos cognitivos e integra elementos afectivos y volitivos. Se trata de la evaluación de una emoción y no de la emoción misma.

El nivel de satisfacción está en la diferencia entre el valor percibido y las expectativas.

Kotler (2000) considera tres niveles de satisfacción: si la percepción se encuentra por debajo de las expectativas el cliente estará insatisfecho, si la percepción se iguala a las expectativas el cliente estará satisfecho y si la percepción supera las expectativas el cliente estará muy satisfecho, encantado o deleitado.

Los clientes satisfechos son un activo intangible de las organizaciones de servicio, y más si se desea promover la actividad comercial, pues ellos valoran, aceptan y promueven el servicio; un activo es aquel que aumenta su valor con el tiempo y eso es exactamente lo que pasa cuando aumenta la satisfacción de los clientes. Estos generan los recursos, las inversiones y la rentabilidad. A su vez, es un activo doble porque es la fuente directa de la venta y la garantía para obtener liquidez adicional.

Es entonces, de vital importancia para las empresas reorientarse hacia la satisfacción del cliente externo y superar sus expectativas, se debe medir sus

efectos a partir del indicador que refleja los avances experimentados en la satisfacción de este tipo de cliente.

En las empresas los indicadores empleados están dirigidos esencialmente a los que miden el efecto, el beneficio obtenido, dejando a un lado la principal causa inmediata, que es contar con clientes satisfechos hasta el punto de ser leales a la organización, que son el verdadero origen de los beneficios ahora y en el futuro.

Tendencias del cálculo de la satisfacción de los clientes externos

En la actualidad no basta con decir “se tiene en cuenta la satisfacción del cliente”, es necesario cuantificar mediante el uso de herramientas matemáticas y estadísticas, cual es realmente la satisfacción y si está en correspondencia con la que queremos alcanzar, para así contribuir al aumento del volumen de ventas y favorecer el índice de rentabilidad.

El auge del movimiento a favor de la calidad de los servicios ha despertado la medición de las actitudes de los clientes como un factor de prioridad para las empresas. Ejemplo de esto es el Malcolm Baldrige National Quality Award, el cual se concede anualmente a aquellas empresas norteamericanas que demuestran un alto nivel en la práctica comercial, incluye siete criterios o categorías por las que juzga a las empresas, de ellas la que más pesa es la satisfacción del cliente.

Los modelos y aportes que han realizado numerosos autores en este campo parten de dos puntos de vista, las expectativas y las percepciones de los consumidores, remontándose sus orígenes a las escuelas nórdica y norteamericana.

Las expectativas y las percepciones se crean en la mente del consumidor, antes y después de la compra respectivamente, y en la medida que se igualen o sean superadas las expectativas, así será la satisfacción de los clientes.

En los aportes de la evaluación de las percepciones y expectativas se encuentran:

- El Modelo SERVQUAL o de los desajustes, propuesto por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1993), modelo que mide diferentes discrepancias reales o desajustes (Gap) relacionados con la comprensión, el diseño, la prestación, la comunicación y la calidad percibida.

- A pesar de ser de gran ayuda para los directivos a la hora de determinar los problemas, sus herramientas como las encuestas que se proponen son poco prácticas por su extensión y no valora las vías hacia la mejora continua.
- El Modelo SERVMAN o enfoque de gestión de servicio (Kunst & Lemmink, 1993) presenta la idea básica del anterior, pero enfatiza la necesidad de mejora de toda organización. Los Gaps de este modelo se consideran como áreas problemáticas de gestión.
- Particularmente en la gestión de expectativas se encuentran los estudios de Kotler, (1991; 1994) el cual incluyó la medición de la importancia de los atributos según la opinión de los clientes.
- La evaluación de la importancia concedida por el cliente a cada potencial atributo del servicio mediante el empleo propuesto de otras escalas (Caman, 1990; Cronin & Taylor, 1992; Teas, 1993, 1994). Esta medición permitió una evaluación más real de la satisfacción de los clientes.
- La escala SERVPERF de Cronin & Taylor (1992; 1994) y la escala de medición del desempeño evaluado (EP) de Teas (1993; 1994). Permiten evaluar la satisfacción de los clientes a través de una escala única.
- Otros de los modelos propuestos por mencionar algunos Modelo de la Imagen (Gronroos, 1984), el Modelo propuesto por Nguyen (1991), el propuesto por Binter (1993) entre otros.

De forma general en los modelos planteados se encuentran numerosas deficiencias planteadas por Noda (2004), alguna de estas son:

- Sirven fundamentalmente como modelos de diagnóstico, pues permiten detectar que anda mal, aunque no ofrecen vías para encontrar las causas y proponer mejoras.
- Se generalizan instrumentos y métodos a otros tipos de empresas de servicios, ignorando las características propias de los procesos, los clientes y los recursos humanos, por lo que pierden fiabilidad y validez.

Mencionar por último el modelo que se considera mas completo, con la ventaja de su diseño y adaptación a las empresas cubanas, con excelentes resultados en su aplicación, propuesto por Noda (2004).

Análisis del proceso actual de medición de la satisfacción del cliente

La Satisfacción del cliente externo se evalúa a través del resultado obtenido en el Índice Satisfacción del Cliente (ISC), mediante la aplicación y procesamiento de las encuestas diseñadas para este fin, elaborándose una para cada tipo de servicio del Comercio Minorista: Tiendas, Gastronomía, Photoservice y Servi - Cupet.

El procedimiento metodológico para la medición de la satisfacción del cliente propuesto por Noda Hernández consta de las siguientes etapas:

1. Caracterización de la unidad de servicio (US).
2. Caracterización de los clientes.
3. Modelación matemática del indicador SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.
4. Medición del estado actual del indicador SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.
5. Determinación de los factores que inhiben el logro de la SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Modelación Matemática del Indicador satisfacción del cliente

Puede considerarse satisfacción del cliente desde un enfoque multiatributo, representado a partir de un modelo lineal aditivo, es decir, se parte del criterio de que los atributos esenciales valorados por el cliente se compensan entre sí, debido a eso su modelación matemática sería la siguiente:

$$SC = \sum_{e=1}^n We \cdot Vae$$

donde:

We: peso del atributo esencial e.

Vae: valoración esencial del atributo esencial e.

Definición de los atributos esenciales

¿Que son los atributos esenciales? características mínimas exigibles por el cliente para que sienta que lo que recibe le satisface, aquellos componentes del servicio que el cliente valora de forma especial y puede percibir con claridad por separado.

Para ello deberá investigarse ¿qué atributos son importantes para el cliente? Con ese fin pueden emplearse experiencias anteriores en entidades similares,

la bibliografía existente y criterios de expertos a partir de paneles de clientes, método Delphi, entre otros.

Pero no todos los atributos tienen la misma relevancia, se ha de investigar el diferente grado de importancia que el cliente le asigna a cada uno de ellos. Es conveniente determinar además el criterio de la gerencia al respecto.

Determinación de la importancia de los atributos. (We)

La determinación de las prioridades de los atributos en la satisfacción del cliente, puede realizarse mediante la aplicación de diferentes métodos de expertos como el Delphi, el Kendall, entre otros.

El estado actual (Ea) del indicador satisfacción del cliente debe compararse con el estado deseado (Ed) del mismo, de esa comparación pueden derivarse tres conclusiones importantes:

- Si $Ea = Ed$, entonces la organización logra cubrir las expectativas de los clientes, y su situación es favorable, aunque no debe descuidarse pues pueden existir competidores que estén logrando el mismo resultado.
- Si $Ea > Ed$, la situación de la organización es muy competitiva en ese sentido, pues es capaz de sobrepasar las expectativas de los clientes, posiblemente se puedan iniciar labores de marketing dirigidas a otros segmentos de clientes.
- Si $Ea < Ed$, la situación de la organización es desfavorable pues en ella la calidad percibida está por debajo de la calidad esperada, y lejos de atraer a los clientes los repele.

Es conveniente además calcular el por ciento de clientes que salen totalmente satisfechos, índice que expresa de forma cuantitativa todos aquellos en los que la impresión ha sido favorable, ha cubierto sus expectativas y por tanto la entidad tendrá en ellos eficientes divulgadores y los mejores realizadores de marketing.

Como a todos los atributos esenciales no se la confiere igual peso por parte de los clientes, es conveniente realizar una comparación de los mismos de acuerdo a dos aspectos: importancia y valoración, conformándose una matriz de atributo como la siguiente:

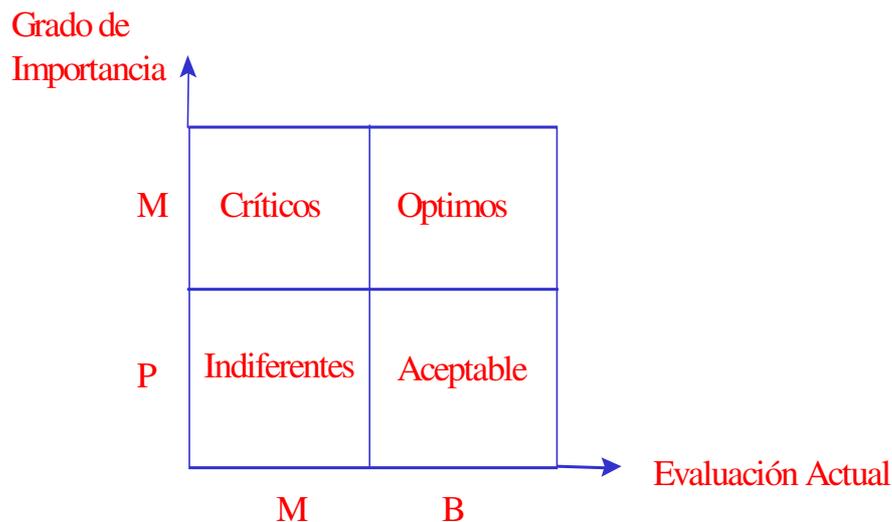


Figura 1 Matriz de atributos. Fuente: Noda, Hernández (2004).

Con su análisis pueden clasificarse los atributos en:

- **Óptimos (imanes)**, o sea, los que están en un estado favorable pues son de gran importancia y están valorados satisfactoriamente por los clientes. Cualquier proceso de mejora que se introduzca debe mantener el estado de esos atributos y de ninguna manera dañarlos.
- **Críticos (anti-imanes)**, o sea, aquellos atributos a los que se le concede gran importancia y sin embargo su situación es desfavorable, constituyen señales de alerta a su mejoramiento irá dirigido cualquier proceso de mejora de la calidad del servicio que se introduzca.
- **Indiferentes**, o sea, los que tienen relativamente poca importancia y una baja valoración.
- **Compensatorios o Aceptables**, o sea, los que tienen poca importancia y alta valoración, en ellos a pesar de que no son muy importantes, la entidad tiene buenos resultados y debe tratar de mantenerse así, pues pueden influir de alguna manera en mejorar la satisfacción del cliente.

Esta metodología consultada es utilizada por la corporación, lo que facilitó la obtención de los datos mediante un programa automatizado.

1.4 El cliente externo en las tiendas minoristas

Las organizaciones, dependen de sus clientes, y por eso debe de entender las necesidades presentes y futuras de los consumidores. Deben adaptarse a las necesidades e incluso sobrepasar las expectativas de los clientes. Es necesario conseguir la satisfacción del consumidor, cubrir sus necesidades, y satisfacer sus expectativas. A cambio, el consumidor se identificará con la organización, y estará dispuesto a mantener su nivel de implicación hacia la organización, aumentando así las posibilidades de ventas.

Los beneficios que pueden obtener los clientes de estas relaciones estables se centran en el incremento de la confianza y en la reducción de riesgos en la compra, ventajas económicas, simplificación e incremento de la eficiencia en el proceso de decisiones, beneficios sociales y adaptabilidad (Esteban et al., 2001)

Los comercios detallistas a veces encuentran difícil con exactitud quien es “su cliente”. En muchos casos el cliente puede estar oculto detrás de toda una nebulosa formada por la competencia, productos sustitutos, promociones agresivas, políticas de rebajas, etc.

Un elemento importante es tratar bien a los clientes desde el primer encuentro y en cada contacto posterior. Nunca se debe juzgar a los clientes por su vestimenta, apariencia o por su tono de voz todos los contactos con el cliente, desde el primero hasta el último, deben verse como una forma de formar y alimentar las relaciones.

Los clientes tienen el derecho de suponer que la calidad del servicio que pretenden comprar es alta y que sus decisiones de compra se basarán en una gama de requerimientos mucho más extensa. Las empresas capaces de satisfacer la mayor cantidad de estas necesidades serán las más exitosas a largo plazo, tendrán una posición distinguida en el mercado, serán capaces de brindar un servicio de excelencia, donde lo más importante son los clientes, lo que traerá consigo los mayores beneficios para la entidad.

1.4.1 El cliente y el proceso de compra

Según William. J. Stanton: “El cliente es el determinante básico de los productos y servicios que han de producirse, así como del dónde, cuándo, cómo y a qué precio han de venderse”. Dentro de los límites de sus ingresos, el cliente hoy día es libre de elegir la cantidad y clase de mercancía y servicio que compra para satisfacer sus deseos y necesidades.

San Walton fundador de la cadena de supermercado americanos “Wal-Mart” impreso como primer punto de su credo comercial “El cliente es el rey” y “ no hay más que un jefe en nuestra empresa: el cliente”.

Siendo el cliente el principal activo de una empresa de servicio y donde su principal tarea es lograr seducirlo a que compre su oferta, nos inclina a detenernos y analizar el comportamiento del mismo durante el proceso de compras.

1.4.2 El cliente en el comercio al detalle

Podemos decir que la Venta al Detalle es la venta de bienes y servicios a los consumidores finales para su uso personal, no de negocios. Cualquier institución, por ejemplo un fabricante puede dedicarse a la venta al detalle, pero a la empresa que se dedica principalmente a la venta al detalle se le conoce como un detallista. Perdomo (2004).

Los servicios constituyen una actividad típica de solución de problemas en la cual el cliente siempre está presente, antes, durante y después de que éstos han sido proporcionados. Al solicitar un servicio, una persona da algo a otra para lograr alguna mejora. Sea cual sea la necesidad, el cliente espera ver una mejora sustancial.

Durante la prestación del servicio, el comprador (cliente) debe cooperar con el vendedor (proveedor). Un buen servicio es una co-producción, cuyos resultados dependen substancialmente de ambos. La necesidad de cooperación varía de acuerdo con la naturaleza del servicio que se presta. La colaboración del cliente es necesaria en diversas ocasiones.

El servicio al cliente consiste en asegurarse de que los clientes queden satisfechos y sigan comprando los productos o servicios de una empresa. Rokes (2004).

La satisfacción del cliente tiene que ser el aire que respire la organización, si no se logra lo más probable es que la empresa se asfixie con el incremento de costos, altos niveles de inventarios y una lenta rotación de la mercancía.

Los clientes nunca se ven ellos mismos como miembros de las tiendas, pero los directivos de las tiendas deben considerarlos empleados que participan en la distribución del servicio. El fortalecimiento mediante una relación estable entre el detallista y sus clientes potenciarán la eficiencia organizacional.

Los clientes esperan recibir un servicio excelente, y los seleccionan basándose en los beneficios que desean, esperan a su vez recibir servicios adicionales de esta relación (Gwinner et al., 1998).

Los beneficios que pueden obtener los clientes de estas relaciones estables se centran en el incremento de la confianza y en la reducción de riesgos en la compra, ventajas económicas, simplificación e incremento de la eficiencia en el proceso de decisiones, beneficios sociales y adaptabilidad (Esteban et al., 2001)

En todas las situaciones, el cliente es también un “actor” en la realización del servicio, y necesita ser educado para ello. Esta es la razón por lo que la comunicación representa un elemento tan crucial en el servicio.

1.4.3 Motivaciones del consumidor

Diversos han sido los estudios que buscan identificar el comportamiento y motivaciones del consumidor, ejemplo de ello el modelo global de comportamiento del consumidor (Martínez, Borja & Carvajal, 1999) y muchas son las variables que influyen. Ubicadas en dos grupos se podría decir que existen variables internas y variables externas. Las variables internas no son más que las motivaciones, percepciones, expectativas, características de la personalidad, etc. y las variables externas están dadas por las influencias sociales y de la vida cotidiana en general, influencias personales, estímulos sociales, situación económica, entre ellas se identifican por múltiples autores

las variables del marketing donde intervienen las cuatro P conocidas (precio, producto, distribución y comunicación).

Para el consumidor a medida que es más inmaterial el servicio, más influencias tendrán los aspectos tangibles, soporte físico, apariencia del personal, precio, riesgos percibidos, son algunos de los criterios inmediatamente ponderables a los que se aferrará.

Michael LeBoeuf, autor de *How to Win Customers and Keep them for Life*, afirma que la gente compra con base a las emociones y luego justifica sus compras en la lógica. Cuando los clientes compran para resolver un problema, en realidad lo que adquieren es la expectativa de sentirse bien

El merchandising

Una vez analizado el marketing, se puede entrar a valorar lo que es el merchandising. Se podrían dar muchas y complejas definiciones del merchandising puesto que las funciones que cubre son suficientemente amplias e importantes.

Escuetamente se puede entender el merchandising como el marketing del punto de venta. Son todas las acciones encaminadas a resaltar los productos, a animar y rentabilizar el lineal y potenciar el punto de venta.

Detengámonos un momento para definir un concepto importante utilizado en el párrafo anterior: el lineal.

Se entiende por lineal los estantes o superficies sobre las que se exponen toda una serie de productos, con el objetivo de mostrarse o exhibirse, o simplemente para estar al alcance de la mano del consumidor, para que este pueda acogerlos.

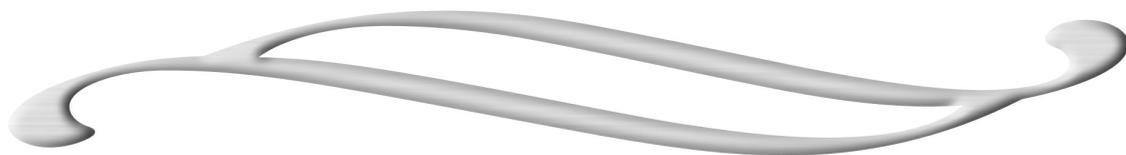
Según la Academia Francesa de Ciencias Comerciales. “El merchandising es una parte del marketing que engloban las técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador el producto o servicio, en las mejores condiciones materiales y psicológicas”.

El merchandising tiende a sustituir la prestación pasiva del producto o del servicio por una prestación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, fraccionamiento, envase y presentación, exhibición, instalación, etc.

Una de las organizaciones dedicada al estudio y desarrollo de las técnicas de merchandising, el instituto Francés de Merchandising, nos dice que: “Es el conjunto de métodos y técnicas conducentes a dar al producto un papel activo en la venta de su presentación y entorno, para optimizar su rentabilidad”.

En nuestro país existen numerosas corporaciones, dedicadas a la recaudación de divisas y como apoyo a las necesidades de las entidades del turismo, las cuales están situadas en varias zonas, lo que provoca que se viva en un entorno comercial, variable, competitivo, donde se hace necesario establecer estrategias que permitan cumplir con las expectativas de los clientes para mantenerse en una buena posición en el mercado, comunicar una buena imagen, alcanzar altos volúmenes de ventas y utilidades, así como no llegar a caer en altos niveles de inventario. En estas entidades dedicadas al comercio minorista se debe realizar sistemáticamente el cálculo de índices, razones financieras, indicadores que le permitan evaluarse, conocer su funcionamiento, la situación en que se encuentra, para gestionar eficientemente la entidad, como una vía para encontrar las causas y atacar los efectos, para no esperar al final de un período para saber como se han comportado las ventas.

Capítulo II



CAPITULO II: ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA GESTION COMERCIAL EN EL CENTRO COMERCIAL LOS FLAMBOYANES, PERTENECIENTE AL COMPLEJO BANES DE LA CORPORACIÓN CIMEX.

Objetivo: Mostrar los resultados de la investigación realizada para el Centro Comercial Los Flamboyanes de la Corporación Cimex.

Para ello se plantea el siguiente modelo:

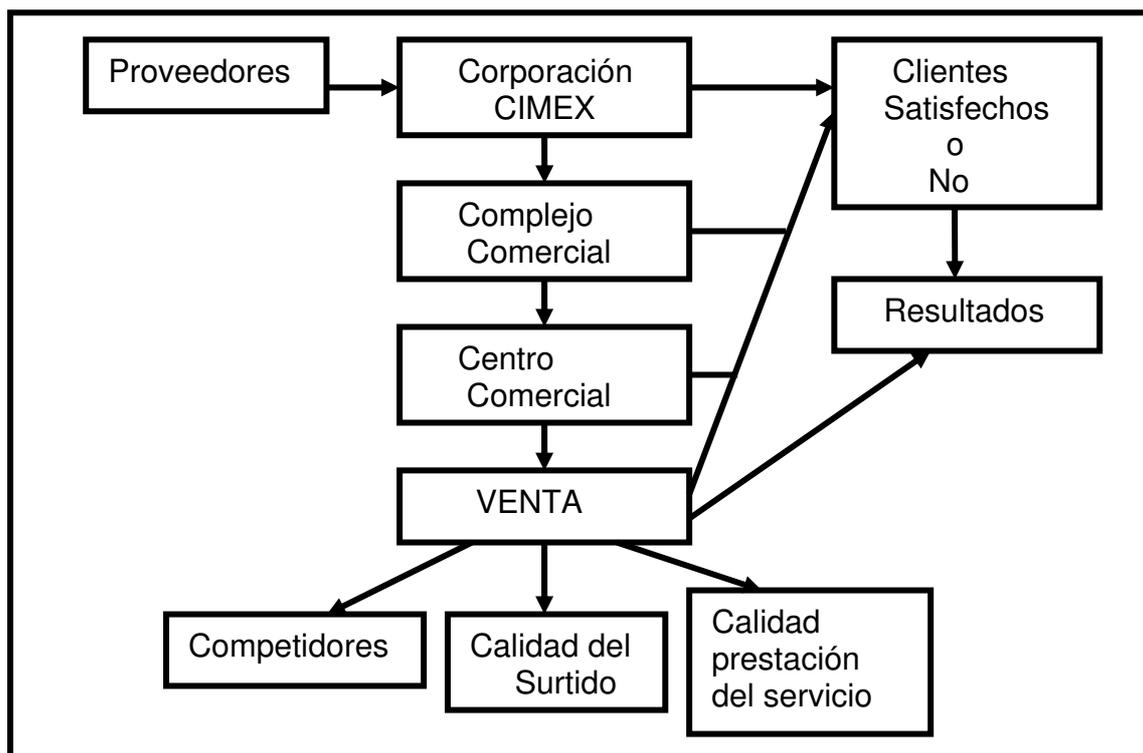


Figura 2 Modelo para el análisis de los resultados de la Gestión de Comercialización. Fuente: Elaboración propia.

Para desarrollar el modelo se trazó el siguiente procedimiento:

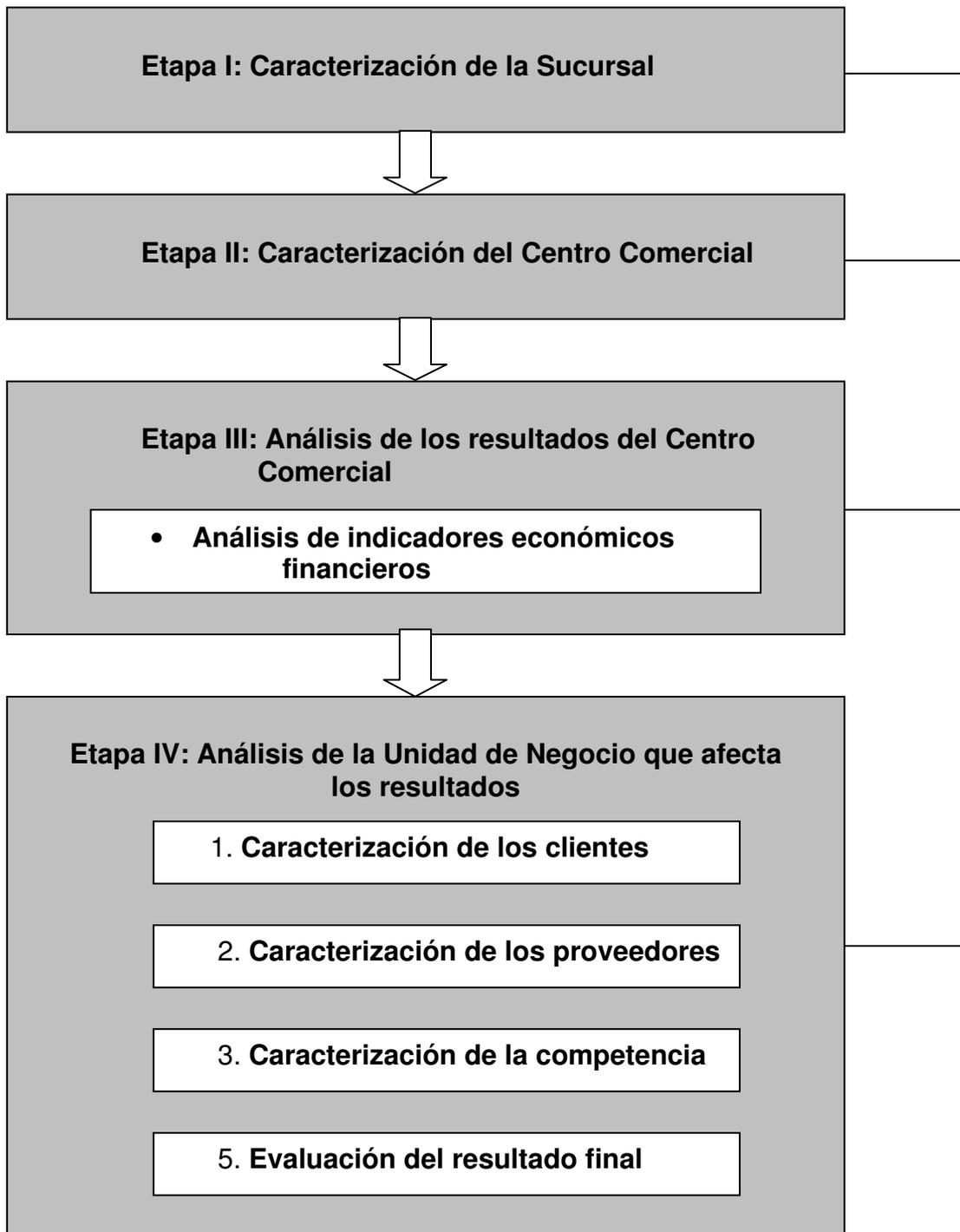


Figura 3 Procedimiento para el análisis de los resultados de la gestión de comercialización. Fuente: Elaboración propia.

2.1 Caracterización de la Sucursal Oriente Norte

La Unidad de Negocios denominada Sucursal Oriente Norte de la Corporación Cimex, S.A. se constituyó el 1ero de Enero de 1997, su sede Central se encuentra ubicada en Calle 6 # 10 entre 9 y 11, Reparto Ciudad Jardín, en la ciudad de Holguín y se subordina a la Corporación Cimex, S.A. Tiene como objeto social la realización de actividades productivas de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios.

La Misión de la Sucursal Holguín de la Corporación Cimex S.A. es la de captar las divisas que por diversas vías llegan a la población del territorio, mediante el Comercio Minorista, en las actividades de tiendas, servicentros, centros gastronómicos, servicios fotográficos y de venta de alquiler de películas, música y accesorios.

Asimismo participar en la solución de las necesidades de las entidades del turismo, sector recaudador de divisas y otras entidades que dispongan de fondos en MLC, mediante el Comercio Mayorista de mercancías, insumos y servicios tecnológicos o de otro tipo.

Su trabajo está encaminado a prestar un servicio de excelencia, de cara a la satisfacción de las necesidades de los clientes, basado en la profesionalidad y ética del personal y al empleo de tecnologías y sistema de gestión de avanzada. Se definió una visión compartida para el colectivo de la Sucursal, en los siguientes términos:

Ser una entidad integrada por diferentes áreas de trabajo, con una fuerte sinergia, con visión de futuro y pensamiento único, diversificada en distintas actividades comerciales minoristas, mayoristas y de servicios tecnológicos, con una posición líder entre las organizaciones de su tipo en el sector de recuperación de divisas. Desarrollar además, algunas actividades productivas, tanto para el aseguramiento propio como para venta a terceros clientes.

Trabajar con tal dinamismo, flexibilidad y sentido innovador, que su imagen corporativa se haya fortalecido, dándoles aún más credibilidad, destacándose en el comercio tanto minorista como mayorista, habiendo aumentado sus clientes, que están altamente satisfechos. Lograr la potenciación de las cualidades y valores de sus cuadros y trabajadores.

Practicar mecanismos de retribución y estimulación diferenciadas e integrales,

que promueven esa tendencia. Sus estructuras organizativas facilitan los procesos de toma de las decisiones requeridas para cada nivel de dirección.

Ser líderes en el empleo de tecnologías y sistemas de gestión que han elevado más la calidad, eficiencia y eficacia de sus actividades. Disponer de mayor automatización en los sistemas de seguridad de bienes y valores. Su pensamiento estratégico permite trazar estrategias factibles, coherentes e integrales como respuesta a su Misión.

Como Política de Calidad tiene trabajar por una calidad renovada, por nuevos paradigmas basados en los principios de la Gestión de la Calidad, donde cada uno de sus integrantes sabe por que trabaja, para que trabaja y disfruta trabajando, garantizado la protección del consumidor, el respaldo de sus proveedores, la protección del medio ambiente y la mejora continua de sus procesos, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos con creciente grado de eficiencia y eficacia.

La Sucursal esta compuesta por numerosos complejos en toda la provincia, entre los que se destacan los minoristas, uno de ellos lo conforman la cadena de tiendas del complejo de Banes, integrada por:

Centro Comercial	Centro Comercial	El
Guardalavaca.	Radar.	
Tiendas.	Tiendas	
Los Flamboyanes	El Radar	
El Progreso	Los Locos	
La Perla	Isla de Cuba	

2.2 Caracterización General de la entidad “Los Flamboyanes”

El Centro Comercial “Los Flamboyanes” fue fundado el 14 de Noviembre del año 2001. Su ubicación geográfica está dada con domicilio legal en la esquina a, Calle 2 y Avenida de los Flamboyanes Amarillos en Guardalavaca.

Los Flamboyanes surge en el año 2001 como parte de la política del gobierno de recaudar divisas para la reanimación de la economía nacional.

Las actividades claves de la entidad en cuanto a servicio se refiere y que conforman como tal la misión es la venta de forma minorista de mercancías y

combustibles y la prestación de servicios gastronómicos, alquiler de películas y de fotografía, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, contando con una tecnología de punta y un colectivo de trabajadores técnicamente preparado e identificado con los principios de la revolución cubana.

Atiende directamente un total de cinco tiendas estas son: Tienda “Los Flamboyanes”, situada en los límites del área que pertenece al Complejo; Tienda “El Cerro” en Aguada la Piedra , Tienda “El Progreso” situada en el municipio Rafael Freyre; Tienda “ Fray Benito” , Tienda “ La Perla” en Cañadón, también tienen un punto de venta “ El Arcoiris” situado en Melilla, una tienda dedicada a prestar servicios de Fotografía, alquiler de películas , ventas de artículos de Ferretería entre otras actividades, una tienda de Tabaco, una tienda para productos de bodega, dos cafeterías donde prestan servicios gastronómicos, situadas una en el Centro Comercial y otra en Aguada la Piedra y se adjunta la actividad del Servi- Cupet “ Guardalavaca “.

La tienda se clasifica de acuerdo a su capacidad instalada y diversidad de productos en mixta, cuenta con una entrada que le permite al cliente identificar el área por la cual quiere visitar, el horario de servicio a la población es de lunes a sábado de 9:00 a.m. a 5:00 p.m. y los domingos de 9:00 a.m. a 12:30 p.m. Visitan la tienda alrededor de 994 personas al día, efectuando compras un promedio de 278 clientes, el horario de mayor afluencia de clientes es la mañana de 10:30 a.m. -1:00 p.m., y en la tarde 2:30 -4:00 p.m. Los meses de mayor probabilidad de visitas son los meses de alza turística y los meses de Julio y Agosto, los días de la semana de mayor probabilidad de visita son los martes, jueves, viernes y sábado, en el horario comprendido en la mañana a partir de las 9:00 a.m. A 10:30 a.m., y en la tarde de 2:30 p.m. A 5:00 p.m.

2.3 Análisis e interpretación de algunos indicadores económicos financieros

Este análisis se realiza con el objetivo de determinar en que medida se encuentra la generación de dinero por parte del sistema y qué elementos frenan su desarrollo. Para ello es necesario apoyarse en datos que se toman del balance general y el estado de resultados.

2.3.1 Análisis del punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio se utiliza para determinar el momento en el cual las ventas cubrirán los costos, es decir el punto donde la empresa se equilibra, además de mostrar las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o disminuyen por debajo de ese punto. Se debe anticipar y lograr un volumen suficiente de ventas para cubrir los costos fijos y variables para no tener pérdidas.

Real 2008

$$PE = \frac{\text{CostoFijo}}{1 - \frac{\text{CostosVariables}}{\text{VentasoIngresos}}}$$
$$= 350\,492,82 / 1 - 302\,795,10 / 724\,975,23$$
$$= 604\,297,96$$

Como se puede apreciar en este año el punto de equilibrio alcanza un valor de \$604 297,96, lo que representa que en estos niveles la unidad cubre sus costos y a partir de este la entidad empieza a generar utilidades, esta cifra representa el 75,25% de las ventas, por lo que habría que hacer un análisis de los gastos fijos y de operaciones los cuales están influyendo negativamente en las utilidades.

Plan 2009

$$PE = \frac{\text{CostoFijo}}{1 - \frac{\text{CostosVariables}}{\text{VentasoIngresos}}}$$
$$= 369\,579,00 / 1 - 376\,470,00 / 890\,850$$
$$= 637\,205,17$$

Teniendo en cuenta si se mantienen los niveles de gastos proyectados para el 2009, la entidad alcanzará su punto de equilibrio cuando las ventas lleguen a \$637 205,17, lo cual se logra antes de finalizar el mes de septiembre y representa el 71,53% de los ingresos planteados.

2.3.2 Cumplimiento del plan

Se realizó un análisis del plan de ventas del Centro Comercial en el 2008 y se pudo constatar que existe una situación desfavorable en el cumplimiento del mismo. En este año Los Flamboyanes se planificó unas ventas de \$752 741,00, cifra que no se cumplió en \$27 765,77. Realizando un análisis del cumplimiento por las unidades de negocio que forma parte de este centro se puede observar que el problema está dado en las ventas de mercancías minoristas en la tienda, de \$532 500,00 que tenían planificado, ingresaron \$473 920,84, dejando de cumplir en un 11%. En otras áreas no sucede lo mismo pues en el área de gastronomía se sobrecumplió en \$25 076,55 y en los servicios de recreación se ingresó \$5 204,45 por encima del plan.

Figura 4. Situación del comportamiento de los indicadores en el año 2007.
Fuente: Elaboración propia a partir del estado de resultado

Indicador	2007	% de relación
INGRESO	965844,39	100
800 Devoluciones y rebajas en ventas	_1977,95	0,20
900 Ventas	958073,29	99,80
920 Ingresos financieros	588,37	0,06
930 Ingresos por sobrantes de bienes	44,16	0,01
940 Ingresos de años anteriores	1518,74	0,16
950 Otros ingresos	7597,78	0,79
COSTO	426206,52	44,13
812 Costo de ventas minoristas	421176,44	98,82
816 Costo de servicios	5030,08	1,18
Margen de contribución	539637,87	55,87
GASTO	348536,50	36,08
822 Gastos generales y de administración	0,00	-
825 Gastos de operación	294486,48	84,50
835 Gastos financieros	2525,49	0,73
845 Gastos por pérdidas	37206,58	10,67

850 Gastos por faltantes de bienes	0,00	-
855 Gastos de años anteriores	74,66	0,02
865 Otros Gastos	14243,29	4,08
UTILIDAD NETA	191101,37	19,79
Costos por CUC de ingreso (%)	44,13	
Gastos por CUC de ingreso (%)	36,09	
Utilidad por CUC de ingreso (%)	19,79	
GASTO POR ELEMENTO	294486,48	30,49
1 Retribuciones	112914,66	38,34
2 Gastos de personal	216,50	0,07
3 Consumo Material	8211,25	2,79
4 Servicios Recibidos	91866,24	31,19
6 Tribuciones	48219,19	16,37
7 depreciaciones y Amortizaciones	33058,64	11,22

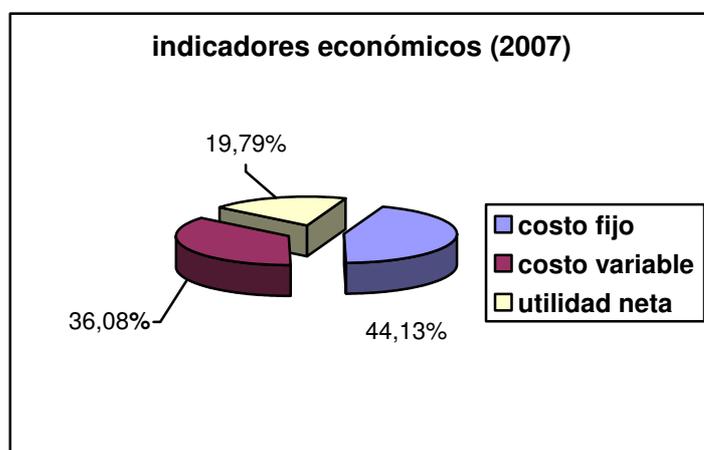


Figura 5. Representación de los indicadores económicos financieros

Año 2007

Los ingresos en el 2007 alcanzaron los \$965 844,39 mientras que los costos de la actividad principal fueron de \$426 206,52, representando el 44,13 % del total de las ventas, lo que permite tener un margen de contribución de 55,87% para cubrir los gastos fijos, que estos a su vez totalizan \$348 536,50 para un 36,08

%, incidiendo en mayor medida dentro de esta partida los gastos de operaciones que totalizan \$294 486,48, acumulando de esta forma el 84,50 % del total de gastos, Todo esto determina que se tenga un margen de utilidades netas de un 19,78% del total de los ingresos, porcentaje que si bien no puede entenderse como deficiente no permitiría cubrir las necesidades de reservas de las entidades y aportes al presupuesto del estado en gran escala, por lo que las ventas de la organización son incapaces de generar resultados óptimos. Al determinar el punto de equilibrio este representa el 64,44% lo que explica que para elevar las utilidades como los costos variables (gastos de operación) estarán en correspondencia con las ventas, es decir son directamente proporcional sería muy difícil disminuirlo, esta estrategia habría que seguirla con los gastos fijos fundamentalmente a la amortización de las pérdidas de años anteriores.

Figura 6. Situación del comportamiento de los indicadores en el año 2008.
Fuente: Elaboración propia a partir del estado de resultado

Indicador	2008	
INGRESO	724975,23	100
800 Devoluciones y rebajas en ventas	-2197,25	0,30
900 Ventas	715133,84	98,64
920 Ingresos financieros	208,87	0,03
930 Ingresos por sobrantes de bienes	92,67	0,01
940 Ingresos de años anteriores	2349,54	0,32
950 Otros ingresos	9387,56	1,29
COSTO	302795,10	41,77
Margen de contribución	422 180,13	58,23
812 Costo de ventas minoristas	298842,99	98,69
816 Costo de servicios	3952,11	1,30
GASTO	350492,82	48,35
822 Gastos generales y de administración	0,00	-
825 Gastos de operación	326781,34	93,24
835 Gastos financieros	1674,35	0,48

845 Gastos por pérdidas	7616,34	2,18
850 Gastos por faltantes de bienes	93,88	0,02
855 Gastos de años anteriores	0,00	-
865 Otros Gastos	14326,91	4,08
UTILIDAD NETA	71687,31	9,88
Costos por CUC de ingreso (%)	41,77	
Gastos por CUC de ingreso (%)	48,35	
Utilidad por CUC de ingreso (%)	9,89	
GASTO POR ELEMENTO	326781,34	45,07
1 Retribuciones	107253,39	32,82
2 Gastos de personal	327,00	0,10
3 Consumo Material	9199,53	2,81
4 Servicios Recibidos	130525,01	39,94
6 Tribuciones	43252,23	13,23
7 depreciaciones y Amortizaciones	36224,18	11,08

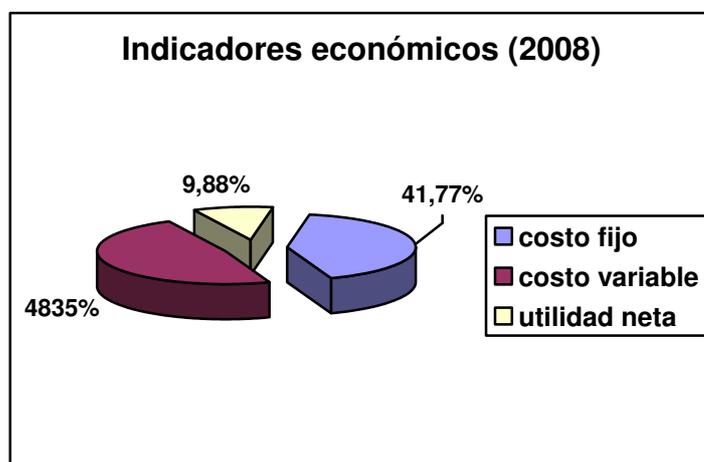


Figura 7. Representación de los indicadores económicos financieros

Año 2008

Los ingresos en el 2008 alcanzaron los \$ 724 975,23, mientras que los costos de la actividad principal fueron de \$302 795,10, representando el 41,77 % del total de las ventas, lo que permite tener un margen de contribución de 58,23% para cubrir los gastos fijos, que estos a su vez totalizan \$350 492,82 para un

48,35 %, incidiendo en mayor medida dentro de esta partida los gastos de operaciones que totalizan \$326 781,34, acumulando de esta forma el 93,24 % del total de gastos. Todo esto determina que se tenga un margen de utilidades netas de un 9,88 % del total de los ingresos, porcentaje que se puede entender como deficiente, no permitirá cubrir las necesidades de reservas de la entidad y aportes al presupuesto del estado en gran escala algo que se espera de esta actividad, por lo que aun las ventas de la organización no son capaces de generar resultados óptimos. Al determinar el punto de equilibrio este representa el 75,25% lo que explica que para elevar las utilidades, como se había planteado anteriormente, los costos variables (gastos de operación) estarán en correspondencia con las ventas, es decir son directamente proporcional sería muy difícil disminuirlo, esta estrategia habría que seguirla con los gastos fijos o de operaciones fundamentalmente que están por encima del costo de la actividad principal en un 6,58%.

Figura 9. Pronóstico del comportamiento de los indicadores para el año 2009.

Fuente: Elaboración propia.

Indicador	2009	
INGRESO	890 850,00	100
800 Devoluciones y rebajas en ventas	0,00	-
900 Ventas	882950,00	99,11
920 Ingresos financieros	0,00	-
930 Ingresos por sobrantes de bienes	0,00	-
940 Ingresos de años anteriores	0,00	-
950 Otros ingresos	7900,00	0,88
COSTO	376470,00	42,26
Margen de contribución	514380,00	57,74
812 Costo de ventas minoristas	372518,00	98,95
816 Costo de servicios	3952,00	1,05
GASTO	369579,00	41,49
822 Gastos generales y de administración	0,00	--
825 Gastos de operación	343404,00	92,92
835 Gastos financieros	3390,00	0,92

845 Gastos por pérdidas	6705,00	1,81
850 Gastos por faltantes de bienes	0,00	-
855 Gastos de años anteriores	0,00	-
865 Otros Gastos	16080,00	4,35
UTILIDAD NETA	144801,00	16,25
Costos por CUC de ingreso (%)	42,26	
Gastos por CUC de ingreso (%)	41,49	
Utilidad por CUC de ingreso (%)	16,25	
GASTO POR ELEMENTO	343404,00	38,55
1 Retribuciones	106536,00	31,02
2 Gastos de personal	235,00	0,07
3 Consumo Material	11875,00	3,46
4 Servicios Recibidos	139566,00	40,64
6 Tribuciones	43768,00	12,75
7 depreciaciones y Amortizaciones	41424,00	12,06

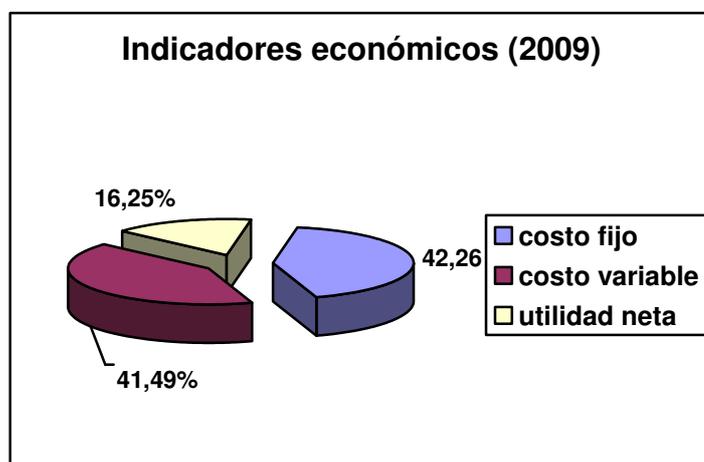


Figura 10. Representación de los indicadores económicos financieros

Año 2009

Los ingresos en el 2009 se prevé que alcancen los \$ 890 850,00, mientras que los costos de la actividad principal sean de \$376 470,00, representando el 42,26 % del total de las ventas, lo que permite tener un margen de contribución de 57,74% para cubrir los gastos fijos, que estos a su vez

alcanzarían el valor \$369 579,00 para un 41,48 %, incidiendo en mayor medida dentro de esta partida los gastos de operaciones que totalizan \$343 404,00, acumulando de esta forma el 92,92 % del total de gastos, Todo esto determina que se tenga un margen de utilidades netas de un 16,25 % del total de los ingresos, porcentaje que no es totalmente deficiente, pero no permitirá cubrir las necesidades de reservas de la entidad y aportes al presupuesto del estado en gran escala algo que se espera de esta actividad, por lo que aun las ventas de la organización no son capaces de generar resultados óptimos. Al determinar el punto de equilibrio este representa el 71,53% lo que explica que para elevar las utilidades como se había planteado anteriormente los costos variables (gastos de operación) estarán en correspondencia con las ventas, es decir son directamente proporcional sería muy difícil disminuirlo, esta estrategia habría que seguirla con los gastos fijos o de operaciones fundamentalmente, que no están por encima del costo de la actividad principal pero se acerca a ello.

Figura 11. Tabla para el análisis horizontal. Fuente: Elaboración propia a partir del estado de resultado.

Indicador	%Cump	%Crec	Cump(VA)	Crec(VA)
INGRESO	96,31	75,06	-27765,77	-240869,16
800 Devoluciones y rebajas en ventas	0,00	111,09	0,00	-4175,20
900 Ventas	96,19	74,64	-28307,16	-242939,45
920 Ingresos financieros	0,00	35,50	0,00	-379,50
930 Ingresos por sobrantes de bienes	0,00	209,85	0,00	48,51
940 Ingresos de años anteriores	0,00	154,70	0,00	830,80
950 Otros ingresos	100,94	123,56	87,56	1789,78
COSTO	96,64	71,04	-10514,90	-123411,42
812 Costo de ventas minoristas	96,54	70,25	-10696,01	-122333,45
816 Costo de servicios	104,80	78,57	181,11	-1077,97
GASTO	106,68	100,56	21951,82	1956,32
822 Gastos generales y de admón.	0,00	0,00	0,00	0,00
825 Gastos de operación	105,19	110,97	16125,34	32294,86
835 Gastos financieros	79,63	66,30	-425,65	-851,14
845 Gastos por pérdidas	446,71	20,47	5911,34	-29590,24
850 Gastos por faltantes de bienes	0,00	0,00	0,00	0,00
855 Gastos de años anteriores	0,00	0,00	0,00	0,00
865 Otros Gastos	101,75	100,59	246,91	83,62
GASTO POR ELEMENTO	105,19	110,97	16125,34	32294,86

1 Retribuciones	97,21	94,99	-3073,61	-5661,27
2 Gastos de personal	170,31	151,04	135,00	110,50
3 Consumo Material	84,35	112,04	-1706,47	988,28
4 Servicios Recibidos	120,98	142,08	22632,01	38658,77
6 Tribuciones	92,02	89,70	-3750,77	-4966,96
7 depreciaciones y Amortizaciones	105,50	109,58	1889,18	3165,54
UTILIDAD NETA	64,65	37,51	-39202,69	-119414,06
Costos por CUC de ingreso (%)	100,36	94,65	0,15	2,36
Gastos por CUC de ingreso (%)	110,77	133,97	4,70	12,26
Utilidad por CUC de ingreso (%)	67,14	49,97	4,84	9,9

Realizando el análisis de los ingresos en los dos últimos años se puede constatar como estas disminuyeron significativamente en \$240 869,16, para un 24,94% de disminución, lo que expresa las capacidades con que debe contar el centro para desarrollar sus productos en el mercado, a partir de la virtual aceptación de estos; además queda por definir las reales capacidades comerciales de la empresa, para aprovechar eficazmente las oportunidades.

El costo de venta también disminuyó en 2,39% y con relación a la variación absoluta disminuyó en \$122 333,45 representando un 29,05% de disminución, es importante significar que estos costos representan valores importantes a la hora de ser comparados con las ventas netas que le corresponde, lo que ilustra la poca atención a que fueron sometidos los costos variables, condicionando márgenes de contribución escasos, en el sentido que solo son capaces de generar utilidades insuficientes. El margen de contribución disminuye en \$117 457,74 representado por un 21,77% de disminución.

Los gastos de operaciones reflejan un aumento significativo de \$32 294,86, para un 10,97% de crecimiento.

Las utilidades netas disminuyeron en \$119 414,06, dado por la disminución en las ventas y el aumento de los costos fijos, aumento que influye en tener que hacer más para lograr el punto de equilibrio y con ello en las utilidades. Los costos fijos por CUC de ingreso aumentaron en 12,26%, por lo que la utilidad por CUC de ingreso disminuyó en 9,9%. Los costos variables se redujeron en \$123 411, 42 para una disminución de 28,96%, lo cual constituye un hecho de mucha importancia, por cuanto el margen de contribución se encuentra en mejores condiciones para que de él se deduzcan el resto de los costos.

2.3.3 Análisis de las Razones Financieras

El análisis de las razones financieras se realiza con el objetivo de determinar en que medida se encuentra la generación de dinero por parte del sistema y que elementos frenan su desarrollo, para tener una percepción mucho más integral del estado en que se encuentra una entidad y con el fin de trazar los objetivos y las metas a seguir, encaminadas a perfeccionar o consolidar aspectos que así lo requieran. Por tal motivo no deben utilizarse de forma independiente; como ocurre en la práctica, cuando son sobrevaloradas las razones de liquidez o solvencia y las de rentabilidad en detrimento del resto de las razones financieras existentes.

La información que pueda ofrecer una razón o un grupo temático de ellas, debe complementarse con otros grupos y razones, así como con otros grupos de análisis sinérgico, con posibilidades de brindar los elementos característicos, sin que estos hayan sido tergiversados, deformados o mutilados.

Razón de Liquidez y Solvencia

Razón de solvencia

$$\begin{aligned} \text{Solvencia} &= \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}} \\ &= 270\,671,84 / 212\,398,91 \\ &= 1,27 \end{aligned}$$

Este valor se considera aceptable si es mayor que dos pero la determinación exacta de un valor aceptable depende en gran parte del campo en que opera la empresa. Un índice de solvencia de uno podría considerarse aceptable en una empresa de servicio, por lo que la entidad cuenta con suficientes activos circulantes para pagar sus pasivos circulantes en un plazo medianamente corto. Por tanto por cada peso de deuda a corto plazo, la entidad dispone de \$1,27 para cubrir sus pasivos circulantes. En este caso el valor está cercano al rango aceptado como bueno, por lo que luego de pagar las deudas en este período queda con pocos recursos financieros para poder operar.

Razón de liquidez sin inventario o Prueba Ácida:

$$\begin{aligned} \text{Liquidez} &= \frac{(\text{Activos Circulantes} - \text{inventarios})}{\text{Pasivos Circulantes}} \\ &= (270\,671,84 - 4000,13) / 212\,398,91 \\ &= 1,26 \end{aligned}$$

El sistema tiene liquidez pues cuenta con suficiente dinero en efectivo para pagar sus pasivos circulantes en un plazo medianamente corto. Esta relación debe ser mayor que uno, en caso contrario se considera que la entidad es ilíquida.

Razones de actividad o administración de activos.

Razón de Rotación de los Activos:

$$\begin{aligned} \text{Rotación de Activos} &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} \\ &= 724\,975,23 / 532\,776,33 \\ &= 1,36 \end{aligned}$$

El resultado obtenido de esta razón muestra el grado de eficiencia y eficacia en el uso y aprovechamiento por parte de la administración de los distintos recursos; entiéndase por cada unidad invertida en recursos, estos generan ventas de 1,36, es decir las ventas exceden a las inversiones hechas por la entidad.

Razón de Rotación de los Inventarios:

$$\begin{aligned} \text{Rotación de Inventarios} &= \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios promedios}} \\ &= 298\,842,99 / (1797,88 + 4000,13) / 2 \\ &= 103,08 \\ \text{Período de Existencia} &= \frac{360}{\text{Rotaciones}} \\ &= 3,49 \end{aligned}$$

Este resultado pone de evidencia una situación favorable del inventario en las actividades de operaciones de esta entidad, pues rotan 103,08 veces y lo realizan en un ciclo más menos de tres días y medios como promedio. El valor obtenido por medio de la razón, pudiera entenderse como un déficit de inventario y con ello, los correspondientes serios riesgos por los que se verían

amenazadas las ventas, aunque debemos señalar que la Corporación tiene como política mantener stock de inventario promedio con relación a las ventas.

Razones de influencia, apalancamiento o administración de deudas.

Razón de Cobertura de Activos:

$$\begin{aligned} \text{Cobertura de Activos} &= \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}} \\ &= 220\,104,08 / 532\,776,33 \\ &= 0,41 \end{aligned}$$

Del valor obtenido se entiende que la entidad cuenta con una estructura financiera sólida, que le permite, por una parte mantener el control de la entidad y por otra, financiar muchas de sus operaciones con recursos de los acreedores, sin que esto se contraponga a lo primero.

Esta razón revela de forma implícita como los activos de la organización son capaces de autofinanciarse en un alto grado, a la vez que se utilizan fuentes foráneas para estimular los resultados. El que la entidad incurra en un apalancamiento del 41% resulta razonable y aceptable desde el punto de vista financiero.

Razones de Utilidad, Rendimiento o Rentabilidad.

Razón de Rentabilidad sobre las Ventas:

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad sobre Ventas} &= \frac{\text{Utilidades Neta}}{\text{Ventas}} \\ &= 71\,687,31 / 724\,975,23 \\ &= 0,089 \end{aligned}$$

El resultado expresa que por cada peso vendido por la entidad alcanza una rentabilidad del 8,9%, teniendo en cuenta que las mismas deben superar el 10 %, resultado desfavorable que muestra una inadecuada gestión por parte de la administración en este sentido. Se le debería prestar más atención a los costos de ventas y de operaciones, los que atentan contra los beneficios de la entidad.

Razón de Rentabilidad sobre los Activos:

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad sobre los Activos} &= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} \\ &= 71\,687,31 / 532\,776,33 \\ &= 0,13 \end{aligned}$$

El que la razón de rentabilidad sobre los activos dé como resultado 0,13, indica que el conjunto de recursos invertidos son rentables en 13% o lo que es lo mismo: por cada peso invertido en la entidad se generan \$0,13 de utilidades netas, valor que es deficiente, lo que indica una lenta recuperación y demuestra una inadecuada gestión empresarial; por lo que la entidad debe mejorar sus actividades en pos de una mayor rentabilidad.

2.3.4 Análisis de las Devoluciones

Para realizar este análisis se tuvo en cuenta datos ofrecidos por el estado de resultado y la opinión de los clientes a través de las encuestas aplicadas. Las devoluciones tienen gran influencia en las ventas ya que el mismo trae como consecuencia que se pierda el ingreso y la recuperación del costo en la mayoría de los casos, además de perder en confianza, brindar una mala imagen, ocasionar disgustos en los clientes, lo cual tributa a tener clientes insatisfechos, lo que trae consigo pérdidas para la entidad. Las devoluciones en el 2008 reportaron una pérdida de \$2 197,25. Por otra parte, los resultados reportados por las encuestas no fueron los mejores ya que el 56% de los encuestados evaluaron las devoluciones de (B) y el 25% de (R), por lo que se considera de media la calidad de este servicio.

2.4 Análisis de la Unidad de Negocio que afecta los resultados de la entidad

2.4.1 Características que tiene esta tienda y es común para otras que forman parte del Complejo

Cada entidad presenta una estructura encabezada por el gerente, máximo responsable de la calidad que se apoya para su gestión en el comercial del complejo y el supervisor de la tienda.

Ofrecen los servicios de venta Minorista de:

- Perfumería
- Ferretería
- Útiles del Hogar

- Electrónica
- Alimentos
- Peletería y talabartería
- Confecciones para hombre, niño, jovencito
- Confecciones para Mujer, niña y Jovencitas
- Ropa interior de ambos sexos
- Artículos de Todo por un Precio
- Venta de productos frescos y congelado

Conocer el ciclo de servicio permitirá comprender el vínculo cliente-tienda identificado por los momentos de verdad y evaluar si el diseño actual está enfocado hacia el cliente externo.

A continuación se describen los momentos de verdad que conforman el ciclo de servicio:

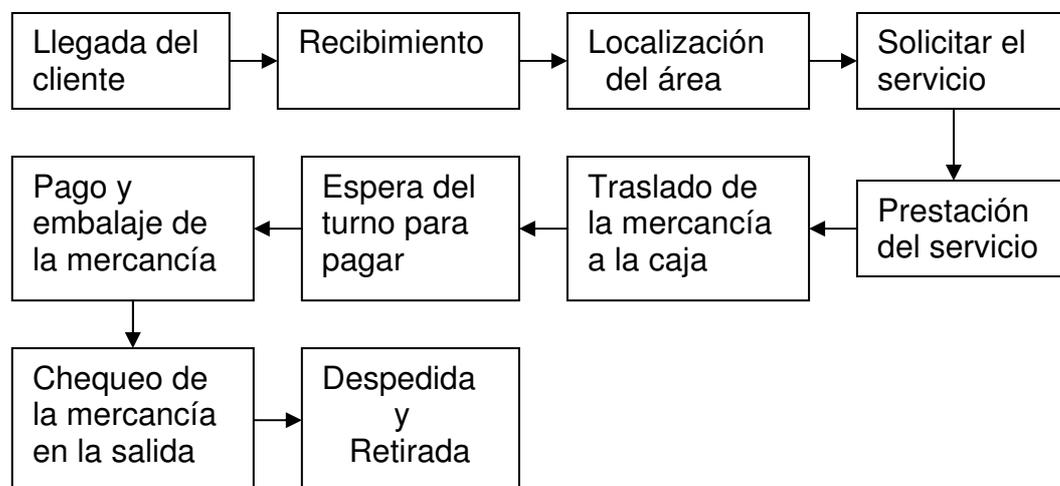


Figura 12. Ciclo del servicio. Fuente: Elaboración propia.

1 Llegada del cliente a la entidad: es el primer contacto del cliente con la entidad, donde experimenta el primer juicio visual.

2. Recibimiento por parte de cualquier dependiente comercial o el supervisor, pues no hay plaza de portero : momento que influye en el estado emocional del

cliente. Deben utilizarse frases y expresiones agradables que logren impresionar al cliente.

3. Localización del departamento o área de la tienda: punto esencial donde a partir de la correcta señalización y ubicación de los departamentos, el cliente logrará hacer una rápida selección y orientación de lo que realmente necesite, ganando en tiempo.

4. Escoger o solicitar el servicio: Momento donde el cliente se hace un juicio y valora los diferentes atributos que lo pueden impulsar o no a decidir sobre un determinado producto.

5. Prestación del servicio: momento crítico y esencial donde se establece el contacto cliente – vendedor, constituye el momento más relevante del ciclo. El profesionalismo, comprensión y ayuda del vendedor tomaran parte importante en el resultado final, satisfacción del cliente.

6. Traslado de la mercancía a la caja: parte del ciclo donde el cliente espera ser ayudado en el traslado de la mercancía.

7. Espera el turno para pagar en la caja: situación que de ser prolongada, puede originar molestias en el cliente e influir o cambiar su opinión acerca del buen servicio recibido hasta ese momento.

8. Pago y embalaje de la mercancía. Debe desarrollarse con rapidez y amabilidad, dando las gracias por la compra y estimulando al cliente a que repita la visita.

9. Chequeo de la mercancía en la salida: Este procedimiento se realiza en el momento de terminar la venta y lo hace el mismo cajero, pues no existe un portero como tal.

10. Despedida y retirada: el cliente se hace una retrospectiva del servicio que le fue prestado identificándose o no con la entidad.

Como se pudo evidenciar el diseño del servicio esta orientado hacia el cliente externo, donde en cada momento del servicio en los que intervienen los trabajadores se exige por parte de ellos una profesionalidad a la altura de la situación. Pero si ocurriera algún caso que no pueda resolverse por el

dependiente comercial que en ese momento se encuentre cumpliendo la función de portero, tiene el apoyo del supervisor el cual se encargaría de orientar o solucionar las inquietudes.

2.4.2 Caracterización de los Clientes Externos de Los Flamboyanes

Caracterizar a los clientes remite gran importancia, pues a ellos se deben y por supuesto que es necesario conocer: ¿quiénes son?, ¿Por qué visitan la instalación?, ¿Con qué frecuencia lo hacen?, ¿Qué buscan?, y de esta manera realizar varias interrogantes que permitan andar con paso seguro. La investigación de mercados se identifica como el primer proceso en el ciclo de la calidad por ser este donde se obtiene quienes son los clientes y sus necesidades.

Para ello se dividió el mercado en diferentes segmentos, lo que dio como resultado el comportamiento de cuatro segmentos fundamentales.

Segmento I: Clientes Extranjeros.

Segmento II: Trabajadores del Sector turístico.

Segmento III: Habitantes de la localidad.

Segmento IV: Vacacionistas y visitantes

Los días de la semana de mayor probabilidad de visita son los martes, jueves, viernes y sábado, en el horario comprendido en la mañana a partir de las 9:00a.m A 10:30 a.m.; y en la tarde de 2:30 p.m. A 5:00 p.m.

De forma resumen, según el comportamiento del total de clientes que visitaron la tienda en el trimestre analizado se clasificaron los clientes externos por separado:

➤ **Segmento I: (Clientes Extranjeros)**

De acuerdo a la nacionalidad de cada cliente se pudo determinar que los principales clientes extranjeros que visitan el centro diariamente tienen nacionalidad Canadiense, comprenden en la edad de 30-50 años. Para un promedio total de visitantes diarios de 256 personas, divididas de acuerdo al

sexo en 91 del sexo masculino y 165 del sexo femenino. Efectuando la compra el 25% del total de visitantes. El horario más significativo de acuerdo a las ventas esta comprendido desde las 10:30 a.m. y en la tarde a las 3:00 p.m., los principales artículos que buscan son pertenecientes a las áreas de Artesanía, Confecciones Femeninas, Souvenir y Joyería.

Se debe reconocer que este segmento del mercado requiere de atenciones diferenciadas, son clientes muy exigentes debido a que proceden de países desarrollados, donde los mercados son más amplios y competitivos.

➤ **Segmento II: (Trabajadores del Sector Turístico)**

Los trabajadores del sector turístico que visitan el centro diariamente, son obreros de los diferentes hoteles de Cubanacán que están cercanos al Centro Comercial. Comprenden en la edad de 25-40 años. Promedio de visitantes diarios es de un total de 325 personas diarias, divididas de acuerdo el sexo en 135 del sexo masculino y 190 del sexo femenino. El número de trabajadores que visitan la tienda varía en dependencia de los meses de temporada alta, pues todos los hoteles de Guardalavaca trabajan ininterrumpidamente, también los fines de semana la probabilidad de visita de este segmento es mayor, el horario de visita está comprendido en la mañana a partir de las 11:00 a.m. y en la tarde a partir de las 3:00 p.m. Efectuando la compra el 35% del total de visitantes.

Los principales artículos que buscan son pertenecientes a las áreas de Calzado, Confecciones Femeninas y Masculinas, Perfumería, Joyería, Ferretería y Bodega.

Se debe reconocer que este es uno de los segmentos del mercado que también requiere de atenciones diferenciadas, pues son clientes que tienen un nivel de ingreso alto y sus expectativas van en ascenso.

➤ **Segmento III: (Habitantes de la localidad y poblados cercanos)**

Las personas pertenecientes a este segmento son habitantes de Guardalavaca, de poblados cercanos como: Cañadón, Cuatro Caminos, Retrete, del municipio Rafael Freyre, etc. Comprenden en la edad de 20-55 años. Promedio de visitantes diarios es de un total de 249 personas diarias,

dividas de acuerdo el sexo en 79 del sexo masculino y 170 del sexo femenino. Los fines de semana la probabilidad de visita de este segmento es mayor. El horario de visita está comprendido en la mañana a partir de las 9:00a.m-10:30 a.m. y en la tarde a partir de las 2:00p.m-4:30 p.m. Efectuando la compra el 25% del total de visitantes.

Los principales artículos que buscan son pertenecientes a las áreas de Calzado, Confecciones Femeninas y Masculinas, Perfumería, Joyería, Ferretería y Bodega.

➤ **Segmento IV: (Vacacionistas y visitantes)**

Los clientes son en su mayoría personas que habitan en la ciudad de Holguín y visitan la tienda por recomendación de amigos. Comprenden en la edad de 20-35 años. Promedio de visitantes diarios es de un total de 164 personas diarias, dividas de acuerdo el sexo en 67 del sexo masculino y 97 del sexo femenino. Los fines de semana la probabilidad de visita de este segmento es mayor, el horario de visita esta comprendido en la mañana a partir de las 9:00a.m-10:30 a.m. y en la tarde a partir de las 2:00p.m-4:30 p.m. Efectuando la compra el 25% del total de visitantes.

Los principales artículos que buscan son pertenecientes a las áreas de Calzado, Confecciones Femeninas y Masculinas, Perfumería, Joyería, Ferretería y Bodega.

De las 994 personas que visitan aproximadamente la tienda Los Flamboyanes, 63% pertenecen al género femenino y 37% al masculino, 35,7% aproximadamente de hombres y mujeres están entre los 30-50 años de edad, 58,3 % aproximadamente de mujeres y hombres están entre 16 y 30 años de edad, 3,3 % son niños y niñas de 0-15 años y 2,7 % son mayores de 49 años de edad. Por lo que a manera de síntesis puede plantearse que los principales clientes son mujeres jóvenes.

2.4.3 Caracterización de los proveedores

Las cuatro entidades cuentan con los mismos proveedores que en esencia desde sus inicios han sido:

1. Los proveedores nacionales
2. Distribuidora CIMEX
3. Los proveedores extranjeros en plaza.

Entre los proveedores nacionales se encuentran:

- Empresa de Confecciones Textiles. Puntex, Yamarex, Costa de Santiago de Cuba.
- Empresa de Pastas y Caramelos.
- Unión del Cuero. Empresa de Calzado Conrado Piña, Empresa de Calzado Venus, Empresa de Calzado Combell.
- Brascuba S.A
- Suchel. Camacho, Level, Cáliz, Tropical, Devon, Proquimia
- Bucanero S.A
- Entre otros

2.4.3.1 Mecanismos de relación con los proveedores

Los contactos con los proveedores se realizan por el departamento de comercialización, específicamente con respecto a los proveedores nacionales se efectúan en las rondas de ventas los primeros miércoles de cada mes.

Los proveedores nacionales como las Empresas de Calzados, la de Confecciones Textiles y Suchel en todas sus líneas exceptuando Level, son inestables en sus producciones y no cumplen las especificaciones establecidas en los contratos referentes a calidad, cantidad, oportunidad, tallas y colores. En varias ocasiones esto provoca el desabastecimiento o arribos masivos de mercancías que entorpecen el funcionamiento de las tiendas al detalle.

En el caso de la distribuidora nacional existen problemas serios con la cantidad y calidad y suministra aproximadamente el 80 % de la mercancía.

Las relaciones con los proveedores extranjeros resultan muy escasas, la aprobación de la selección de un proveedor de este grupo se encuentra centralizada por la dirección nacional resultando rígidas.

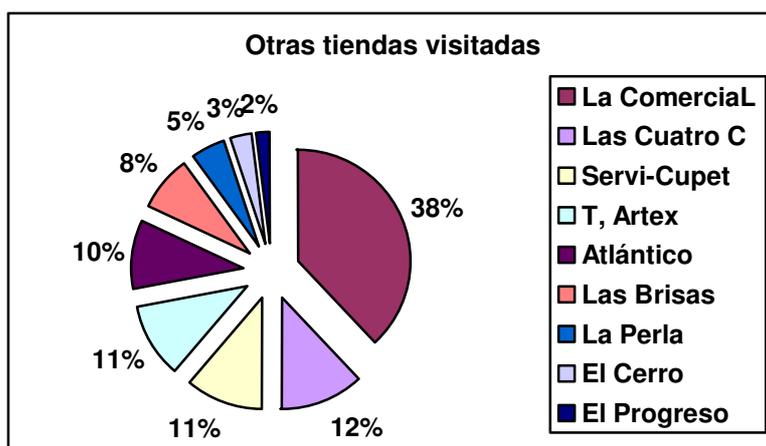
De forma general se pudo comprobar que los proveedores en su mayoría no son los más idóneos y no permiten la dinámica del negocio que constituyen las tiendas al detalle.

2.4.4 Caracterización de la competencia

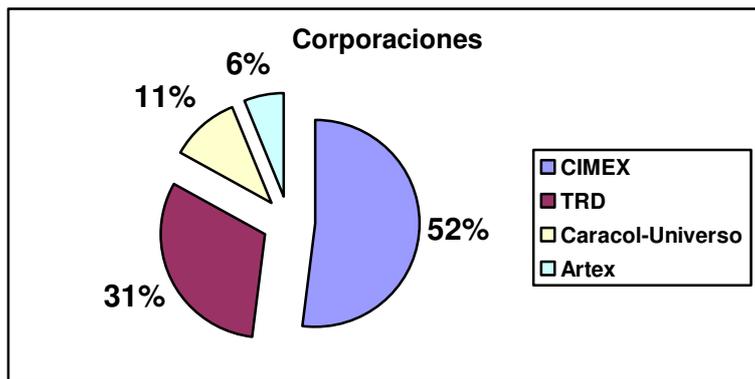
En su entorno cuentan con varios competidores que tienen elementos de afinidad en misión, entre ellos se encuentran las tiendas: TRD Caribe, Tiendas Caracol, Tiendas de Artex, Tiendas de los hoteles de Cubanacán.

En la tienda se aplicaron 100 encuestas. En la siguiente figura se reflejan los datos recogidos en cuanto a preferencia de los clientes por corporaciones y otras tiendas que los clientes han visitado. (Anexo 5)

Figura-13: CIMEX en la preferencia de los clientes



a) otras tiendas visitadas



b) Preferencia por corporación

De 100 encuestados, el 12% no tiene preferencia lo que demuestra que existe un por ciento significativo de personas que prefieren esta corporación. El mayor oponente lo constituyen las Tiendas TRD con aproximadamente el 31% del mercado lo que refleja la alta cuota de participación en el mismo.

2.5 Análisis de la satisfacción de los clientes externos

La Satisfacción del Cliente externo en Los Flamboyanes se evalúa a través de un buzón donde se recogen las quejas y sugerencias que determinan los clientes que deben ser enunciadas para que se trabaje en aras de mejorar el servicio que reciben, además del resultado obtenido en el Índice Satisfacción del Cliente (ISC), mediante la aplicación y procesamiento de las encuestas diseñadas para este fin. Sin embargo no se utiliza esta información como herramienta vital para medir el desempeño del sistema y que se establezcan acciones apropiadas con las no conformidades detectadas, con el objetivo de prevenir que no vuelvan a ocurrir.

Para conocer el grado real de la satisfacción del cliente y de acuerdo con los resultados desarrollar estrategias que permitan alcanzar mayores volúmenes de ventas para favorecer el índice de rentabilidad, se procedió al cálculo del tamaño de la muestra, según la expresión para la población finita, donde se tomó la suma total de visitantes diarios ($N = 994$), probabilidad de éxito y de fallo (p y q) de 0.5 y un margen de error (d) de 0.10 según la siguiente expresión:

$$n = \frac{4 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2 \cdot (N-1) + 4 \cdot p \cdot q} = \frac{4 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 994}{(0,10)^2 \cdot (993) + 4 \cdot (0,5) \cdot (0,5)} = \frac{994}{10,93} = 91$$

El resultado de fiabilidad es a partir de 91 clientes, por lo que se decidió aplicar una encuesta a una muestra de 100 clientes, tomadas en cuatro días de una misma semana: lunes, martes, viernes y sábado; en el horario de 9:00 a 11:00 AM y de 3:00 a 5:00 PM, a razón de 25 diarias, donde se obtuvo su criterio valorativo de los principales requisitos que influyen y determinan en que medida la entidad objeto de estudio suple sus expectativas y satisface sus más exigentes demandas.

La fiabilidad del instrumento se corroboró calculando el Alpha de Cronbach, prueba estadística que define el valor de fiabilidad de las preguntas, mediante el procesador estadístico SPSS 15.0 en español de 2006, donde constituye un valor válido los superiores a 0,70, en este caso se obtuvo 0,873; aunque en algunas bibliografías se puede encontrar que el punto de aceptación de fiabilidad de una encuesta que responde a una investigación cualitativa es de 0,80; de igual manera el valor obtenido cumple con ambos criterios, por lo que se aprecia que los ítems de este instrumento han sido adecuadamente operacionalizados.

La validez también fue analizada con el SPSS, a través del coeficiente KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) y el Test de Esfericidad de Bartlett; para que el instrumento sea válido deben ser mayor que 0,70 y tener una significación menor de 0,005 respectivamente.

Luego del análisis se obtuvo un valor para el KMO de 0,787 y el Test de Esfericidad alcanzó una significación de 0,000.

Valoración en Los Flamboyanes

De acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas, de los productos que comercializa este establecimiento, (Anexo 6) el de más baja Calidad según el cliente externo es el Calzado, 25 personas de 100 encuestados lo evaluaron de mal y 62 de regular, representando el 87% con opinión desfavorable. Bodeguita, Perfumería y Ferretería son los percibidos con calidad por los clientes, siendo evaluados por el 70%, 78% y 79% respectivamente de los

encuestados entre (B y E) y recibiendo esa misma calificación por más del 75% de los encuestados las áreas de confecciones. En cuanto a variedad los más críticos fueron Ropa y Calzado, evaluados por un 74% y 65% entre (M y R), siendo los artículos de perfumería los de mejor comportamiento, con un 82% entre (B y E), y las áreas de Bodeguita y Ferretería fueron evaluadas por el 69% y 72% como (B y E).

Los precios de Confecciones, Peletería, Bodeguita y Ferretería fueron evaluados por alrededor del 45% o más entre (M y R) y los precios de Perfumería son considerados por el 45% de (B).

Cerca del 45% de los clientes evalúan de (R) la rapidez del servicio y el trato y amabilidad. El porte y aspecto del personal y La Higiene y Organización son evaluados por alrededor del 90 % entre (E y B).

Las devoluciones fueron evaluadas por aproximadamente el 56% de (B) y el (25%) (R), por lo que se considera de media la calidad de este servicio.

Los servicios de probador y espejos y el de guarda bolsos son calificados como buenos o excelentes por alrededor del 80% de los encuestados.

2.5.1 Cálculo del Índice Global de Satisfacción del Cliente Externo (IGS)

A partir del encuestamiento de una muestra de 100 clientes, con la utilización de la metodología de cálculo del índice de satisfacción del cliente diseñado por La Universidad de Holguín, siendo procesados los datos obtenidos en las encuestas mediante un software en Access diseñado al efecto se obtuvo el Índice Global de Satisfacción de los Clientes Externos, arrojando el siguiente resultado:

➤ Los Flamboyanes: IGSC= 3.94

Este valor se comparó con el estado deseado, para el cual se pueden emplear diversos niveles de referencia según las posibilidades de cada instalación. Estos pueden ser históricos, estándar, teóricos, los de la competencia y los planificados por la cadena, entre otros; tanto para las características de calidad como para los indicadores. Es muy importante que a la hora de definir el estado deseado de los atributos y de los indicadores se seleccione uno que resulte un reto para la organización, pero a su vez que sea objetivamente alcanzable por la entidad. En este caso se puede alcanzar la calificación de: Excelente, Bien,

Regular o Mal; según el ISC obtenido como resultado de las calificaciones que le dan los clientes a las características que tributan a la calidad del servicio.

La siguiente tabla muestra la calificación en dependencia del valor del **ISC**:

Escala del ISC	Calificación
≥ 4.5	E
$4 \leq \text{ISC} < 4.5$	B
$3 \leq \text{ISC} < 4$	R
< 3	M

Los intervalos de la tabla se establecieron en correspondencia con los establecidos por Cimex en la ficha de proceso.

Los Índices de satisfacción de los clientes no son los esperados, estando por debajo del estado deseado de 4,5 puntos y de forma cualitativa el nivel de satisfacción es de regular. Lo que significa que los clientes externos se van insatisfechos y sus expectativas no fueron cumplidas. Las consecuencias de estos resultados pueden ser varias, entre las que se destacan la comunicación de una mala imagen, disminución en las ventas y utilidades, altos niveles de inventario, insatisfacción del cliente interno, entre otros.

A continuación se analizan los aspectos que dieron deficientes mediante observaciones directas y entrevistas a trabajadores y directivos.

2.5.1.1 Variedad de los Productos

La tienda es visitada por más de 996 personas diariamente. No es una cifra significativa en comparación con otras tiendas de la corporación, por mencionar algunas de ellas (El Encanto), pero son clientes que por su nivel de ingreso como antes se ha mencionado requieren de una atención diferenciada. Pues en reiteradas ocasiones se quejan de la poca disponibilidad de los productos que más se demandan por parte de ellos y de la mayoría de los segmentos del mercado. Este atributo está por debajo del estado deseado, pues el factor que impide en este caso es el suministro, ya que los proveedores no satisfacen las necesidades en cuanto a calidad, variedad y oportunidad, lo que provoca todos los meses inestabilidad en las provisiones, produciéndose roturas de

stock, resaltando en muchas ocasiones la inexistencia de productos de alta demanda como son : ventiladores, lavadoras, juguetería, productos frescos, artículos de ferretería, calzados, confecciones de mujer , hombre y niño, entre otros. Por mencionar algunos ejemplos que evidencien esta situación, se podría comentar que los clientes se quejan de un desabastecimiento en cuanto se refiere al área ferretería, pues han llegado a la tienda preguntando por lámparas, lavadoras y otros productos de alta demanda. Otras quejas se refieren a la oferta de opciones más atractivas en el área de peletería.

2.5.1.2 Relación Calidad / Precio

Uno de los factores inhibidores para este caso es la dirección, ya que el comportamiento de estos atributos se ve afectado por la política de precios establecida por las disposiciones del Ministerio de Finanzas y Precios que fijan los índices comerciales para cada familia de producto, índice comercial altísimo que a la hora de fijarse no se tiene en cuenta aspectos tan importantes como el nivel adquisitivo, la lenta rotación y calidad de los productos lo que hace que los clientes perciban una mala relación calidad-precio.

Por otro lado el factor suministro afecta fundamentalmente en lo que se refiere a los requisitos técnicos del producto Calzado y Confecciones, debido a que los proveedores no son capaces de cumplir con lo contratado en las rondas de negociaciones, provocando devoluciones, quejas reiteradas y la insatisfacción de los clientes.

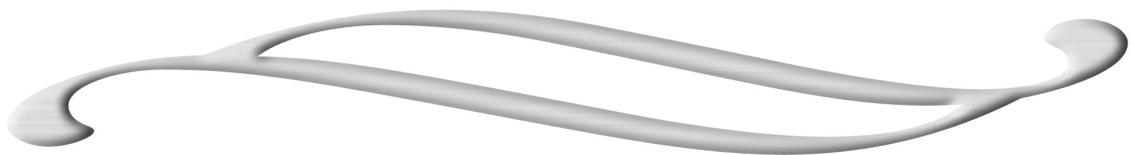
Después de haber efectuado todos los análisis propuestos en el procedimiento se decidió dejar aquellas variables que más incidieron en los resultados y un grupo de acciones que de tenerse en cuenta serán de mucha utilidad para la administración.

Variables	Acciones
Costo de Operaciones	Realizar análisis de los servicios que recibe la entidad para determinar cuales son los verdaderamente necesarios.
Precio	Realizar estudios exhaustivos a la competencia para

	<p>predecir su evolución y disminuir las posibles amenazas, y buscar entre los productores nacionales los productos con precios competitivos y de mejor calidad para no dañar la imagen.</p>
Inventario	<p>Realizar estudios sistemáticos para conocer cuales son los productos de mayor demanda y así ganar estabilidad en la oferta de los productos, para no provocar un déficit de inventario</p>
Satisfacción del cliente	<p>Analizar el incumplimiento de la medición de la satisfacción del cliente, búsqueda de alternativas en los horarios de mayor afluencia de consumidores para que no se produzcan cuellos de botellas en la caja, revisión detallada de las mercancías antes de ponerlas en las áreas de ventas de forma tal que no presenten roturas o amutilamiento, tener en cuenta sus opiniones mediante la revisión del buzón de quejas y sugerencias.</p>
Mejora del servicio	<p>Crear servicios o productos especiales para los clientes del segmento I por su grado de exigencia y nivel adquisitivo</p> <p>Revisión y ajuste de los mecanismos de supervisión al servicio</p> <p>Perfeccionar sistema actual de exposición de los productos</p> <p>Crear una imagen de elegancia, distinción y originalidad, mejorando así la ambientación de la unidad, brindando un servicio diferenciado que distinga a la unidad ante otras Cadenas de tiendas, además de trabajar en una estrategia de</p>

	diferenciación de los servicios para lograr la fidelidad de los clientes a la instalación.
Posición del mercado	Realización de estudios de mercado que permitan ampliar la posición en este, que sea atractivo.
Proveedores	<p>Perpetrar una eficiente gestión de compra que garantice la oportunidad, variedad, disponibilidad y calidad de los productos, en especial calzado, electrónica y todo por un precio.</p> <p>Realizar adecuada selección de proveedores.</p> <p>Garantizar la existencia de productos comunes para el consumo de la población, que son necesarios por el alto grado de necesidad que implican, haciendo contratos firmes con los proveedores que garanticen la estabilidad de los suministros</p> <p>Desarrollar estrategias para afianzar a los proveedores que cumplan con los contratos establecidos y que suministren productos estrellas como método certero de garantía de esos suministros</p>
Desarrollo del Recurso Humano	Realizar un plan de capacitación para los trabajadores, sobre todo cursos de idioma, psicología y relaciones interpersonales para de esta forma aumentar la gestión de ventas

Conclusiones



CONCLUSIONES

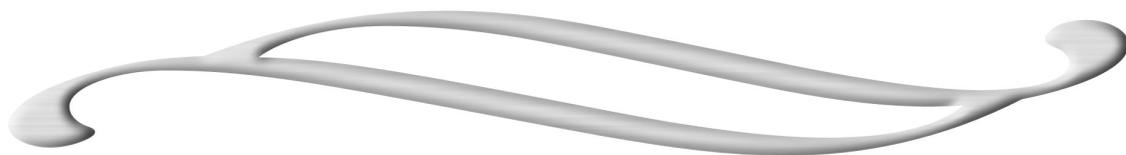
1. Se realizó una revisión de la bibliografía existente sobre Gestión de Comercialización y permitió determinar el procedimiento a seguir para realizar el análisis de los resultados de la Gestión de Comercialización en la entidad.
2. Los pasos seguidos durante el desarrollo de este trabajo le puede servir a la unidad para realizar los análisis de los resultados de la Gestión de Comercialización para alcanzar mejores ingresos y a la vez como una herramienta en la toma de decisiones, lo cual le es de utilidad, también, a la Corporación, dándole cumplimiento al objetivo general.
3. Se realizó un análisis del cumplimiento del plan de ventas y se pudo constatar que existe una situación desfavorable provocada por la tienda del centro comercial.
4. La situación económica – financiera de la entidad se considera negativa, según los resultados arrojados en los diferentes análisis, teniendo mayor influencia el año 2008
5. Se pronosticó para el 2009 alcanzar utilidades de \$144 801,00
6. Algunos de los factores que inciden negativamente en los bajos ingresos son:
 - No se determinan los volúmenes de ventas para alcanzar el punto de equilibrio como herramienta para evaluar el comportamiento pasado, actual y futuro de la entidad y trazar estrategias que permitan maximizar los resultados.
 - Las devoluciones se consideran deficientes, estas afectan los ingresos considerablemente, en algunos casos se pierde el efectivo y el producto al ser devuelto, por no reunir las condiciones para realizarle rebajas de precios u otra alternativa.
 - Los proveedores en su mayoría no son los más idóneos y no permiten la dinámica del negocio en la tienda.
 - La mayor competencia la constituyen las tiendas pertenecientes a la cadena TRD, aunque por la zona donde está ubicada la tienda y la afluencia de turistas, que por lo general es en paquetes, se puede decir

que esto a su vez es una competencia por lo que las acciones a seguir deben ser de un servicio de calidad.

- No se hacen estudios frecuentes, o cuando lo hacen, las muestras no son representativas de las características de los clientes que visitan la tienda, sus posibilidades de adquisición de mercancías y preferencias, teniendo en cuenta que la misma se encuentra ubicada en una zona turística lo que incide en que queden inventarios que no tienen salidas o déficit de los más codiciados.

7. El índice de satisfacción de clientes externos se encuentra por debajo del estado deseado, donde los atributos considerados como deficientes fueron calidad, variedad y precio de los productos y el trato y amabilidad de los trabajadores.

Recomendaciones

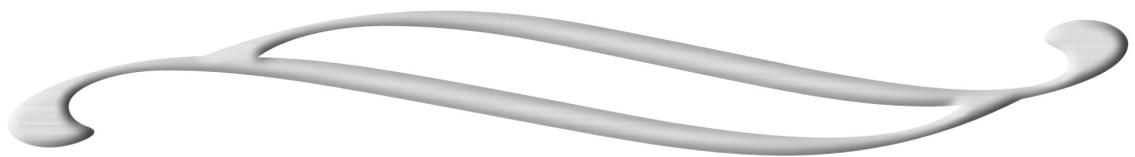


RECOMENDACIONES

Concluida la investigación se recomienda:

1. Presentar los resultados de la investigación en el Consejo de Dirección tanto de la Sucursal como del centro comercial.
2. Promover los resultados de la investigación para su posible utilización en otras entidades de la Corporación.
3. Darle seguimiento a los resultados obtenidos en el punto de equilibrio, con el fin de obtener utilidades y alcanzar mayores ganancias de forma general.
4. Por la ubicación de este centro comercial directamente en una zona turística se deben tomar las medidas necesarias para lograr clientes satisfechos y repitencia de los mismos.
5. El centro comercial debe saber diferenciar los clientes que visitan la tienda, sus preferencias y posibilidades de adquisición para ofertar mercancías que le proporcionen mejores ventas.
6. Implantar las acciones propuestas en el trabajo para revertir los resultados mostrados en la investigación.

Bibliografía



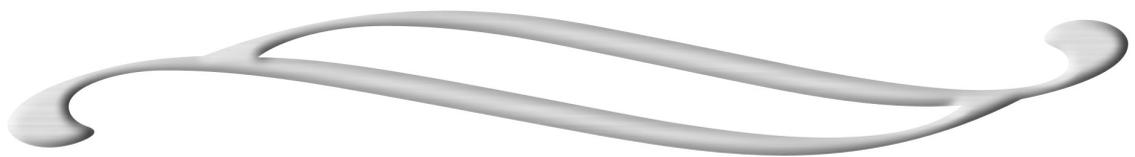
BIBLIOGRAFÍA

1. Acerenza, M.A. (1984) *Administración del Turismo* Acerenza, M.A. Administración del Turismo, E. Trillas, México,
2. Alet, Joseph (1999). *Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2001, España.
3. Association, A. M. (1960.). . *Definiciones del Marketing. Un glosario de términos de Marketing*. Chicago. Editora AMA
4. Ayala, C., Héctor and R. M. Fernández(1999). *Los desafíos del Marketing Turístico*. La Habana.
5. Balanza, Milio I. –y otros. (2000) *Comercialización de productos y servicios turísticos*, Paraninfo. España
6. Carlson, J. (1993) *El momento de la Verdad / J. Carlson. – (S.N): Ed. Díaz Santos*.
7. Cohen, E. (1972) *Towards a Sociology of International Tourism*. Social Research, 39 No 1
8. Cruz, R., I (1990). *Fundamentos de Marketing*. Barcelona.
9. Cuesta, Armando, (2001) *Gestión de competencia Armando Cuesta. Perfeccionamiento empresarial*. Editorial. Eda Academia La Habana.
10. Dolan, R. J. (1995). *La esencia del Marketing. Plan de Acción. Vol. II. Selección de artículos de grandes pensadores contemporáneos*. España.
11. Drucker, P. (1975). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Editorial “El Ateneo”, Buenos Aires.
12. *Enciclopedia del turismo*. (2000) Ed. Síntesis. Madrid, España.
13. *Folleto Calidad en los Servicios*. (2008) Colectivo de autores de la facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín.
14. Garrido, Jordi. (2000) *Como vender más en su tienda (Merchandising para detallistas)*. Tercera edición. Gestión 2000, (S.A), Barcelona.
15. González, V., Mirna, L, B. Clark, Merlinda, et al. (2004). *Marketing Estratégico*.
16. Hayes, Bob. E. *Como medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios*. Segunda edición. Gestión 2000, (S.A) p-197.

17. Hernández, M., Henry Manuel (2007). Evaluación y mejora de la satisfacción del cliente externo en la gerencia tecnológica de Holguín. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín.
18. Jaramillo, José Carlos. (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.
19. Jean, Cristian; Leon, Paul. (2004) "El servicio al cliente es una filosofía de vida" <http://www.gestiopolis.com/indexhtm>. [Consulta: enero 2009]
20. Kotler, P. (1981). Principles of Marketing. Englawood.
21. Kotler, Philip -y otros, (2004) Marketing para turismo. 3ra Edición. Pearson Educación, S.A. Madrid.
22. Kotler, P. (1993). Dirección de Marketing. Séptima Edición, Editorial Prentice- Hall, México.
23. Lambín, J. J. (1987) Marketing Estratégico. Mc. Graw-Hill. Madrid
24. León Lefcovich, Mauricio (2006) "Importancia de satisfacer al cliente" Artículo electrónico disponible en: <http://www.wikilearning.com/> [Consulta: diciembre 2008]
25. Leppard, John; Mlyneux, Liz. (1998) Cómo mejorar su servicio al cliente. Ediciones Gestión 2000, (S.A), Barcelona,
26. Lile, Milind.m; Shith, Jagdish.N. (1989) El cliente es la clave. Como lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción del cliente. Ediciones Díaz de Santos, (S.A).
27. Martín Fernández, Ramón, (2003) Manual de Teoría y Práctica del Turismo. CETUR. Universidad de la Habana.
28. Martínez, E. (1999). Dirección de mercadotecnia. Madrid.
29. Meyer, Warren G. (1998) Marketing. Ventas al por menor. Mc Graw-Hill. Colombia.
30. Millier, Paul. Marketing estratégico / Paul Millier.(1995) – Barcelona: Ed. Gestión. 2000,. – 241p.
31. Montejano, J. M., J. A. Corgos; et al. (2001). Diccionario de Turismo. España. Madrid.

32. Muñiz Gonzáles, R. (2008) "Estrategias de Marketing. Concepto de Marketing Estratégico".
33. Noda, Hernández, M. E. (2004). Modelo y Procedimiento para la Medición y Mejora de la Satisfacción del Cliente en Entidades Turísticas. Departamento de Ingeniería Industrial. Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
34. Omstron, Amy. (1996) Consumer trade off and evaluation of service. Journal of Marketing, USA
35. Peters, Tom (1987) Pasión por la Excelencia: Características esenciales de las empresas líderes / Tom Peters, Nancy Austin. – (S.L): (S.N).
36. Rodríguez, B., María Elena (2008). Diseño de una metodología integral para la planificación integral estratégica del destino turístico Holguín. . Trabajo de Diploma. Uho.
37. Rodríguez, F., Ricardo (Marzo, 2000). Introducción al turismo. Centro de estudios turísticos Universidad de La Habana.
38. Ruschman, Doris. V.D.M. (1989) Seminario de Marketing turístico, Sao Paulo Santesmases, M. (1997). Marketing, Conceptos y Estrategias. Edición Pirámide.
39. Sanz de la Tajada, L. Importancia de la planificación comercial. Material del DEADE
40. Stanton, E., Walter (1996). Fundamentos de Marketing.
41. Serra Cantalops, Antoni, (2001) Marketing Turístico. Ediciones Pirámide, Madrid.
42. Vicente, M. y. o. (1994). Turismo, enfoques y estrategias. España, Universidad de Patagonia.
43. http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/18/controlser_viciocliente.ht.

Anexos



Anexo 1. Encuesta de satisfacción del cliente externo. Fuente: Corporación Cimex.



Sucursal Holguín

ENCUESTA A LA CALIDAD DEL SERVICIO DE TIENDAS

Estimado cliente, su opinión nos ayudará a complacerlo y poner a su alcance lo que usted necesite. Le agradeceremos, que le dedique unos minutos a llenar esta Encuesta, marcando con una X, según la evaluación que usted otorgue, entre; Excelente, Bien, Regular o Mal, a los siguientes aspectos:

1. ¿Qué opinión tiene sobre los productos que ofertamos?

	CALIDAD				SURTIDO O VARIEDAD				PRECIO			
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
Confecciones	<input type="checkbox"/>											
Peletería	<input type="checkbox"/>											
Bodeguita	<input type="checkbox"/>											
Ferretería	<input type="checkbox"/>											
Perfumería	<input type="checkbox"/>											

2. ¿Qué opinión tiene de la forma en que ofertamos los productos?

	E	B	R	M
Rapidez en el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trato y amabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Porte y aspecto del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Higiene y organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ayuda del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cómo evalúa nuestros servicios complementarios?

	E	B	R	M
Devoluciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de probador y espejos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Servicio de guarda bolsos

En general, cómo evalúa el servicio recibido **E** **B** **R** **M**

4. ¿Alguna opinión o sugerencia que sea útil para mejorar nuestros servicios?

5. ¿Cual es su tienda preferida? _____

6. ¿Cuales otras tiendas visitó? _____

Edad: _____ Sexo: _____ Trabaja Si _____ No _____ Dónde _____

¡Muchas Gracias!

Para uso interno:

PV

Fecha

Anexo 2. Encuesta de satisfacción del cliente externo. (Inglés). Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta elaborada por la Corporación Cimex.



Sucursal Holguín

Survey for the quality of service shop .

In order to satisfy your needs we hope you will help us answer these questions. Please, mark with an X to evaluate the different aspects, choosing among very good, good, not so good or bad.

1. What is your opinion about the products we offer?

	Variety		Price		Quality
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Clothing .

Furriery

Grocery department

Hardware store

Perfume department

2. What do you think about the way we offer them?

Promptness of the service

Treatment received

Adecuak appearance of the staff

Hygiene and kindness

Assistance from the staff

3. How do you evaluate our complementary services?

Returns

Fitting rooms and mirrors



How do you evaluate the service?

4. Is there any other suggestion you might give us in order to better up our services?

5. ¿Cual es su tienda preferida? _____

6. ¿Cuales otras tiendas visitó? _____

Sex _____

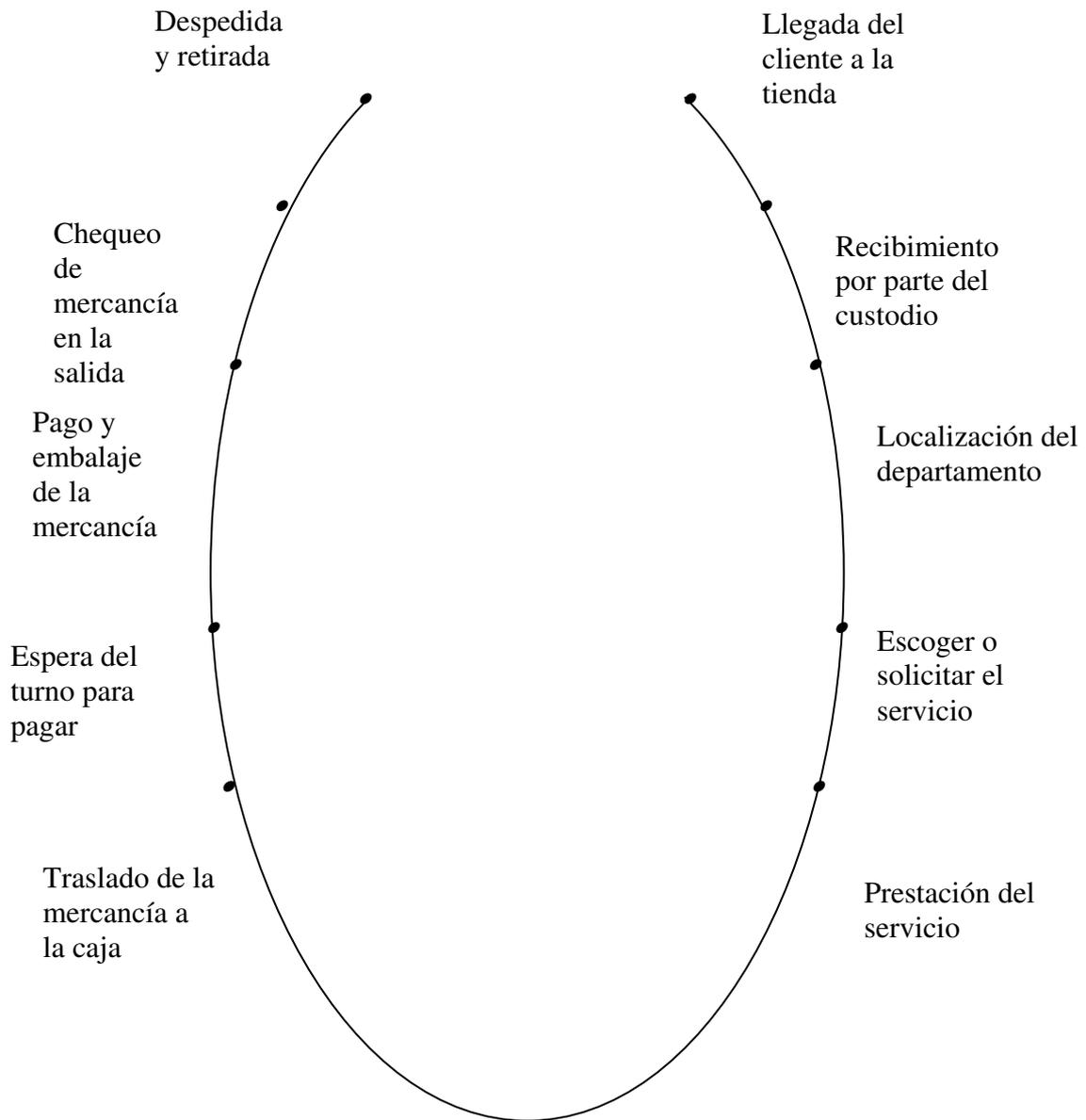
Thank you very much!

Para uso interno:

PV

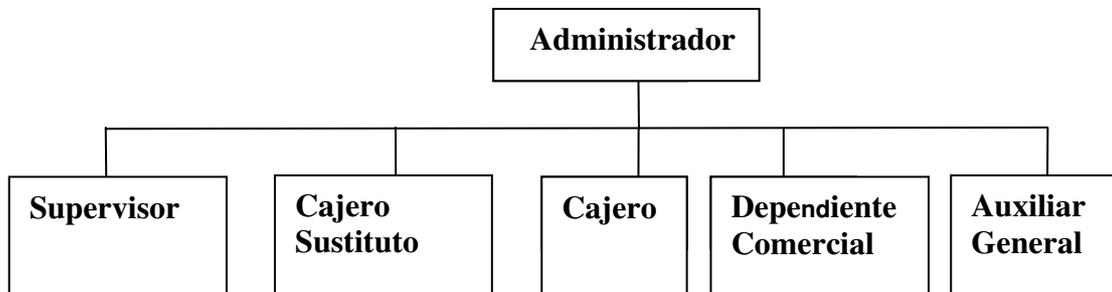
Fecha

Anexo3. Ciclo de servicio de las tiendas al detalle.



Anexo 4. ORGANIGRAMA DE LA TIENDA. Fuente: Corporación Cimex. Manual de Información.

ORGANIGRAMA DE LOS FLAMBOYANES.



Anexo 5. Análisis del posicionamiento competitivo según la preferencia de los clientes

Tiendas	# de Clientes
La Comercial (TRD)	2
Las Cuatro C (Caracol)	3
Tienda Servi- Cupet (Cimex)	5
Tienda Artex (Artex)	8
Hotel Atlántico (Caracol)	10
Hotel Las Brisas(Caracol)	11
La Perla (Cimex)	11
El Cerro(Cimex)	12
El Progreso(Cimex)	38

Anexo 6. Resultado de las encuestas de clientes externos

Pregunta	M	R	B	E	<i>Def.</i>	<i>Acep.</i>
Calidad de las confecciones	10	36	42	12	46	54
Calidad de la peletería	25	62	8	5	87	13
Calidad Bodeguita	4	26	34	36	30	70
Calidad ferretería	5	16	42	37	21	79
Calidad perfumería	3	19	26	52	22	78
Variedad confecciones	48	26	19	7	74	26
Variedad peletería	36	29	16	19	65	35
Variedad bodeguita	3	28	36	33	31	69
Variedad ferretería	4	24	52	20	28	72
Variedad perfumería	2	16	30	52	18	82
Precio Confecciones	26	22	37	15	48	52
Precio Peletería	19	26	49	6	45	55
Precio Bodeguita	8	32	46	14	40	60
Precio Ferretería	11	35	43	11	46	54
Precio Perfumería	9	19	45	27	28	72
Rapidez en el servicio	6	42	29	23	48	52
Trato y amabilidad	7	46	28	19	53	47
Porte y aspecto del personal	-	8	15	77	8	92
Higiene y organización	-	2	28	70	2	98
Ayuda del personal	2	29	39	30	41	69
Devoluciones	3	25	56	16	28	72
Servicio de probador y espejos	3	12	49	36	15	85
Servicio de guarda bolsos	-	21	58	21	21	79
Calidad del servicio	5	51	30	14	56	44