

**UNIVERSIDAD DE LA HABANA**  
**Centro de Estudios de Técnicas de Dirección**

---

**Enfoque estratégico de marketing para el  
comercio minorista de bienes en Cuba**

Tesis en opción al grado de  
Doctor en Ciencias Económicas

**Autor: MSc. Luis A. Barreiro Pousa**

**Tutora: Dra. Ileana Díaz Fernández**

Febrero del 2002

---

Siempre aseguré que no iba a hacer dedicatoria alguna  
porque todos lo hacen,  
pero he recibido tanta ayuda,  
que asumo la responsabilidad de ser inconsecuente,  
pero no desagradecido.

Unos aportaron información, otros ciencia  
y otros afecto y estímulo que no es menos importante;  
mi amiga Ileana (no solo mi tutora) dio todo eso,  
a los demás ya se los he dicho o se los diré.

La lista sería tan grande,  
que no podría mencionarlos a todos sin el riesgo de omitir a alguien,  
por eso no menciono más nombres,  
ellos y ellas saben.

Unos dieron mucho, para eso son amigos;  
otros dieron poco, era lo que podían y tenían;  
otros tantos, sin ser amigos, dieron mucho y desinteresadamente.  
La cantidad del aporte no es lo que interesa,  
a todos los valoro por lo que pudieron dar y dieron...  
pero especialmente a una amiga que le hubiera gustado dar más  
y no pudo ... "en contra de su voluntad".

Así que, sencillamente, gracias

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. EL MARKETING DEL COMERCIO MINORISTA</b>	<b>11</b>
1.1 SOCIALISMO Y MARKETING	11
1.2 SOCIALISMO Y COMERCIO INTERIOR	21
1.3 EL NEGOCIO DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES	26
1.4 LA MEZCLA DE MARKETING PARA EL COMERCIO MINORISTA DE BIENES	36
1.5 LA COMPETITIVIDAD EN EL COMERCIO MINORISTA	45
<b>CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES EN CUBA</b>	<b>56</b>
2.1 ANTECEDENTES	56
2.2 ESTRUCTURACIÓN ACTUAL DE LA RED COMERCIAL MINORISTA DE BIENES EN CUBA	64
2.3 VALORACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES EN CUBA	67
2.4 FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN EL SECTOR DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES	78
2.5 ANÁLISIS DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING DE LAS CADENAS Y GRUPOS DE COMERCIO MINORISTA DE BIENES EN CUBA	82
<b>CAPÍTULO 3. PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES EN CUBA</b>	<b>94</b>
3.1 ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIO MINORISTA DE BIENES	94
3.2 LA ESTRATEGIA DE MARKETING PARA LAS EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA DE BIENES	96
3.3 LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES EN CUBA	105
3.4 APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA	111
3.5 PAPEL DEL MINCIN EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES	118
3.6 UN COMERCIO MINORISTA DE BIENES MODERNO Y SOCIALISTA	123
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>128</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>132</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA FUNDAMENTAL DEL AUTOR SOBRE EL TEMA</b>	<b>133</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b>	<b>135</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>152</b>
ANEXO 1: TEORÍAS DE LA EVOLUCIÓN DEL COMERCIO MINORISTA	152
ANEXO 2: EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS EN EL COMERCIO MINORISTA EN CUBA	154
ANEXO 3: RED MINORISTA DE BIENES QUE OPERA EN MONEDA NACIONAL	155
ANEXO 5: DETERMINANTES (PÓQUER) DE LA VENTAJA NACIONAL	158
ANEXO 6: ENCUESTA SOBRE FACTORES CLAVE DE ÉXITO	160
ANEXO 7: GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS DE CADENAS DE TIENDAS	161
ANEXO 8: LINEAMIENTOS PARA LA ORGANIZACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA Y SU RED DE VENTAS Y SERVICIOS (MINCIN, JUNIO 2001)	162

## Introducción

---

*“...las cadenas de venta minoristas,... deben tener como propósito lograr la mayor satisfacción posible de los requerimientos, gustos y preferencias de los consumidores...”<sup>1</sup>*

El comercio minorista de bienes es un sector altamente dinámico a nivel mundial, según un informe de la consultora Corporate Intelligence on Retailing <sup>2</sup>, el gasto total de los consumidores de la veintena de economías más grandes del planeta se incrementará, para el año 2005, en un 45% en relación con 1992.

Esto es reflejo de un proceso constante de innovación para brindar al consumidor más opciones, conveniencia, mejor calidad, precios más bajos y la integración del concepto de experiencia a la oferta minorista, que ha permitido la evolución desde los mercados abiertos de la antigüedad y los vendedores ambulantes, transitando por las tienda por departamento y las ventas de autoservicio, hasta los centros comerciales y la venta electrónica contemporánea.

Este sector, por tanto, no queda ajeno al fenómeno de la competitividad para la entrada, mantenimiento y crecimiento de este tipo de empresas en el mercado. La expansión global es una práctica que ilustran cadenas como Carrefour (Francia), Ahold (Holanda), Metro (Alemania) y Wal-Mart (Estados Unidos). La empresa de consultoría y auditoría brasileña KPMG ha estimado que antes del año 2005, el 70% de las 20 mayores redes de supermercados en ese país estén en manos de empresas con participación internacional.

Y aunque la realidad cubana es otra, y este sector se ha preservado de la inversión extranjera, no se puede dejar de considerar el impacto del entorno internacional y sus tendencias en el establecimiento de patrones de funcionamiento del sector, que es necesario tener en cuenta para el perfeccionamiento del comercio minorista en el país, a fin de elevar su capacidad para desempeñarse con altos estándares e influir en el crecimiento del nivel y calidad de vida para la población cubana y para que el mismo pueda jugar su papel como sector de apoyo para el turismo, contribuyendo así a la captación de divisas de esa fuente.

De hecho, las ventas minoristas en divisa en Cuba han crecido notablemente. Considerando solo las tres principales cadenas de tiendas en divisa, éstas se incrementaron en un 20% en el año 1998 en relación con el año anterior y al cierre

---

<sup>1</sup> Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Editora Política, 1998. p 20

<sup>2</sup> Ver Global o no global: en mercados propios y ajenos, el retailing busca espacio para seguir creciendo. ¿La globalización es para todos?. En “Gestión”. Volumen 3, No. 5, septiembre-octubre 1998. pp 72 - 80

del año 2000 mostraban un incremento del 10,7% en relación con 1999, lo que representa un ritmo promedio anual de incremento del 14%<sup>3</sup>.

Sin embargo, resulta habitual encontrar el criterio, tanto escrito como expresado por personas vinculadas al sector del comercio, que la reanimación del comercio minorista en Cuba responde solo a la necesidad de recaudar divisas y sanear la economía interna, especialmente el que se desarrolla en divisas, sin hacer referencia en ningún caso al papel del comercio en la intermediación entre la producción y el consumo, para la satisfacción de las necesidades de la población y la elevación del nivel de vida de ésta<sup>4</sup>. Tal enfoque desconoce que la fuente de solución de los problemas de la economía nacional está en la esfera de la producción y no en la de la circulación y daña la imagen del comercio y su verdadero papel, como señaló Marx, de conectar el consumo con la producción.

No hay dudas de que la necesidad de asegurar un consumo justo y equitativo, unido a las dificultades económicas y de suministros asociadas al profundo proceso de cambio que se realizaba en el país, como resultado del triunfo de la Revolución, afectó sensiblemente el comercio minorista como actividad, al introducir el racionamiento, que deteriora la gestión de ventas, al funcionar ésta como un mecanismo de asignación de recursos, como resultado de lo cual al cliente adopta una posición pasiva como comprador y el vendedor se convierte en “despachador”, lo que trastorna la cultura de consumo de la población, aspecto que caracteriza el periodista Gabriel Molina en el artículo publicado en el periódico Granma, de la siguiente forma:

*“El día que el comercio y la gastronomía adoptaron el apelativo de usuario para referirse al cliente, comenzó la triste historia de subversión de valores. Se trata de la tiranía del servicio: de ese dependiente que te mira desde la altura de quien posee algo que necesitas y despectivamente “hace el favor” de servirte”<sup>5</sup>*

La mejoría de la situación económica del país en los años 80 produce una recuperación que se refleja en la aparición del llamado mercado “paralelo” al sistema de racionamiento, con el cual renace el comercio minorista pero por breve tiempo, debido a las dificultades económicas generadas por la caída del campo socialista que dan inicio al período especial.

Con la despenalización de la tenencia de divisas en agosto de 1993, se produce otro impulso a la actividad comercial minorista, al crearse una red de comercio y servicios en divisas. Aunque este comercio se limita a la circulación en divisas, su

---

<sup>3</sup> Fuente: Valdés Jiménez, Jorge Risquet. El sistema de información de Mercadotecnia en la cadena de Tiendas TRD Caribe. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Dirección. CETED, 2001.

<sup>4</sup> A pesar de que en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, así como en la Misión del Ministerio del Comercio Interior, está claramente planteado el papel del comercio minorista en la satisfacción del consumo de la población.

<sup>5</sup> Molina, Gabriel. Vicios del Comercio Minorista. En “Granma” 21 de marzo del 2000. p 3

magnitud no es nada despreciable; téngase en cuenta que se estima que el 50% de la población tiene acceso a la divisa y que el gasto anual per cápita en Cuba se calcula en 57,9 USD (con una amplia desviación en el país, ya que para Ciudad de La Habana resulta ser de 133,7 mientras que para Granma es de 19) <sup>6</sup>. Por otra parte, la dinámica de las ventas de mercancías y gastronomía desde el año 1995 hasta el 2000 es de un 20% y, para ese último año, las ventas de mercancías constituyeron el 35,4% del total de ingresos en divisas del país, lo que en cifras absolutas representa más de mil millones de dólares (1 062 084,6 ) <sup>7</sup>.

Las medidas adoptadas como parte de la política económica en la fase de recuperación de la economía cubana para salir del período especial comienzan a producir, a fines de la década de los años 90, una mejora gradual en las condiciones económicas del país, que permite el crecimiento de las cadenas de tiendas en divisas (actualmente existen más de 10 cadenas de tiendas) y del número de tiendas de cada cadena.

Por otra parte, la estabilización de la tasa de cambio del peso en relación con el dólar y la creación de las casas de cambio CADECA, ha permitido también la aparición de tiendas en moneda nacional con ofertas, más o menos similares a las de divisa.

En la actualidad coexisten en Cuba diferentes formas para la circulación mercantil minorista de bienes, entre las que están el llamado mercado normado o racionado y el no normado o liberado. Dentro de este último entre las formas más significativas se encuentran el denominado mercado artesanal e industrial, el mercado agropecuario, tanto estatal como cooperativo y privado, así como la red comercial en divisas.

Esto conduce a una incipiente competencia tanto entre cadenas y tiendas en divisa, así como entre estas y las de moneda nacional que genera una situación de rivalidad interna en este sector, que no estuvo presente en cerca de 40 años y para la cual no están preparadas las condiciones objetivas ni subjetivas, lo que exige a las empresas dedicadas al negocio del comercio minorista de bienes a asumir una actitud gerencial proactiva en su enfrentamiento al mercado y la competencia, es decir, una preocupación estratégica por la competitividad.

Esas aceleradas transformaciones que se han producido en el sector del comercio minorista de bienes en los últimos tiempos, después de más de 30 años de estancamiento y en muchos casos de retroceso, hace que se produzcan en la práctica actual del comercio contradicciones y falta de coherencia que no contribuyen a fortalecer la imagen del comercio como actividad necesaria y útil en la sociedad.

---

<sup>6</sup> Fuente: Valdés Jiménez, Jorge Risquet. El sistema de información de Mercadotecnia en la cadena de Tiendas TRD Caribe. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Dirección. CETED, 2001.

<sup>7</sup> Fuente: Ingresos en Divisas ONE 2001, tomado de estudios del Centro de Estudios de la Economía Cubana.

Por otra parte, se están reproduciendo viejos esquemas de un comercio más orientado al “despacho” que a la “venta”, aún en situaciones de cambios formales en el diseño de las tiendas, con precios mucho más altos, tanto para el mercado en moneda nacional como en divisas.

En este escenario se identifican situaciones como las siguientes:

- a) La mayoría de las cadenas utilizan el mismo formato de tienda para diferentes mercados meta, que tienen diferentes necesidades, gustos y deseos.
- b) Existe una oferta similar en las diferentes cadenas y tiendas para diferentes mercados meta.
- c) Se dan pasos para la formación de cadenas comerciales en moneda nacional que puedan establecer nuevos conceptos de un comercio socialista, acorde a las tendencias internacionales, pero que repiten esquemas (incluso los negativos) del comercio en divisas.
- d) Existe un deterioro de la imagen del comercio minorista.

Entre las posibles causas que pueden estar presentes en las insuficiencias que actualmente presenta el comercio minorista de bienes se encuentran la falta de experiencia en este sector, el menosprecio de la utilización del marketing como enfoque gerencial, la falta de información sobre la demanda y el comportamiento de los compradores y consumidores, así como las limitaciones de recursos, propia del momento de período especial y de la situación económica del país.

Como consecuencia de esta realidad, el hecho es que no se satisfacen de la mejor manera las diferentes necesidades de la población ni se ofrecen las diferencias necesarias entre tiendas y cadenas para que los clientes puedan seleccionar y encontrar, en su proceso de compra, aquellas opciones que mejor satisfagan sus necesidades, gustos y deseos.

En ese contexto, el Ministerio del Comercio Interior, cuya tarea fundamental en los años anteriores había sido la de planificar y organizar la distribución racionada de productos, cambia cualitativamente su actividad al recibir nuevos encargos estatales relacionados con la dirección metodológica del comercio minorista en ambas monedas y la protección del consumidor.

El lema *“Por un comercio moderno, eficiente y para siempre Socialista”* presidió las actividades del Congreso del Sindicato Nacional de Trabajadores del Comercio, la Gastronomía y los Servicios, celebrado en el año 2000 y fue adoptado por el Ministerio del Comercio Interior para su campaña por el 40 aniversario de ese Organismo.

Este lema, expresa la voluntad política de desarrollar un comercio de nuevo tipo, que se convierta en plataforma para el desarrollo del comercio minorista en nuestro país.

El escenario descrito anteriormente y el hecho de que existe la voluntad política de reanimar el comercio en el país, comenzando por el comercio en divisa, para después extenderlo al que se realiza en moneda nacional, hasta que existan las condiciones para la existencia de un solo comercio, nos lleva a concluir que existen las condiciones objetivas y subjetivas para el desarrollo de una investigación que permita dar pasos en el perfeccionamiento de este sector, para la cual se diseñó una investigación de carácter evaluativa y aplicada, con carácter no experimental.

Para la realización de esa investigación, el autor de este trabajo partió de 2 grandes supuestos que, por estar abundantemente tratados en la literatura científica fueron aprovechados como marco referencial:

- a) El aseguramiento de la reproducción lo garantiza el completamiento del ciclo económico en el cual, si bien predomina la producción, el cambio retroalimenta y fomenta la producción como momento mediador.
- b) La existencia de relaciones monetario mercantiles en el Socialismo obliga a que el cambio se realice bajo la forma de circulación mercantil y que la distribución se realice con arreglo al trabajo.

Toda la situación descrita anteriormente, para el comercio minorista de bienes en Cuba genera varias interrogantes:

- ✓ ¿Qué es un comercio moderno?
- ✓ ¿Qué particularidades debe tener ese comercio en el Socialismo?.
- ✓ ¿Es necesario el enfoque de marketing en las condiciones del comercio minorista de bienes en Cuba?
- ✓ ¿Un enfoque estratégico de marketing permitiría solucionar los problemas existentes?
- ✓ ¿Debe el comercio minorista de bienes en Cuba seguir las tendencias existentes en el resto del mundo desarrollado donde existen otras condiciones y la práctica del marketing en este sector es habitual?
- ✓ ¿Estrategias y políticas adecuadas en esta esfera contribuirían al necesario esfuerzo por educar a la población en una cultura de consumo autóctona?

Estas interrogantes serán objeto de análisis de este trabajo a fin de proponer las bases de lo que se puede entender por comercio socialista y, en consecuencia, cuál es el aporte que el marketing puede brindar para su perfeccionamiento, por ello se ha definido el siguiente **problema de investigación**:

***¿Sobre qué bases debe desarrollarse un comercio minorista de bienes moderno y socialista en Cuba?***

Para encontrarle solución a ese problema de estudio, se planteó la siguiente **hipótesis**:



**La utilización de un enfoque estratégico de marketing puede contribuir a la solución de las insuficiencias actuales del comercio minorista cubano de bienes debido a que:**

- a) Permite direccionar mejor los recursos en función de las necesidades a satisfacer y tributar a la captación de divisas, tomando en cuenta las dificultades económicas del país.**
- b) Se alinea con las tendencias internacionales del comercio, adaptándose a las particularidades concretas del escenario cubano.**
- c) No contradice, sino contribuye a garantizar las funciones del comercio en el Socialismo en correspondencia con las leyes Económica Fundamental, de Distribución con arreglo al trabajo y el carácter planificado.**

Para la comprobación de esta hipótesis se seleccionó como **objeto de estudio teórico** el marketing del comercio minorista de bienes, como subconjunto del marketing de los servicios, estudiándose los aspectos teórico metodológicos relativos al comercio minorista, en su papel dentro del ciclo económico y en su impacto en el resto de las categorías económicas como la Ley Económica Fundamental del Socialismo y la distribución con arreglo al trabajo.

Por su parte, como **objeto de estudio práctico**, se seleccionó, dentro de la totalidad del comercio minorista, el sector de comercio minorista de bienes no racionados, a través de las cadenas de tiendas en divisas y moneda nacional en Cuba, y en su relación con el órgano rector de toda la circulación mercantil minorista en el país, el Ministerio del Comercio interior.

De acuerdo al resultado esperado para dar solución al problema planteado, se planteó como **objetivo general**:

- **Establecer las bases y tecnología de un enfoque estratégico de marketing para la dirección de las empresas y establecimientos de comercio minorista de bienes en Cuba.**

Y como **objetivos específicos**:

- **Analizar los aspectos conceptuales y teórico metodológicos relacionados con la aplicación del enfoque estratégico de marketing al comercio minorista de bienes.**
- **Identificar las condiciones nacionales para la competitividad del comercio minorista de bienes en Cuba, mediante el análisis de éste, como sector de negocios.**
- **Determinar los grupos estratégicos existentes en el comercio minorista de bienes en Cuba.**
- **Formular las bases estratégicas de marketing para la dirección de las empresas y establecimientos del comercio minorista de bienes en Cuba.**

Para la asimilación teórica y práctica de la realidad, en esta investigación, se emplearon como **métodos de investigación**, los métodos del conocimiento científico: dialéctico e histórico, que parten de lo concreto: el análisis de las regularidades del movimiento del objeto estudiado para, en consecuencia, realizar una síntesis que permite llegar a lo abstracto, identificar los problemas y penetrar en la esencia de los fenómenos que resultan ser los factores de la competitividad del comercio minorista en Cuba y los factores que lo limitan; para entonces volver a lo concreto pensado: la aplicación del marketing a la solución de los problemas acorde con las particularidades del comercio minorista de bienes en Cuba y determinar las vías de su desarrollo futuro.

Esto permitió desarrollar el trabajo de investigación, de lo general a lo particular, y de lo simple a lo complejo, partiendo del ciclo económico general descrito por Marx para la reproducción y deteniéndose en el momento del cambio, donde se desarrollan los fenómenos analizados, utilizando como elemento conductor, el marketing como expresión de la forma de gerenciar recursos en la empresa moderna para ponerla en función del cliente final.

El empleo de esos métodos requirió la utilización de procedimientos metodológicos particulares tales como:

- el análisis bibliográfico, que abarcó más de 180 documentos, de los cuales alrededor del 50% están constituidos por publicaciones seriadas y páginas Web, y un 60% corresponde a los últimos 5 años.
- el análisis de documentación referente a la estrategia de las diferentes cadenas y los lineamientos y regulaciones vigentes para la actividad comercial en el país.
- observaciones en puntos de venta, que permitieron apreciar el estado y funcionamiento de la red minorista y su comparación con otras cadenas.
- entrevistas a directivos, nacionales y extranjeros, para conocer puntos de vista y profundizar en los aspectos detectados en el análisis de los documentos y estrategias de las diferentes cadenas.
- análisis de expertos, para la validación de los hallazgos parciales de la investigación y los criterios del autor.
- Intercambio de experiencias con especialistas cubanos y extranjeros en el tema, que permitieron contrastar las opiniones y juicios del autor.

En particular estos procedimientos permitieron la obtención de información de las siguientes fuentes nacionales: Grupo de Control del Mercado Interno en Divisas del MINCIN, Direcciones del Ministerio del Comercio Interior, Dirección Provincial de Comercio y Gastronomía del Poder Popular en Ciudad de La Habana, así como de las Direcciones Comerciales de 10 cadenas de tiendas del país, tanto en divisas como en moneda nacional.

También el autor ha tenido la posibilidad de confrontar esta experiencia nacional, con la práctica de cadenas de tiendas en Canadá, Bolivia y Trinidad Tobago, aprovechando visitas de trabajo y estudio realizadas a esos países, por lo que se pudo acceder a entrevistas con directivos, en unos casos, y a documentación en otros, de cadenas tales como Loblaws, Hi-Lo, Harrods y Extra.

Esta investigación es el resultado de trabajo sistemático del autor en esta temática desde el año 1996, como fruto de su experiencia profesional como profesor de directivos, mediante numerosos trabajos de capacitación, consultoría y tutoría de Trabajos de Diploma y de Maestría en diferentes cadenas de tiendas, lo que le ha permitido adentrarse en el sector y conocer sus interioridades y evolución.

Dado que en la bibliografía y las investigaciones consultadas no se encontraron procedimientos que satisficieran las exigencias de la gestión de marketing para el comercio minorista de bienes en el contexto nacional, fue necesario desarrollar concepciones y aplicar instrumentos metodológicos que permitieran la solución del problema planteado para la investigación, por lo que la **novedad científica** de la misma radica en:

**El análisis, con enfoque estratégico, del comercio minorista de bienes como sector de negocios, que permitió identificar las bases estratégicas de marketing para el desarrollo de un Comercio moderno en las condiciones del Socialismo en Cuba.**

**Hasta donde se ha podido conocer, este es el primer trabajo que se realiza en este tema en Cuba.**

*Consecuentemente el aporte científico y metodológico del presente trabajo radica en :*

- ***El análisis marxista de la posible utilización del Marketing en el Socialismo.***
- ***El desarrollo teórico de la concepción del comercio minorista en las condiciones del Socialismo y en particular de Cuba, que incluye la descripción de su “negocio”, desde el punto de vista estratégico.***
- ***La propuesta de una concepción de la mezcla de Marketing para el comercio minorista de bienes.***
- ***La caracterización del panorama actual del comercio minorista de bienes en Cuba y sus antecedentes.***
- ***La aplicación al comercio minorista de bienes del instrumental teórico metodológico de negocio, ciclo de vida, sectores fragmentados, grupos estratégicos, cadena de valor, realizando su adecuación y evaluando su validez para las condiciones del Socialismo en Cuba.***
- **La determinación de las condiciones para la competitividad nacional del sector del comercio minorista de bienes, en las condiciones de Cuba, mediante la aplicación del modelo de Porter (póquer de la competitividad).**

- **La elaboración de los Mapas de Grupos Estratégicos para las entidades del comercio minorista de bienes en Cuba, que permite identificar la situación actual de las diferentes cadenas en términos de ubicación y competencia.**
- **El diseño de una tecnología para la aplicación del enfoque estratégico de marketing en las entidades del sector del comercio minorista de bienes.**

*El cuerpo del informe de investigación, además de la introducción, conclusiones, recomendaciones y anexos, se estructura en tres capítulos, con los siguientes contenidos en cada uno de ellos:*

El **Capítulo 1** se dedica a la investigación bibliográfica sobre la teoría marxista del comercio minorista en el socialismo, así como al estudio de las posibilidades de la utilización del marketing a este sector. Este estudio abarca tanto a autores clásicos como a resultados de investigaciones anteriores, así como gran cantidad de materiales correspondientes a publicaciones seriadas y materiales normativos de la práctica cubana en el sector.

Su principal resultado es la conceptualización del comercio minorista de bienes como sector de negocios, lo cual se vincula a la teoría de la competitividad, aplicada a este sector en particular y el análisis de las características del sector, que permite llegar a la conclusión de que es un sector fragmentado y, por ende, las características y retos que implica el diseño de estrategias en un sector con esas características.

El **Capítulo 2** analiza los antecedentes del comercio minorista de bienes en Cuba, desde la colonia, indicando los cambios que se han producido y que constituyen antecedentes de la situación actual. Se presenta una caracterización del sistema empresarial cubano del comercio minorista de bienes.

Los principales resultados de este capítulo radican en el análisis que se realiza de las condiciones nacionales para la competitividad en este sector, la identificación y valoración de las principales debilidades que presenta el comercio minorista cubano, que deben ser resueltas para producir el salto cualitativo deseado en el sector y la determinación de los Factores Clave de Éxito para el sector.

Para ello este capítulo se nutrió de más de 15 entrevistas a diferentes directivos y funcionarios del comercio minorista a diferentes niveles, del empleo de un grupo de expertos y de un gran número de trabajos de investigación en entidades comerciales minoristas, realizadas con estudiantes y dirigidas por el autor del trabajo.

El **Capítulo 3** contiene la propuesta de solución a los problemas detectados en el capítulo anterior, que se resumen en las bases estratégicas y la tecnología para el desarrollo del comercio minorista de bienes en Cuba.

En este capítulo se realiza la elaboración de los mapas de grupos estratégicos para las cadenas de comercio minorista de bienes en Cuba y se diseña una tecnología para la aplicación del marketing estratégico en este tipo de empresas, mostrando una aplicación de prueba a la cadena TRD Caribe y Caracol.

Como principal limitación de la investigación realizada debe señalarse la falta de información estadística sobre la composición y estructura empresarial y por establecimientos del sector, y las estadísticas sobre el sector, ya que la información de la circulación mercantil minorista en divisas es clasificada y la información sobre la circulación mercantil minorista en moneda nacional, no se rinde con el nivel de apertura necesario y parte de ella está incorporada en otras estadísticas. Esto limitó las fuentes consultadas y no permitió cuantificar algunos análisis realizados.

Resultados parciales de esta investigación, han sido presentados por el autor como publicaciones en revistas nacionales y ponencias en eventos científicos, tal y como se relaciona en la sección correspondiente de este informe <sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Ver *Bibliografía fundamental del autor sobre el tema*

## **Capítulo 1. El marketing del comercio minorista**

*“La Planificación desempeña un papel fundamental en la conducción de la economía, aun cuando se ha abierto un espacio para el funcionamiento de mecanismos de mercado bajo regulación estatal. Corresponde al Estado socialista corregir las distorsiones inherentes a los mecanismos de mercado a fin de disminuir sus efectos negativos y, sobre todo, tomar en cuenta que su inevitable presencia supone retos y peligros que es indispensable enfrentar en lo económico, político, ideológico y social.”<sup>9</sup>*

### **1.1 Socialismo y Marketing**

Producción, distribución, cambio y consumo forman parte de un ciclo económico descrito por Marx <sup>10</sup>, donde todos esos momentos son partes de una totalidad con las diferencias propias que conforman una unidad, en la cual el consumo resulta el fin último y motor impulsor de la producción. El mismo Marx señala que *“El consumo crea el móvil de la producción”* <sup>11</sup>.

Si en ese ciclo el cambio es *“un momento mediador entre la producción y la distribución que ella determina con el consumo”* <sup>12</sup>, resulta entonces imprescindible estudiar la manera en que se organiza y dirige la circulación (*“el cambio considerado en su totalidad “como plantea Marx<sup>13</sup>”*) en las condiciones del Socialismo, como parte de ese ciclo, para evaluar su impacto en la construcción de las nuevas relaciones sociales sobre bases económicas diferentes.

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

Otro asunto bien distinto es cómo se resuelve la adecuada conexión entre la producción y la satisfacción de esas necesidades, ya que las relaciones de producción y en particular las relaciones de propiedad sobre los medios de producción, condicionan la distribución y el intercambio y pueden provocar que ese destino natural de la producción pueda hallarse en franca contradicción con su

<sup>9</sup> Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Editora Política, 1998. p 25

<sup>10</sup> Ver C. Marx. Contribución a la crítica de la economía política. La Habana: Ciencias Sociales, 1975. pp 223 - 244

<sup>11</sup> Ob. Cit. p.234

<sup>12</sup> Ob. Cit. p. 243

<sup>13</sup> Ob. Cit. p.243

objetivo directo, lo que encuentra su expresión en la ley económica fundamental de cada modo de producción, que refleja el aspecto más importante de las relaciones económicas entre los hombres: el fin inmediato de la producción y el modo de lograrlo.

Así, la ley fundamental del Capitalismo es la Ley de la Plusvalía, donde se expresa el objetivo directo de la producción bajo esa formación económico social, que es la obtención de plusvalía; lo que significa que la producción se lleva a cabo con fines de lucro. Consecuentemente, el medio para lograrlo resulta ser la explotación del trabajo asalariado <sup>14</sup>. Con ello el objetivo directo de la producción se divorcia de su objetivo natural y en ello aparece una contradicción entre el propósito directo de la producción social y el destino de ésta.

En el Socialismo, donde los medios de producción son propiedad social, el objetivo directo de la producción social sí resulta ser la satisfacción de las demandas de la sociedad y con ello coincide el objetivo directo de la producción con su destino natural final: el consumo de las masas. Por lo que el aumento del consumo popular está directamente vinculado al fomento de la producción, como el medio para lograrlo.

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

Lenin en su trabajo “*A propósito del llamado problema de los mercados*” <sup>15</sup> explica la relación entre la división social del trabajo que especializa a los productores individuales y aislados, de tal manera, que obliga a la compra - venta de productos para la satisfacción de las necesidades sociales, lo que condiciona la existencia de producción mercantil y a la inseparabilidad de los conceptos de Mercado y División Social del Trabajo.

En ese intercambio, como ya se señaló antes, al capitalista le interesa el valor de la mercancía como base para obtener plusvalía, por lo cual produce valores de uso en tanto son portadores de plusvalía. De ahí la contradicción antagónica entre valor de uso y valor debido a la contradicción entre el carácter social del trabajo y la apropiación privada de sus resultados.

Por el contrario, la sociedad socialista está interesada en aumentar la cantidad de valores de uso para elevar constantemente la satisfacción de las crecientes

---

<sup>14</sup> Se obvia aquí todo el análisis que permite que esto sea así, es decir, la propiedad capitalista sobre los medios de producción, que los divorcia de los productores y de ahí el carácter de mercancía de la fuerza de trabajo.

<sup>15</sup> Ver V.I. Lenin. Obras Completas Tomo I . Buenos Aires: Editorial Cartago, 1958 pp 105 y 112

demandas de los miembros de la sociedad, y la contradicción que puede aparecer entre ambas categorías se debe, en lo fundamental, a problemas de planificación, tanto en relación con la cantidad y el surtido, como por desajustes entre la calidad y el precio.

Es por ello la importancia que tiene en el Socialismo la lucha por el incremento de la productividad del trabajo, como vía para la reducción del valor de la mercancía y con ello el incremento de las posibilidades de acceso de la población a ellas, no solo en relación con su cantidad, sino por el precio menor a que pudieran ser ofertadas.

A la solución de la contradicción más arriba señalada, contribuye el cálculo anticipado de las cantidades necesarias de valores de uso para satisfacer las necesidades de la población, así como la determinación de aquello que constituye señales de valor percibido para esos clientes y que constituye requisito indispensable para que intercambien sus recursos monetarios para adquirirlos. Es claro que este proceso no es otro que el de determinación de las demandas diferenciadas de la población, lo que permite planificar el grado en que podrá ser satisfecha mediante la producción, la distribución y el consumo de bienes materiales. En otras palabras, la regulación planificada del mercado en el Socialismo.

No pocos fenómenos de "gigantismo" en nuestras empresas estatales socialistas, que son objeto de solución en el presente, a fin de reordenar la economía empresarial y nacional para llevar a cabo el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, tienen su origen precisamente en un proceso inversionista desligado del estudio de la demanda que existía para esa nueva producción, lo que ha provocado desajustes en la economía como resultado de errores en el proceso de planificación.

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

Ese equilibrio entre la oferta de artículos de uso y consumo populares y la demanda depende de la correlación entre el fondo de consumo y el volumen de producción de esos artículos.

Por la razón anterior el equilibrio entre la oferta y la demanda depende, en buena medida, de la correlación entre la tasa de crecimiento de los ingresos en metálico de los trabajadores y la tasa de crecimiento de la productividad del trabajo, ya que como plantea Marx “...*el cambio le trae* (a los individuos - n.a.) *los productos*



*particulares en los cuales quiere convertir la cuota que le ha correspondido por la distribución”*<sup>16</sup>

En el Socialismo, el nivel de satisfacción material de toda la sociedad, y por ende la distribución de los artículos de uso y consumo se lleva a cabo de dos formas: una parte se distribuye según el trabajo, mientras que la otra, con un impacto no menos importante para la satisfacción de las necesidades, se produce a través de los fondos sociales de consumo que no tienen en cuenta la aportación laboral de cada miembro de la sociedad.

La Ley de Distribución con Arreglo al Trabajo establece el criterio de distribución del fondo de consumo individual, con arreglo a la participación de cada uno en la creación de los recursos de la sociedad y, en consecuencia, incide en el nivel de satisfacción de necesidades diferenciadas de los miembros de la sociedad, al tiempo que asegura el interés material de los trabajadores por los resultados de su trabajo, con lo cual se promueve el crecimiento general de la producción.

La regulación de ese equilibrio también se puede lograr mediante la utilización planificada de los precios. Precisamente este es uno de los problemas más difíciles de resolver en la práctica de la planificación, ya que deben contribuir al funcionamiento de la autogestión financiera como método de gestión, pero no de forma arbitraria, sino respetando su esencia y sin interrumpir o acelerar desproporcionadamente la circulación mercantil para completar el ciclo y permitir la reproducción ampliada. Además en la esfera de los bienes de consumo, también los precios deben contribuir a nivelar la oferta y la demanda de determinados productos no esenciales, servir de mecanismo redistribuidor para asegurar toda una serie de precios bajos para productos esenciales, estimular el consumo de ciertos productos de alto beneficio para el hombre o a la inversa, así como estimular o desestimular la producción de otros.

En Cuba este último instrumento de regulación es un problema de extrema actualidad para el comercio minorista de bienes, ya que los mecanismos de fijación de precios son sumamente rígidos, altamente centralizados y proporcionan altos márgenes de ganancia, lo que no siempre permite medir la eficiencia real de las empresas comerciales ni asegura la rotación de los inventarios con la celeridad necesaria; por otra parte, hay que tener en cuenta en este análisis que la fuente de la circulación de divisas en el país no responde en todos los casos a los resultados del trabajo, sino tiene una fuente exógena importante. La complejidad de este fenómeno requiere de un estudio específico, razón por la cual no es objeto de estudio en este trabajo, así como los aspectos relativos a la eficiencia.

La consideración de los elementos anteriores en el establecimiento de proporciones adecuadas en la economía, es una necesidad en tanto subsistan las relaciones monetario mercantiles en el Socialismo, que obligan a considerar las

---

<sup>16</sup> Marx, C. Contribución a la crítica de la economía política. La Habana: Ciencias Sociales, 1975. p. 230

regularidades de funcionamiento del mercado, a favor de la construcción del Socialismo.

Ya en fecha tan temprana como abril de 1918, Lenin llamaba a organizar la producción y la distribución sobre la base socializada de la producción como condición para el triunfo total de la Revolución Socialista <sup>17</sup>. En relación con ello instaba a aprender de los capitalistas en materia de “...*organización en escala de millones de la organización y distribución de los productos...*” <sup>18</sup>, lo cual debería ser acompañado de la contabilidad, la organización, el control y la disciplina laboral.

Uno de esos mecanismos que llegan al Socialismo provenientes de la formación económico social anterior es precisamente el Marketing.

Es un hecho que el Marketing nació en el capitalismo como una necesidad para la organización de las actividades de la circulación de mercancías y la subsistencia y enriquecimiento de la empresa capitalista que, con su desarrollo se amplió a la producción, convirtiéndose en un enfoque de gestión empresarial, bajo el cual la satisfacción de los clientes es el medio para el logro de los objetivos de lucro.

Pero esto no puede ser razón suficiente para negar la posibilidad de su utilización consciente en las condiciones del socialismo, convirtiendo la satisfacción de los clientes en fin y no en medio. Recordemos a Lenin cuando señaló: “No podemos imaginar otro socialismo que el que se funda sobre la base de todos los conocimientos extraídos de la gran cultura capitalista” <sup>19</sup>

La alta competitividad que caracteriza la economía mundial contemporánea, se refleja también en una mayor exigencia por parte de los consumidores quienes, en un mundo donde la información rige todos los procesos y llega cada vez mejor y en mayor cantidad a todos, reclaman la diferenciación de productos y servicios, a los que evalúan en dependencia de aquellos atributos que por su relevancia para el consumidor, se convierten en señales de valor, entre las cuales se encuentran también elementos no tangibles, como marca e imagen, que pueden aportar valor percibido para ellos. Es por ello que Webster señala “*Es el mercado, y no la fábrica el que define el concepto estratégico de la entrega de valor.*” <sup>20</sup>

Esta realidad cambia el concepto de calidad, marcado por el enfoque ingenieril y a lo interno de la empresa, conformando un nuevo concepto de calidad “como la concibe el cliente”, lo que conduce a aceptar que en la práctica actual no se vendan productos, sino beneficios esperados.

Es en este contexto que el Marketing influye en el mercado, ya que mientras el sistema de producción solo crea utilidad de forma (dada por las características

---

<sup>17</sup> Lenin, V.I. Las Tareas inmediatas del Poder Soviético. La Habana: Editora Política, 1963. p 112

<sup>18</sup> Ob. Cit. p 137

<sup>19</sup> Ob. Cit. p 156

<sup>20</sup> Webster, Frederick E. El nuevo concepto de marketing. En “Gestión”. Volumen 1 No. 6 Nov – Dic. 1996. p. 116

físicas y de funcionamiento del producto), la circulación (distribución para el marketing), completa el proceso de creación de utilidad al añadir utilidad de lugar (por el traslado de los productos al punto de venta), de tiempo (por el proceso de almacenamiento y conservación), de información (debido a la comunicación que se establece con el cliente) y de imagen (por la posesión del bien en relación con su posicionamiento comunicacional).

Es decir, que el Marketing juega un importante rol en la satisfacción de las necesidades humanas. Desconocerlo significa sobrevalorar la importancia de la utilidad de forma, a inicios del siglo XXI, cuando existe una fuerte competencia en los mercados nacionales e internacionales en los cuales esta utilidad de forma es insuficiente e incompleta, ya que la tecnología actual de diseño y producción y la rápida difusión de la tecnología aseguran un mínimo de condiciones para que el producto sea apto desde el punto de vista físico para ser aceptado por el mercado.

A partir de su surgimiento, y como resultado de la diferente correlación entre oferta y demanda existente en el tiempo, la orientación empresarial ha evolucionado en relación con el Marketing, adoptando diferentes orientaciones.

En sus inicios, estuvo presente una orientación a la producción, bajo la cual todo lo que se produce se vende por un exceso de demanda sobre la oferta, de donde, como resultado de la desaparición de la desproporción entre oferta y demanda, se pasa a una orientación a las ventas. Es precisamente esta orientación según la cual se ha creado la falsa imagen de que el Marketing es un conjunto de técnicas para incrementar las ventas, donde la publicidad juega un papel esencial y, por tanto, que Marketing y publicidad son la misma cosa.

A partir de la década del 50 se inicia un cambio de orientación hacia el cliente en su sentido más amplio, no solo como consumidor, sino como público relacionado por el consumo del producto, que ha devenido en la orientación más reciente que es el Marketing orientado a la responsabilidad social, caracterizado por un énfasis en la calidad de vida y que, por tanto, presta especial atención al cuidado del entorno y del medio ambiente y la protección del consumidor, resultante de un incremento de la oferta en relación con la demanda y el hecho del desarrollo de la conciencia social en relación con la necesidad de detener el deterioro progresivo del planeta como resultado del irracional efecto de la raza humana sobre él. Si bien las causas asociadas al surgimiento de esta orientación están vinculadas a la necesaria competitividad para subsistir en un entorno de feroz competencia capitalista, no es menos cierto que su efecto, como enfoque, no entra en contradicción con la Ley Económica Fundamental del Socialismo y su principio de racionalidad.

Además es necesario señalar que la ampliación de su campo de acción hace que en la actualidad abarque no solo los productos y servicios, sino las ideas y existe una amplia gama de ejemplos que ilustran el uso del Marketing con fines políticos y sociales, por tanto no solo con fines lucrativos, ni por empresas solamente, lo cual amplía la concepción y alcance del Marketing.

Por supuesto, este hecho no puede ocultar la influencia que tiene el Marketing en países capitalistas, y en particular la publicidad, en la guerra de marcas, y su papel, en la manipulación, desvinculado de la creación de utilidad real para el producto, con el fin de variar los hábitos y comportamientos de los consumidores, para modificar la demanda a favor del consumismo en relación con productos o servicios superfluos de grandes empresas.

Es amplia la cantidad de definiciones de marketing que ofrecen los diferentes autores del tema<sup>21</sup>, pero todas ellas tienen los siguientes puntos en común:

- el aspecto central alrededor del que gira todo, es el cliente.
- el fin último de la actividad es la satisfacción de las necesidades de los clientes (no por altruismo, sino como medio para lograr los objetivos de crecimiento y rentabilidad imprescindibles para cualquier actividad económica).
- la existencia de un proceso de intercambio voluntario para lograr este fin, en el cual se logran satisfacer los objetivos de los diferentes participantes en el proceso (individuos, organizaciones, etc.).
- el carácter integral del funcionamiento de todas las actividades de la empresa en función de los objetivos, es decir hacer coherentes las actividades de producción, Marketing, investigación y desarrollo, etc. y que todas tributen a un destino común, el consumidor.

Podemos afirmar que en la actualidad, el Marketing ya no es solo una función o actividad más en la organización, sino una actitud gerencial en la conducción de los negocios, que considera como centro de su atención al cliente, para lograr el éxito, ya que el objetivo del Marketing no es vender el producto, sino dominar el mercado, que implica trascender la simple venta mediante el logro de una competitividad que asegure permanecer y crecer en ese mercado. Es en ese sentido que Kotler calificara el Marketing como la “ciencia del intercambio de valores entre dos partes” y que más modernamente se hable del Marketing Relacional como tendencia encaminada a la construcción de relaciones mutuamente ventajosas y estables entre partes, con ese mismo fin y para asegurar una entrega de valor superior al cliente final.

Por tanto, la capacidad que tienen que desarrollar las empresas para subsistir y crecer en ese mercado, tiene que basarse en su habilidad para proyectarse estratégicamente y en la aptitud de sus líderes para lograr una cultura organizacional que asegure establemente la excelencia y el cambio, adaptando constantemente la empresa en función de la evolución del entorno.

Por todo ello resulta imprescindible, para la empresa moderna, poseer un enfoque estratégico de Marketing que se concrete en políticas para la "mezcla" de

---

<sup>21</sup> Se pueden consultar las de P. Kotler en Dirección de Marketing; J.J. Lambin en Marketing Estratégico; T. Levitt en Miopía de Marketing; M. Santesmases en Marketing; W. Stanton en Fundamentos de Marketing; I. Cruz Roche en Fundamentos de Marketing; o la de la American Marketing Association, entre otras.

Marketing que aseguren la oferta que combina el producto (o servicio) exacto, con el precio apropiado, la forma de distribución requerida y la comunicación precisa con el cliente a través de los medios y soportes idóneos, para cada producto mercado.

Esta combinación de cuatro elementos interdependientes (producto, precio, distribución y comunicación), debe asegurar que cada cliente reconozca una oferta con un valor percibido para él de ese producto (servicio), que es capaz de satisfacer su necesidad y deseo, mejor que las demás ofertas.

El marketing moderno, cuyo paradigma es “*producir aquello que se vende y no vender aquello que se produce*”, puede constituir una disciplina que contribuya al establecimiento de las proporciones adecuadas en la construcción del Socialismo, estudiando al consumidor como fuente de necesidades y deseos a satisfacer, para planificar la producción y organizar el proceso de intercambio de manera racional, ya que la desproporción que surge en ocasiones en la circulación entre la producción y la demanda solvente en el Socialismo, se debe fundamentalmente a errores de carácter subjetivo en materia de estudio de la demanda y de planificación, lo que genera una contradicción que frena el crecimiento de la producción y el nivel de vida material de los miembros de la sociedad.

Antes de la década de los 90, la utilización del Marketing en Cuba prácticamente se reducía a aquellas pocas empresas vinculadas al sector exportable que tenían relaciones con países capitalistas. Con la caída del campo socialista y la necesidad de abrirse a nuevos mercados, la situación cambia y es necesario a partir de ese momento, trabajar en la identificación de nuevas oportunidades de mercado, al mismo tiempo que asegurar con la calidad y oportunidad de las ofertas, mantener y hacer crecer esos mercados con la mayor eficiencia posible.

Por su parte, en marzo de 1995, en la reunión anual sobre la marcha del proceso de Perfeccionamiento en las empresas de las FAR, su Ministro, General de Ejército Raúl Castro, reconoció al Marketing<sup>22</sup> (utilizó el término Mercadotecnia), como una de las herramientas para estudiar posibles nuevos mercados y el logro de la eficacia y la competitividad necesarias para nuestras producciones en calidad, precios y oportunidad.

Esta necesidad fue reflejada en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba donde se señala reiteradamente la eficiencia como objetivo central de la Política Económica y se declara la necesidad de buscar ésta a través de:

---

<sup>22</sup> Desde 1992, la vigésimo primera edición del Diccionario de la RAE (penúltima), acepta la palabra Marketing como “anglicismo que llega a la lengua española como sustantivo masculino”, aunque en muchos países latinoamericanos se emplean los términos Mercadotecnia y Mercadeo, que al autor de este trabajo no le parece expresan toda la dimensión de esta categoría, por lo que prefiere emplear el término Marketing. En los documentos del Congreso del Partido y en las Bases del Perfeccionamiento Empresarial se emplea el término Mercadotecnia.

El logro de mejores resultados con menos costo para facilitar la participación en el comercio internacional y en el acceso a los mercados de capital e inversiones,  
La confección de estudios de factibilidad, con particular énfasis en el mercado a cubrir o la necesidad social a satisfacer, como requisitos indispensables sin los cuales no se aprueben ni comiencen nuevas inversiones,  
La realización de estudios de mercado, como condición indispensable para acceder a segmentos de mercado para nuestras exportaciones,  
La competitividad como condición imprescindible para el logro del crecimiento y desarrollo de las empresas, entre otros aspectos.

De hecho, en estas cuatro vías para el logro de la eficiencia, se está apelando a la utilización de mecanismos y herramientas de Marketing, en función de objetivos sociales y de eficiencia.

Si bien es cierto, como ya se mencionó, que en las economías de países capitalistas, el Marketing se emplea, y no sin éxito, para promover el consumismo, no deja de ser cierto también que no es posible hoy día lograr el éxito en el mercado sin utilizar el marketing como enfoque empresarial. De lo que se trata es de emplearlo sobre nuevas bases éticas para influir en el aprovechamiento racional de los recursos y lograr la mayor cantidad de productos y servicios, ajustados a las necesidades y deseos de los consumidores, que permitan el crecimiento de la satisfacción de las necesidades sociales y una cultura de consumo radicalmente diferente, lo cual expresa en su esencia un enfoque de Marketing con orientación verdaderamente social, como ya se explicó antes y que diferenciaría al Marketing en las condiciones del socialismo.

No es casual entonces que en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, aprobadas en agosto de 1998, se incluya el Marketing (Mercadotecnia) como un subsistema empresarial cuyo objetivo es “*organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes*” y que se precise su alcance cuando se declara allí que “*La mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo*” .<sup>23</sup>

Se puede concluir entonces que, como se ha venido analizando anteriormente, el Marketing por tanto puede y debe ser empleado como una herramienta y concepción del funcionamiento empresarial, al servicio de la construcción del Socialismo<sup>24</sup> por las razones siguientes:

---

<sup>23</sup> Bases generales del perfeccionamiento empresarial: Anexo al Decreto Ley 187 de fecha 18 de agosto de 1998 publicado en la Gaceta Oficial Edición Ordinaria No.45. (25 de agosto de 1998). En Gaceta Oficial de la República de Cuba, 14 de septiembre de 1998. p. 47

<sup>24</sup> Es importante hacer la aclaración aquí de que no solo resulta válido este enfoque para la esfera de la producción de bienes materiales, sino que es aplicable a los servicios y a otras esferas, como la política y de bien público y social, que no son objeto de análisis en el presente trabajo.

- a) En la medida en que la empresa socialista conciba al cliente como el centro de su actividad y la determinación de sus necesidades y deseos constituya el punto de partida de su actividad, se fortalecerá la correspondencia entre el objetivo de la producción y su destino natural.
- b) Si la empresa logra lo anterior, “producirá aquello que se vende” y no tratará de “vender aquello que se produce”, con lo cual se fortalecerán las proporciones en la economía nacional y se asegurará la circulación monetaria al completarse el ciclo.
- c) Con ello se refuerza el principio de racionalidad en la economía socialista, al emplear los limitados recursos en aquellos fines que aseguren no solo la reproducción ampliada, sino la satisfacción más plena de las siempre crecientes necesidades de la población.

Resumiendo, la aplicación consecuente del Marketing en la dirección de las empresas cubanas traería como resultado:

- La racionalidad económica en el uso de los recursos disponibles, con el consiguiente aumento de la producción sin incremento sustancial del consumo de recursos.
- La elevación de la capacidad competitiva de los productos cubanos en los mercados externos, con el consiguiente incremento de las exportaciones y de la entrada de recursos al país, así como la sustitución de importaciones.
- Un aumento cuantitativo y sobre todo cualitativo de la satisfacción de las necesidades de la población con la consiguiente disminución del nivel de insatisfacción actual.
- Eliminar o disminuir la dicotomía de cultura de producción para la exportación y cultura de producción para la economía interna que no contribuye al desarrollo de las organizaciones.
- La elevación del sentimiento de pertenencia de los trabajadores a sus respectivas organizaciones, con el consiguiente mejoramiento de la cultura organizacional que redundaría en la calidad de las producciones y servicios.

Por supuesto, también entrañaría riesgos. Es necesario tener en cuenta que Cuba no acude a la exportación como vía de crecimiento por la saturación del mercado doméstico, sino que, en muchos casos se exportan productos que aún no se consumen en el país, y que aún subsisten limitaciones al consumo de la población, todo lo cual hace *sui generis* el uso del Marketing que, de ninguna manera puede resultar de una utilización mecánica y mimética al no "tropicalizar" esta forma de gerenciar. Por esto, parafraseando a Regis McKenna <sup>25</sup>, "*la solución no está en hacer más Marketing, sino mejor Marketing*" y mejor Marketing en las condiciones cubanas significa un Marketing ajustado a la realidad del país, que no trate de aplicar "recetas" que recogen la experiencia de países desarrollados y de grandes organizaciones extranjeras, que requieren de "ingredientes" que no existen en Cuba y que por tanto no podrían resultar.

---

<sup>25</sup> Ver McKenna, Regis. Marketing is everything. En “Harvard Business Review”. January-February 1991 p. 65-77

Se requiere por tanto de un cambio de enfoque en la dirección empresarial que conduzca, de la preponderancia de la producción, al protagonismo de la "oferta". Ello exige la concentración de la atención en los procesos dirigidos a crear la "oferta" como soporte material del valor percibido por el cliente y la dirección integral de los flujos material y de valor con un enfoque dirigido hacia el cliente y hacia el valor perceptible de la oferta.

Este cambio exige pasar de la simple consideración de las ventajas comparativas en recursos y factores, a las ventajas competitivas que se puedan crear. Quiere esto decir que la mayor parte de las ventajas han de ser conquistadas y sostenidas mediante la acción consciente de las empresas que deben elevar sustancialmente su capacidad de innovación productiva y comercial mediante la instrumentación de una estrategia tecnológica y de mercado, y de la gestión y solidez negociadora de la empresa.

## ***1.2 Socialismo y Comercio Interior***

---

Una de las tareas que Lenin planteó para la reconstrucción de la economía nacional por el camino de la Nueva Política Económica, fue la referida a estructurar lo que llamó el intercambio socialista de mercancías (artículos industriales por productos del agro) para restablecer la gran industria como fundamento de la organización socialista.

En la VII Conferencia del Partido de la Provincia de Moscú, analiza el fracaso de ese intercambio como camino para reconstruir la vida económica de la nación, y se refiere a la necesidad de conocer más profundamente las relaciones comerciales y el comercio para ejercer el control estatal sobre éste. En ese sentido señaló: *“...aún cuando el campo del comercio nos parezca cosa alejada del comunismo, es precisamente en este campo donde se nos plantea una tarea peculiar ...la reconstrucción de la gran industria”*<sup>26</sup>

Y aunque Lenin calificara el comercio como *“un nuevo rodeo”*<sup>27</sup> en el tránsito a la construcción del socialismo y como un repliegue, como *“eslabón de la cadena de acontecimientos históricos, de 1921-1922, al cual hay que aferrarse con todas las fuerzas”*<sup>28</sup> para adueñarse de toda la cadena y asegurar el vínculo económico entre los pequeños agricultores y la gran industria, que podría ser interrumpido en un porvenir, la práctica posterior ha demostrado que debido a que el producto del trabajo en el Socialismo adopta carácter de mercancía, el intercambio en esta formación económica se efectúa a través de la compra y venta de mercancías, de manera tal que el cambio reviste la forma de circulación mercantil.

---

<sup>26</sup> V.I. Lenin. Obras Completas. T XXXIII. Buenos Aires: Editorial Cartago, 1958. p. 87

<sup>27</sup> Ob. Cit. p. 89

<sup>28</sup> Ob. Cit. p. 98



Esta circulación en el Socialismo difiere de la circulación mercantil en el capitalismo en la misma medida en que la Ley Económica fundamental es otra; por tanto la realización del valor responde a la finalidad de asegurar la demanda de medios de producción para las empresas y de artículos de uso y consumo para la población, por lo cual la circulación mercantil en el socialismo abarca el cambio de mercancías que se realiza con mediación del dinero a fin de satisfacer planificadamente las demandas de la producción y las personas en la sociedad.

La circulación mercantil adopta el nombre de comercio, el cual abarca todo el intercambio de productos entre los dos sectores de la producción social, entre las ramas de la economía nacional, las empresas, etc., no obstante solo será objeto de atención en este trabajo, la circulación mercantil minorista de bienes (comercio minorista de bienes).

El comercio juega un importante papel en la prevención y corrección de las desproporciones que pueden surgir en la esfera de la circulación, en la que no solo influye desde el punto de vista económico, sino que trasciende al plano político, ideológico y social. Ese papel es reconocido por la Resolución Económica del V Congreso del PCC cuando señala: *“... los mercados minoristas irán adquiriendo un papel cada vez más relevante y será más determinante la elección personal en la satisfacción del consumo, acotada por las posibilidades individuales que responderán, en lo fundamental, al aporte de trabajo en cantidad y calidad a la sociedad.”*<sup>29</sup>

El planteamiento anterior nos remite a la necesidad de que la dirección del comercio socialista debe tener muy en cuenta, entre otras leyes económicas del Socialismo, la de Distribución con Arreglo al Trabajo, de manera de asegurar el completamiento del ciclo de la reproducción, a la vez que el estímulo al incremento constante de la producción.

Es un hecho que el eficaz funcionamiento de la ley de la distribución según el trabajo requiere de un nivel de la producción de artículos de uso y consumo, que asegure la posibilidad de cambiar el dinero constituido por los ingresos de los trabajadores, por la cantidad de valores de uso que corresponde al valor total del mismo.

Para Cuba esto reviste especial importancia ya que se incrementa la cantidad de trabajadores que están vinculados por sus ingresos a la cantidad y calidad de su trabajo. En estos momentos el 60% de los que trabajan en la esfera productiva, reciben sus salarios en correspondencia con los resultados de la producción, el 70% de los trabajadores del sector presupuestado han recibido incrementos salariales entre un 15 y un 50% y se aplican estímulos en divisas a un millón doscientos mil trabajadores, en dependencia de los resultados productivos<sup>30</sup>. Esto

<sup>29</sup> Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Editora Política, 1998. pp 64-65

<sup>30</sup> Ver C. Lage. Discurso de Conclusiones en la reunión de Directores de Empresas en proceso de Perfeccionamiento Empresarial. 12 de junio del 2000

umenta la demanda solvente de la población y presiona la esfera de la circulación.

De todo lo anterior se desprende la necesidad de vigilar una efectiva dirección de la actividad comercial minorista, que evite la creación de desproporciones en la esfera de la circulación que vulneren la ley de la distribución con arreglo al trabajo y engendren especulación con las mercancías que escasean o disminuyan el estímulo que constituye el salario, con su impacto negativo en la producción.

Del estudio de la bibliografía consultada sobre la Economía Política del Socialismo<sup>31</sup>, y la opinión propia del autor, al comercio minorista en el desarrollo en la reproducción socialista, se le pueden identificar las siguientes funciones:

- a) Asegura el nexo entre la producción y el consumo, con lo que contribuye a la formación de proporciones planificadas entre las distintas partes del Producto Interno Bruto expresado en valor y en su forma natural, con lo que permite comprobar si son acertadas en volumen y estructura las proporciones entre la producción y la demanda solvente establecidas en el Plan de la Economía Nacional, de manera de revelar las desproporciones y adoptar medidas para eliminarlas.
- b) Contribuye a la calidad del consumo, fomentando nuevas demandas razonables, creando una estructura más eficaz de consumo y elevando la cultura de consumo de la población.
- c) Crea condiciones para el crecimiento de la producción y su perfeccionamiento, ya que las exigencias en la circulación, presionan a la producción en el sentido de la estructura y mejoramiento de la calidad de las mercancías que se demandan.
- d) Sirve de vínculo económico entre el sector estatal de la economía y el resto de los sectores existentes, ya que el carácter planificado de la circulación mercantil, los precios, etc. hace que el comercio estatal, que resulta preponderante, influya sobre las decisiones del comercio cooperativo y privado evitando el enriquecimiento y otras manifestaciones negativas propias del comercio capitalista.
- e) Constituye la materialización de la distribución con arreglo al trabajo, ya que a través del comercio es que los trabajadores cambian el dinero obtenido como remuneración de su trabajo, por los artículos de consumo que necesitan y con ello es una vía de materialización de la estimulación y de elevación del nivel de vida de los trabajadores.
- f) Es un importante instrumento de consolidación del sistema monetario y de crédito, ya que asegura la reposición en metálico del valor de las mercancías producidas y llevadas al mercado, con lo cual se realiza la conversión de la forma mercantil del valor a la forma monetaria, fase necesaria de la

---

<sup>31</sup> Ver Lecciones de Economía Política de la Construcción del Socialismo, del colectivo de autores bajo la dirección general de Ramón Sánchez Noda; A propósito del llamado problema de los mercados, de V.I. Lenin; Economía Política del Socialismo: primera fase del modo comunista de producción, de A. Rumiántsev et al. y la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, entre otros.

reproducción social, con lo que se crean condiciones para la reproducción ininterrumpida.

Si en el epígrafe anterior llegamos a la conclusión de que resulta posible la utilización del marketing en las condiciones del Socialismo, veamos cómo se puede aplicar esta concepción al comercio minorista.

Desde el punto de vista del enfoque de ventas para el marketing, la distribución se asume como una actividad pasiva, variable de la mezcla de marketing mediante la cual se acercan los bienes producidos en la industria a los consumidores, y que cuanto más se amplíe la distribución más se venderá, partiendo del supuesto de que la tienda es un terreno neutral donde el consumidor se comportará frente a los productos sin influencias ajenas a la imagen de marca de esos productos.

Esto significa una aceptación tácita del control absoluto de los productores sobre el mercado, siempre y cuando se haya seleccionado adecuadamente el mercado meta y se llegue a este con una logística adecuada y una fuerza de venta bien administrada y eficiente. En otras palabras, si el productor hace bien su trabajo de marketing, el comercio puede ser transparente para el consumidor. Esto es más evidente sobre todo en los precios: las estrategias de posicionamiento de una marca incluyen una decisión de precio, en la cual no es habitual que se tenga en cuenta la recomendación del minorista.

El autor de este trabajo en su investigación ha detectado que no abunda la bibliografía especializada ni autores que se repitan en el abordaje específico del contenido del marketing del comercio minorista, lo que parece confirmar la opinión del profesor Rebollo cuando califica este hecho en su libro *Distribución Comercial*, como una “desatención científica al sector”<sup>32</sup>.

Es por ello que resulta común encontrar definiciones y referencias al comercio minorista como mero miembro del canal de distribución; en las cuales abundan declaraciones de que es el último eslabón en la cadena que va desde el productor de materias primas hasta el consumidor final, que requiere de un tipo especial de Marketing (sin explicar por qué es especial) y que incluye las funciones involucradas en vender o alquilar bienes y servicios a consumidores finales (aspecto este que por sí solo no lo hace especial).

Según estas definiciones el comercio minorista es un tipo de negocio cuyos esfuerzos están dirigidos a la venta de mercancías o servicios al consumidor final, por lo cual se le circunscribe su papel como simple intermediario.

Nada más lejos de la realidad en opinión del autor de este trabajo. Si tenemos en cuenta que el comercio minorista actúa como interface entre productores o

---

<sup>32</sup> Alfonso Rebollo, profesor español, uno de los pocos autores con importante bibliografía activa sobre el tema. La frase referida aparece en la página 15 del mencionado libro.

mayoristas y el consumidor final, el beneficio que se espera de esta actividad es el de hacer disponible al consumidor los bienes que este demanda <sup>33</sup>.

Se obvia, con el anterior enfoque, el papel del comercio minorista en el proceso de creación de valor para el consumidor final y la influencia de la selección de la tienda en el proceso de decisión de compra y por tanto en las ventas de un determinado producto. El desconocimiento de esto conduce a sobrevalorar el papel de la industria manufacturera para el enfoque de marketing; así el error radica en tomar las decisiones de marketing solo en relación con los “consumidores” de marcas, sin tener en cuenta su comportamiento como “compradores” en tiendas. Se desconoce el valor añadido de la distribución, que se produce por la creación de tres tipos de utilidades en la distribución:

“las utilidades de estado, es decir, el conjunto de transformaciones materiales destinadas a poner los bienes en condiciones de consumo; son las operaciones materiales de fraccionamiento, acondicionamiento, surtido, etc.

las utilidades de lugar, o transformaciones espaciales, tales como el transporte, la distribución geográfica, etc. que contribuyen a colocar los bienes a disposición de los usuarios en los lugares de utilización, de transformación o de consumo.

Las utilidades de tiempo, o transformaciones temporales, como el almacenaje, que permite la disponibilidad de los bienes en el momento deseado por el comprador

Son estas diferentes funciones las que hacen que los bienes fabricados estén “disponibles” y “accesibles” a la clientela objetivo y permiten así el encuentro material entre la oferta y la demanda.”<sup>34</sup>

Toda esta situación descrita, se refleja en la escasez de bibliografía especializada y de autores dedicados a la temática del marketing del comercio minorista y, por ende, en la aplicación de los patrones del marketing de productos industriales al comercio, con la extensión de una manoseada mezcla de marketing con cuatro variables controlables, que explican muy bien la estrategia a desarrollar por la industria para el posicionamiento de su oferta, pero que resulta insuficiente para explicar y planificar la estrategia de una entidad comercial, subsumiendo el papel de los minoristas dentro de la distribución, como variable de la mezcla, en lugar de analizarlos como un negocio independiente.

Es muy claro en este sentido Chétochine, de los pocos autores que trabajan esta especificidad, quien plantea:

“Mientras que el marketing producto se basa esencialmente sobre materiales psicológicos, el marketing de distribución, por su parte, va a apoyarse sobre los elementos de comportamiento para comprender el proceso de elección entre varios puntos de venta (shopper) y los de elección y de compra, los

---

<sup>33</sup> Este aspecto se analizará en detalle en el epígrafe 1.3

<sup>34</sup> Lambin, Jean Jacques. Marketing estratégico. Madrid: McGraw-Hill, 1991. p 11

comportamientos frente a los lineales, a las promociones, a los anticipos y, generalizando, a las ofertas del negocio (buyers)”

Y continúa: “... si un marketing cliente se impone al distribuidor, lo hará también al fabricante. Ante la evolución de la distribución, de su poder y al hecho de que ella se ha convertido en una industria, no parece posible que los responsables de los productos, directores de marketing, jefes de producción y agencias de publicidad puedan encerrarse en un callejón sin salida sin ver la realidad del marketing distribuidor, y continuar encarando el mundo como si la distribución solo tuviese una función pasiva en el flujo de los productos... como si la producción tuviese siempre el monopolio de la relación entre producto y consumidor”<sup>35</sup>

Esto confirma que la concepción de marketing del comercio minorista de bienes, debe ser revisada a la luz del papel de la distribución y el papel del comportamiento del consumidor en la compra. Por tanto el marketing del comercio minorista debe apoyarse no solo en los elementos de comportamiento para comprender el proceso de elección y compra frente a los lineales, de lo cual se ocupa el merchandising visual o de presentación, sino también en los elementos de comportamiento para comprender el proceso de elección entre varios puntos de venta. De esta manera se tiene una consideración más integral del comprador para lograr satisfacer de manera más plena sus necesidades.

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

### ***1.3 El negocio del comercio minorista de bienes***

---

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

En consecuencia, un primer gran criterio para el análisis de las instituciones de comercio minorista es el que las divide atendiendo a los productos o servicios vendidos en: minoristas de bienes, para aquellas cuya actividad fundamental es la venta de productos, aunque para ello preste determinados servicios que permiten realizar la venta, y minoristas de servicios, para aquellas cuya actividad principal

---

<sup>35</sup> Chétochine, Georges. Marketing estratégico de los canales de distribución: trade marketing, competencia, marca propia. Argentina: Granica, 1994. pp 23 - 24

es la prestación de un servicio, independientemente de que para ello utilice determinados soportes de bienes. En este trabajo solo nos vamos a ocupar de las primeras.

La aparición del comercio se remonta a los albores de la humanidad, cuando predominaba el intercambio en especie, y el propio desarrollo de la producción hizo que surgieran las ferias para facilitar la concurrencia de los productores para la realización del intercambio. Poco después, con la especialización, aparecen los “profesionales” del intercambio, lo que va configurando una función comercial y en ella aparece el comercio al detalle que asegura la salida ágil y bien organizada de una producción masiva, demandada por un consumidor ávido de bienes y disperso espacialmente.

“A veces se ha caracterizado este fenómeno como el paso de un mercado de oferentes a otro de demandantes. Como fácilmente se deduce y conocen muy bien los intervinientes en los mercados, no se trata de eso, sino del paso de mercados dominados por los distribuidores. La razón de ello es la dimensión económica de los productores y distribuidores enfrentados en los mercados”<sup>36</sup>

Es decir, la influencia que ejerce el criterio de racionalidad para la búsqueda de economía de esfuerzos en evitación de la repetición irracional de contactos, al tiempo que solucionar la discrepancia entre la gran cantidad y escasa variedad que producen los fabricantes y la escasa cantidad y gran variedad de productos que demandan los consumidores, son razones esenciales para la aparición de la distribución comercial minorista como una actividad especializada independiente.

Algunas definiciones del comercio minorista plantean:

*“En el canal de distribución, el comercio minorista es donde el consumidor se encuentra con el producto. El comercio minorista incluye todas las actividades involucradas en la venta, alquiler y provisión de bienes y servicios a los consumidores finales para su uso personal, familiar del hogar.”*<sup>37</sup>

*“El comercio minorista se compone de todas las actividades involucradas con la venta de productos a los consumidores finales”*<sup>38</sup>

*“El comercio minorista es la actividad del negocio de vender bienes o servicios al consumidor final”*<sup>39</sup>

*“Comercio minorista es cualquier actividad cuyos esfuerzos de marketing están dirigidos hacia la venta de mercancías o servicios al consumidor final”*<sup>40</sup>

---

<sup>36</sup> Casares, Javier y Alfonso Rebollo. Distribución comercial. La aceleración del cambio. En “Distribución y Consumo” No. 1. p. 11

<sup>37</sup> Crane, F., Stephen Grant y W. Hartley. Marketing. Toronto: Irwin, 1997 p 323

<sup>38</sup> Papadopoulos, N., William Zikmund y Michael D’Amico. Marketing. Toronto: John Wiley & Sons, 1988 p 463

<sup>39</sup> Lewison, Dale. Retailing. New Jersey: Prentice Hall, 1997 p 4

Y de forma similar lo califican la mayoría de los materiales tanto docentes como científicos escritos sobre comercio minorista. Estos enfoques no consideran (o al menos no lo declaran explícitamente) algo que resulta esencial al abordar cualquier actividad económica: la definición del negocio.

Para ello, adoptemos el enfoque de T. Levitt en su artículo “Miopía de Marketing”, en el cual plantea que los negocios deben verse como un proceso de satisfacción de clientes y no como un proceso de producción de bienes, lo cual ilustra con la frase siguiente: *“Los consumidores no adquieren taladros de un cuarto de pulgada, sino agujeros de un cuarto de pulgada”*<sup>41</sup>.

Esta definición del negocio, en términos del beneficio que brinda a los consumidores la empresa, resulta esencial para precisar los factores clave de éxito y el sector de competencia en que se va a desempeñar ésta, en dependencia de lo cual se deben construir los criterios sobre los cuales se va a organizar la dirección de esa actividad, su estrategia, su ventaja competitiva y los elementos que constituyen las variables que deben ser tenidas en cuenta y planificadas, puesto que constituyen atributos de valor percibido por los consumidores y que explican el éxito o el fracaso de la empresa.

Alfonso Rebollo dice al respecto: *“...es necesario aceptar una nueva conceptualización del negocio minorista como unidad de negocio, diferente del concepto de “expenduría”...”*<sup>42</sup>.

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

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

Sin embargo, esto no resulta suficiente para el análisis, pues nos mantendría adscritos al enfoque tradicional hasta ahora criticado. A este enfoque hay que añadir algo que, por subjetivo, no deja de ser importante y es el disfrute de la experiencia de compra que propicia el comercio minorista.

---

<sup>40</sup> Couch, David. Retailing. England: Penguin Books, 1989 p 1

<sup>41</sup> Citado en Kotler, P. et al. Mercadotecnia para hotelería y turismo. México: Prentice Hall, 1997. p. 274

<sup>42</sup> Rebollo, Alfonso. Clasificación de las formas comerciales. El “producto – establecimiento”. En “Distribución y Consumo”. No. 10. 199? p. 12

*“Por lo general, los economistas han agrupado las experiencias, con los servicios; sin embargo, las experiencias son una oferta económica distintiva, tan diferente de los servicios como lo son éstos de los bienes. Hoy en día, podemos identificar y describir esta cuarta oferta económica porque es claro que los consumidores desean experiencias, y un número creciente de empresas está respondiendo a esta demanda diseñándolas y promoviéndolas explícitamente.”<sup>43</sup>*

Sin pretender desarrollar en este espacio la discusión de si la “economía de la experiencia” constituye o no una cuarta actividad, como proponen Bernd Schmitt<sup>44</sup>, Joseph Pine II y James H. Gilmore, sí resulta válido considerar este aspecto entre los elementos de valor que proporciona el comercio minorista y que puede llegar a constituir un determinado beneficio valorado por el consumidor. No es un secreto que a casi nadie le gusta “que le vendan algo”, pero casi todos disfrutan “al comprar”. Esa parece ser una de las razones por las cuales se observa que muchas empresas de servicio (y entre ellas las de comercio minorista) simplemente “envuelven” sus tradicionales ofertas en una cobertura de “experiencia” para venderlas mejor; y otras, por su parte, para posibilitar el disfrute completo de la experiencia, diseñan sus servicios como escenarios atractivos para la compra de sus productos que crean sucesos memorables que generan la fidelidad de la clientela.<sup>45</sup>

El concepto de “experiencia” a que se hace referencia en el análisis anterior tiene que ser concebido en su acepción más amplia, ya que depende del tipo de cliente que constituya el mercado meta, así como del tipo de bien que se comercialice. De esa manera el “nivel” de la experiencia puede ser tan simple como el ajuste a los requerimientos de una compra repetitiva, para la que el cliente demanda un carácter expedito, hasta la participación en un verdadero espectáculo cuando la ocasión de compra responde adicionalmente a la oportunidad de disfrute con familia y amigos, para la que no existe (relativamente) límite de tiempo.

Así la “experiencia” está muy relacionada con el ambiente y el estilo que adopte el establecimiento de comercio minorista, y que estará dado por la posibilidad que brinde su decoración, ambientación, surtido que ofrece, servicios complementarios, grado de atención y ayuda al cliente, imagen de marca del establecimiento, entre otros aspectos, que permita “sentir”, “vivir”, “pensar”, “actuar” y “relacionar” esa vivencia con otras, de manera de crear sucesos memorables. Este hecho genera unos “valores para la tienda”, diferentes de la

---

<sup>43</sup> Pine II, Joseph y James H. Gilmore. Bienvenido a la economía de experiencias. En “SUMMA” Septiembre de 1998. Edición 52. pp. 50 - 59

<sup>44</sup> Ver Bernd W. Schmitt. *Experiential Marketing*. New York: The Free Press, 1999

<sup>45</sup> Un excelente ejemplo que ilustra esto es la perfumería “Habana 1791”, perteneciente a la Corporación Habaguanex, donde el propio cliente presencia el proceso de elaboración de las fragancias, selecciona la fragancia deseada y participa en todo el proceso de selección del envase, etiquetado y sellado, experiencia única para una perfumería.



mercadería que posee y diferentes a su vez de los que ofrecen los demás, aún cuando la mercadería pudiera ser la misma o similar <sup>46</sup>.

Despojado esto de toda manipulación capitalista en el uso (y abuso) del marketing para la captación de clientes y la creación de demandas artificiales, hay que reconocer que existen elementos válidos en el análisis, en lo referido al hecho de que una decisión de compra de un cliente no puede explicarse por un simple “capricho”.

Es un hecho que el comprador no puede ser considerado como parte de una masa uniforme. Al respecto, Marx reconoce la individualidad del consumidor y al grado en que se produce la percepción de valor por él, cuando plantea:

*“En la producción el sujeto se objetiva; en el consumo, el objeto se subjetiva; en la distribución, la sociedad bajo la forma de disposiciones generales decisivas, se encarga de la mediación entre la producción y el consumo; en el cambio, esta mediación se realiza por el individuo determinado fortuitamente.”* <sup>47</sup>

El comercio minorista, por tanto, agrega una utilidad adicional sobre la ya brindada por los productores, cuando diseñan y fabrican un producto capaz de satisfacer una determinada necesidad. El comercio minorista, mediante los servicios que presta, añade a esa capacidad, utilidad de lugar, de tiempo, de imagen y hasta adicionan utilidad de forma, que complementan el valor del producto accesible al comprador.

Cuando señalamos que se añade valor en la distribución, nos estamos refiriendo a aquel que se “produce” durante la venta de un servicio que genera un valor de uso para el comprador final que se vende junto con el producto. En consecuencia, el comercio minorista “produce y vende” una serie de servicios de comercialización, por lo que su negocio no se puede concebir de manera tan simplista como el despacho de mercancías, sino como el proceso asociado a la adquisición de un bien, que lo haga un suceso digno de ser recordado.

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

El hecho es que en el proceso de decisión de compra, se piensa en qué establecimiento comprar, en cuál se confía más, cuál es más agradable, más cómodo para realizar las compras y en cual se encontrará la mayor cantidad de artículos que se requieren o a mejores precios; la decisión que se toma por tanto

---

<sup>46</sup> Por ejemplo, el Corte Inglés utiliza como slogan para su publicidad “En el Corte Inglés, disfrutará del arte de comprar”, apelando claramente a la experiencia de compra que esta famosa tienda española ofrece.

<sup>47</sup> Marx, C. Contribución a la crítica de la Economía Política. La Habana: Ciencias Sociales, 1975. p. 230

es a cuál establecimiento ir, antes que las marcas que se van a comprar (que en definitiva están presentes en la mayoría de los establecimientos o alguno de sus equivalentes). En otras palabras se está tomando la decisión de compra de un “producto - tienda”.

Se debe tener en cuenta que, de acuerdo a investigaciones realizadas en el extranjero, los atributos habitualmente más apreciados por los consumidores son: proximidad, comodidad en la compra, ambiente, ayuda de los vendedores, nivel de precios, amplitud y profundidad del surtido y atención personal <sup>48</sup>. En dependencia de cómo se presenten estos atributos, serán las motivaciones fundamentales que estarán presentes en las decisiones de compra y por tanto en la elección del establecimiento.

En la investigación realizada por el autor no se pudo conocer de la realización de alguna investigación, en los últimos diez años, que brinde este tipo de información para la realidad cubana.

El análisis estratégico del comercio minorista de bienes desarrollado hasta aquí, requiere ser complementado con un proceso de macro-segmentación que permita identificar los subconjuntos de compradores distintos que constituyen mercados de referencia específicos y que se constituyen en productos-mercado. En ese proceso, como sugiere Abell <sup>49</sup>, intervienen tres dimensiones de ese mercado de referencia: a) función servida, b) tecnología empleada y c) tipo de clientes.

La aplicación propuesta por el autor, de este proceso de macrosegmentación para el comercio minorista de bienes se ofrece a continuación.

a) **Función servida:** Ya había quedado claro que la razón que un cliente tiene para acudir a un establecimiento comercial es que confía en que allí puede encontrar aquel producto o servicio que necesita, de manera fácil, segura, rápida, cómoda u otros criterios de elección; por tanto, además de la función básica servida por las empresas minoristas de proveer determinados tipos de compra, existen otros beneficios percibidos por el cliente paralelamente a aquel, como pueden ser aquellos derivados de la necesidad de estatus, de comodidad o rapidez en la compra, de disfrute, entre otros, y que son los que conforman el tipo de “experiencia de compra” que hace, del aparentemente simple hecho de la adquisición, un suceso memorable, susceptible de desear ser repetido.

Esa necesidad de “acceso” o “disposición” puede tener origen en necesidades cotidianas, periódicas o esporádicas, estar caracterizada por demanda de poco o gran volumen, responder a una necesidad exclusiva o general, previsible o imprevista y tener un carácter urgente o no.

---

<sup>48</sup> Ver resultados de investigación que aparecen en el artículo ¿Qué quieren los clientes?, de Timothy Harper, aparecido en Shopping Centers Today. Diciembre 1997. p. 13 - 14

<sup>49</sup> Abell, D.F. Defining the Business: the starting point of strategic planning. New York: Prentice Hall, 1980. Citado en “Marketing Estratégico”. J.J. Lambin, p. 155-161.

Estos criterios permiten clasificar los tipos de compra y, en consecuencia, dan la pauta para la organización y estructura de los diferentes establecimientos comerciales minoristas.

b) **Tecnología:** La tecnología o forma de venta empleada es decisiva para la posición competitiva que pretenda alcanzar el establecimiento, ya que incide directamente en la forma en que se logre el ajuste con las necesidades y expectativas del cliente en relación con sus gustos y hábitos de compra y además porque tiene influencia determinante en los costos.

Existe una relación estrecha entre la evaluación que hacen los clientes de los atributos de acceso a la compra, y el tipo de necesidad antes mencionada, por lo que se puede hablar de diferentes tecnologías o formas de venta, que condicionan el grado de los servicios comerciales ofrecidos y el nivel de satisfacción a lograr.

No obstante, de manera más amplia podríamos considerar dos grandes grupos de tecnologías: la venta en establecimiento y la venta sin establecimiento.

En el primer grupo podríamos considerar la venta tradicional, es decir en establecimientos con vendedor, donde el cliente se encuentra separado físicamente de la mercancía; la venta mediante autoservicio, donde los productos se encuentran totalmente al acceso del comprador y éste prepara su pedido sin ayuda del vendedor; la venta automática, es decir mediante máquinas vendedoras que constituyen el equivalente al establecimiento y cualquier variante que constituya un híbrido de las anteriores.

En el segundo grupo aparecen la venta electrónica, por catálogo, la televenta y la venta a domicilio.

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

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

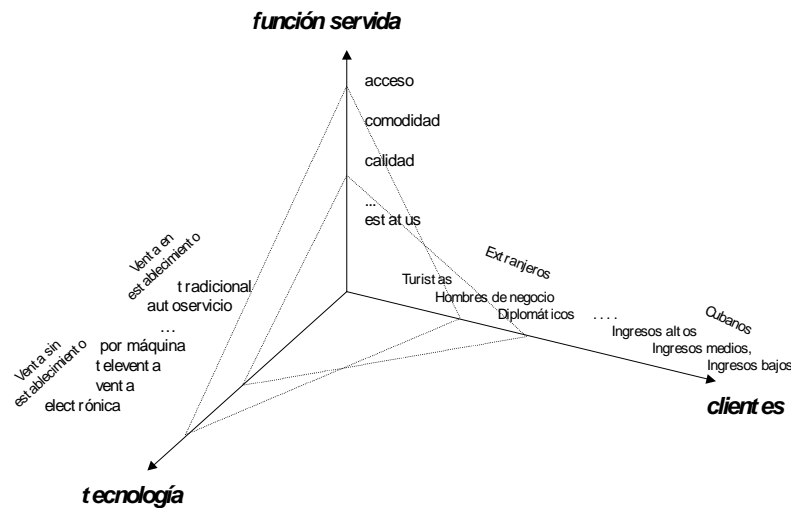
Así, Corstjens <sup>50</sup> propone una estrategia que llama de “multi segmentación en tienda”, que tiene por objetivo abarcar varios segmentos de clientes y para ello desarrollar acciones de Marketing, discriminando estos diferentes grupos dentro

---

<sup>50</sup> Ver Corstjens, Judith y Marcel Corstjens. Store Wars: The battle for mindspace and Shelfspace. Chichester: John Wiley & Son, 1995. pp 149 - 151

del propio establecimiento, comprendiendo y ofreciendo a cada uno de esos diferentes grupos de clientes una experiencia de compra que satisfaga sus necesidades particulares de manera tal que se conviertan en leales.

El gráfico siguiente ilustra lo anteriormente señalado:



Fuente: elaboración propia sobre la base del esquema propuesto por D.F. Abell

En dependencia de cómo se combinen estas tres dimensiones, se generan los diferentes productos-mercado, lo cual conduce a la existencia de una gran diversidad de formatos de establecimientos de comercio minorista.

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

Así, por ejemplo, podemos hablar de boutiques si coinciden funciones servidas de estatus por exclusividad en la oferta y alta personalización del servicio, con una tecnología de venta en tienda y para clientes de alto poder adquisitivo; o tiendas de descuento si nos referimos a funciones servidas de satisfacción básica de necesidades cotidianas con la mayor economía posible, con una tecnología de venta en tienda, bien ubicada y con pocos servicios, para un público de limitados ingresos y con alto interés en el mayor rendimiento de su poder adquisitivo.

En consecuencia, cuando se planifica y evalúa la oferta de una empresa comercial o establecimiento, no se debe limitar el análisis al conjunto de mercaderías que se

ofrecen en venta y que constituyen sin dudas satisfactores de necesidades para los clientes, sino también a los servicios comerciales que amplían el valor de esos productos, todo lo que integralmente puede ser concebido como el “producto tienda”<sup>51</sup>.

Utilizando las pautas que propone Theodore Levitt<sup>52</sup> para el dimensionamiento del producto, se puede analizar su aplicación al “producto-tienda” que propone este autor, identificando cada nivel.

### ***Producto básico:***

Representa el nivel más elemental del producto-tienda y está representado por la posibilidad de satisfacer el beneficio básico de una tienda, es decir, el acceso a los productos requeridos y deseados.

### ***Producto esperado:***

Este concepto está condicionado espacial y temporalmente, ya que varía en dependencia de a qué tipo de tienda se esté refiriendo y los referentes de los clientes, es decir no es igual la representación del servicio esperado o perceptible de una boutique que el de una tienda de barrio o de una tienda por departamentos. Depende de las expectativas mínimas del cliente y, en general, está determinado por el concepto genérico de “tienda”, es decir, establecimiento donde se almacena un determinado surtido de mercaderías, expuestos de manera que el cliente pueda realizar la selección y adquisición de ellas con un mínimo esfuerzo, en un ambiente de aceptable limpieza, orden y atención.

### ***Producto ampliado:***

Está constituido por aquel producto-tienda que ofrece algo más y que se diferencia de las demás por la forma en que presta su servicio básico y los servicios periféricos que ofrece. Es en este aspecto donde se inscribe el elemento “experiencia”, ya que el objetivo radica en brindar algo más al cliente para que su compra resulte “memorable” y regrese, y en este aspecto pueden influir el horario, el ambiente, la tecnología de venta, los servicios postventa, la atención recibida por empleados y vendedores, beneficios no previstos como resultado de la participación en actividades tales como degustaciones, exposiciones, premios, actividades recreativas, etc. Este nivel de animación puede llegar a un punto tal que algunos autores denominan a esos establecimientos “tienda-espectáculo”

### ***Producto potencial:***

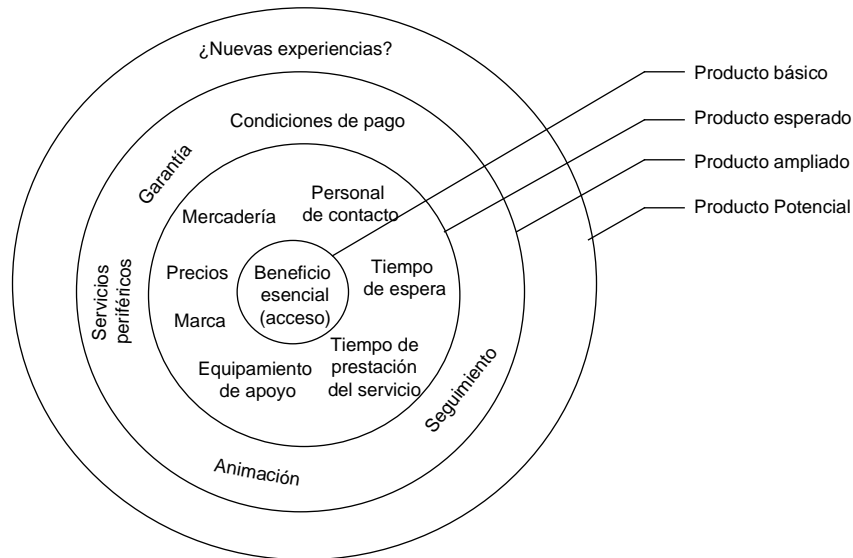
---

<sup>51</sup> Ver Luis Barreiro. “La tienda como producto en el comercio minorista de bienes” En Revista Espacio. No. 3 / 2000 pp. 32 – 35

<sup>52</sup> Ver Theodore Levitt. Comercialización creativa. México: CECSA, 1990

La única manera de lograr incrementos en el paquete de valor que se ofrece al cliente está en el estudio de nuevas formas para lograr incidir sobre él mediante mejores y nuevas “experiencias”, que lo mantengan fiel a la tienda y atraigan a los clientes de otras tiendas.

El siguiente esquema puede ilustrar lo expresado, para el dimensionamiento de un “producto-tienda” genérico.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de los esquemas de Levitt y Kotler

El esquema, permite identificar que en el producto ampliado se encontrarían precisamente las acciones encaminadas a provocar una experiencia memorable en los clientes, que constituya una diferenciación en relación con los competidores, mientras que el producto básico estaría constituido simplemente por la posibilidad esencial de acceder a bienes y servicios para su adquisición a un precio razonable.

Resulta especialmente importante destacar en este análisis, la relativa facilidad de imitación de los elementos que pueden constituir vías de la ampliación del servicio, por lo que este es un proceso dinámico en el cual la constante búsqueda de factores que generen nuevas experiencias de compra, pueden resultar vitales para el éxito competitivo.

## ***1.4 La mezcla de marketing para el comercio minorista de bienes***

---

Si el producto-tienda constituye la oferta que realiza la entidad minorista a sus clientes, entonces cabe preguntarse cómo se conforma la mezcla de marketing de esas entidades y en qué se diferencia de la mezcla conocida para la industria manufacturera.

Hace ya algunos años que los especialistas de marketing discuten la siguiente cuestión: “¿Las habilidades de mercadotecnia desarrolladas en las empresas de manufactura se están transfiriendo directamente a las organizaciones de servicio? La respuesta a menudo es “no”, debido a que las tareas administrativas de la mercadotecnia en el sector de servicios tienden a diferir de aquellas en el sector de fabricación en varios aspectos importantes.”<sup>53</sup>

La anterior afirmación, de un clásico del Marketing de los servicios, compartida por otros clásicos del Marketing como son Leonard Berry y el propio Philip Kotler, es hoy universalmente aceptada, sin embargo en la práctica, la propuesta que hacen de una mezcla de Marketing tanto para los servicios en general como para actividades específicas como la Hotelería o el Turismo, no difieren mucho del enfoque clásico de las cuatro “P” (Producto, precio, distribución y comunicación), aunque en el desarrollo de cada una de ellas, las adecuan a las características de los servicios.

El Marketing del Comercio Minorista, como parte del Marketing de Servicios, debe responder, en su mezcla, a las características de esa actividad. Tratar de constreñirse a las variables clásicas, que funcionan bien para la manufactura, no contribuye al mejor esclarecimiento de las posibilidades de utilización del Marketing en la dirección de esta actividad y no considera factores clave para ese negocio, como son la fuerza de ventas o los servicios de la venta propiamente.

Para estudiar este aspecto se seleccionaron seis autores, pues otros consultados repiten el mismo enfoque. De los seis enfoques estudiados, la mayoría se adhiere a la clasificación clásica de las 4 “P” y en ella ajustan su contenido al Marketing del Comercio Minorista, es así que al abordar la variable *Distribución*, lo hacen con la connotación de lugar, ubicación física del establecimiento y cuando se refieren a *Producto* consideran la amplitud de la gama de mercancías que oferta el establecimiento y algunos incluyen aquí el precio, por considerarlo parte integrante de la oferta de mercancías.

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

---

<sup>53</sup> Lovelock, Christopher H. *Mercadotecnia de servicios*. México: Prentice Hall, 1997. p 14

A continuación se realiza una comparación de las propuestas de mezcla hecha por diferentes autores, utilizando como patrón de referencia las clásicas 4 variables de la mezcla.

<b>Autor</b>	Warren G. Meyer et al. <sup>54</sup>	Frederick G. Crane, E. Stephen Grant y Steven W. Hartley <sup>55</sup>	Nicolas Papadopoulos, William Zikmund y Michael D'Amico <sup>56</sup>	Erick Berkowitz et al. <sup>57</sup>	Dale M. Lewison <sup>58</sup>	William R. Davidson, Daniel J. Sweeney y Ronald W. Stampfl <sup>59</sup>
<b>Variables clásicas para la industria</b>	<b>Producto</b>	<i>Producto y servicio</i>	<i>Mezcla de productos y servicios</i>	<i>Producto</i>	<i>Bienes y servicios</i>	<i>Producto adecuado</i>
					<i>Cantidad adecuada</i>	
					<i>Servicio adecuado</i>	<i>Servicios</i>
<b>Distribución</b>	<i>Lugar: instalaciones físicas</i>	<i>Mezcla de distribución física</i>	<i>Plaza</i>	<i>Distribución física</i>	<i>Lugar adecuado</i>	<i>Facilidades físicas</i>
					<i>Tiempo adecuado</i>	
<b>Precio</b>	<i>Precio</i>		<i>Precio</i>		<i>Precio adecuado</i>	<i>Fijación de precios</i>
<b>Comunicación</b>	<i>Promoción</i>	<i>Mezcla de comunicación</i>	<i>Promoción</i>	<i>Comunicación</i>	<i>Apelación adecuada</i>	<i>Promoción</i>
						<i>Organización y personal</i>

Fuente: elaboración propia

De los autores anteriormente seleccionados, Lewison posee un enfoque algo diferente a los otros autores y amplía más el concepto de la mezcla para este sector, al incluir los *Servicios* y al enfocar la *Comunicación* como *Apelación*, haciendo clara referencia a la imagen como, producto - tienda. Por otra parte parece pura retórica agregar el adjetivo *adecuado* al resto de las variables, haciendo alusión a la necesidad de orientar todas las decisiones hacia un mercado meta bien definido, aspecto éste que resulta válido para la aplicación del marketing a cualquier sector.

<sup>54</sup> Meyer, Warren G. Marketing: ventas al por menor: para empleados gerentes y empresarios. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1992

<sup>55</sup> Crane, Frederick G., E Stephen Grant y Steven W. Hartley. Marketing: insights and applications. Toronto: Irwin, 1997

<sup>56</sup> Papadopoulos, N. , William Zikmund y Michael D'Amico. Marketing. Toronto: John Wiley & Sons, 1988

<sup>57</sup> Berkowitz, Erick N. et al. Marketing. Toronto: Irwin, 1995

<sup>58</sup> Lewison, Dale. Retailing. New Jersey: Prentice Hall, 1997

<sup>59</sup> Davidson, William R., Daniel J. Sweeney y Ronald W. Stampfl. Retailing Management. New York: John Wiley & Sons, 1984



Pero son Davidson, Sweeney y Stampfl, en Retailing Management, los que, por el contenido, se acercan más a un enfoque del comercio minorista como fue enunciado en el epígrafe correspondiente. Obsérvese que denominan a la variable relativa a la decisión de la gama de productos que ofrece el establecimiento “Mercadería”, con lo que está la intención de señalar que el producto de este sector no es ese, sino que es la mercadería un medio más para la satisfacción de la necesidad del cliente que constituye el verdadero negocio del comercio minorista.

Teniendo en cuenta las razones anteriores, el autor de este trabajo propone una nueva concepción de *mezcla de marketing para el comercio minorista de bienes* que, partiendo del esquema metodológico de Davidson, Sweeney y Stampfl (a pesar de ser un autor, en fecha muy anterior a los demás, pero con un enfoque más estratégico), integra los mejores criterios del resto, y que resulta coherente con la concepción del negocio del comercio minorista elaborada por el autor y planteada en el epígrafe 1.3: *Hacer disponible un espacio donde los compradores adquieran aquello que necesitan y desean, en el momento que lo requieran, disfrutando una experiencia de compra.*

El criterio seguido ha sido, no solo la coherencia con la concepción del negocio del comercio minorista declarada antes, sino la utilidad práctica y no solo académica de utilizar estos criterios para la toma de decisiones en la dirección del comercio minorista en Cuba, en función del logro de una posición exitosa en el mercado, sobre la base del manejo de aquellas variables que, de una manera u otra permiten “crear valores” para los clientes en atención a los Factores Clave de Éxito para este sector y consecuentemente lograr una ventaja competitiva sólida.

La mezcla propuesta la integran las siguientes variables:

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

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

Aquí no es posible dejar de considerar la clásica máxima de los tres factores de éxito para el comercio minorista: “ubicación, ubicación y ubicación”, como otro elemento de esta variable. Si bien hoy día esta ya no es la única fuente de éxito y su valor es relativo, en dependencia del tipo de establecimiento de que se trate y

su grado de diferenciación del resto, debido a que las condiciones de movilidad y la cultura de los clientes es mucho mayor que cincuenta años atrás, no es menos cierto que cualquier consideración debe comenzar por ahí, ya que un buen emplazamiento proporciona accesibilidad a un mayor número de futuros clientes.

No se puede despreciar el hecho de que uno de los valores que puede ofrecer el establecimiento es ahorro, en términos de tiempo por traslado de sus clientes hasta él. Esto es especialmente importante en establecimientos de descuento y tiendas de barrio, para clientes con poco tiempo para las compras o con aversión hacia ellas y que pueden preferir hasta pagar un precio algo más alto a cambio del beneficio de la rapidez.

El factor horario también debe ser considerado, ya que puede constituir una posibilidad o una limitante, sobre todo teniendo en cuenta el nivel de empleo, la distribución de las tareas del hogar en la familia y la alta incorporación de la mujer al trabajo, que hace que sean muy disímiles las posibilidades de tiempo de los clientes de acceder a los establecimientos, a diferencia de otros tiempos donde era la mujer, como ama de casa, la única responsable de esa tarea.

Si se asume consecuentemente el concepto de “producto-tienda”, la atmósfera del establecimiento es otro elemento a tener en cuenta en la estimulación de los cinco sentidos básicos de su público objetivo: la vista, el oído, el olfato, el tacto y el gusto, a la hora de satisfacer la necesidad de obtener una experiencia de compra.

Por tanto, al planear la cantidad de puertas, la pintura de las paredes, el material de los pisos, la iluminación, la señalización, el mobiliario, la ventilación, el tipo de distribución interna y los espacios o la decoración, los diseñadores están tomando decisiones acerca del ambiente que se va a crear para los clientes y que les reportará una estancia agradable o no en el establecimiento. Como simple ilustración, se puede mencionar que una larga cola en las cajas de salida, pueden convertirse en una experiencia frustrante para el cliente.

Aquí hay que precisar que el concepto de ambiente adecuado depende en mucho del mercado meta al que se dirige el establecimiento y el tipo de mercadería que oferta. Así no hay reglas para un ambiente modelo único y solo recomendaciones más bien de orden ingenieril, desde el punto de vista funcional, para la iluminación, pisos, ventanas, música indirecta, etc. en función del tipo de establecimiento.

Este ambiente es después reforzado por las actividades promocionales que se puedan desarrollar, así como por las condiciones de limpieza, orden y decoración que se mantenga, no solo en el interior de la tienda, sino en su entorno más inmediato, de ahí que haya que considerar también las vidrieras, marquesinas, carteles e iluminación exteriores.

Todos estos elementos deben contribuir a atraer la atención de los clientes, mostrar la mercancía clara y atractivamente y mantener comodidad y seguridad en

las compras, todo lo cual participa decisivamente en la creación de una imagen coherente con el posicionamiento que se quiere lograr.

El aspecto de la imagen es un importante elemento ampliamente reconocido y estudiado desde finales de la década del 50. Pierre Martineau describe la imagen como *“la manera en que la tienda es definida en la mente del comprador, en parte por sus cualidades funcionales y en parte por el aura de los atributos psicológicos”*<sup>60</sup>

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

Esto resulta importante para la estrategia que se pretenda seguir, ya que en dependencia del tipo de población objetivo a que se dirija la tienda, así será el tipo de bienes con que tratarán de satisfacer sus necesidades los clientes en términos de calidad, marca y estilo específicos y determinados. De la misma manera resulta la decisión del nivel de servicios que se prestarán, por lo que la decisión de qué tipos de servicios periféricos no obligatorios se incluirán en el diseño de la oferta es parte de esta variable y contribuyen a la ampliación del producto-tienda.

Independientemente de la estrategia para el establecimiento, que marca un tipo y amplitud determinado de productos y servicios, se está produciendo una tendencia interesante en dos dimensiones contrarias: la ampliación cada vez más del surtido, con productos incluso no relacionados, como sucede con los supermercados que ya no venden solo alimentos, y por otra parte, la especialización cada vez mayor de otro tipo de establecimiento cuya estrategia es la superespecialización, mediante la profundización en una misma línea de productos.

Algo similar ocurre con los servicios: por una parte establecimientos con servicios mínimos para favorecer precios bajos y por otra establecimientos con servicios completos para clientes más exigentes, amén de las posibles combinaciones intermedias.

Evidentemente hay dos satisfacciones ofrecidas aquí: el ahorro de tiempo, energía y dinero al efectuar todas las compras en un solo establecimiento, en el primer caso y, en el segundo, una posibilidad de elección mayor y más completa para asegurar la plena satisfacción de clientes exigentes. Por supuesto, estamos en presencia de dos tipos de clientes diferentes.

---

<sup>60</sup> Berkowitz, Eric N. Ob. Cit. p 437 - 438

Otro criterio involucrado en la decisión de la mercadería es el espacio disponible, de ahí que se debe analizar el impacto de cada nuevo producto en el incremento de los costos que conlleva su incorporación por concepto de suministro, gestión de inventarios, en relación con el aporte de valor para el cliente, en términos de significación del producto, espacio vital de compra que se modifica por la inclusión del nuevo producto en el establecimiento, afectación a la imagen y ambiente de la tienda. Estos aspectos se reflejarán de alguna manera en los resultados financieros, por lo que resulta imprescindible tener en consideración en esta decisión, la eficiencia del surtido en relación con el público objetivo, la estrategia y los objetivos establecidos.

Este tipo de decisión conlleva para el minorista, el riesgo de los inventarios asociados al mantenimiento de esa variedad y surtido, así como de los costos que se derivan de los servicios prestados, lo cual justifica también la existencia de los márgenes o recargos comerciales en esta actividad y diferencia la rentabilidad de uno u otro tipo de minorista en dependencia de la oferta que brinde. Por eso, esta decisión requiere ser adoptada con mucha información para reducir la magnitud del riesgo, lo cual gracias al desarrollo actual de la informática no es difícil de considerar y controlar, para poder realizar los ajustes necesarios en la práctica.

**Precio.** Toda vez que esta es una variable a considerar en el proceso de decisión de compra por parte de los consumidores y que además identifica el tipo de establecimiento, hace que este elemento forme parte de la imagen global, toda vez que el efecto del precio como indicador de calidad es bien conocido.

De ahí que, aunque no sea el criterio más importante en la determinación del comportamiento de compra, como indican algunos estudios extranjeros, no hay duda que el precio es un criterio de segmentación que no se puede dejar de tener en cuenta, ya que considera a los clientes de acuerdo a niveles de ingreso y expectativas y, para algunos tipos de producto es extremadamente importante y, por ende, juega un papel decisivo en la selección del establecimiento donde comprar, no solo en la búsqueda de precios bajos especialmente para aquellos segmentos de ingresos más limitados, sino también como parte de la relación precio – calidad, que provoca la búsqueda de establecimientos capaces de ofrecer productos que, por su precio, ofrezcan un volumen de beneficio mayor.

Este indicador de percepción del valor tiene implicaciones en la estrategia del minorista y es utilizado por éstos para construir su imagen y posicionamiento y, por tanto, tendrá impacto en su posición competitiva.

En esta decisión es importante tener en cuenta las políticas de compra establecidas, en cantidad y precio, a fin de evaluar cómo impactan en los costos y decidir cómo se van a reflejar en los precios, en dependencia del mercado meta y la imagen que se quiere lograr, en su vínculo con la ventaja competitiva que se desee desarrollar.

Es por ello que en el establecimiento del precio minorista hay que tener en cuenta, además de los costos de adquisición, los recargos comerciales sobre esos costos, que permiten cubrir los costos de operación de la actividad comercial minorista, el resto de los gastos propios de la actividad y la formación de una ganancia, así como las políticas de descuentos y ofertas que posee la entidad, que usualmente está condicionada por la velocidad de rotación de los inventarios, con lo cual se incorpora la variable tiempo al análisis, la cual es lo suficientemente subjetiva como para que no existan reglas de aceptación general sobre cómo el tiempo afecta las futuras ventas, ya que la fijación de precios está directamente relacionada con la estrategia de crecimiento en el mercado, la cuota que se espera y por tanto la rentabilidad a corto, mediano y largo plazos.

Por tanto el conflicto radica en fijar precios a un nivel tal que sean aceptados por el mercado meta, de manera que generen las ventas suficientes para cubrir los costos de la compra de los bienes y los de prestación del propio servicio, y generar ganancias, al tiempo que se constituyan en un estímulo a la eficiencia.

Pero hay otros elementos que influyen en este proceso de fijación de precios, como es la política de calidad en la mercadería que maneja el establecimiento y los tipos de servicio que se ofrecen, de lo que concluimos que el precio no es en absoluto una variable independiente dentro de la mezcla y que está muy influida también por el comportamiento de la competencia.

Esto está relacionado con el concepto de calidad que ya se manejó con anterioridad en el capítulo y que tiene que ver con una calidad que depende no solo del diseño, sino de la eficacia del bien de acuerdo al valor (utilidad) percibido por el comprador y que forma parte de los criterios de comparación entre ofertas y de decisión por uno u otro producto-tienda.

**Personas.** Si partimos del axioma que “el servicio son las personas”, que hace referencia a la característica existente en los servicios de la inseparabilidad, no queda duda que esta tiene que ser una variable clave a considerar en la conformación de la mezcla de marketing del comercio minorista de bienes.

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

Resulta esencial en este punto, hacer referencia a los criterios de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas, ya que en el desempeño de esta profesión se conjugan elementos de técnica y experiencia con una fuerte vocación de servicio y otras cualidades, que no siempre pueden formarse si no existe un componente de personalidad afín, como son: su capacidad de comunicación, la empatía, la flexibilidad, la capacidad de improvisación y creatividad, entre otras. Este proceso, complementado con adecuados sistemas de capacitación, medición del

desempeño, retribución y estimulación, pueden conducir a la existencia de un cuerpo altamente profesional que asegure los objetivos y estrategias del negocio.

Una fuerza de ventas capaz, puede constituirse en una competencia distintiva esencial para construir una ventaja competitiva difícil de imitar.

Todo ello encuentra su expresión en la cultura organizacional que indicará cuál es exactamente la orientación del establecimiento en relación con sus clientes.

La construcción de la cultura organizacional es un proceso complejo, que requiere tiempo y que depende en mucho de los valores con que se dirija la organización, de ahí que el papel del personal dirigente del establecimiento es también esencial, no solo para el trazado de estrategias y políticas, sino también en la conducción operativa del proceso, en el cumplimiento de su función como formador de hábitos y convicciones en sus subordinados.

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

En este sentido, las acciones de comunicación tratan de atraer la atención de los clientes sobre la disponibilidad de bienes y servicios persuadiéndolos de su carácter distintivo, único, precio o cualquier otro atractivo o beneficio que lo haga deseable en dependencia del mercado meta seleccionado.

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

La proporción en que resulta efectiva la mezcla de comunicación que integra todos estos instrumentos dependerá de los objetivos de comunicación y el mercado meta al que se dirige el establecimiento y debe dar por resultado una determinada imagen de la tienda (o cadena), que constituye otra importante competencia distintiva en la construcción de una ventaja competitiva sostenible.

Es muy usual en este campo la utilización de alianzas para el desarrollo de las actividades comunicacionales, tanto entre productores y minoristas, como entre minoristas entre sí, lo que en algunos países se conoce como cadenas voluntarias de tiendas.

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

tienda”, que genera una determinada experiencia de compra en el cliente, que asegura su fidelidad.

Aunque es de destacar, por su influencia directa, el papel fundamental que juegan en ello las personas y las facilidades físicas, esa experiencia es generada por todos y cada uno de los elementos de la mezcla, en dependencia de su impacto en la motivación de la compra, amén de su motivación esencial, que resultará siempre la adquisición de un bien necesitado y deseado por diversas razones. Por tanto, el efecto que tenga sobre el cliente el impacto de todos los elementos de la mezcla integralmente, conformará su valoración del “producto-tienda”.

A modo de resumen, se muestra una tabla en la cual se destaca la importancia de cada variable de la mezcla, en dependencia de la motivación a satisfacer en el mercado meta y, por tanto, del peso en el formato que se adopte.

Elemento de la mezcla	Facilidades físicas	Mercadería y servicios	Precio	Personas	Comunicación
<b>Motivación:</b>					
Economía	Importante	Importante	Decisiva		
Estatus / Imagen	Importante	Decisiva	Importante	Importante	Importante
Accesibilidad	Decisiva			Importante	
Especialidad de la oferta		Decisiva		Importante	

Fuente: Elaboración propia

Este análisis está muy relacionado también con el posicionamiento y la decisión del formato de tienda, en el cual resultará de mayor trascendencia una u otra variable, en función de las expectativas del mercado meta seleccionado y la forma de experiencia que se pretende lograr en éste.

De manera que, si la motivación esencial es la economía, entonces en la mezcla se deben tener en cuenta de manera importante los precios y para ello será necesario que la estrategia de marketing contemple la búsqueda de compradores con precios favorables a ello y la reducción de costos en términos del nivel de servicios complementarios a brindar y el tipo de instalaciones a utilizar, lo cual se corresponde con formatos de tiendas de descuento con tecnologías de venta por autoservicio; si lo que se trata de satisfacer es la conveniencia en la compra a partir de la cercanía del establecimiento, evidentemente que la ubicación, como parte de las facilidades físicas se constituye en una decisión estratégica para lograrlo, así como el tipo de tecnología que se emplee para la venta, que haga sencillo el proceso de compra, ya bien sea por la reducción del surtido o por la ayuda que puede prestar el vendedor y entonces estaremos hablando de una tienda de conveniencia o de barrio.

Si por el contrario, se trata de satisfacer el ego de los clientes mediante la percepción de exclusividad, entonces el peso de la mercadería en términos de

calidad y exclusividad es la variable estratégica en esa mezcla y, en correspondencia con ello, deben estar las instalaciones, los precios y el trato personalizado por parte del personal de ventas; en el caso de que el criterio de compra buscado esté vinculado a la oferta, la variable estratégica sería la mercadería, ya que la exigencia puede estar vinculada a una menor gama en la oferta, pero con mayor profundidad, lo que conduce a un formato de tienda especializada, con personal de ventas también altamente especializado en ese tipo de producto, o por el contrario la expectativa está vinculada a entrar en contacto con una oferta completa y amplia, aunque pudiera ser menos profunda, lo que implica una concepción de establecimiento mixto o por departamentos.

### ***1.5 La competitividad en el comercio minorista***

---

El análisis de la competitividad para el comercio minorista de bienes implica una concepción estratégica del proceso de distribución minorista dentro del negocio de la satisfacción de una necesidad diferente a la que satisface cada uno de los productos de su gama: **la necesidad de ofrecer un espacio donde los consumidores finales adquieran aquello que necesitan y desean, disfrutando una experiencia de compra**, como ya se ha dicho, mediante la comercialización del producto-tienda.

En este sentido, resulta importante precisar que no se trata en este trabajo de abordar el concepto de competitividad en su dimensión de concurrencia internacional y por tanto de la capacidad para la penetración de mercados internacionales o para hacer frente a la entrada de competidores foráneos, debido a que en Cuba este es un sector en el que no está previsto permitir la entrada de capitales extranjeros.

Por tanto se empleará operacionalmente el término competitividad en el sentido de **la capacidad de una empresa de desarrollar una ventaja competitiva**<sup>61</sup>, lo que permite que las empresas competitivas, podrán realizar ofertas más atractivas que las de los competidores y con ello lograr mayor cuota de mercado.

Este enfoque del término resulta importante, ya que beneficia al sector en su conjunto al propiciar la búsqueda de estándares exitosos de desempeño para elevar la calidad de sus prestaciones, especialmente en el contexto del sector de comercio minorista de bienes en Cuba, teniendo en cuenta el papel que ocupa éste en la satisfacción de las necesidades y deseos de la población, así como sector de apoyo de otros sectores afines como es el caso del turismo, lo cual se ve beneficiado con la elevación de la efectividad de este sector, que contribuye al fortalecimiento de la economía y al empresa estatal socialista.

---

<sup>61</sup> Ver el análisis que realiza al respecto la Dra. Ileana Díaz en su artículo “Marketing Fuente de competitividad”, en la Revista Espacio No. 4, 2001. pp. 34-37



Partamos de algo aceptado por todos: el concepto de Marketing moderno está basado en el hecho de que los mercados son heterogéneos. Este problema lo resuelven los fabricantes mediante el desarrollo de productos, marcas y su posicionamiento, en función de un trabajo previo de segmentación que asegura la selección de un mercado meta homogéneo al que dirigir sus acciones de marketing para asegurar el ajuste a las necesidades de esos grupos. De manera similar puede esto funcionar en el comercio minorista, bajo la concepción de oferta de un “producto-tienda”, ya que “... *la distribución ya no puede verse como un simple traslado de paquetes: mucho más allá de eso, es la ventaja competitiva que permite llegar al mercado adecuado y vender*”<sup>62</sup>

Como para cualquier otra actividad, el reto de las instituciones comerciales minoristas consiste en construir una ventaja competitiva sostenible, es decir, desarrollar una capacidad para competir que les permita permanecer y crecer en el mercado, mediante la creación de valor para los compradores que exceda el costo por crearlo.

Según Michael Porter, “*Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación*”<sup>63</sup> y ésta depende más de acumulaciones de pequeños progresos que de un trascendente hito tecnológico, que incluya tanto la incorporación de nuevas tecnologías como de nuevos modos de hacer las cosas, en ocasiones pequeñas y aparentemente intrascendentes, pero que nunca han sido aprovechadas por otros competidores. Para el comercio minorista entonces, esta innovación a que hacemos referencia como base de la ventaja competitiva puede radicar tanto en procesos de venta como en formatos de tienda.

Un análisis de este tipo obliga a la consideración de todos los elementos que pueden permitir la búsqueda de nuevos enfoques y actividades que perfeccionen y renueven la actividad comercial minorista. Con ese fin se han elaborado diferentes teorías que explican los patrones de cambio competitivo de las instituciones minoristas.

Las 4 teorías existentes de evolución del comercio minorista (Ver Anexo 1), que han sido desarrolladas por autores norteamericanos, tratan de explicar la dinámica competitiva de ese sector, mediante el análisis de la evolución de los diferentes formatos de establecimientos en relación con los cambios que se producen en el macroentorno y en la competencia, que conduce a la búsqueda de nuevas fórmulas innovadoras para vencer la competencia mediante la ocupación de vacíos en el mercado.

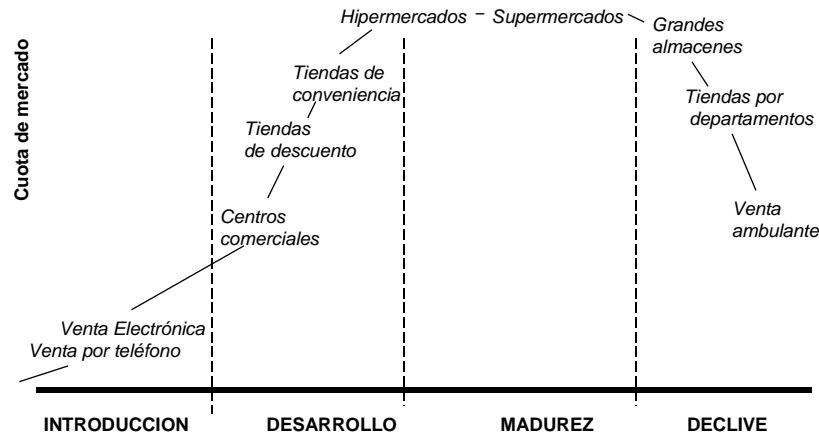
Esa dinámica competitiva provoca la existencia de diferentes formatos de tienda, que coexisten en tiempo y espacio, en diferentes proporciones, en dependencia de

---

<sup>62</sup> Stern, Louis. La distribución como clave: administración estratégica de canales. En “Mercado”. No. 968, Julio 1998. p 135

<sup>63</sup> Porter, Michael. ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?. En Harvard Deusto Business Review. 4to. Trimestre, 1990. Pp 3 - 26

las condiciones existentes. A continuación una representación aproximada y generalizadora de la situación actual de los diferentes tipos de minoristas en relación con su lugar en el ciclo de vida, que resume los criterios de muchos autores:



Fuente: elaboración propia sobre la base de información de diferentes autores

Cada tipo de minorista ubicado en el ciclo de vida antes mostrado se corresponde con la situación concreta en la que se manifiestan el negocio del comercio minorista en el tiempo, de acuerdo a las tres dimensiones de este tipo de producto-mercado, como se explicó en el epígrafe 1.3.

Obsérvese por ejemplo que la venta ambulante se encuentra en declive toda vez que las exigencias de los clientes han cambiado en el tiempo y la tecnología de venta a que responde este formato no satisface ya los beneficios exigidos en la actualidad, pero que en un momento dieron lugar a su aparición, mientras que el comercio electrónico se encuentra en introducción ya que el mercado meta a que se dirige es aún limitado y hay beneficios que no es capaz de satisfacer como tecnología para la universalidad de los bienes que se venden.

La ubicación de estos diferentes formatos de venta en la curva anterior, expresa de manera general la tendencia en el tiempo, por lo que todos, de hecho, coexisten en la actualidad, en dependencia del nivel de desarrollo socioeconómico del país en cuestión. Así, la situación con los hipermercados, por mencionar un ejemplo, para los países de América Latina, no es la misma que en Europa o Norteamérica.

En la esencia de cualquiera de estas teorías está el objetivo de la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible, ya bien sea en costo o en diferenciación, que permita el éxito en el sector, ya que según Porter, “...el único modo de mantener una ventaja competitiva es mejorarla: pasar a tipos más perfeccionados.”<sup>64</sup>

A continuación un cuadro, elaborado por el autor, que permite valorar la utilidad de esas diferentes teorías para el diseño estratégico en el comercio minorista de bienes en las condiciones de Cuba.

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

Fuente: Elaboración propia

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

Durante mucho tiempo la ubicación del establecimiento fue vista como la fuente por excelencia de esa ventaja diferencial; no obstante, en la medida que se ha saturado más el mercado debido al crecimiento del sector y ha aumentado la movilidad de los clientes, cada vez la ubicación asegura menos esa necesaria ventaja, que sigue manteniendo su tradicional protección solo para algunos tipos de tiendas, como pueden ser las de descuento y las tradicionales. Otro tanto sucede con el precio, cuya relatividad en relación con la calidad percibida de los

<sup>64</sup> Porter, Michael. ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?. En “Harvard Deusto Business Review” 4º Trimestre 1990. p 5

servicios recibidos, no asegura por sí sola esa diferenciación. Ambas condiciones constituyen hoy día tan solo condiciones básicas para mantenerse en el sector, aunque para muchas empresas de comercio minorista, el tamaño que permite realizar compras por volumen y la adecuada selección de suministradores permite además una ventaja competitiva en costos.

En esa búsqueda de una ventaja competitiva sostenible, los valores del establecimiento constituyen también bases sobre la cual se pueden diferenciar los establecimientos y crear valor añadido. Así por ejemplo se pueden encontrar ejemplos de diferenciación en el horario de servicio, amplitud de la oferta, políticas de devolución incondicional, entrega a domicilio, actividades promocionales, una cultura organizacional de orientación al servicio y al cliente, etc., que poseen diferente valor percibido en dependencia del mercado meta sobre el que se actúe. Y, por qué no, como ya se ha argumentado antes, la organización de experiencias memorables para los clientes en la tienda, que la haga única e irreplicable en relación con las demás.

En este mismo sentido, Judith y Marcel Corstjens <sup>65</sup> proponen el logro de esta ventaja mediante el desarrollo de marcas propias (lo cual realmente constituye una tendencia que se observa en el comercio minorista contemporáneo) y, en el caso de los mercados de alimentos, con la oferta de productos “frescos”, entendiendo por estos últimos tanto productos naturales recién cosechados, capturados, etc., productos pre-elaborados tales como ensaladas, así como productos elaborados en el propio establecimiento, es decir artículos de panadería y dulcería e incluso comida elaborada <sup>66</sup>, con lo cual evidentemente están tratando de aprovechar la tendencia actual en la actitud de los consumidores hacia lo “natural” y el medio ambiente.

En opinión personal del autor de este trabajo, de hecho cualquiera de estas vías, con la excepción de la cultura organizacional, resulta fácilmente imitable, por tanto de lo que se trata es de construir sobre todas esas bases, aprovechando las posibilidades internas de la entidad y las condiciones del entorno, una ventaja sólida, que contribuya al posicionamiento deseado del producto-tienda y logre la fidelidad de la clientela, que es hoy día la clave del éxito en los negocios, lo que requiere de un diseño estratégico para el establecimiento minorista.

Si consideramos en este análisis la propuesta que hace el Boston Consulting Group, para la clasificación de las industrias teniendo en cuenta el número de fuentes potenciales de diferenciación y la importancia de la ventaja competitiva defendible <sup>67</sup>, de la cual resulta la clasificación de las industrias en cuatro tipos: de volumen, especializadas, fragmentadas y estancadas, habría que concluir que el comercio minorista es una *Industria fragmentada*, ya que en este negocio existen

---

<sup>65</sup> Corstjens, Judith and Marcel Corstjens. Store wars: the battle for mindspace and shelfspace. Chichester: John Wiley & Sons, 1995.

<sup>66</sup> De hecho esta es una práctica muy usual en Supermercados y Centros Comerciales, que se observa también en Cuba en establecimientos como Plaza Carlos III, 5ta. Y 42, entre otros.

<sup>67</sup> Ver Lambin, Jean-Jacques. Marketing estratégico. Madrid: McGraw-Hill, 1991. pp 249 - 251

muchas oportunidades de diferenciación, pero cada una de ellas de poca importancia y la rentabilidad no necesariamente se relaciona con el tamaño de la empresa, lo cual es coherente con el análisis anteriormente realizado.

No existe un patrón cuantitativo de lo que debe ser un sector industrial fragmentado, pero el hecho es que resulta un entorno caracterizado por una oferta altamente fragmentada que responde a una demanda fragmentada también, como resultado de comportamientos de compra muy diversos, que obligan a utilizar éste como criterio de segmentación, por lo cual compiten muchas empresas ninguna de las cuales tiene una participación tan importante como para crear una ventaja duradera y decisiva que ejerza suficiente influencia sobre el sector. Sigamos la lógica del análisis de Porter para evaluar las causas económicas fundamentales de la fragmentación<sup>68</sup> y apliquémosla al comercio minorista de bienes:

- Barrera de ingreso bajas: Aunque depende del tipo de negocio específico de que se trate dentro del comercio minorista, éste es un sector que, en general, no requiere grandes inversiones ni costos fijos en comparación con otros sectores. Esto explica la cantidad de empresas pequeñas que coexisten en él.
- Ausencia de economías de escala: Como actividad de servicios, tiene un elevado contenido de mano de obra y de atención personal en el desarrollo de la actividad, por lo que resulta difícil mecanizar o hacerlo rutinario y consecuentemente el nivel de actividad no brinda una fuente importante de ventaja competitiva. Por eso empresas pequeñas pueden ser más eficientes en la competencia, cuando el servicio personal es la clave del éxito.
- Costos de transporte elevados: Toda vez que la naturaleza de este negocio exige que el establecimiento se acerque lo más posible al cliente para prestar el servicio, no resulta posible acercarse a las fuentes de suministros y obtener ventajas por esa vía.
- Costos de inventarios elevados o fluctuaciones erráticas de las ventas: La inestabilidad del comportamiento de las ventas conspira en el comercio con la necesidad del mantenimiento de instalaciones y locales con una capacidad de venta estable, lo que pone en desventaja a los grandes establecimientos en relación con los más pequeños que pueden soportar mejor estos vaivenes y son más flexibles, incluso en el manejo de sus compras y por tanto de sus inventarios.
- Bajo poder negociador con clientes y proveedores, ya que no hay ventajas de tamaño al tratar con éstos: Esta causa está presente solo en relación con los clientes, pues en relación con los proveedores es posible lograr ahorros por volúmenes de compra, al punto que aún en el caso de minoristas independientes, la asociación o alianzas para la compra pueda ser aprovechada para elevar el poder negociador con éstos.
- Limitaciones a la aplicación de economías de escala (antieconomías de escala) en algún aspecto de importancia: Estas se dan por los cambios que se producen en el estilo de los productos por moda, temporada, etc., que

---

<sup>68</sup> Ver Porter, M. Estrategia competitiva. México: Editorial Continental, 1982. Capítulo 9

demandan una respuesta rápida y coordinación intensa, ya que el factor moda y estilo juegan un papel primordial en la competencia en este sector.

- Alta diferenciación del producto, en particular si se basa en la imagen: En la venta del producto – tienda, la imagen resulta esencial.
- Diversas necesidades del mercado: Los gustos y preferencias de los compradores están fragmentados, lo que le impone un límite a la escala y en el caso del comercio obliga a la variedad para poder tener una mayor cobertura en el mercado.
- Barreras de salida: Este factor también está presente en el comercio, al igual que las de entrada, las barreras de salida son bajas.

Como quiera que en el sector objeto de estudio están presentes una buena parte de las causas que determinan el carácter fragmentado de un sector, se puede concluir que el comercio minorista de bienes lo es.

Pero esta fragmentación, lejos de constituir un obstáculo, puede ser una oportunidad estratégica, ya que, como se dijo antes, hay toda una serie de posibilidades de innovar en este sector, con mayor o menor grado de sostenibilidad, debido precisamente a la diversidad del mercado. Además, aunque abundan los competidores, estos en general están muy bien ubicados en grupos estratégicos de acuerdo a su tamaño e imagen, por lo que el escenario existente indica: una gran rivalidad entre los fuertes, con capacidad para innovar o imitar y que en la práctica cotidiana extranjera, está conduciendo a una guerra fuerte con gran número de fusiones; lucha entre grandes y pequeños, ya que estos últimos son absorbidos o arruinados por los primeros, mientras que los pequeños, ofrecen pocas amenazas de represalia entre ellos.

El propio Porter <sup>69</sup> plantea que no existe un método único y generalizado para enfrentar la fragmentación, no obstante hay un conjunto de vías que permiten lograr ventajas de ella para construir ventajas competitivas.

Como Porter en su trabajo no analizó el sector comercio, el autor de esta investigación, basado en esas propuestas, hizo una selección de ellas a la luz de su aplicabilidad a este sector y las analizó para comprobar su aplicabilidad al comercio minorista de bienes. Estas vías son:

**Descentralización rígidamente administrada.** Para poder dar respuesta a la diversidad de necesidades y deseos de los disímiles mercados meta, resulta esencial mantener lo más autónomo posible las operaciones en el nivel de cadena y tienda, supervisadas por un rígido control del nivel superior y una compensación de los directivos de esos establecimientos comerciales, asociada a su desempeño.

**Instalaciones “tipo”.** Se logra mediante el diseño de un establecimiento estándar de bajo costo y alta eficiencia, que puede convertirse en el formato estratégico

---

<sup>69</sup> Ver Porter, M. Estrategia competitiva. México: Cía. Editorial Continental, 1982. Capítulo 9

básico, que pueda ser localizado en diversidad de lugares, en busca de una amplia cobertura del mercado, con una imagen única.

**Incremento del valor agregado.** Toda vez que la oferta de mercadería es relativamente homogénea para un buen número de establecimientos comerciales, se trata de incorporar un mayor servicio con la venta, que logre incrementar el valor añadido del establecimiento y, por tanto, la diferenciación.

**Especialización.** Para poder lograr la diferenciación, es posible enfocar los establecimientos comerciales a un tipo de producto, a un tipo de cliente o a un tipo de compra determinada, lo que eleva la calidad del servicio prestado para el segmento seleccionado y, por ende, el valor percibido, así como eleva el poder negociador del establecimiento ante sus proveedores y clientes.

**Enfoque a un área geográfica determinada.** Es una vía de que la cadena logre una economía de escala reducida al concentrar su atención, conocimiento de los clientes, publicidad y gestión de ventas en un territorio determinado, donde puede ser más efectiva, al tiempo que evade la competencia o se coloca en mejores condiciones que ella para atender esa área.

**Instalaciones mínimas.** La simplicidad del formato, la reducción de los servicios y personal al mínimo indispensable logra un efecto en los costos, que puede reflejarse en los precios y ser muy atractivo para un determinado segmento de clientes, lo que se constituye en una estrategia muy sencilla pero poderosa, que no solo es aplicada por minoristas pequeños, sino por cadenas importantes.

El denominador común de todas las propuestas anteriores es el ajuste a las necesidades y deseos específicos de un mercado meta, cuidadosamente seleccionado y estudiado, como vía para convertir la amenaza de la fragmentación, en una oportunidad.

Las propuestas anteriores están dirigidas a evadir lo que Porter denomina las “*Trampas estratégicas potenciales*”, las cuales, traducidas al sector del comercio minorista de bienes vendrían dadas por:

La **Búsqueda de dominio**, ya que dada la fragmentación del sector, la búsqueda de participación dominante no resulta viable ni fácil, ya que conduciría a la pérdida de diferenciación y por tanto eleva la vulnerabilidad ante la competencia, al perder la fidelidad de la clientela, cuya decisión de compra está regida por muy diversos criterios.

La **Falta de disciplina estratégica.** El voluntarismo puede lograr resultados solo en el corto plazo, pero expone a la empresa a las fuerzas de la competencia, que dimanen del poder negociador de los clientes, de extrema importancia en el comercio minorista. Esta se manifiesta en la ausencia de una concepción estratégica en la gestión, tanto en la planificación como el control, que con

frecuencia se manifiesta en la falta de objetividad para abandonar algunos sectores del negocio, en busca de especialización y mejor posición en el mercado.

La **Supercentralización**. La diversidad de la demanda, una de las causas de la fragmentación, solo puede ser atendida mediante la diversidad también de las ofertas. De esa manera, las intenciones de uniformar o estandarizar procesos con fines de control administrativo atentan contra la flexibilidad y velocidad necesarias para dar respuesta a las necesidades y deseos de los clientes, lo cual no niega la necesidad del control, sino exige una diferente estructura y estilo del control.

La **Suposición de que los competidores tienen los mismos costos indirectos y objetivos**, razón por la cual una centralización en el proceso de fijación de precios estimula la ineficiencia de algunos. Por otra parte, las únicas razones de permanencia en el sector no son económicas, lo cual es totalmente válido para una economía como la cubana, por lo que el efecto de los precios no siempre es el deseado, ya que las condiciones y características de cada cadena son diferentes.

**Reacciones exageradas a nuevos productos**. En realidad estos productos, que se supone eleven el poder negociador de los minoristas ante los clientes y aseguren una ventaja sobre los competidores, son rápidamente difundidos, lo que puede conducir a una guerra de precios y dejar de constituir una ventaja, al tiempo que han erosionado los costos de los introductores iniciales.

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

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



Para Hamel y Prahalad <sup>70</sup>, esto se asegura concibiendo a la empresa como un portafolio de competencias, ya que si bien en el corto plazo la competitividad se manifiesta como la relación entre el precio y el desempeño de los atributos de valor percibidos, en el largo plazo, ésta depende realmente de la habilidad para construir, a más bajo costo y mayor rapidez que los competidores aquellas competencias esenciales que permitan engendrar nuevos productos. En su criterio, la verdadera fuente de ventaja competitiva se encuentra en la habilidad gerencial para convertir y consolidar las habilidades y tecnologías de la empresa en elementos que permitan la rápida adaptación a las oportunidades cambiantes.

Un enfoque de este tipo es coherente con las características del sector del comercio minorista, para el cual el papel del hombre es esencial, no solo como prestador del servicio, sino como beneficiario de éste en la búsqueda de nuevas experiencias. Por otra parte, en un sector como se ha dicho, altamente fragmentado y con muchas fuentes de ventaja, ninguna de ellas importante, se hace más necesario la constante innovación y, lograr esta sobre bases estables y sólidas, como propone Hamel y Prahalad, desde la consideración de la existencia de las competencias esenciales, asegura un fuente permanente de solución del problema, de carácter dinámico. Por tanto de lo que se trataría es de concentrar los recursos para desarrollar aquellas competencias que resulten clave.

En el presente capítulo se ha abordado, desde la mayor cantidad de puntos de vista posible, las bases de la competitividad en el sector del comercio minorista y su relación con las estrategias y políticas de marketing que se empleen para ello.

El siguiente cuadro, elaborado por el autor, ofrece un análisis resumen global de la validez en la utilización de las diferentes categorías manejadas en el capítulo, para las condiciones de la economía socialista en Cuba:

	<b>Pertinencia:</b>	<b>Particularidades:</b>
Comercio minorista como negocio específico	Desde el punto de vista marxista no hay contradicción en cuanto a la función servida genérica del comercio, dentro del ciclo económico. Permite un análisis competitivo más preciso a través de grupos estratégicos.	El conocimiento centralizado de los diferentes negocios específicos dentro del comercio minorista, permite el trazado de políticas que controlen el funcionamiento del comercio en interés de la economía socialista.
Concepto de producto-tienda	El concepto depende, en buena medida de las características del comportamiento del cliente, que sigue siendo válido en el país, donde existen estudios que apuntan a una diversidad aún no explotada. Permitiría por tanto lograr una mejor satisfacción de las necesidades y deseos de la población selectivamente.	Las cadenas deben incluir como elemento en sus estrategias, el o los productos-tienda que emplearán y, en consecuencia el o los posicionamientos que pretende lograr para satisfacer mejor a sus públicos. Es importante tener en cuenta en este aspecto la relación entre producto-tienda e imagen, para definir la estrategia de marca.

<sup>70</sup> Ver Prahalad, C.K. y Gary Hamel. The core competence of the corporation. En “Harvard Business Review”. May-June 1990 y Hamel, Gary y C.K. Prahalad. Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press, 1994

Dimensio- namiento del product- tienda	Proporciona una herramienta metodológica para la valoración del valor percibido de la oferta del “product-tienda”, en comparación con la de la competencia.	La creación de experiencias no debe acudir a la manipulación o engaño como vía de atracción de clientes, para evitar la creación de hábitos y costumbres consumistas ajenos a nuestra realidad.
Carácter fragmenta- do del comercio minorista como sector	Los factores que determinan la fragmentación del mismo existen, en particular la diversidad y heterogeneidad del mercado. Su reconocimiento permite ejercer estatalmente una influencia más consciente a nivel de toda la sociedad para el logro del funcionamiento efectivo del sector y la satisfacción más plena de todos los segmentos.	El papel del estado como propietario de la mayoría y más importantes empresas del sector, entraña el riesgo de la aparición de “trampas”, como resultado de una alta centralización en las decisiones, por tanto se requiere una cuidadosa atención a ese peligro.
Análisis del ciclo de vida del comercio minorista	Constituye un referente de la evolución de los diferentes formatos del comercio minorista que permite evaluar el grado de evolución del sector en relación con las tendencias internacionales, así como evaluar la evolución y modernización del comercio cubano.	Se deben evaluar aquellos formatos cuyas exigencias no responden a características del desarrollo socio económico del país, de manera de no copiar miméticamente formatos que no responden a nuestra realidad. Tal es el caso por ejemplo de los hipermercados.

Fuente: Elaboración propia

Toda vez que en el presente capítulo se demuestran las posibilidades de utilización del marketing en las condiciones del socialismo, para la mejor satisfacción de la población y para un funcionamiento más racional de la economía y en particular del marketing del comercio minorista de bienes, el próximo capítulo se dedicará a diagnosticar el entorno nacional cubano para identificar aquellos factores que pueden propiciar o limitar la competitividad nacional del comercio minorista de bienes.

## Capítulo 2. Diagnóstico del comercio minorista de bienes en Cuba

*“El rasgo predominante del comercio interior que encontró la Revolución al llegar al poder fue la proliferación anárquica de decenas de miles de pequeños establecimientos de distribución y servicios, que constituían la base de una pirámide de especulación sostenida sobre las espaldas del pueblo. Paralelamente a este pequeño comercio comenzaban a invadir el país las cadenas de los monopolios comerciales norteamericanos, que alcanzaron a establecer unas pocas decenas de supermercados y tiendas por departamentos en La Habana y algunas de las principales ciudades del interior.”<sup>71</sup>*

### 2.1 Antecedentes

---

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

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

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

---

<sup>71</sup> Informe del Comité Central del PCC al Primer Congreso. p. 85

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

Excepciones de esta regularidad fueron la fundación a finales del siglo XIX de las que más tarde fueron las grandes tiendas por departamentos: en 1885 La Época, en 1888 El Encanto (destruida por un sabotaje en 1961) y en 1897 Bazar de Fin de Siglo (hoy Fin de Siglo), que llegaron a acaparar alrededor del 25% de la circulación mercantil.

Según los Apuntes para la historia del comercio minorista en Cuba <sup>72</sup>, las características del comercio minorista en esta época eran: la tendencia de ser manejado con fuerza de trabajo familiar, la utilización de la mujer en las tiendas de productos industriales, para atraer clientes al tiempo que devengaban menor salario que el hombre, y de los niños como “aprendices”, sin salario, así como el uso abundante de la fórmula de empleo como “suplente” y no fijo.

Este comercio minorista continúa desarrollándose con ligeros cambios y siguiendo las tendencias de la época, aparecen otras grandes tiendas por departamento como Ultra, Bazar Inglés, La Filosofía, La Isla de Cuba y Flogar, la última en construirse antes de la Revolución.

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

Expresión de lo antes afirmado es la aparición en Cuba en 1924 de la cadena F. W. Woolworth, que abre sucursales en varias provincias y a finales de la década del 30 se construye la primera tienda de productos alimenticios con el sistema de autoservicio por la firma norteamericana American Grocery, S.A.. En 1942 entra Sears Roebuck and Co., en el año 1952 se instala el primer supermercado, por la firma Minimax Supermarkets, S.A., que para 1959 llega a poseer 25 supermercados en La Habana y por su parte, la firma alemana Ekloh, S.A. durante los años 1956 y 1957, se hace presente en La Habana, con lo que constituye prácticamente la última inversión extranjera en este sector.

De esta manera al triunfo del 1ro. de enero de 1959 el comercio minorista de bienes estaba caracterizado por tres grandes grupos de establecimientos: un pequeño grupo de grandes comercios mixtos y especializados, tanto de capital nacional como extranjero, este último norteamericano fundamentalmente, que concentraban las ventas de las grandes capitales de provincia del país; otro grupo de pequeños comerciantes especializados diseminados a lo largo del país, también en parte en manos de inmigrantes extranjeros (españoles, chinos y

---

<sup>72</sup> Ver Apuntes para la historia del comercio minorista en Cuba. MINCIN, 1985

Europeos); y una subdesarrollada red de comercios rurales, de tipo mixto, en buena parte perteneciente a los mismos dueños de las grandes empresas agropecuarias, que los utilizaban como una vía complementaria de explotación de los trabajadores agrícolas.

Del estudio de “Apuntes para la historia del comercio minorista en Cuba”<sup>73</sup> y de la Tesis de grado científico “SAD de comercio minorista”<sup>74</sup>, se puede tener una panorámica del comercio minorista en Cuba y sus transformaciones a partir del triunfo de la revolución.

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

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

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

Los Precios Fijos  
Tiendas Flogar, S.A.  
López y Río S. en C. (Bazar Inglés)  
Menéndez Hermanos (La Nueva Isla)  
La Isla de Cuba, S.A.  
Cía. Distribuidora de Medias, S.A. (Roseland)  
La Filosofía, S.A.  
Gabriel, Sixto y Cía. (Fin de Siglo)  
Solís, Entrialgo y Cía., S.A. (El Encanto)  
Tejidos La Época, S.A.  
Sánchez Mola y Cía., S.A.  
Almacenes Ultra, S.A.  
Tiendas de Ropa y Sedería La Opera, S.A.

---

<sup>73</sup> Ver Apuntes para la historia del comercio minorista en Cuba. MINCIN, 1985

<sup>74</sup> Ver Esperanza Carballal del Río, Tesis en opción al grado de candidato a Doctor: SAD de Comercio Minorista. Capítulo 1, 1988,

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

Con posterioridad, el 24 de octubre de 1960, por Resolución No. 3 del Presidente de la República y del Primer Ministro se dispuso la nacionalización, entre otras, de 7 empresas minoristas de bienes de propiedad extranjera:

General Distributors, S.A.  
Minimax Supermercados, S.A.  
Supermercados Ekloh, S.A.  
F.W. Woolworth Co.  
Sears, Roebuck, Co.  
Kodak Cubana, Ltd.  
Simmons International, Ltd.

Como resultado del proceso de nacionalizaciones, al concluir el año 1960, el sector estatal de la economía se vuelve dominante, por lo que se hace necesario un reordenamiento de los Organos de la Administración Central del Estado, como parte del cual, el 23 febrero de 1961, mediante la Ley 933, se crea el Ministerio del Comercio Interior, como el encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y Gobierno en relación con el comercio interior del país, por lo cual asume las funciones que hasta esa fecha ejercían las Oficinas de Comercialización del INRA <sup>75</sup>.

Este proceso de ordenamiento continúa el 25 de junio de 1962 con la supresión de la venta ambulante, por parte de más de 6564 vendedores de diferentes artículos, que era utilizada también como un medio de especulación, y con el proceso de nacionalizaciones de más de 4 600 comercios minoristas dedicados a la venta de productos industriales en los giros de ropa, calzado, tejido y ferretería, el 4 de diciembre de 1962, por la Ley 1076. No obstante, hasta marzo de 1968 una buena parte del comercio minorista permanece en manos de pequeños comerciantes privados.

De esta manera se concluye una etapa en la cual la Revolución, como se señala en los documentos del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba <sup>76</sup>, transforma el comercio interior, de un negocio para la obtención de utilidades

---

<sup>75</sup> Los cambios producidos con posterioridad conducen a la aprobación de la Ley No. 1101, Ley Orgánica del Ministerio del Comercio Interior, del 27 de marzo de 1963 que modifica las tareas y funciones del MINCIN, al tiempo que deroga la Ley 933, que creaba el Ministerio y el Decreto 3289.

<sup>76</sup> Informe del Comité Central del PCC al Primer Congreso. p. 85

privadas, en instrumento para lograr la redistribución más justa y equitativa de los productos, para lo cual fue necesario adoptar medidas para combatir la especulación con los artículos de primera necesidad y pasaron a manos del Estado los establecimientos comerciales, proceso que culmina con la total eliminación del comercio minorista privado, mediante la Ofensiva Revolucionaria iniciada el 13 de marzo de 1968.

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

- La implantación del sistema de racionamiento a partir del 12 de marzo de 1962, para garantizar la distribución equitativa de los alimentos y demás bienes fundamentales, como alternativa a una subida exorbitante de precios que habría puesto los artículos esenciales fuera del alcance de las familias de bajos ingresos, debido a la elevación de la capacidad adquisitiva de la población en condiciones de un país pobre y atrasado económicamente, en una situación de abastecimiento a la población que se fue haciendo complejo e insuficiente en los primeros años del triunfo de la Revolución.

Este sistema de racionamiento adoptó diferentes formas y mecanismos: libreta para los productos alimentarios, tickets o cupones para productos industriales distribuidos por los CDR y centros de trabajo, tarjetas, etc. hasta que en 1963 se implanta nacionalmente la libreta de productos alimenticios y en agosto de 1963 se establece la primera libreta para el control de la venta de los productos industriales.

- Creación, en enero de 1963, de los Departamentos de Organización, encargado de la organización del propio Ministerio y de las empresas subordinadas, y el de Tecnología y Reglas del Comercio, encargado del control de toda la red comercial, estatal y privada.
- Creación de las Oficinas de Control para la Distribución de los Abastecimientos (OFICODA), hoy Oficinas de Registro de Consumidores, en julio de 1963.
- Creación del sistema empresarial del Ministerio de Comercio Interior, cuya primera empresa fue la Empresa Consolidada de Tiendas del Pueblo creada el 22 de marzo de 1961 (que existió hasta el 16 de octubre del propio año, cuando su actividad es traspasada a la Empresa Consolidada de Tiendas de Víveres, a la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños y a Granjas Cañeras).

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

El proceso de creación, fusión, traslado de empresas continúa: en 1965 se traspasan a las administraciones locales las 37 empresas regionales

minoristas mixtas existentes en las diferentes provincias, mientras que las 8 existentes en la Habana Metropolitana se mantienen subordinadas al Ministerio (Tiendas de Vestir, Tiendas de Ferretería y Artículos Domésticos y 6 de Tiendas de Víveres); en octubre de 1968 la Administración Local de la isla de Pinos (hoy Isla de la Juventud) traspasa nuevamente al Ministerio la Empresa regional Minorista Mixta y en enero de 1969 sucede lo mismo con las 10 empresas de la entonces provincia de Oriente. De manera que al final de 1974 el Ministerio administraba un total de 15 169 unidades de comercio minorista y servicios comerciales.

El lapso 1967 – 1970 es un período convulso; por una parte las variaciones en el precio mundial del azúcar hizo que resultara difícil mantener el nivel de abastecimientos, por otra, como resultado del proceso de racionalización llevado a cabo en el país a partir del año 1967, y la implantación del Sistema de Registro Económico, se produjo un debilitamiento en el trabajo del Ministerio como resultado de la pérdida de los controles económicos y la racionalización de numeroso personal calificado. Por otra parte la oferta de mercancías en las tiendas se reduce violentamente, se cierran numerosos comercios de forma permanente y otros tantos de forma temporal por largos períodos a fin de que su personal se incorporara a labores agrícolas y se reduce el mantenimiento de las instalaciones hasta casi desaparecer. Para esta fecha llegó a estar racionado prácticamente todo lo que se ponía a la venta.

Todos estos factores en su conjunto traen como consecuencia una aceleración de la depauperación de la red existente, conjuntamente con un deterioro de la imagen del comercio que se había venido convirtiendo en una actividad de “despacho” de los productos normados más que en una actividad de venta, en la cual el cliente pasó a ser “usuario”, con lo cual la actividad comercial pasó a ser subvalorada. Esto creó las condiciones objetivas y subjetivas para una pérdida de tradiciones y cultura en el sector.

En la década de los años 70 y como parte de todo el proceso de reordenamiento que se lleva a cabo en la economía, el desarrollo de las industrias locales y la recuperación obtenida en las finanzas, se comienzan a desarrollar nuevas fórmulas en el comercio, así el 29 de septiembre de 1971 se promulga la nueva Ley Orgánica del Ministerio del Comercio Interior, la 1236.

Por otra parte y como resultado de la implantación de la nueva División Político Administrativa y la instauración de los Organos Locales del Poder Popular, derivados de los acuerdos del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba en 1976, se traspasan de la rectoría del Ministerio, 16 125 unidades y sus 74 608 trabajadores a los Organos Locales del Poder Popular en todo el país, al tiempo que se asigna al Ministerio la rectoría de las actividades de acopio de productos agropecuarios, gastronomía, alimentación social e industrias locales varias, constituyéndose 71 empresas adscriptas al Ministerio. El proceso de cambios, fusiones, extinciones o traspasos continúa de manera que, de las 191 empresas



creadas con subordinación al Ministerio en el período 1961 – 1986, en 1986 existen solo 15.

La estructura empresarial adoptada y la atención de las direcciones administrativas provinciales resultantes de este traspaso contribuyó a mejorar el funcionamiento y control de los establecimientos de comercio minorista, reflejado en un mejoramiento del estado técnico de la red, la apertura de nuevos establecimientos, etc.

Las nuevas políticas en relación con el comercio interior en el país, conllevan a la flexibilización de los sistemas de venta, con el fin de ir desarrollando la eliminación gradual del racionamiento y adoptar formas de distribución acorde con los principios del Socialismo, al permitir asociar el consumo personal, sobre la base de los ingresos obtenidos en función de la cantidad calidad del trabajo realizado, lo que no permitía el racionamiento absoluto que se había alcanzado y que resultó históricamente justo durante el período de consolidación del poder revolucionario y de creación de las bases para el desarrollo económico, pero que se convertía en un freno para la vinculación de los resultados al trabajo. Por esta razón, se decide también la no incorporación de nuevos compromisos al sistema de racionamiento.

En ese sentido es que desde el propio año 1971 se introduce las primeras experiencias del llamado “Mercado Paralelo”, con la creación de las Casas de los Regalos que se abrieron en todas las capitales de provincia. Más tarde, en 1982, esta concepción se amplía y extiende a otras tiendas, con la concepción general de ofertar productos industriales, electrodomésticos, de uso duradero y alimenticios en venta libre, con una calidad idéntica o superior a los racionados, pero a precios más elevados, en tiendas habilitadas especialmente a esos fines.

En este escenario, se crea en abril de 1971 el Instituto Cubano de Investigación y Orientación de la Demanda Interna (ICIODI, más tarde modificado su nombre como Instituto de la Demanda Interna), encargado de la realización de trabajos de investigación, por encargo, para brindar información sobre el mercado cubano a organismos tales como el MINCIN, MINSAP, MINTUR, entre otros.

Esta institución llegó a poseer una caracterización muy completa del consumidor cubano, gracias a la red permanente de observadores que poseía en todo el país y el Panel de Consumidores formado por más de 20 000 familias, lo que le permitió realizar más de 4000 investigaciones. El ICIODI logró cubrir un vacío en el estudio e investigación de los hábitos de compra y consumo de la población y contribuyó de manera importante a las decisiones en materia de ofertas a la población, desde la industria y el propio comercio, razón por la cual, de 1980 a 1982 esta institución pasó a formar parte del Ministerio, aunque desaparece a inicios de la década de los años 90.

Como parte también de la política más arriba señalada, se crea el Mercado Libre Campesino para productos del agro, mediante el Decreto 66 del Consejo de Ministros, del 5 de abril de 1980, dirigido a facilitar la venta a la población de los

productos agrícolas y pecuarios resultantes de excedentes de la producción y de producciones secundarias, que no fueran comercializados mediante la red estatal de acopio. Se establecía que los precios de estos productos serían convenidos libremente entre compradores y vendedores. Para 1981 ya existían en todo el país 254 mercados de este tipo en funcionamiento. Este mercado posteriormente sufre un deterioro debido a la acción de intermediarios especuladores que burlan los mecanismos establecidos imponiendo elevados precios aprovechando una demanda insatisfecha, lo que conduce en definitiva a su eliminación en 1982.

El 7 de septiembre de 1982 se abre el Mercado Único en Ciudad de La Habana, con un amplio surtido de productos alimenticios en venta libre, y el 14 de diciembre se abre el Supermercado Centro, también especializada en productos alimenticios pero con un formato moderno para su momento y superior al del resto de los establecimientos en el país; el 25 de diciembre se produce la apertura de la Cadena “Amistad”, red de establecimientos especializados en productos industriales que abarca todo el país. Este año 1982 marcó el momento de mayor desarrollo del comercio minorista de bienes posterior al triunfo revolucionario.

Durante 1983 continuó el proceso de apertura de establecimientos bajo los formatos de mercados, mercaditos, agromercados y tiendas de productos industriales pertenecientes a la cadena “Amistad”.

La reanimación y desarrollo del comercio minorista de bienes en el país hace que en el año 1984 se cree en el Ministerio del Comercio Interior la Dirección de Divulgación e Información Pública, con el objetivo de educar y mantener informados a los consumidores. Esta Dirección tuvo sus antecedentes en el departamento de Divulgación, que existió de 1961 a 1968, en la Dirección de Divulgación que se crea en 1970, que se convierte en Dirección de Orientación y Comportamiento del Mercado en 1976.

Todo este proceso permite que para 1985 el comercio interior haya recuperado en buena medida su función de contrapartida de oferta a los ingresos de la población y posea una red comercial de productos liberados, constituida por Mercados, Mercaditos, Supermercado Centro, Agromercados y las cadenas de tiendas “Amistad” y “El Cañonazo” que, en la red de alimentos alcanza los 169 municipios y que más de 70 ciudades y otras localidades cuentan con las tiendas de productos industriales. Para que se tenga una idea de magnitud de lo que se dice más arriba, al cierre de ese año la red especializada del mercado paralelo alcanzó ventas por 932 millones de pesos, 562 en productos alimenticios y 362 en productos industriales.<sup>77</sup>

Todo esto es expresión de un mejoramiento en la organización y funcionamiento del comercio interior, que incidió decisivamente en la recuperación de la cultura organizacional de este tipo de servicio, así como de la imagen en la población del sector comercio.

---

<sup>77</sup> Fuente: Apuntes para la historia del comercio interior en Cuba. MINCIN, 1986

Desafortunadamente, esta evolución que iba en ascenso y que estaba haciendo prácticamente obsoleto el sistema de racionamiento, salvo para unos pocos productos clave, se ve interrumpida por la caída del campo socialista que provoca severas afectaciones a las importaciones del país y por tanto a los suministros para mantener en funcionamiento esa red comercial. Es así que tiene que desaparecer la red comercial antes organizada por falta de abastecimientos y se inicia un nuevo período en el comercio minorista del país.

## **2.2 Estructuración actual de la red comercial minorista de bienes en Cuba**

---

Si se analizan los datos de la circulación mercantil minorista en moneda nacional y dentro de ésta la correspondiente al comercio minorista de bienes, se puede comprobar el deterioro que se produjo en los últimos 10 años, no obstante las medidas tomadas a partir de decretar el “período especial” que han permitido ir deteniendo esta situación, como se muestra en el Anexo 2.

Es a partir de 1994 que se inicia el despegue en la mejoría de la circulación mercantil minorista, pero a pesar de la discreta recuperación en el comercio minorista de bienes, aún no se alcanzan los niveles del año 1985.

Se debe tener en cuenta además que estas cifras en valor incluyen solo las ventas en moneda nacional y que están influidas también por el crecimiento de los precios que se ha producido en estos años para los productos liberados, a fin de lograr el saneamiento financiero interno del país, por tanto no reflejan necesariamente un crecimiento, de la misma magnitud, en la satisfacción de necesidades en el orden material para la población. Lo cual también se evidencia si se atiende a la participación que tiene el comercio minorista de bienes dentro de la circulación mercantil, que no alcanza las cifras de los años anteriores a la caída del campo socialista, lo que expresa que ese crecimiento ha sido logrado en alguna medida también a cuenta de la alimentación pública, en la que se ha producido un fenómeno de precios similar al antes descrito para los bienes.

No es posible realizar un análisis de la evolución de la circulación mercantil minorista en divisas, debido a que estas cifras no están disponibles para su uso de forma abierta por la Oficina Nacional de Estadísticas y por tanto no se publican, no obstante por otras fuentes se ha podido conocer <sup>78</sup> que esta circulación mercantil minorista en divisa ha crecido notablemente a partir de la despenalización del dólar, considérese que de 220 millones de dólares en 1994, creció hasta 847,3 en el año 1997 y a partir de esa fecha tuvo un incremento del 20% en 1998 y del 9,5 en 1999.

---

<sup>78</sup> Fuente: Valdés Jiménez, Jorge Risquet. El sistema de información de mercadotecnia en la cadena de Tiendas TRD Caribe, 2001

Desde el punto de vista cuantitativo se puede hablar también de un deterioro en la red minorista, a lo largo de estos años, debido en lo fundamental a la carencia de bienes para ofertar, entre otros factores, lo cual afecta las facilidades de acceso de la población a los puntos de venta.

Esta situación se manifiesta de manera diferente para las ventas en divisa y en moneda nacional.

Según el levantamiento realizado en el año 2000 por el grupo de Control del Mercado Interno en Divisas del MINCIN, la cantidad de establecimientos minoristas de bienes en divisa se encuentra en alrededor de 3800 establecimientos de diversos tipos, es decir, tiendas, puntos de venta y kioskos, en todo el país, aunque según cálculos del autor, esta cifra podría exceder los 4000 y se encuentra en crecimiento en la actualidad, con la apertura de nuevos establecimientos de diferente tipo.

Por su parte, la red comercial minorista de bienes en moneda nacional, según un estudio del Centro de Investigación y Desarrollo del Comercio Interior realizado en 1997<sup>79</sup> alcanzaba la cifra de 2 100 establecimientos de diferente tipo y no se observaba crecimiento, sino el que dependía de la creación de nuevos grupos poblacionales.

Para que se tenga una idea del nivel de contracción de la red comercial minorista, téngase en cuenta que según censo realizado en 1953, último de la etapa prerevolucionaria existían en el país más de 60 000 establecimientos, la cantidad de comercios nacionalizados por la Ley 1076 del 4 de diciembre de 1962 fue de 4600, lo que no incluye aquellos confiscados a personeros de la tiranía, abandonados por sus propietarios e intervenidos por los Ministerios del Trabajo y de Comercio a inicios de la Revolución, las empresas de comercio minorista cubanas nacionalizadas dedicadas a la venta de productos industriales, por la Ley 890 del 13 de octubre de 1960, las empresas comerciales de propiedad norteamericana nacionalizadas, por Resolución 3 del Presidente de la República y el Primer Ministro, del 24 de octubre de 1960, ni los más de 30 000 establecimientos intervenidos a partir del 13 de marzo de 1968 como parte de la Ofensiva Revolucionaria que, como se conoce, no solo eran establecimientos comerciales.

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

- a) El comercio estatal, como forma superior de la socialización de la circulación mercantil y que se efectúa a través de las organizaciones comerciales cuyos recursos materiales y financieros pertenecen al Estado. Este tipo de comercio

---

<sup>79</sup> Red Comercial Minorista (Análisis sintético). Ciudad de La Habana: CID, 1997.

desempeña el papel rector y dominante en el comercio cubano. Este a su vez está compuesto a su vez por tres grandes grupos de instituciones:

1. Las empresas de comercio minorista normado, que aseguran la venta de la canasta básica a precios especiales y por igual a todos los ciudadanos.
2. Las empresas de comercio minorista, que se encargan de la comercialización de productos liberados, en moneda nacional, tanto industriales<sup>80</sup>, como agropecuarios, a precios superiores a los normados<sup>81</sup>.
3. Actividades de comercio minorista de organismos estatales y entidades, resultado de autoconsumo, estímulos, mercados para sectores específicos y otros<sup>82</sup>.
4. Las empresas de comercio minorista que venden sus mercancías en divisa.<sup>83</sup>

b) El comercio no estatal

1. El comercio en el llamado Mercado Agropecuario, que comprende aquellos productos agropecuarios que comercializan las cooperativas y los campesinos privados como resultado del excedente de producción que poseen después de cumplir sus obligaciones con el Estado. En este comercio, los precios se establecen en el mercado por la acción de la oferta y la demanda.
2. El comercio privado, en el cual un sector de la población, cuentapropistas, participan en la comercialización de productos elaborados o no por ellos mismos<sup>84</sup>.

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

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

- En moneda nacional, que abarca toda la venta estatal normada y liberada, así como en el mercado no estatal.
- En divisas, que se presenta en la red de tiendas de recaudación de divisas (estatales) y el mercado sumergido. Aunque en la actualidad se está

<sup>80</sup> Cadenas de Tiendas, como el Mercado Artesanal, Industrial y de Servicios (MAIS), la Cadena Imagen, Exclusiva, etc.

<sup>81</sup> Se les denomina a estos precios para productos agropecuarios “topados”, con lo que se indica que constituyen un tope para los precios del mercado agropecuario cooperativo y privado.

<sup>82</sup> Aquí se incluyen los planes especiales creados para los trabajadores de la Agroindustria Azucarera, Tabacalera, Cafetalera y Citrícola y otras actividades comerciales regidas por el MINSAP, MINAGRI, MINAL, etc.

<sup>83</sup> El comercio minorista en divisas es desarrollado totalmente por el Estado e ineludible en tanto sea necesario mantener la doble circulación monetaria. Ver Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica V Congreso del Partido comunista de Cuba. La Habana: Editora Política, 1998. pp 6 y 53

<sup>84</sup> En lo fundamental este comercio está agrupado en los llamados Mercados Artesanales, Industriales y de Servicios (MAIS), aunque también existe venta ambulante y en áreas especiales.

produciendo una aceptación indistinta de ambas monedas en el sector no estatal.

A fin de reflejar la red comercial minorista de bienes actual, en ambas monedas, el autor ha elaborado sendas tablas que reflejan la composición de esta red bienes, por cadenas y grupos de tiendas, las que se presenta en los Anexos 3 y 4.

Como se puede observar en esos anexos, la red actual es compleja, no tanto por su tamaño, como por la diversidad de Organismos de la Administración Central del Estado e instituciones a que se subordinan las diferentes cadenas y grupos, lo que hace que exista una amplia diversidad de realidades y una heterogeneidad tal en los establecimientos comerciales minoristas, que hacen compleja la labor de regulación y control del MINCIN y obligan a buscar formas originales para ello que aseguren la regulación dentro de la diversidad, centrando la atención en aquello de esencia y común para todas y no a las particularidades del funcionamiento.

### ***2.3 Valoración de la competitividad del comercio minorista de bienes en Cuba***

---

Con el objetivo de valorar el grado de competitividad del comercio minorista de bienes, se ha seleccionado un instrumento validado en la práctica internacional, que permite caracterizar y hacer un análisis, con un enfoque “messo”, a partir de la explicación de los Determinantes de la Ventaja Nacional (Ver Anexo 5) como bases de la competitividad en el sector del comercio minorista en Cuba, lo que permitirá en epígrafes posteriores, establecer su relación con las estrategias y políticas de marketing que se emplean en el sector por parte de las cadenas y grupos de tiendas.

Ese estudio de Porter <sup>85</sup> de cuatro años de duración y que alcanzó 10 países, brinda las pautas del éxito competitivo en los países que están a la cabeza del comercio internacional, puede resultar útil para entender el condicionamiento del entorno en el fomento o el freno para alcanzar la competitividad en las empresas.

La metodología que propone ese estudio, aunque no fue aplicada por su autor al sector del comercio minorista de bienes, resulta útil a los efectos de la presente investigación, razón por la cual fue seleccionada y aplicada, por el autor de esta tesis, como se refleja a continuación.

#### ***Condiciones de los Factores.***

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

---

<sup>85</sup> Ver Porter, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. España: Plaza & Jones, 1991

En el caso cubano, la infraestructura no resulta importante para el logro de la competitividad. La mayoría de las edificaciones comerciales que explota actualmente el país a través de sus diferentes cadenas y grupos, son instalaciones viejas, una gran parte de ellas no construidas originalmente para establecimientos comerciales y que han sido adaptadas para este fin, por lo que no siempre aseguran el confort ni la funcionalidad requerida. No obstante, algunas cadenas ya cuentan con instalaciones nuevas construidas en los últimos años para este fin. Esto se explica por el propio desarrollo histórico del comercio minorista en el país que se expone a principios de este capítulo, que aclara cómo la red que hereda el país estaba muy desigualmente distribuida a lo largo del país, no se caracterizaba por grandes tiendas, salvo Ciudad de La Habana y las capitales de provincia. Esto obligó al país a resolver, de manera emergente esa situación sin mayores pretensiones, toda vez que el volumen de la circulación mercantil minorista no lo exigía.

Por razones similares, esta red, a pesar de esas limitaciones, asegura una muy buena cobertura de todo el mercado nacional, por lo que prácticamente no existe zona que no alcance la red existente por cualquiera de la cadenas o grupos de tiendas.

Desde el punto de vista de otro tipo de recursos hay que señalar que la baja penetración de equipos de computación en los hogares por las razones de limitación de recursos existentes en el país, constituye una limitación a la introducción del comercio electrónico minorista.

Para el caso de los recursos humanos la situación es un tanto diferente; aunque el país cuenta con un alto nivel educacional en toda la población, debido a las políticas nacionales desarrolladas en esa esfera, lo que puede constituirse en un factor de carácter generalizado, es importante tener en cuenta que la cultura de servicios y la tradición y calificación de los recursos laborales para este sector, que resultaba notablemente superior al resto de Latinoamérica al triunfo de la Revolución, se perdió paulatinamente en la medida en que se fue contrayendo la circulación mercantil minorista y el efecto del mercado normado fue deteriorando la profesión del vendedor, por lo que no se constituye en un factor avanzado.

Por otra parte, aunque el Ministerio del Comercio Interior cuenta con un Centro de Capacitación, con filiales provinciales para este sector y existe un sistema de instituciones de enseñanza media especializada para el comercio, estos no satisfacen todas las necesidades en cantidad y calidad, lo que hace que la mayoría de las cadenas hayan creado sus propios centros de capacitación, aunque no siempre estos cuentan con personal idóneo en cuanto a especialidad y actualización.

Si esto se une al hecho de la existencia de una fuerza de trabajo, en general, sobrecalificada en el sector, hace que este esfuerzo realizado no haya rendido aún sus frutos en la conversión de los recursos humanos en factor especializado para el sector.

Algo similar ocurre con la tecnología de ventas, puesto que los centros antes referidos no se dedican a la investigación y consultoría en la esfera de la gestión comercial, lo que hace que el país posea un cierto retraso tecnológico en relación con la media internacional. En este aspecto hay que considerar que a inicios de la década de los años 90 desaparece la institución especializada en la realización de investigaciones sobre la demanda y el comportamiento del consumidor, lo que interrumpe un proceso de creación de un factor avanzado en relación con el recurso del conocimiento. Actualmente solo existe el Centro de Investigación y Desarrollo del Comercio Interior, con limitados recursos en fuerza y en franco proceso de reorientación de su especialización anterior, constituida por los aspectos logísticos.

Este es un sector que no se encuentra entre las prioridades de investigación de Universidades y Centros de Investigación, por lo que éstos no contribuyen tampoco a paliar la situación antes expuesta.

Todo esto hace que no se cuente con instituciones dedicadas especialmente a la realización de estudios y publicaciones accesibles sobre los aspectos relacionados con la demanda y el comportamiento de los compradores y consumidores, que actualmente atienden de manera aislada y sin los recursos necesarios, especialmente los humanos, algunas entidades comerciales minoristas.

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

Es importante tener en cuenta en este análisis que, como actividad de servicios, en el comercio el personal es un factor clave para el éxito, por lo que resulta muy importante tener en cuenta su debilidad en el diseño de estrategias de desarrollo, ya que no se cuenta en este aspecto con factores especializados. Es positiva la experiencia en este sentido que muestra el sector del turismo, que ha podido convertir el factor avanzado generalizado que constituye la calificación laboral en Cuba, en un factor especializado.

### ***Condiciones de la Demanda.***

Es evidente que este factor resulta de especial interés e importancia para el análisis del comercio minorista de bienes, ya que son los clientes en última instancia los que deciden el posicionamiento del producto-tienda y su nivel de exigencia impone retos a las diferentes entidades comerciales minoristas y a los servicios que ellas ofrecen.

Sin embargo para el caso cubano, este es un factor débil también. Aunque concluyó el año 2000 con un crecimiento del 5,6% del PIB, la liquidez baja al 37% (de un 73% en 1993) en relación con el PIB y se observa una consolidación del



proceso de recuperación económica<sup>86</sup>, se mantiene un exceso de la demanda sobre la oferta y la necesidad de emplear un mercado normado para los productos de primera necesidad.

Desde el punto de vista de los ingresos, algunos autores opinan que se está produciendo una pérdida de la capacidad estimuladora del salario<sup>87</sup>, en la medida en que se diversifican las formas y magnitud de los ingresos separando el diapasón que separa sus límites mínimos y máximos. Y aunque entre los años 1999 y 2000 se incrementó el salario a más de un millón de trabajadores del sector presupuestado y a casi 700 000 del sector de la producción y los servicios, como resultado de vincularlos con los resultados de su trabajo<sup>88</sup>, en la actualidad los ingresos de la población no solo provienen del trabajo y, en determinados grupos, estos últimos tienen poco peso, al punto que el ingreso medio del país excede en un 44% al salario medio<sup>89</sup>.

Aunque alrededor del 50% de la población tiene acceso directo a la divisa y que más de 1,3 millones de trabajadores son estimulados en divisas y se observa un crecimiento sistemático de las ventas en esta moneda, que alcanzó el 10,7% en el año 2000, en relación con el año precedente para las tres principales cadenas de tiendas (Panamericanas, Meridiano, TRD Caribe)<sup>90</sup>, es aceptado por muchos que el sector minorista en divisa en buena medida contribuye a garantizar la canasta básica familiar, por lo que el cliente está prácticamente obligado a aceptar la oferta comercial dentro de muy pocas alternativas de precio, calidad y surtido.

Por su parte la concentración de la demanda solvente en divisa es bien irregular en los diferentes territorios del país y se concentra fundamentalmente en Ciudad de La Habana y Matanzas, lo que se refleja también en la venta per cápita promedio anual del país, que se encuentra en alrededor de 60 USD, con una altísima dispersión, que va desde 19 en Granma hasta 133 en Ciudad de La Habana<sup>91</sup>.

Además, la inestabilidad de las remesas familiares desde el exterior y su alta dependencia de factores políticos, hace que sea no solo difícil pronosticar la demanda, sino además prever su comportamiento, lo que hace que, de hecho la población cubana se comporte como muy sensible a los precios, aunque existen excepciones para algunos tipos de productos y para algunos segmentos de la población, lo que ha sido empíricamente evidenciado ya que no se cuenta con un estudio riguroso al respecto, al menos en conocimiento del autor.

---

<sup>86</sup> Ver Entrevista a Carlos Lage realizada por el periódico trabajadores, publicada el 1° de enero del 2001.

<sup>87</sup> Ver No. 21, 2000 de la Revista Cuba Socialista. Un debate: cambios de la estructura socioclasista en Cuba.

<sup>88</sup> Ver Entrevista a Carlos Lage realizada por el periódico trabajadores, publicada el 1° de enero del 2001.

<sup>89</sup> Ver No. 21, 2000 de la Revista Cuba Socialista. Un debate: cambios de la estructura socioclasista en Cuba.

<sup>90</sup> Fuente: Valdés Jiménez, Jorge Risquet. El sistema de información de mercadotecnia en la cadena de tiendas TRD Caribe.

<sup>91</sup> Ibidem

Todos los elementos anteriores constituyen limitaciones para que el cliente nacional, en general, pueda manifestarse de forma exigente o que su nivel de exigencia no logre imponer al sector un reto en el campo de la innovación y la calidad del servicio.

Por otra parte, existen también factores culturales que inciden en ese nivel de exigencia, provocado por la propia estructura poblacional, en la cual el 30% de la población total y el 60% de la población económicamente activa nació después de la revolución, por lo que no conoce otros patrones de servicio.

Es muy importante en este aspecto tener en cuenta, como una importante oportunidad, que la sociedad cubana actual cuenta con una heterogeneidad muy compleja, que los especialistas coinciden en señalar provoca una estructura socioclasista que puede y debe ser aprovechada para segmentar el mercado<sup>92</sup>, pero que no ha sido totalmente analizada por la práctica investigativa del país de manera que permita aprovechar las diferencias entre estratos o segmentos de la población en las estrategias de marketing.

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

### **Sectores Conexos y de Apoyo.**

Este uno de los factores más complejos de analizar y de especial importancia para el análisis de la competitividad del comercio minorista de bienes, puesto que, como actividad de servicios, posee un alto grado de interrelaciones con otros sectores y actividades que conforman el sistema de valor del sector, entre ellos: productores nacionales de los diferentes productos que se comercializan, importadores, transportistas y actividades de almacenamiento mayorista, que hagan más eficiente y contribuyan al proceso de creación de valor para el consumidor final.

Entre estas entidades de las que depende el sector se encuentra la actividad de los proveedores, de ahí que la calidad en la planificación, ejecución de las compras y realización de las entregas, constituye un elemento especialmente sensible para el comercio. En este sentido, aunque ha crecido la participación nacional en las ventas minoristas en divisas, por la política nacional existente al

---

<sup>92</sup> Ver No. 21, 2000 de la Revista Cuba Socialista. Un debate: cambios de la estructura socioclasista en Cuba.

respecto, se mantiene un nivel de insatisfacción en relación con la debilidad de los productores nacionales.

Los principales problemas que se manifiestan en el funcionamiento de este complejo sistema en Cuba están <sup>93</sup>:

- La debilidad de los productores nacionales para asegurar sus suministros con la estabilidad, en el tiempo y el surtido necesarios para el normal funcionamiento de la actividad comercial minorista, que no admite intermitencia.
- La debilidad en el desarrollo del comercio mayorista.
- Los problemas de logística y confianza entre suministrador y comprador que hacen lentas y complejas las operaciones de despacho y recepción en cada eslabón.
- La falta de garantía de los servicios postventa por parte de la industria.
- La debilidad del sector de transporte.

El poco desarrollo de estos sectores conexos, provoca que las cadenas busquen la solución en un determinado nivel de autosuficiencia que provoca el crecimiento de las mismas en esos sectores conexos, aún sin poseer las competencias necesarias para ello, lo cual encarece los costos y genera otra serie de problemas asociados que conducen a operar estos negocios, diferentes al comercio minorista, en condiciones de ineficacia e ineficiencia, que trasladan al negocio minorista, como sucede en la actividad de comercio mayorista, que traslada su ineficacia en compras a la tienda, tanto en términos de inventarios excesivos como de falta de ajuste a las necesidades de los clientes finales.

Otro sector de apoyo no menos importante es el bancario, que cuenta con un sistema de créditos personales muy limitado para complementar el comercio minorista, al igual que otros productos financieros para este fin, como es la utilización del “dinero plástico” que comienza a ser empleado en el país y que, desde el punto de vista tecnológico, no posee el soporte suficiente en los puntos de venta para su normal funcionamiento.

El sector publicitario, como apoyo, resulta importante en este análisis, ya que aunque existen limitaciones en relación con el empleo de la publicidad en Cuba, es necesario recordar que ésta no es el único elemento de la comunicación comercial y que hay otras herramientas que ejercen una influencia decisiva en la construcción de una imagen consistente para las diferentes cadenas y grupos de tiendas, lo cual es esencial para el comercio minorista de bienes en el establecimiento de relaciones con los mercados meta. Si bien el número de agencias de Publicidad no es elevado en Cuba, la cantidad de éstas puede permitir una utilización mejor de las mismas en acciones no solo de comunicación directa, sino de diseño y construcción de imagen, investigación y estudio del mercado.

---

<sup>93</sup> Fuente: entrevista del autor del trabajo a un grupo de directivos comerciales de las principales cadenas de tiendas del país. La información completa se puede consultar en el epígrafe 2.5

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

Como se señalaba al principio, la complejidad de este determinante viene dada en la cantidad de actividades e instituciones involucradas en el éxito del sector que, como se ha analizado ya, no aseguran el funcionamiento normal del sector y limitan la calidad del servicio que puede prestar, lo que lo constituye un determinante débil.

### ***Estrategia, Estructura y Rivalidad.***

No es posible abordar este aspecto sin señalar que, a nivel de macroentorno, las medidas regulatorias existentes en el país, como política general, resultan poco flexibles en general, lo que es expresión de un estilo de dirección altamente centralizado, que ha generado una cultura de baja aceptación del riesgo y de poca iniciativa a nivel de base, en espera de decisiones superiores.

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

Estas políticas de precio, provocan también distorsiones en otras decisiones estratégicas como puede ser, por ejemplo, en la decisión del formato, como sucede con la estimulación para la creación de Boutiques, debido a la diferencia de margen comercial que permiten, lo que hace que en la práctica éstas no siempre respondan a la exclusividad de mercadería que correspondería con su formato<sup>94</sup> o el fenómeno actual que se produce con el acentuado interés por comercializar artículos con imagen Cuba porque estos también están favorecidos con un margen comercial inferior.

Por su parte las regulaciones existentes para el control de la actividad comercial minorista ofrecen una limitada libertad de acción a las empresas para la propia conformación de su mezcla de marketing en materia de mercadería. La actual Resolución vigente en este sentido, la No. 137 del 29 de abril de 1994, establece prácticamente en el detalle el tipo de mercancías que puede comercializar cada tipo de establecimiento y, aunque está en proceso de revisión para su actualización, en opinión de este autor el nuevo proyecto no resuelve el problema mencionado.

---

<sup>94</sup> Ver Trabajo de Diploma tutorado por el autor, titulado “Valoración del negocio de las Boutiques en la Cadena Caracol S.A.”, de las estudiantes Vivian Gómez y Miriam Sardiñas.

En este mismo orden de cosas, no debe pasar por alto que el MINCIN se encuentra actualmente en un proceso de tránsito del encargo estatal de asegurar la distribución normada de la canasta básica para la población, a la dirección, ejecución y control de la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en cuanto a todo el comercio minorista, tanto en moneda nacional como en divisa, lo que implica un cambio en la concepción y métodos de trabajo que para el encargo anterior pudieron haber resultado efectivos pero que, con las nuevas tareas requieren evitar mecanismos administrativos de control que no contribuyan a la eficiencia y variedad necesaria en el comercio no normado.

Existe un fenómeno cultural, que es reflejo también del propio nacimiento de las cadenas de tiendas en divisa, que surgen con la tarea de recaudar divisas, razón por la cual el término genérico que se emplea para su denominación es Tiendas de Recaudación de Divisas (TRD), referencia que, en opinión de este autor, aunque expresa una necesidad insoslayable, distorsiona el objetivo esencial de los establecimientos comerciales minoristas como medios para el logro de la satisfacción de las necesidades de la población mediante el intercambio de la parte del trabajo que les corresponde, de acuerdo a su aporte en cantidad y calidad, por los bienes que necesita y desea.

Esta lógica urgencia por la captación de recursos, hace que el enfoque gerencial de las empresas responda más al corto plazo, con una franca orientación a las ventas, lo que implica una insuficiente orientación al cliente, que marca la gestión minorista, aspecto que sumado a otros factores relacionados con la calidad de los servicios, entre otros, provoque una imagen deteriorada para este sector.

Desde el punto de vista gerencial, un factor que incide negativamente es que el sistema de retribución en el sector no está asociado a los resultados del sector en ninguno de los niveles.

Por otra parte el formato de la mayoría de las tiendas repite la tienda mixta o por departamentos, independientemente del tamaño, lo que uniforma en extremo la oferta de los diferentes productos-tienda y homogeneiza a casi todas las cadenas y grupos.

Todos estos elementos provocan que la rivalidad entre empresas comerciales esté prácticamente predeterminada al estar constreñida su actuación por toda esa serie de regulaciones, brindando poco margen a la estrategia y planificación empresarial. No obstante, como resultado del comportamiento de los compradores, se comienza a manifestar una incipiente preocupación entre cadenas que hace que éstas comiencen a vigilar su participación y la de sus competidores en el mercado y, por otra parte, el actual proceso de perfeccionamiento empresarial y de perfeccionamiento de la planificación brindan una excelente oportunidad para la solución de este problema y el aumento de la autogestión en las cadenas, que debe ser respaldada con el sistema de control

que establezca el Ministerio del Comercio Interior, en su función estatal de reguladora de este sector, con un enfoque estratégico.

Este factor, por tanto, también resulta débil, debido a la ausencia de un enfoque estratégico en la conducción y funcionamiento del sector, lo que conspira con su desarrollo y solo permite el mantenimiento de niveles de supervivencia como negocio.

### **Gobierno**

Por decisión estatal, en Cuba el mayor peso del comercio minorista de bienes es estatal y en este sector no está permitida la inversión extranjera.

Esto tiene implicaciones importantes en la imagen del sector estatal de la economía socialista, con mayor razón aún dado el impacto que este sector en particular tiene en la satisfacción de las necesidades de la población, lo cual se constituye en una necesidad para el mejoramiento de la competitividad del sector, y justifica una influencia más directa mediante el proceso de regulación y control a este sector, lo que explica la responsabilidad recientemente asignada al Ministerio del Comercio Interior.

No obstante, este es un sector que tradicionalmente no ha contado con prioridades para su desarrollo y, en consecuencia, ha dispuesto de pocos recursos para ello. A pesar de ello es necesario destacar que existe una voluntad política de reanimación del comercio minorista, expresada claramente en la Resolución Económica del V Congreso del PCC cuando señala:

*“Resulta insoslayable eliminar la inmovilización y pérdida de recursos en los almacenes de las entidades estatales y las cadenas de ventas minoristas, que deberán tener como propósito lograr la mayor satisfacción posible de los requerimientos, gustos y preferencias de los consumidores; y desarrollar el comercio mayorista como una importante vía para evitar los elevados e innecesarios niveles de inventarios y reducir los costos financieros de las empresas.”<sup>95</sup>*

Y más adelante continúa:

*“...los mercados minoristas irán adquiriendo un papel cada vez más relevante y será más determinante la elección personal en la satisfacción del consumo, acotada por las posibilidades individuales...”<sup>96</sup>*

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

<sup>95</sup> Resolución Económica V Congreso del PCC. La Habana: Editora Política, 1998. p. 20

<sup>96</sup> Ibidem. p. 64

que exige la aplicación de mecanismos diferentes a los que se tuvieron que asumir durante la etapa en que el racionamiento fue una medida necesaria e imprescindible para el mantenimiento de la justicia social en materia de distribución y consumo y que, por tanto, requerían del empleo de medidas más normativas e igualitarias, ante el objetivo de preservar la equidad en condiciones de alta escasez y a ello se subordinó el desarrollo de la actividad comercial.

El nuevo papel que asume el Ministerio del Comercio Interior en el país, podría ejercer su efecto, de manera derivada, sobre la estrategia de las empresas del sector y alentaría una rivalidad favorable al estímulo a la eficacia y la eficiencia en el nivel empresarial, como resultado del cual cada cadena y grupo de tiendas se vería obligado a fortalecer su posición, a partir de evaluar sus opciones estratégicas, beneficiando al sistema de comercio en su conjunto en su relación con la población-cliente.

### **Casualidad**

Por cotidiano, el fenómeno del bloqueo económico del gobierno de Estados Unidos a Cuba y las leyes asociadas a éste, no pueden dejar de ser tenidas en cuenta en este análisis, pues imponen al funcionamiento del sector determinadas cargas económicas como resultado de la imposibilidad de acceso a determinados productos y mercados, lo cual se refleja en el funcionamiento del sector y que podrían variar de cambiar la situación.

Por otra parte y, sin lugar a dudas, el hecho de que la desintegración de la URSS y las instituciones que organizaban el campo socialista, con las consecuencias negativas que trajo a la economía cubana, por el nivel de integración que ésta tenía al campo socialista, provocó la necesidad de una mayor apertura en busca de nuevos mercados y, entre otras consecuencias condujo a la aparición de un mercado interno en divisas, cuya red comercial exigía una forma de funcionamiento diferente a la existente hasta ese momento.

Este constituyó un factor que sirvió de detonante para tomar toda una serie de acciones relacionadas con el perfeccionamiento del comercio minorista de bienes en el país, que impone nuevas exigencias y retos al sector. Entre ellas, quizás la más importante, el desarrollo prospectivo de un comercio único, de nuevo tipo, acorde a las exigencias del socialismo en nuestro país.

Un balance resumido de todo lo antes expuesto se refleja en el siguiente cuadro:

Determinante	Limitaciones	Potencialidades
Condiciones de los factores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planta heterogénea, no en todos los casos ajustada a los requerimientos de la actividad.</li> <li>▪ Baja penetración de equipos de computación en los hogares.</li> <li>▪ Escasez de recursos de capital en la magnitud suficiente para el desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Red con cobertura nacional.</li> <li>▪ Alto nivel educacional en la población y trabajadores del sector, que permite transformarlos en especializados.</li> <li>▪ Sistema de instituciones de capacitación especializada, tanto para la formación de técnicos medio como</li> </ul>

	<p>del sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los recursos humanos constituyen factores básicos generalizados (no especializados) y sobrecalificados para la función que realizan.</li> <li>▪ Carencia de instituciones que estudien especializadamente el mercado y la demanda.</li> <li>▪ No hay prioridad de este sector en el ámbito científico por parte de las Universidades y Centros de investigación.</li> </ul>	<p>de capacitación en el MINCIN.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia del Centro de Investigación y Desarrollo del Comercio Minorista.</li> </ul>
Condiciones de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exceso de demanda sobre la oferta.</li> <li>▪ Escasa cultura de comprador, que limita la exigencia de la demanda.</li> <li>▪ Dificultad para prever y planificar la demanda por su irregular concentración territorial y no estar determinada solamente por el salario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura socioclasista de la sociedad cubana que permite segmentar necesidades y deseos.</li> <li>▪ Aumento de la demanda en cantidad y surtido, con tendencia a la exigencia en determinados segmentos.</li> </ul>
Sectores Conexos y de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proveedores extranjeros lejanos.</li> <li>▪ Proveedores nacionales no confiables.</li> <li>▪ Actividad mayorista insuficientemente desarrollada.</li> <li>▪ Insuficiente desarrollo de los servicios financieros y bancarios a la población.</li> <li>▪ Insuficiente transporte privado y público limita el desarrollo de determinados formatos de tienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inicio de los trabajos en relación con la protección del consumidor.</li> <li>▪ Existencia de Agencias Publicitarias, algunas de ellas fuertes.</li> </ul>
Estrategia, estructura y rivalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insuficiente orientación al cliente.</li> <li>▪ Los objetivos recaudatorios están sustentados en un enfoque de ventas, a corto plazo.</li> <li>▪ El sistema de retribución no está asociado a los resultados del trabajo a ningún nivel del sector.</li> <li>▪ No es un sector de prestigio.</li> <li>▪ Competencia limitada por la alta cantidad de regulaciones estatales poco flexibles y rígidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El objetivo recaudatorio de divisas impulsa a la búsqueda de vías para el incremento de los ingresos.</li> <li>▪ Preocupación de la alta gerencia por la capacitación de los trabajadores.</li> <li>▪ Incipiente preocupación entre las cadenas, por la competencia.</li> <li>▪ Proceso de perfeccionamiento empresarial.</li> </ul>
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto nivel de centralización en las decisiones estratégicas de las cadenas, limitan la rivalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Política educacional del país.</li> <li>▪ Política que incentiva la reanimación del sector del comercio.</li> </ul>
Casualidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bloqueo norteamericano sostenido provoca contar con proveedores alejados, la imposibilidad de elegir libremente y altos costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despenalización de la divisa en 1993 inició el desarrollo del comercio en divisa y ha influido en la reanimación de todo el sistema.</li> </ul>

Se puede concluir, por tanto, que Cuba posee bajas condiciones en los factores para lograr la competitividad deseada en el comercio minorista de bienes, aunque están presente oportunidades que se pueden aprovechar.



## **2.4 Factores Clave de Éxito en el sector del comercio minorista de bienes**

---

Si partimos de la concepción de que la empresa está insertada en un sistema de valor, determinado por el aporte de valor que realizan proveedores, productores y distribuidores en su camino hacia el consumidor final y tenemos en cuenta cómo impactan esos eslabones en el comercio minorista, podemos llegar a identificar aquellos que son Factores Clave de Éxito para este sector.

Por impacto, vale aclarar que se está haciendo referencia al efecto sobre el valor percibido por el cliente, en correspondencia con las expectativas que éstos tienen del servicio que les presta el comercio minorista de bienes que, en este sector existe consenso en la literatura internacional<sup>97</sup> que están relacionados con: la accesibilidad (tanto al punto de venta como a la mercancía en venta), el surtido de la mercadería (que conforma la oferta de la tienda y permite la posibilidad de elección), los precios (en particular para aquellos clientes interesados en la economía), así como el trato e información para la toma de decisión de compra.

En consecuencia, los Factores Clave de Éxito en el comercio minorista de bienes serán aquellos elementos decisivos en el sector porque de ellos depende el logro en la satisfacción de los clientes, al brindarles lo que esperan (o más). Por tanto si las empresas minoristas los consideran en su gestión, podrán garantizar la retención de los clientes y, correspondientemente, mantenerse en el sector exitosamente

Sobre la base del análisis del comercio minorista de bienes realizado hasta este punto, entrevistas realizadas a directivos del sector y la propia experiencia del autor en el sector objeto de estudio, el autor de este trabajo elaboró una propuesta de Factores Clave de Éxito para el sector (Ver Anexo 6), la cual fue sometida a un grupo de 25 expertos conformado por:

- Directivos comerciales y de marketing de diferentes Cadenas.
- Especialistas del grupo de Control del Mercado Interno en Divisas del MINCIN.
- Profesores del Centro Nacional de Capacitación del Comercio Interior.
- Profesores seleccionados de Estrategia y Marketing.

El resultado de este proceso de consulta, corroboró la presunción de Factores que poseía el autor de este trabajo, coherente con las características del sector y permite proponer como Factores Clave de Éxito para este sector, los siguientes:

- ✓ **Ubicación**, ya que este factor permite acercar geográficamente la oferta al cliente y, aunque la incidencia de este factor puede variar en dependencia del negocio específico, no hay duda de que incide directamente en un requerimiento básico del cliente: accesibilidad.

---

<sup>97</sup> El autor de este trabajo no encontró estudios al respecto para Cuba.

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

A partir de la identificación de estos Factores, corresponde desarrollar en la empresa comercial, aquellas competencias que aseguren dar respuesta a esas exigencias de la competitividad en el sector, y para ello el autor de este trabajo ha seleccionado como instrumento estratégico que permite realizar ese análisis a nivel de entidad, la *Cadena de Valor*<sup>98</sup>, herramienta diseñada por Michael Porter que contribuye a examinar las fuentes de creación de ventaja competitiva a partir de la influencia de cada una de las actividades de la empresa que determinan el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y posibles, de manera que se puedan desarrollar capacidades distintivas en el establecimiento en cuestión a fin de lograr la construcción de la ventaja competitiva necesaria para permanecer y crecer en ese sector, por lo que representa un proceso de análisis estratégico.

Si se tiene en cuenta la heterogeneidad del mercado y por ende el necesario proceso de segmentación que se deriva de ello, es importante precisar que cada mercado en particular tiene diferentes preferencias y atributos de valor percibido, por lo que resulta necesario desarrollar en mayor medida o especificidad una u otra competencia, en dependencia del sector específico de negocios dentro del comercio minorista en que se encuentre la entidad.

Es decir, la competencia referida al Factor Clave de Exito correspondiente a la “planificación y compra de la mercadería” se puede manifestar como la capacidad para identificar el suministrador adecuado para la compra de grandes volúmenes,

---

<sup>98</sup> Ver Porter, Michael. *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Cía. Editorial Continental, 1987 pp. 49 -78

a fin de obtener economías por cantidad y lograr bajos precios, si se trata de un producto-tienda diseñado para la venta de bienes de conveniencia y orientado a niveles de ingreso bajos, o por el contrario, si de lo que se trata es de un producto-tienda que vende productos de especialidad para altos niveles de ingreso se podría manifestar en la habilidad de negociación para la obtención de suministradores en exclusividad y bajos lotes.

A modo de generalidad, para ilustrar lo antes expuesto, a continuación se muestra la cadena de valor, elaborada por el autor, para un establecimiento genérico del comercio minorista de bienes.

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

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

**CADENA DE VALOR PARA UN ESTABLECIMIENTO GENERICO DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES**



Fuente: elaboración propia sobre el esquema de Porter

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

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

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

F.C.E.	Situación en los Determinantes	Aspecto en la Cadena de Valor
<b>Ubicación</b>	<p><b>Limita:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitación de recursos para la inversión.</li> </ul> <p><b>Estimula:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación como instrumento para la conducción de la economía y la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Microlocalización</li> </ul>
Conocimiento del mercado	<p><b>Limita:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insuficiente orientación al cliente.</li> <li>▪ Insuficientes instituciones que estudien especializadamente el mercado y la demanda.</li> </ul> <p><b>Estimula:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura socioclasista de la sociedad cubana que permite su segmentación.</li> <li>▪ Aumento de la demanda en cantidad y surtido, con tendencia a la exigencia en determinados segmentos.</li> <li>▪ Incipiente preocupación entre las cadenas, por la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S.I.M.</li> <li>▪ Cultura organizacional.</li> </ul>
Planificación y compra de la mercadería	<p><b>Limita:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insuficiente orientación al cliente.</li> <li>▪ Dificultad para prever y planificar la demanda por su irregular concentración territorial y no estar determinada solamente por el salario.</li> <li>▪ Proveedores extranjeros lejanos.</li> <li>▪ Proveedores nacionales no confiables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logística de aprovisionamiento.</li> <li>▪ Compras.</li> <li>▪ Sistemas de planificación y control.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actividad mayorista insuficientemente desarrollada.</li> </ul>	
Capacidad de reacción	<p><b>Limita:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insuficiente orientación al cliente.</li> <li>▪ Alto nivel de centralización en las decisiones estratégicas de las cadenas.</li> <li>▪ Alta cantidad de regulaciones estatales poco flexibles y rígidas.</li> </ul> <p><b>Estimula:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento de la demanda en cantidad y surtido, con tendencia a la exigencia en determinados segmentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S.I.M.</li> <li>▪ Sistemas de planificación y control.</li> <li>▪ Cultura organizacional.</li> <li>▪ Dirección.</li> </ul>
Eficacia y motivación de los recursos humanos	<p><b>Limita:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insuficiente orientación al cliente.</li> <li>▪ Los recursos humanos constituyen factores básicos generalizados (no especializados) y sobrecalificados para la función que realizan.</li> <li>▪ No es un sector de prestigio.</li> </ul> <p><b>Estimula:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto nivel educacional que permite transformarlos en especializados.</li> <li>▪ Sistema de instituciones de capacitación especializada, tanto para la formación de técnicos medio como de capacitación en el MINCIN.</li> <li>▪ El sistema de retribución no está asociado a los resultados del trabajo a ningún nivel del sector.</li> <li>▪ Preocupación de la alta gerencia por la capacitación de los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directivos, personal técnico, vendedores, especialistas.</li> <li>▪ Cultura organizacional.</li> <li>▪ Dirección.</li> <li>▪ Venta directa.</li> <li>▪ Atención a clientes.</li> </ul>
Imagen	<p><b>Limita:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No es un sector de prestigio.</li> <li>▪ Aumento de la demanda en cantidad y surtido, con tendencia a la exigencia en determinados segmentos.</li> </ul> <p><b>Estimula:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Política que incentiva la reanimación del sector del comercio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imagen corporativa.</li> <li>▪ Cultura organizacional.</li> <li>▪ Merchandising.</li> <li>▪ Vidrierismo.</li> <li>▪ Atención a clientes.</li> <li>▪ Publicidad.</li> </ul>

En el epígrafe siguiente se profundiza en este aspecto, al analizar la situación existente en relación con el reconocimiento de estos Factores por las cadenas y el trabajo por el logro de competencias distintivas que le den respuesta.

### **2.5 Análisis de la orientación estratégica de marketing de las cadenas y grupos de comercio minorista de bienes en Cuba**

Para poder comprender el desempeño en el mercado de las entidades de comercio minorista de bienes, se realizaron entrevistas a directivos del área comercial y de marketing, de estas entidades, con el objetivo específico de identificar el grado en el cual la actuación de la empresa en el mercado estaba

regida por un enfoque o actitud estratégica. Se efectuaron 14 entrevistas, con la distribución siguiente:

Cadenas que operan en divisas	7	Tiendas Panamericanas TRD Caribe Sociedad Meridiano Tiendas Caracol Sociedad DITA Tiendas Habaguanex Tiendas BISART
Cadenas que operan en moneda nacional	3	Cadena Imagen Mercado Agropecuario Mercado Artesanal e Industrial
Otras tiendas	1	Tiendas selectas Habana Vieja
Otras instancias reguladoras del comercio	3	Registro Central Comercial Grupo de Control del Mercado Interno en Divisas Dirección Provincial de Comercio y Gastronomía Ciudad de La Habana

Como se puede comprobar en la tabla anterior, la muestra, de carácter intencional, de Cadenas entrevistadas comprende aquellas que representan el mayor peso en el volumen de ventas, tanto en divisa como en moneda nacional y a sus entidades reguladoras. Para su estudio, se empleó la guía de entrevista que se muestra en el Anexo 7. El objetivo de la entrevista era obtener la información que permitiera valorar el trabajo estratégico realizado en las cadenas.

A continuación se presenta el análisis de los resultados de estas entrevistas, los que, por razones elementales de confidencialidad de la información obtenida, al describir los resultados, no van a identificarse con el nombre de la Cadena o grupo, sino con una clave (letras de la A a la J).

El elemento en que se basa cualquier estrategia es la segmentación del mercado, ya que permite identificar el público objetivo que va a satisfacer la institución y del que, en el caso del comercio minorista, dependen las variables ubicación, mercadería, precios, entre otras. Este aspecto fue recogido en las entrevistas en la pregunta 2 de la guía, de la cual se pudo detectar que solo en dos de las cadenas se denota la existencia de un trabajo de segmentación debidamente argumentado, mientras que en el resto, este aspecto responde a decisiones del nivel superior o constituye una noción intuitiva y, por tanto, no constituye la base de un accionar estratégico.

El mercado meta declarado por cada entrevistado se ofrece en el cuadro siguiente:

CAD.	RESPUESTA
A	“Toda la población con ingresos bajos y de bajos a medios, aunque la práctica dice que hay grandes diferencias entre los clientes, por lo que se impone un estudio más detallado”
B	“La población con acceso a divisas que requiere satisfacer sus necesidades básicas, además se ha observado que la solvencia por territorio es diferente y con una alta dispersión”

<b>C</b>	“Dos segmentos: Población de ingresos medio-bajo Población de ingresos medio-alto Estos segmentos se atienden a través de cuatro grupos de desarrollo” (tipos de tienda)
<b>D</b>	“En la práctica es mayoritariamente la población cubana, por eso la cadena está reorientándose ante esa situación”
<b>E</b>	“La población en general”
<b>F</b>	“Debía haber sido el turismo, pero en la práctica es la población cubana”
<b>G</b>	El turismo, no obstante el mercado nacional en la actualidad es muy importante”
<b>H</b>	“Toda la población cubana”
<b>I</b>	“Toda la población del país sin distinción, es decir, los 11 millones de habitantes”
<b>J</b>	“Toda la población”

En general esta pregunta fue respondida con poca claridad por los entrevistados, en la mayoría de los casos los segmentos están determinados exclusivamente por criterios de ingreso monetario sin considerar otros criterios útiles, como pudieran ser el geográfico o de beneficio buscado, de lo que se infiere que no existe un trabajo de segmentación consciente y técnicamente elaborado, sino que ésta responde a un conocimiento empírico cotidiano, que les permite tomar algunas decisiones relacionadas con ello; el desarrollo de perfiles de esos segmentos, no forma parte del trabajo de conformación de la estrategia. Solo un caso evidenció un trabajo sólido en esta esfera.

Resultó contradictorio en un caso, que existiera un trabajo de segmentación realizado para una cadena específica, elaborado por una institución nacional dedicada a este tipo de investigación, consultado durante la etapa en la búsqueda bibliográfica de esta Tesis, que resultó desconocido para la cadena en cuestión.

Como que otro elemento de la estrategia lo constituye el análisis de la competencia, este aspecto se solicitaba en la pregunta 3 de la guía de entrevista.

También al identificar los competidores, se comprobó una alta coincidencia entre todas las cadenas, lo que resulta poco probable ya que no todas se encuentran dentro de un mismo grupo estratégico. Las respuesta fueron las siguientes:

CAD.	COMPETIDORES										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Otros
<b>A*</b>											
<b>B</b>	X		X			X			X	X	
<b>C</b>	X	X		X		X					X
<b>D</b>						X					X
<b>E</b>	X	X									
<b>F</b>									X	X	
<b>G</b>											X
<b>H</b>											X
<b>I</b>	X	X	X	X	X	X	X				X
<b>J*</b>											

Llama la atención la gran cantidad de competidores que perciben la mayoría de las Cadenas, que llega al extremo con la Cadena I que respondió “Todas las tiendas de recaudación de divisas”.

Es importante señalar que algunos entrevistados identificaron como competidores a cadenas que operan en una moneda diferente a la de ellos, al mercado informal, o a los artesanos independientes, demostrando claridad al identificar los competidores.

La categoría posicionamiento, que se investigaba con la pregunta 4 de la guía, resulta otro importante elemento para valorar la concepción estratégica de marketing en las Cadenas.

En 3 de los 10 casos estudiados, esta categoría no forma parte de la estrategia y por ello no se ha elaborado, mientras en otro se identifica con la participación en el mercado. Los 7 restantes, como se puede observar, como regla, son muy generales en su formulación, por lo que en muchos casos se acercan más a un eslogan que a una declaración estratégica, por otra parte se observa una repetición de elementos, así tres pretenden ser líderes y otras dos las más económicas, lo que no puede ser asegurado en la competencia. Todo ello evidencia que el posicionamiento constituye para estas cadenas una declaración voluntarista, no resultante de un análisis competitivo.

A continuación se relacionan el posicionamiento declarado por los entrevistados para cada cadena:

CAD.	POSICIONAMIENTO
A	La primera, la más grande y de precios más económicos.
B	La que vende más barato con calidad aceptable
C	La cadena con la mayor calidad del servicio, paralelamente al mantenimiento de la calidad de los productos en oferta.
D	Ser la cadena de tiendas líder y mayor posicionada en ... con una red que se caracterice por su alto nivel de calidad, capaz de crear y mantener clientes satisfechos...
E	Como cadena especializada en ...
F	No identifican esto, no forma parte de su estrategia
G	No identifican esto, al no poseer estrategia.
H	Como una cadena competitiva, por el aseguramiento de la protección al consumidor en precios, calidad y peso.
I	No pudo responder.
J	Como un servicio de alta calidad que satisface a la población, líder en el comercio...

Hay que destacar que esta categoría está muy relacionada con la Imagen, que constituye un Factor Clave de Éxito para el sector y que no se está teniendo en cuenta en toda su trascendencia, ya que forma parte de conformación de la identidad de la cadena. Como se puede apreciar en la tabla anterior, no resulta clara la diferencia entre una y otra cadena al analizar esas declaraciones.

Otra información importante obtenida en las entrevistas, para valorar el enfoque estratégico de marketing con que se trabaja a nivel de Cadena es la relacionada



con la percepción de cuáles son los Factores Clave de Exito en el negocio del comercio minorista de bienes y el análisis que cada cadena ha realizado de sus fortalezas para el logro de competencias distintivas, lo cual estaba recogido en las preguntas 8 y 10 de la guía.

A continuación se refleja esta información ordenada de manera que permita comparar, por cadena, ambas respuestas:

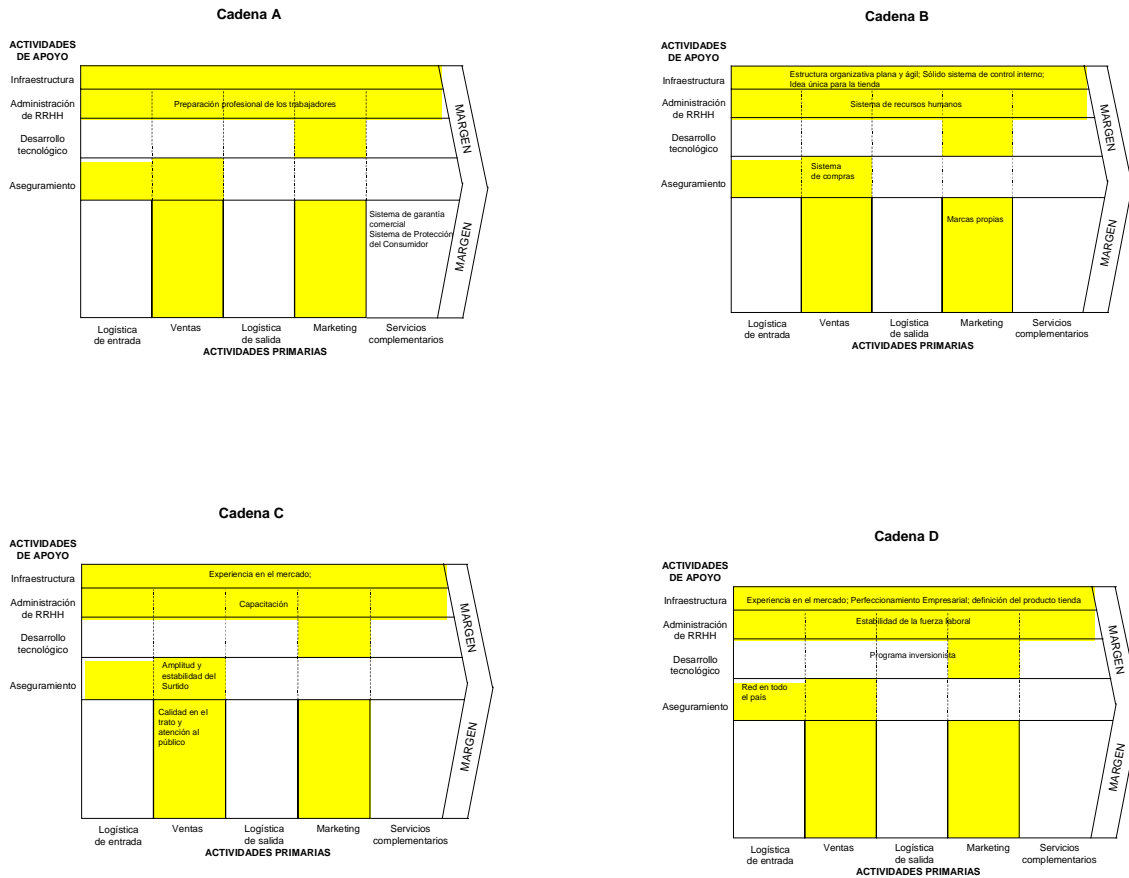
	FCE	Fortalezas
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vinculación del hombre a sus resultados de ventas.</li> <li>▪ Gente preparada, que sepa administrar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El sistema de garantía comercial más completo, eficaz y ágil en todo el comercio cubano.</li> <li>▪ Desarrollo logrado en el Sistema de Protección del Consumidor.</li> <li>▪ Contar con la mejor preparación profesional de los trabajadores, expresada en nivel educacional, capacitación y recalcificación.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente.</li> <li>▪ Eficiencia económica.</li> <li>▪ Previsión y rapidez de reacción.</li> <li>▪ Red de distribución.</li> <li>▪ El producto.</li> <li>▪ Sistema de información.</li> <li>▪ Eficacia y motivación de los Recursos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La concepción de la tienda es una idea única.</li> <li>▪ Estructura organizativa plana y ágil.</li> <li>▪ Compras con criterios de distribución hasta las divisiones.</li> <li>▪ Sólido sistema de control interno.</li> <li>▪ Sistema de recursos humanos (selección, preparación, etc.).</li> <li>▪ Marcas propias.</li> <li>▪ Dinámica de crecimiento que se expresa en una cuota de mercado destacada.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad y variedad de los productos.</li> <li>▪ Profesionalidad del personal para garantizar el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gama de surtido.</li> <li>▪ Estabilidad del surtido.</li> <li>▪ Experiencia en el mercado.</li> <li>▪ Actividad de capacitación.</li> <li>▪ Calidad en el trato y atención al público</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento del mercado (quiénes compran y por qué).</li> <li>▪ Capacidad de reacción: decisiones oportunas y autonomía para tomar decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia en el mercado.</li> <li>▪ Red de tiendas en todo el país y bien ubicadas</li> <li>▪ Estabilidad de la fuerza laboral.</li> <li>▪ Inicio de los trabajos del Perfeccionamiento Empresarial.</li> <li>▪ Definición del producto tienda y de las políticas de productos.</li> <li>▪ Programa inversionista.</li> </ul>

E	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buena relación precio-calidad para los productos.</li> <li>▪ Gama de productos para segmentos diferenciado del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Red de tiendas especializadas que comercializan marcas de prestigio.</li> <li>▪ Personal de ventas altamente especializado en ramas afines al producto que se vende.</li> </ul>
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profesionalidad del personal que trabaja en el sector, desde el punto de vista de su calificación y aptitudes.</li> <li>▪ <b>Ubicación de los puntos de venta.</b></li> <li>▪ Compras, sobre la base de estudios de mercado que aseguren el surtido esperado por los clientes.</li> <li>▪ El surtido para asegurar variedad y que no todas las tiendas vendan lo mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El horario de las tiendas, mayor que el del resto de las cadenas.</li> <li>▪ <b>La ubicación de las tiendas, en áreas muy concurridas.</b></li> <li>▪ Comodidad para las compras: libre entrada a las tiendas con bolsos, nivel de especialización.</li> <li>▪ Alto grado de control y bajos niveles de faltantes.</li> </ul>
G	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Especialización en el mercado (no vender de todo)</li> <li>▪ Conocimiento del cliente para satisfacer cada vez mejor sus expectativas.</li> <li>▪ <b>Preparación, selección y capacitación del personal para el comercio.</b></li> <li>▪ Velocidad en la capacidad de respuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con productos únicos.</li> <li>▪ Capacidad de diseño actualizado.</li> <li>▪ Estar presentes a lo largo de todo el país.</li> <li>▪ <b>Alto nivel cultural, de información y de sensibilidad en los trabajadores.</b></li> </ul>
H	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los suministros</li> <li>▪ Existencia de una estrategia de distribución física, que asegure la estabilidad de la oferta.</li> <li>▪ El conocimiento y preparación de los hombres que laboran en el sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La voluntad de los hombres</li> <li>▪ Estrategia con que se cuenta, que asegura lo mejor posible, ajustada a las condiciones actuales.</li> </ul>
I	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El financiamiento con que se cuenta.</li> <li>▪ <b>La experiencia del personal que trabaje en ella.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encontrarse presente en todos los municipios y pueblos del país.</li> <li>▪ <b>La experiencia de las personas que trabajan en él.</b></li> <li>▪ La existencia de una demanda superior a la oferta.</li> </ul>

El análisis de las respuestas permite comprobar que de las 9 cadenas entrevistadas, solo en 2 se expresa una estrecha relación entre Fortalezas y Factores Clave de Exito, en 4 se relaciona una, mientras que en 3 no hay relación alguna.

Por otra parte, si tenemos en cuenta los Factores Clave de Éxito declarados en el epígrafe 2.4 solo los Recursos Humanos son identificados en casi todos los casos como fuente de competitividad, no así la imagen, ni el conocimiento del mercado que se menciona solo en un caso.

Si construimos la Cadena de Valor para las cuatro primeras cadenas y reflejamos en ellas las fortalezas anteriores declaradas por ellas, queda lo siguiente:



Fuente: Elaboración propia

Si se tiene en cuenta que las partes sombreadas en las cadenas corresponden a las áreas donde se encuentran las actividades que permitirían alcanzar los Factores Clave de Éxito del sector, tal y como se analizó en la página 81, resulta evidente que las fortalezas que exhiben las cadenas no siempre se corresponden con aquellas competencias que deberían desarrollar para alcanzar los Factores Clave de Éxito del sector y, por otra parte, existen importantes brechas o “vacíos” no cubiertos en esas áreas, que significan la ausencia de competencias distintivas para las cadenas, que le permitan alcanzar la competitividad necesaria.

De todo el análisis anterior esto se pueden extraer varias conclusiones en relación con este aspecto:

- ✓ Existe un desconocimiento de los factores Clave de Éxito sobre los que se desarrolla este sector y que permiten el mejor desempeño de las empresas que se encuentran en él.
- ✓ Aquellos aspectos que exhiben como fortalezas y sobre los que trabajan para elevar la competitividad las entidades del sector, no responden a aquellos aspectos que son determinantes para el mismo.
- ✓ Se sobrevalora el papel del personal que, si bien es esencial en la actividad de servicios, poco puede hacer si solo depende de su calificación y experiencia y no se tienen en cuenta aspectos importantes en cuanto a la información necesaria ni su conducción planificada a través de decisiones estratégicas para el logro de una cultura organizacional coherente con una acertada orientación al cliente.

La mercadería es uno de los factores en la conformación de la oferta del producto tienda y está vinculada precisamente a uno de los Factores Clave de Éxito en el sector, por lo cual se investigó sobre los criterios de decisión y compra de ella, en la pregunta 6.

Aquí la situación es muy diferente en las cadenas que operan en moneda nacional y en divisa. En el caso de las cadenas que venden en moneda nacional se identificó como problema que la mercadería no es una decisión estratégica de la cadena, sino manejada por el nivel superior, sin que exista la posibilidad de influencia a nivel de cadena o establecimiento.

En el caso de las cadenas que operan en divisa, las principales dificultades, de mayor nivel de generalidad están dadas por los siguientes aspectos:

- Las limitaciones en la selección y acceso de proveedores debido al bloqueo, que encarece los costos y obliga a altos inventarios.
- Las regulaciones existentes en cuanto a la participación de la producción nacional en las compras, aún cuando los productores nacionales no aseguran en todos los casos la estabilidad, surtido y calidad necesarios.
- La rigidez de las normativas y regulaciones estatales en materia de la nomenclatura de productos que puede comercializar cada cadena.
- La debilidad de la actividad mayorista que traslada la ineficacia de las compras a las tiendas.

Esto confirma las limitaciones existentes a nivel de cadena para la toma de las decisiones estratégicas relacionada con este aspecto importante de la oferta del producto-tienda: qué vender, cuánto, cuándo y cómo. Aunque es de señalar que una buena parte de los mecanismos que entorpecen esta decisión a nivel de cadena, se reproducen de la cadena hacia las tiendas, creando situaciones de ineficacia a ese nivel. No obstante se encontró una experiencia interesante en cuanto a la formación de un Comité de Compras y la flexibilización de las decisiones en este sentido, en una de las cadenas.

Las limitaciones anteriores son un reflejo de la falta de orientación al cliente de las cadenas y la carencia de trabajo de marketing en este sentido, y la expresión de ello está en los objetivos estratégicos y de marketing de las cadenas, que fueron solicitados en la pregunta 1 de la guía, para comprobar la proyección de éstas. Un resumen de la información obtenida, se refleja a continuación:

<b>TIPOS DE OBJETIVOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Relacionados con el formato	3
Relacionados con la imagen y las marcas	2
Relacionados con la mercadería y grado de especialización	6
Relacionados con el crecimiento en el mercado	1
Relacionados con el servicio (calidad, horario, especificaciones)	1
Relacionados con la eficiencia y rentabilidad	2
Relacionados con el posicionamiento	1

Este tipo de objetivos reflejan una falta de orientación estratégica ya que las intenciones de desarrollo y perfeccionamiento no están orientados en todos los casos hacia los aspectos medulares de las metas empresariales para que se constituyan en guía o derrotero del trabajo específico de la Cadena. Por otra parte, desde el punto de vista de la formulación, en una gran cantidad de casos, constituyen expresiones generales, excesivamente cualitativas cuyo cumplimiento resulta difícil de medir.

Esta información confirma el análisis anterior relativo al divorcio entre las proyecciones de trabajo para la creación de competencias distintivas y los Factores Clave de Exitó en el sector.

Si bien la planificación operativa de la cadena en la esfera del marketing es un reflejo directo de la orientación estratégica anterior, se quiso indagar cómo se lleva a cabo a los fines de realizar la medición del desempeño de la actuación de la cadena en el mercado.

Se pudo comprobar, mediante la pregunta 7 que, para las cadenas que operan en moneda nacional, no se realiza trabajo de marketing alguno y solo en algunos casos se realizan acciones aisladas en la esfera de la publicidad, mientras que para las cadenas en divisa, este es un trabajo aún incipiente, a pesar de que en la mayoría existe en la estructura un área dedicada a esta esfera de trabajo, al punto que solo en una de las cadenas estudiadas se elabora Plan de Marketing y en otra se dejó de elaborar por decisión interna.

El soporte para el desarrollo de una proyección estratégica a nivel de cadena, de manera que ésta pueda tomar las decisiones clave para asegurar que la cadena funcione con orientación al cliente, está en la base informativa. Para ello se investigó la existencia de un Sistema de Información de Marketing, debidamente instrumentado que garantizara el flujo de información necesaria sobre el mercado y la competencia. Esto se recoge en la guía en la pregunta 5.

Con excepción de una cadena, que muestra un Sistema de Información de Marketing muy bien estructurado, es generalizada la opinión que no se cuenta con información confiable sobre el comportamiento del consumidor ni la demanda, lo cual es una limitante importante para la planificación de marketing y la realización de pronósticos de venta.

Se pudo comprobar en el aspecto anterior que, en general, la información es muy limitada y no se utiliza efectivamente en el proceso de toma de decisiones y que más de la mitad de las cadenas estudiadas no cuentan con un sistema propiamente dicho, sino con datos aislados que no se integran.

En resumen, se puede arribar a las siguientes conclusiones en relación con el enfoque estratégico de marketing de las cadenas estudiadas:

- ✓ No se toman las decisiones sobre la base de la información con que se cuenta y más de la mitad de las cadenas entrevistadas no cuentan con un Sistema de Información de Marketing propiamente dicho.
- ✓ Existe una relativa claridad de lo que cada cadena quiere lograr pero no hay una estrategia formalizada y compartida, ni un Plan de Marketing que la asegure.
- ✓ Se está produciendo un fenómeno mayoritario de movimiento hacia la especialización en busca de mayor rentabilidad, lo cual resulta un giro lógico de acuerdo a la teoría de la rueda del comercio minorista.
- ✓ Se evidencia que, en general, no existe un trabajo de segmentación profundo .
- ✓ No hay decisiones de posicionamiento, ésta no es una categoría estratégica elaborada a partir de un análisis competitivo, así o las formulaciones son vagas o todas se parecen.
- ✓ Prima el trabajo comercial pero no de marketing, es decir, la gestión operativa para “conseguir dinero para subsistir” pero no el trabajo para la creación del futuro; según palabras de un entrevistado: “lo que asegura que la cadena tenga vida en el futuro” es el trabajo de marketing.

El anterior diagnóstico del trabajo estratégico de marketing en las cadenas, refleja la presencia, a nivel de Cadena, de las debilidades de los determinantes de la competitividad a nivel de país, valoradas a nivel de todo el sector.

En ese sentido, resultaba interesante analizar la percepción que poseen los directivos entrevistados, como expertos conocedores del sector, sobre las principales limitaciones que enfrenta el comercio minorista de bienes en Cuba, para evaluar de nuevo su coherencia con los aspectos analizados en el epígrafe anterior sobre la competitividad del sector, de ahí que en la pregunta 9 de la entrevista se solicitó esta información.

Los aspectos declarados fueron los siguientes (el número no indica importancia):

1. Poca flexibilidad y rigidez en las normativas de coeficientes y concepciones (en materia de inversiones, compras, precios, productos, promoción de ventas y

- ciclos de pago), provoca baja calidad e insatisfacción de los clientes con la oferta, al no permitir la toma de decisiones donde se decide la eficiencia de la empresa: en la tienda.
2. Base legislativa escasa.
  3. Falta de información sobre la demanda y el mercado. No existencia de un instituto para las investigaciones de marketing.
  4. Competencia desleal del comercio en moneda nacional.
  5. Falta de concepción integral del comercio como sector.
  6. Inexistencia de la orientación al cliente.
  7. El bajo salario de los vendedores y su no vinculación a las ventas no produce el necesario estímulo por las ventas y el mejor trato al cliente.
  8. Insuficiente formación de los trabajadores para una cultura de servicio.
  9. Imagen social del empleado de comercio: vive mejor, es ladrón. No funciona un código de ética.
  10. La falta de financiamiento, con eso se lograría todo lo demás.
  11. Relaciones internas de desconfianza a lo largo de la cadena de suministros, desde el productor hasta el área de ventas que se manifiestan en mecanismos burocráticos de control que hacen lento e ineficiente el sistema.
  12. Cultura y mentalidad de “libreta”.
  13. Falta de experiencia en el MINCIN para asumir la dirección metodológica de la actividad.
  14. La actividad de comercio es evaluada por el aporte en divisas, no por la eficiencia o eficacia con que se logra.
  15. Decisiones estatales que rompen las estrategias o planes concebidos.
  16. El bloqueo norteamericano obliga a comprar en plazas lejanas, lo que genera dificultades del orden de: altos inventarios, mayor tiempo de anticipación en la planificación, mayores volúmenes de compras, altos fletes, problemas financieros ya que ninguna cadena puede trabajar, de hecho, con menos de tres meses de cobertura.
  17. La producción nacional no responde ni asegura el comercio en cantidad, surtido ni estabilidad. Esto limita la participación de productos cubanos en las ventas y conduce a que todas las cadenas adquieran lo mismo, corriéndose el riesgo de “uniformar” a la población.
  18. La calidad de los inmuebles, que en su mayoría son locales, casas adaptadas sin las condiciones de un establecimiento comercial, pero cuya selección ha dependido de disímiles criterios no comerciales, provoca problemas en la logística y gastos innecesarios de transportación y almacenamiento.
  19. Debilidad en el desarrollo del comercio mayorista, que no se identifica como otro negocio, sino como la simple actividad de almacenamiento anexa al comercio minorista que encarece su costo, provoca pérdidas de tiempo y el alejamiento de las expectativas del cliente.
  20. Falta de coherencia en la logística, entre los eslabones del sistema (sistemas de codificación, relaciones de confianza entre suministrador - comprador, etc.).
  21. Falta de garantía del servicio posventa por parte de la industria, lo que obliga a las cadenas a asumir éste, lo que no solo distrae a la cadena de su verdadero negocio al tener que crear Divisiones tecnológicas para atender este servicio, sino genera maltrato y disgusto en la población.

22. La debilidad del transporte como industria conexas, no asegura esta interface y obliga a que las cadenas asuman este negocio distrayéndose del esencial y operándolo en condiciones de ineficiencia.

Si agrupamos los problemas anteriores de acuerdo con los determinantes para la ventaja nacional, quedan de la siguiente manera:

<b>DETERMINANTE</b>	<b>PROBLEMAS</b>
Condiciones de los Factores	8, 9, 10, 18
Condiciones de la Demanda	12
Sectores Conexos y de Apoyo	3, 11, 16, 17, 19, 20, 21, 22
Estrategia, Estructura y Rivalidad	4, 5, 6, 7, 14
Gobierno	1, 2, 13, 15
Casualidad	-

Los resultados obtenidos de la agrupación anterior confirman el análisis realizado en el epígrafe 2.3, en el cual se señalaron las principales limitaciones a la competitividad de este sector en Cuba, con un gran peso en los Sectores Conexos y de Apoyo, los Factores y la Estrategia, Estructura y Rivalidad, los cuales pudieran ser modificados en el futuro desde el Determinante Gobierno.

Este conjunto de dificultades caracterizan la baja competitividad del comercio minorista de bienes en Cuba cuya causa general pudiera formularse como la carencia de una “actitud estratégica”, que se manifiesta en la falta de un pensamiento estratégico y por ende, del empleo de herramientas estratégicas de marketing para conducir con éxito la actividad.

Esta causa se manifiesta en los siguientes fenómenos:

- a) Falta de claridad de los negocios que operan cada una de las cadenas, lo que conlleva a decisiones no acertadas desde el punto de vista de mercado meta, formato, mezcla, entre otras.
- b) No se encuentran adecuadamente identificados los competidores.
- c) El posicionamiento es más una intención que una propuesta estratégica.
- d) Las fortalezas de las cadenas no tributan a los Factores Clave de Éxito del sector.
- e) Los objetivos no expresan con claridad lo que se proponen alcanzar.
- f) Falta de información que permita tomar decisiones científicamente argumentadas y reduzcan el riesgo asociado a ellas.
- g) Rigidez normativa, que resta flexibilidad y capacidad de reacción del sistema en los eslabones inferiores, le impone cargas a su eficacia y eficiencia, o deja vacíos de mercado.

Por supuesto, el tipo y tratamiento para la solución de estas causas debe ser diferente, debido a que la naturaleza de cada una lo es, pero resulta evidente que entre todas ellas existe un denominador común y hacia el que se deben enfocar las acciones correctivas, que es el enfoque estratégico en la dirección del comercio minorista en cada nivel, tanto en lo conceptual como práctico.



### **Capítulo 3. Propuestas para el desarrollo del comercio minorista de bienes en Cuba**

*“La red de comercio minorista tiene como objetivo optimizar la recaudación de divisas, solventar las necesidades de la población, así como rebajar los costos de las mercancías”<sup>99</sup>*

#### **3.1 Enfoque estratégico para el comercio minorista de bienes**

---

Como se analizó en el capítulo anterior, las debilidades que posee el comercio minorista de bienes en el país y que responden a toda una serie de causas tanto objetivas como subjetivas, afectan no solo al comercio en divisas sino al que se realiza en moneda nacional que, en su intento por producir un salto de calidad, en ocasiones, copia muchas de las insuficiencias del comercio en divisas, las que se suman a los vicios y lastres propios de un comercio con un nivel de desarrollo mucho menor.

No se establecen diferencias en este capítulo entre el comercio minorista en una u otra moneda, pues *“Como concepto, la política del comercio interno es una sola para el país, con independencia a la realidad actual, en la que coyunturalmente el comercio se realiza tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible”<sup>100</sup>*. Y, a pesar de las diferencias lógicas que se derivan de la disponibilidad de recursos, los planteamientos que siguen son válidos en términos generales para el comercio en ambas monedas.

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

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

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

---

<sup>99</sup> Ministerio del Comercio Interior. Política comercial para el mercado interno en divisas. Junio 2001. p 9

<sup>100</sup> Ibidem p. 1

- Aunque se manifiesta una tendencia a la elevación del nivel de exigencia de los compradores, en la medida en que se está cambiando la cultura de compra y consumo, como resultado de la reanimación del comercio y los cambios en la estructura socioclasista de la sociedad cubana, se mantiene una demanda no satisfecha que excede la oferta, lo que representa un peligro para el desarrollo del comercio minorista de bienes
- La determinación y pronóstico de la demanda resulta una tarea harto difícil ya que los factores de los que ésta depende son en parte extraeconómicos, resultantes de aspectos políticos derivados de las relaciones Cuba Estados Unidos, que influyen en los volúmenes y frecuencia de las remesas en divisas; la acumulación en el tiempo de una serie de necesidades no satisfechas o satisfechas parcialmente que hacen muy difícil su cálculo.
- Las políticas y regulaciones que norman el funcionamiento del comercio interno en el país son poco flexibles. En especial la política de fijación de precios que considera altos márgenes comerciales, y en la que no se prevé cambios en el corto plazo, influye no solo en una relación calidad-precio desfavorable para el aumento de las ventas, sino atenta contra la imagen del comercio.
- Las condiciones en que se desarrolla el comercio minorista en Cuba son atípicas: este se produce en dos monedas, con el objetivo de recaudar divisas; el bloqueo económico a que está sometido el país impone restricciones para el acceso a proveedores y altas cargas económicas en materia de inventarios; existen objetivos sociales que es necesario tener en cuenta para desarrollar un consumo verdaderamente racional, lo que impone restricciones a la comercialización de determinados productos y a la utilización de determinados resortes de estímulo a las compras como parte de la mezcla de comunicación. Todo ello limita de alguna manera la posibilidad de desarrollar competencias distintivas que permitan alcanzar los Factores Clave de Éxito en el sector.
- El país posee limitaciones económicas que imponen restricciones financieras para el desarrollo de la actividad y la introducción de determinados formatos de comercio.
- Existen altas potencialidades para la especialización de la fuerza de trabajo en el sector, como factor de competitividad, dado el alto nivel de escolaridad de la sociedad cubana y la prioridad brindada a la preparación y superación de los trabajadores en el país.
- Se está brindando una cierta prioridad hacia el sector, que ya se manifiesta en las transformaciones en que está inmerso el Ministerio del Comercio Interior para atender al comercio minorista en su conjunto, independientemente de la moneda en que opere, lo que responde a un encargo estatal que permite y exige desarrollar nuevos enfoques en esa tarea, y que comienza a producir una participación más directa del Gobierno en el desarrollo del sector.

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

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

- a) Las particularidades que imprime el carácter fragmentado del sector al diseño de las estrategias en el comercio, y que provoca la existencia de una gran cantidad de negocios específicos dentro del comercio minorista de bienes, lo que permite identificar diferentes grupos de competidores directos.
- b) La trascendencia de contar con un enfoque estratégico de marketing para poder tener éxito en el sector, dada su complejidad, no solo como sector fragmentado, sino en su íntima relación con su papel en la satisfacción de las necesidades de la población y en el caso particular de Cuba, dadas las características existentes, en la función recaudadora de divisas que este tiene para su redistribución en beneficio de toda la sociedad.

### ***3.2 La estrategia de marketing para las empresas de comercio minorista de bienes***

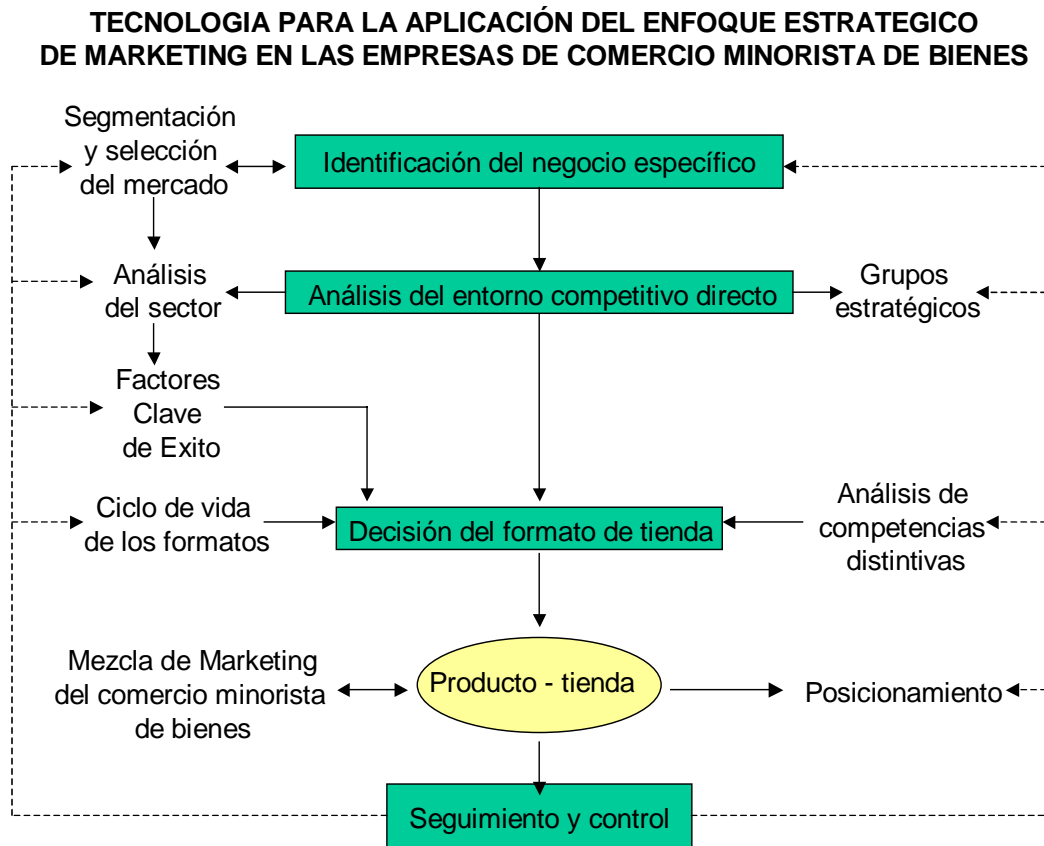
---

La esencia del resultado final de una estrategia de marketing, para una entidad de comercio minorista de bienes, es la oferta, materializada en el producto-tienda, tal y como se describió en el capítulo 1.

Este producto-tienda tiene que constituir una oferta que distinga a las tiendas de la cadena o grupo, de las demás. Por ello, tiene que corresponderse con el posicionamiento previsto, ya que es el resultado de la apelación que se hace al mercado meta, en correspondencia con su motivación y, por ende, de la experiencia de compra que ese mercado meta espera encontrar en el establecimiento, razón por la cual resume y contiene en sí la mezcla de marketing para ese establecimiento y se corresponde con un determinado formato de tienda.

La estrategia de marketing por tanto, para las entidades de comercio minorista de bienes debe elaborarse de manera que ésta constituya una verdadera guía para la acción de la empresa en materia de sus relaciones con el entorno y, ante todo, con sus clientes.

A pesar de que la literatura científica es abundante en materia de marketing y en materia de procedimientos para el diseño de estrategias, no sucede lo mismo con el sector del comercio, como ya se reflejó en el capítulo 1. Es por esa razón que el autor de este trabajo elaboró la propuesta de tecnología que se presenta a continuación, para contribuir a desarrollar una concepción estratégica de marketing en el abordaje de la estrategia del comercio minorista de bienes a nivel de cadena.



Fuente: elaboración propia

### **Identificación del negocio específico.**

El proceso de segmentación, debe constituir el análisis de partida del que se deriven el resto de las decisiones de marketing, aunque, como se evidenció en el capítulo 2, en la actualidad en Cuba éste no resulta práctica habitual para las diferentes cadenas. Es por esa razón que se propone como primer ejercicio estratégico para identificar el negocio específico en que va a operar la entidad.

Como resultado del proceso de segmentación, se identifican las oportunidades que los diferentes segmentos ofrecen, así como se obtiene el conocimiento de las expectativas de los mismos. El conocimiento de esas expectativas es lo que permite comprender la función servida del comercio minorista de bienes para esos segmentos y por tanto brinda la posibilidad de identificar con claridad los negocios específicos en que podría operar la entidad. Con este paso del proceso se logra un nivel de precisión mayor del negocio del comercio minorista de bienes, para poder estar en condiciones de identificar el entorno particular de esa entidad y las características de la competencia en que va a desenvolver su desempeño.

Este proceso permite la toma de dos tipos de decisiones estratégicas trascendentes:

- la determinación del o los mercados meta hacia los que la empresa pretende dirigir sus acciones,
- la definición del posicionamiento deseado, como una decisión estratégica, que orienta la oferta que se va a realizar al mercado meta, el formato de tienda con que se va a operar, así como la mezcla de marketing que le dará su sello distintivo como producto-tienda para esa cadena o grupo y que debe satisfacer lo suficientemente las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, como para asegurar su fidelidad.

Esta decisión está directamente relacionada con el crecimiento de la cadena o grupo, derivada de la identificación de oportunidades de mercado, como pueden ser “vacíos” existentes o demandas insuficientemente satisfechas, que impulsan a la evolución del comercio minorista, mediante la generación de algún tipo de innovación, que provoca que las cadenas o grupos incorporen nuevas tecnologías de venta o que introduzcan formatos exitosamente probados por otras.

El crecimiento puede responder a una estrategia de penetración por la vía extensiva, mediante el aumento de establecimientos con los formatos actuales y en el mercado actual de la cadena o mediante el desarrollo de productos o de mercados, con la incursión en nuevos formatos para el mismo mercado o en formatos iguales o diferentes para diferentes mercados, o mediante una mezcla de ambas en función de la diversificación de la cadena.

En cualquiera de los casos, se debe tener en cuenta que la decisión de crecimiento alcanza también a la imagen de marca del producto-tienda de la cadena o grupo, asociado a los diferentes negocios y posicionamiento previstos. Lo cual tiene que reflejarse en una decisión estratégica en materia de identidad y de marcas, que pudiera conducir a la decisión de emplear marcas múltiples para los diferentes negocios o productos-tienda de la cadena o grupo.

Resulta especialmente importante en este paso estar preparado para enfrentar las posibles “trampas estratégica” que resultan de la tentación de querer abarcar un mercado meta amplio en interés de dominar el más amplio segmento de mercado

posible, lo cual puede no corresponderse con las posibilidades de la empresa, para el logro de una gestión exitosa.

Esta determinación de las motivaciones esenciales de ese mercado meta permiten identificar el negocio específico en que se va a ubicar la entidad, lo cual resulta vital para poder precisar cuáles competencias distintivas será necesario desarrollar en correspondencia con los factores Clave de Exito que rigen el sector específico.

### **Análisis del entorno competitivo directo.**

Una vez determinado el negocio específico en que va a operar la empresa se está en condiciones de analizar su sector de competencia y, con ese fin, resulta imprescindible determinar el grupo estratégico en que se encuentra ésta, con el propósito de identificar los competidores directos, el grado de rivalidad existente y predecir los movimientos que harán los competidores.

Como ya se analizó en el epígrafe anterior, la ubicación de la cadena o grupo en un grupo estratégico, le permitirá a ésta confrontar las proyecciones de desarrollo establecidas con sus formatos actuales y decisiones emprendidas, lo cual permitirá evaluar la coherencia entre los diferentes elementos de la estrategia actual y futura en relación con las acciones de los competidores, para verificar si esos movimientos estratégicos favorecerán la posición competitiva de la empresa.

El análisis del sector, para el cual resulta muy apropiado la propuesta de Porter de análisis mediante las cinco fuerzas del sector de competencia<sup>101</sup>, permite conocer la correlación de fuerzas que se dan en el negocio específico, no solo entre los competidores directos, sino con los nuevos competidores y las ofertas sustitutas.

Un resultado del análisis del sector, lo constituye la identificación de los Factores Clave de Exito que, en el proceso de construcción de la estrategia, es clave para concentrar las fuerzas de la empresa en aquellos aspectos que le permitirán ser mejores que sus competidores y, por ende, obtener el éxito competitivo como resultado del desarrollo de una ventaja competitiva en uno o más de esos factores.

Hay que resaltar en este punto que Factores Clave de Éxito son propios para cada industria, de ahí que los analizados en el epígrafe 2.4 constituyen un acercamiento general al sector, por tanto una vez identificado el negocio particular en que se va a operar y el grupo estratégico en que se encuentra la cadena o grupo, se cuenta con la información necesaria para realizar el análisis del sector de competencia que va a permitir poner al descubierto los factores de los que depende el éxito en el sector.

Este momento en la tecnología que se propone, valida el resultado del paso anterior, como resultado de lo cual se decide definitivamente si se mantiene en el

---

<sup>101</sup> Ver Porter, M. Estrategia Competitiva.

negocio actual, si abraza uno nuevo y qué cambio debe producirse en la selección de mercados meta.

### **Decisión del formato de tienda.**

Una decisión importante para la oferta del producto-tienda es el formato que este va a adoptar.

Esta decisión va a depender, ante todo del negocio específico en que se encuentra la entidad y las necesidades que va a satisfacer en su mercado meta, por otra parte de factores tales como los formatos que emplea la competencia, la etapa en el ciclo de vida en que se encuentra cada formato en el entorno cubano y las competencias distintivas que posea la empresa para poder aprovechar uno u otro formato como una posible fuente de ventaja competitiva, tal como se señaló en el capítulo 1 cuando se analizaron las estrategias de Instalaciones tipo, Instalaciones mínimas e Incremento de valor agregado, como estrategias válidas para el comercio minorista como sector fragmentado.

Una herramienta útil en este trabajo es la Cadena de Valor (que ya se analizó en el epígrafe 2.4) para comprobar las posibilidades del formato para la creación de las competencias distintivas requeridas para dar respuesta a los Factores Clave de Éxito del sector.

### **Diseño del Producto-tienda.**

Este constituye la esencia para el desarrollo de la estrategia de marketing de una entidad minorista de bienes, al constituir el soporte de la oferta, integrada además por una mezcla de marketing integrada por los elementos propuestos por el autor en el epígrafe 1.4

El diseño de esa oferta está relacionado con el desarrollo de la identidad e imagen de la entidad, como resultado de las decisiones de posicionamiento, de marca y con la estrategia de comunicación de la mezcla. La estrategia en este sentido exige una conceptualización que, de manera integral, aborde estas diferentes aristas del asunto para producir un diseño de identidad que identificará a la cadena y diferenciará a sus productos establecimientos de los del resto de los competidores directos en su grupo estratégico.

De lo que se trata es de crear un concepto de tienda, que constituya su identidad, que se reflejará en todas y cada unas de las acciones comunicacionales y aparentemente no comunicacionales de la empresa (ambiente, informes, estilo gerencial, etc.), que provoquen una experiencia memorable en el cliente, que asegure no solo la notoriedad sino la atracción de clientes y su fidelización.

En este sentido, en ocasiones resulta adecuado para la estrategia asegurar que cada tienda refleje la imagen de la empresa a la que pertenece, sobre todo cuando se trata de ofrecer un servicio similar en cualquier ubicación en que se encuentre

la tienda, como parte de la cadena, mientras que en otras ocasiones esto no es importante, cuando la empresa se encuentra en diferentes negocios específicos y mercados meta diferentes, por lo que es necesario mantener determinadas diferencias de imagen.

En el primer caso una trampa estratégica importante puede ser la supercentralización, ya que si bien el logro de una imagen única de cadena requiere de un determinado grado de uniformidad y por ende de centralización, también el ajuste a las necesidades y particularidades del mercado local donde se encuentra el establecimiento comercial, requiere de ajustes que no entran necesariamente en contradicción con la imagen de la cadena.

Una de las decisiones en este campo, es el uso o no de marcas propias como una vía para este fortalecimiento de la imagen. La utilización de marcas propias es una tendencia del comercio minorista en el mundo y tiene como objetivo aumentar la notoriedad del minorista y remarcar su posicionamiento, al tiempo que ofrece una opción adicional más ajustada a las características del cliente; por esa razón la cantidad de marcas por minorista no debe ser excesiva, ya que no cumpliría el objetivo antes mencionado.

### **Seguimiento y control.**

La dinámica en la evolución de cualquier sector de negocios hoy día es alta, pero en el caso particular del sector que nos ocupa, fragmentado y altamente dependiente del mercado final de consumo, la necesidad de la actualización constante de las decisiones estratégicas de marketing resulta inexcusable.

Una excelente vía para ello lo constituye el Sistema de Información de Marketing que permita, como soporte estratégico, contar con la información oportuna, veraz y efectiva, no solo para asegurar la coherencia y efectividad de las decisiones operativas en correspondencia con la estrategia, sino para el monitoreo permanente de su posición competitiva.

El diseño de este sistema debe partir, como es sabido, de la determinación de las necesidades de información específicas de la cadena o grupo, que aseguren la retroalimentación necesaria, tanto del entorno como de la gestión interna y de las relaciones con los clientes y públicos, para entonces determinar las vías y fuentes de obtención de ésta de la manera más viable. Una vez en este punto, solo quedaría insertar efectivamente ese sistema en el proceso de toma de decisiones de la entidad, a fin de que se justifique el esfuerzo y contribuya a elevar la calidad de las decisiones.

Está claro que este análisis integral indica que la tecnología propuesta no es posible desarrollarla de manera estrictamente lineal, sino requiere de aproximaciones sucesivas y vueltas atrás para validar decisiones estratégicas anteriormente adoptadas.



La lógica de la tecnología propuesta, está concebida para enfrentar el problema fundamental que frena el logro de la competitividad del sector del comercio minorista de bienes en Cuba y que fue expresada en el capítulo 2, como la “carencia de una actitud estratégica”.

Con esa intención, las diferentes etapas formuladas en la tecnología se dirigen a vencer sus causas, señaladas en las conclusiones de ese capítulo (Ver página 95), con excepción de la referida a la rigidez normativa, que no puede ser resuelta solo a nivel de cadena, sino también al nivel Ministerial que rige el comercio en el país, lo cual ha sido considerado en el epígrafe 3.5.

Es por eso que el punto de partida lo constituye la identificación del negocio o negocios específicos en que va a operar la entidad y que exigen la consideración de los competidores directos, para poder tomar la decisión del o los mercados meta que serán atendidos y, a partir de ahí se desencadenan las decisiones referidas al posicionamiento y la conformación de la oferta, expresada en el producto-tienda.

En las páginas siguientes se presenta el detalle de la tecnología propuesta anteriormente, elaborado a modo de guía de preguntas para facilitar su aplicación concreta en el seguimiento y revisión de un proceso de diseño estratégico para una entidad de comercio minorista.

Esta guía incluye además los posibles instrumentos a emplear así como alerta de los peligros analizados en el capítulo 1 como “trampas estratégicas” y ofrece las estrategias sugeridas para los sectores fragmentados y que este autor considera aplicables al sector de comercio.

La apertura con que se ha elaborado esta guía, que amplía la tecnología se ha elaborado con la intención de evidenciar a los usuarios de la misma, la necesidad del empleo de información e instrumentos de análisis de esa información para la toma de decisiones científicamente argumentadas, elemento este que, por no estar presente en la práctica cubana del comercio minorista de bienes, fue otra de las causas enunciadas que reflejaban la falta de actitud estratégica en el sector.

El seguimiento riguroso de esta guía propuesta, tiene también como intención, por tanto, crear una lógica de pensamiento y acción estratégica, con una clara orientación al cliente como centro de atención de la empresa, al constituir éste la justificación económica y social de la existencia de la misma.

En el epígrafe 3.4 se realiza una aplicación ilustrativa de esta tecnología, que evidencia las inconsistencias en la estrategia que se adopte si no consideran los elementos incluidos en la tecnología, en su lógica interna.

**DETALLE DE LA TECNOLOGIA  
PARA LA APLICACION DEL ENFOQUE ESTRATEGICO DE MARKETING EN LAS EMPRESAS DE COMERCIO MINORISTA DE BIENES**

<i><b>Etapa</b></i>	<i><b>Objetivo</b></i>	<i><b>Instrumento principal</b></i>	<i><b>Preguntas clave durante el proceso</b></i>	<i><b>Resultado</b></i>	<i><b>Trampas estratégicas potenciales</b></i>	<i><b>Vías estratégicas posibles</b></i>
Identificación del negocio específico.	Identificar las oportunidades existentes en el mercado.	Proceso de segmentación y selección del mercado.	¿Qué criterios de segmentación voy a emplear? ¿Qué atractivo ofrecen los diferentes segmentos? ¿Cuáles son las necesidades de los diferentes segmentos, qué atributos exige? ¿Qué vacíos de mercado existen? ¿A quién voy a servir? ¿Cuál es el negocio?	Negocio específico en que se va a operar. Caracterización del mercado meta.	Búsqueda de dominio.  Falta de disciplina estratégica.	Especialización.  Enfoque geográfico.
Análisis del entorno competitivo directo.	Identificar el origen de las fuerzas competitivas del sector. Caracterizar la estructura del sector, las posiciones de los competidores y la permeabilidad de éstos. Identificar las bases sobre las que se compite en el sector de negocios específico.	Mapas de grupos estratégicos.  Análisis del sector de competencia.  Determinación de los F.C.E. del negocio específico	¿Qué factores son más relevantes y de influencia estratégica en el sector? ¿Qué factores pueden promover el cambio? ¿Con quién compito actualmente? ¿Qué mercado abandono? ¿En qué negocio entro? ¿En qué negocio me mantengo? ¿De qué depende el éxito en el (los) mercado(s) meta?	Identificación de los competidores directos, sus estrategias y las oportunidades por movimientos entre grupos estratégicos. Identificación de las competencias de los competidores directos. Identificación de los elementos necesarios y suficientes para permanecer y ser exitoso en el mercado.	Falta de disciplina estratégica.	Especialización.  Enfoque geográfico.

Decisión del formato.	Seleccionar el formato de tienda más apropiado para satisfacer al mercado meta seleccionado.	Ciclo de vida del comercio minorista.  Cadena de valor.  Análisis de competencias distintivas.	¿En qué momento del ciclo de vida se encuentran los diferentes formatos posibles a adoptar? ¿Qué oportunidades y perspectivas ofrecen unos y otros? ¿Cuánto se ajustan a las necesidades del mercado meta seleccionado? ¿Qué competencias poseo para lograr los F.C.E. del sector? ¿Cuáles competencias debo desarrollar? ¿Dónde realizo gastos excesivos? ¿Cuál será mi ventaja competitiva?	Selección del formato de tienda. Identificación de los recursos, capacidades y competencias que lograrán la Ventaja Competitiva en el mercado.	Reacción exagerada ante nuevos productos.  Falta de disciplina estratégica.	Especialización.  Instalación tipo.  Instalación mínima.  Incremento de valor agregado.
Diseño del Producto-tienda.	Diseñar la oferta específica para el (los) segmento(s) seleccionado(s)	Mezcla de marketing	¿Cómo me quiero posicionar? ¿Qué experiencia memorable puedo provocar en mis clientes? ¿Cómo conformo la mezcla de manera de fidelizar la clientela?	Oferta competitiva y concepto de posicionamiento.	Supercentralización.  Falta de disciplina estratégica.	Incremento de valor agregado.
Seguimiento y control	Retroalimentar el proceso para hacer las correcciones y ajustes necesarios	Sistema de Información de Marketing	¿Cómo evolucionan las ventas? ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes? ¿Qué cambios se producen en el entorno competitivo? ¿Qué movimientos está realizando la competencia? ¿Cuál es el posicionamiento alcanzado en el mercado?	Ajuste permanente a la evolución del entorno competitivo.	Supercentralización.  Falta de disciplina estratégica.	Descentralización.

### **3.3 Los grupos estratégicos del comercio minorista de bienes en Cuba**

---

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

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

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

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

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

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

Por otra parte, la existencia de grupos diferentes permite aprovechar también, de manera diferente y particular, el mismo entorno, al ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento únicas, por lo que se pueden predecir las respuestas y reacciones de las empresas integrantes del grupo. Así, en la medida que la cantidad de grupos estratégicos es mayor, se eleva también la rivalidad en el sector de competencia, al generar movimientos competitivos de un grupo a otro en busca de mejores rendimientos.

Es por la importancia que le conceden todas las razones anteriores, que esta técnica se incluye en la tecnología propuesta, como parte del *Análisis del entorno competitivo*, y resulta de especial importancia probar las posibilidades de su aplicación para Cuba, en el presente trabajo.

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

El procedimiento seguido para este trabajo resultó el siguiente:

### **1. Identificación de las variables típicas que diferencian a las empresas del sector de competencia.**

Para identificar estas variables, fue necesario considerar cuáles son las bases sobre las que descansa la competencia en el sector, cuidando de no definir variables muy estrechamente correlacionadas, ya que en ese caso la ubicación de las empresas en el gráfico se produciría indefectiblemente a lo largo de la diagonal del mismo. Estas variables no tienen que ser cuantitativas y pueden ser definidas en términos de clases o combinaciones.

De acuerdo a la información que se analizó en el capítulo 2 en relación con las estrategias, los criterios y las concepciones que aplican para su trabajo las diferentes cadenas y grupos en Cuba, se identifican como variables que marcan la competencia en el sector, en nuestro país, las siguientes:

- Tipo de tiendas que opera
- Calidad de la mercadería
- Mercado meta

Se han desechado otras variables típicas del comercio minorista, por las razones que se exponen a continuación:

- Amplitud de la oferta. En la práctica cubana la casi totalidad de las cadenas de tiendas seleccionadas poseen una nomenclatura casi similar en cantidad y tipo de surtidos.
- Cobertura geográfica. Igualmente, la estrategia de todas las cadenas es tener presencia a todo lo largo y ancho del país, con excepción de Habaguanex, que se limita a un territorio específico, así como Caracol y Gaviota que son fundamentalmente intrahoteleras.
- Amplitud del mercado meta. Ya que no resulta posible identificar claramente la cantidad de segmentos servidos, debido a la carencia de un proceso de segmentación previa y a la inexistencia, en algunos casos de una estrategia al respecto en algunas cadenas; por otra parte, parte de la información referida a este criterio puede considerarse incluida en el criterio Mercado meta.

- Precio. Está muy correlacionado con la calidad y en Cuba, la política de fijación de precios minoristas no impone diferencias sensibles entre cadenas.
- Tamaño de la tienda. Cada cadena opera tiendas de muy diferente tamaño entre sí, pero esta situación es similar para todas las cadenas.

El resultado de la aplicación de estos criterios a las cadenas de tiendas seleccionadas, permite obtener la siguiente agrupación:

**Tipo de tiendas que opera**

<b>Generalistas</b>	<b>Especializadas</b>
TRD Caribe Tiendas Panamericanas Tiendas Caracol Tiendas Universo Tiendas Meridiano Tiendas Gaviota Imagen	Habaguanex Tiendas Caracol

**Calidad de la mercadería**

<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Tiendas Caracol Tiendas Universo Tiendas Panamericanas (Boutiques) TRD Caribe (Boutiques)	Habaguanex Tiendas Meridiano Tiendas Gaviota	TRD Caribe Tiendas Panamericanas Imagen

**Mercado meta**

<b>Ingresos altos</b>	<b>Ingresos medios y medios-altos</b>	<b>Ingresos medios-bajos y bajos</b>
Tiendas Caracol Tiendas Universo	Tiendas Gaviota Tiendas Caracol	TRD Caribe Tiendas Panamericanas Habaguanex Tiendas Meridiano Imagen

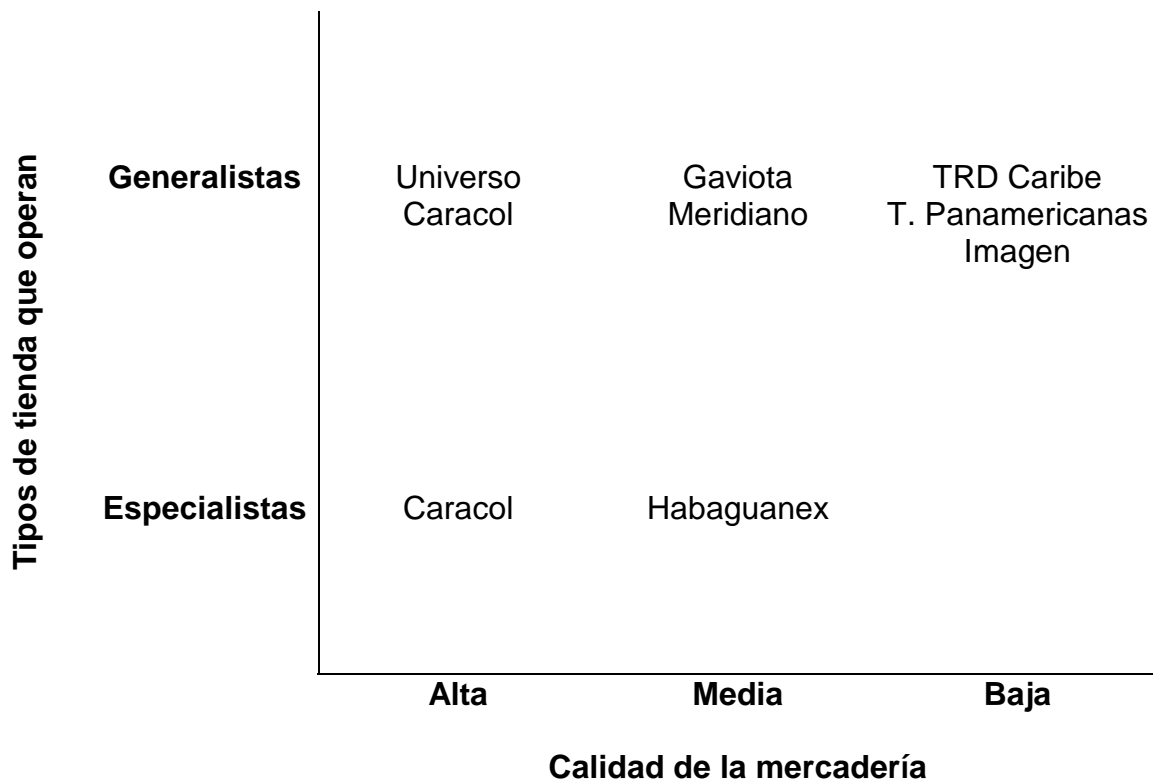
2. **Situar a las empresas de acuerdo con su posición en relación con esas variables.**

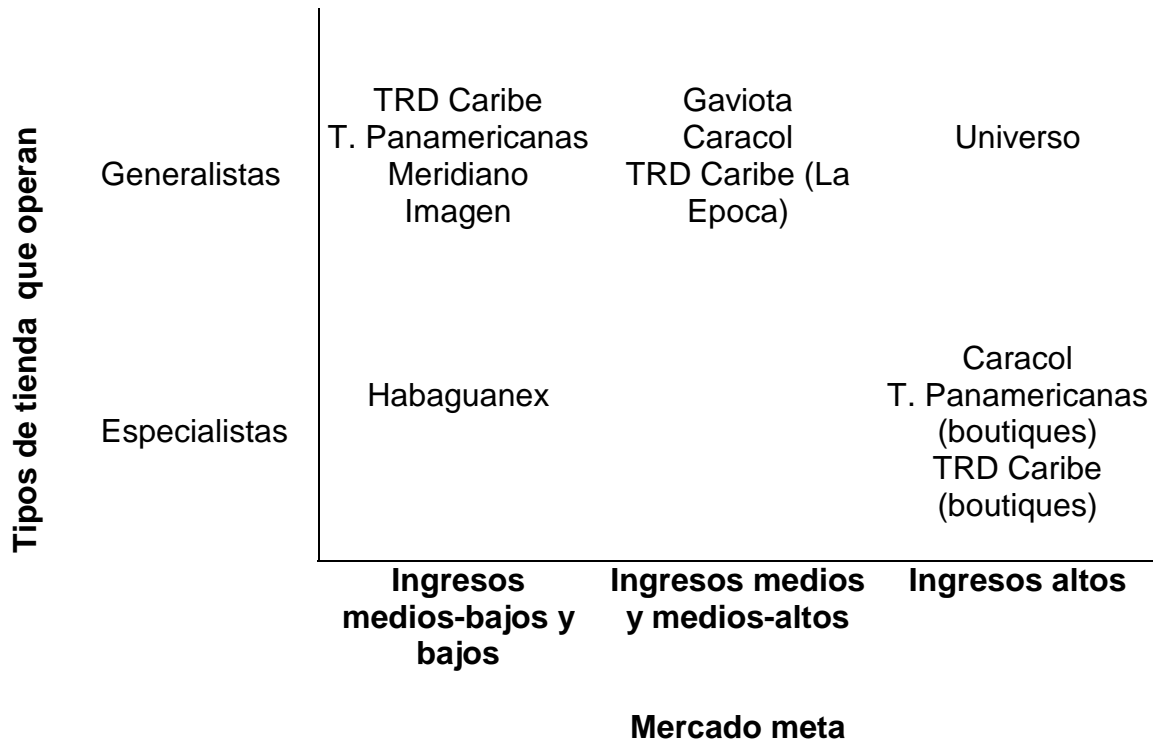
La técnica de construcción de los mapas de grupos estratégicos aconseja seleccionar solo dos variables, para producir un mapa bidimensional y así elaborar tantos mapas como combinaciones de este tipo se consideren importantes.

Dado que esta resulta la primera vez, en conocimiento de este autor, que esta técnica se emplea para este sector en Cuba, y que no resulta fácil seleccionar aquellas dos variables que resultan estratégicas en la competencia entre rivales, puesto que no en todos los casos existe una estrategia competitiva formalizada, el autor de este trabajo ha preferido explorar las dos combinaciones posibles.

Se ha tenido en cuenta no cruzar las variables Calidad de la mercadería con Mercado meta, porque esas variables están fuertemente correlacionadas, lo que no aporta criterios al análisis.

Los mapas obtenidos son los siguientes:





Se debe aclarar que la ubicación de una cadena en más de una posición, responde al desarrollo de más de un negocio particular bajo una misma denominación de marca, tal es el caso de las boutiques pertenecientes a TRD y a Panamericanas o los Minisuper de Caracol.

3. **Agrupar a las empresas coincidentes, como miembros de un grupo estratégico.**

Del análisis anterior se puede concluir que los principales grupos estratégicos en el sector del comercio minorista de bienes en Cuba son:

- El integrado por las cadenas Panamericanas, TRD Caribe, Sociedad Meridiano e Imagen, con una oferta generalista y de calidad media-baja, para un mercado de ingresos medios-bajos y bajos y ubicación amplia en todo el país.
- El integrado por las cadenas Caracol, Universo y Gaviota, que se dirigen a un mercado similar, de ingresos medios y medio-altos o altos, con una oferta de mayor calidad y una ubicación en gran medida intrahotelera.
- Las tiendas Habaguanex, por el formato de tienda que emplea, sus objetivos histórico-culturales que complementan a los comerciales, y con carácter de monopolio, concentradas en una zona de la ciudad, pueden constituir un grupo independiente.

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



- Al conjunto formado por el resto de las tiendas dirigidas al turismo, tales como BISART, ARTex, EGREM y el Fondo de Bienes Culturales, por su oferta muy específica de productos para el recuerdo.

#### **4. Identificar esos grupos con círculos proporcionales al tamaño de su participación colectiva en el mercado.**

Esta tarea fue imposible de realizar por falta de información precisa.

Los mapas elaborados permiten observar cuestiones que resultan de especial interés desde el punto de vista estratégico y de Marketing al comparar las diferentes cadenas y grupos de tiendas:

- La alta concentración de cadenas que coinciden en el enfoque al diseñarse como proveedores de una amplia gama de productos, en tiendas generalistas,
- El vacío existente en cadenas y tiendas especializadas.

Como bien indican los especialistas en esta técnica, no existe el mapa correcto que muestre exactamente el diseño estructural de la competencia en el sector, sino que éste solo constituye una ayuda a la comprensión del sector de competencia y el monitoreo del movimiento de las empresas en la práctica, para medir sus acciones competitivas, permitirán comprobar su cercanía o no con las agrupaciones realizadas y validar el análisis realizado.

Por otra parte, para cada grupo estratégico podría realizarse un análisis similar, ya que las fuerzas competitivas y en particular las barreras de entrada no se comportan igual en cada uno de esos grupos. Así como se podría elaborar el mapa por mercados, teniendo en cuenta que hay cadenas que operan en más de un mercado.

En última instancia, no se trata de establecer definiciones exactas en este trabajo, sino contribuir con las empresas, cadenas y grupos de tiendas, así como con la dirección superior, en este caso el MINCIN, a identificar el campo de acción en que se desarrolla el sector, la diversidad o similitud de estrategias existentes, los posibles vacíos u oportunidades de mercado existentes y, en consecuencia, los movimientos estratégicos convenientes a realizar para operar en uno o varios negocios específicos.

Resumiendo, los resultados anteriores confirman que cada grupo se constituye en un negocio particular que posee Factores Clave de Éxito específicos dentro de aquellos que son generales para el sector, y que por tanto requieren de estrategias diferentes, donde resultan más favorables unos u otros tipos de formatos, de donde se puede concluir que cada empresa requiere del diseño de una estrategia única y propia para sus características.

### **3.4 Aplicación de la tecnología**

---

En este epígrafe se pretende, a modo de ilustración realizar una aplicación de la tecnología propuesta, a las estrategias actuales de dos cadenas, seleccionadas determinísticamente, por encontrarse en dos grupos estratégicos diferentes, a fin de ilustrar las posibilidades de su utilización y validar la lógica de esta tecnología.

Teniendo en cuenta que existen trabajos de investigación anterior cuyo objetivo estaba relacionado con el diseño estratégico de la Cadena TRD Caribe, resultó posible aprovechar esa información, a fin de validar la tecnología y demostrar sus posibilidades al emplear el enfoque de marketing, sin divulgar datos sensibles de la Cadena.

La Cadena TRD Caribe<sup>102</sup>, existente desde 1994, junto con Tiendas Panamericanas y Tiendas Meridiano, posee de conjunto el grueso de las ventas del mercado minorista en divisas, seguida por el resto de las cadenas entre las que se reparte el resto de la participación, muy distante de las tres primeras.

La dinámica de crecimiento de la Cadena TRD Caribe desde su fundación muestra un aumento de sus puntos de venta en 11 veces, de su área de ventas en 5 veces y de las ventas en 9,5 veces, y es líder en ventas por metro cuadrado, aunque a partir del año 1999 se produce una ligera desaceleración en la dinámica de crecimiento de las ventas.

La estrategia actual de la Cadena está basada en el posicionamiento de “la tienda en el barrio”, ya que su mercado meta está concebido como la población con acceso a divisas de ingresos medios y bajos y que realiza sus compras cotidianas en las cercanías del domicilio.

La cadena de Tiendas Caracol S.A<sup>103</sup>, se constituyó también en 1994, a partir de la extinta Empresa COMINTUR con el objetivo de brindar un servicio especializado al turismo internacional, que es su mercado meta, en el que tiene un lugar especial la oferta de productos cubanos. El 73% de sus ventas se realiza en las provincias Ciudad de La Habana y Matanzas y un 8% en Pinar del Río.

La Cadena muestra un decrecimiento de sus ventas desde 1996.

---

<sup>102</sup> Fuente: Proceso estratégico a través de un proceso de consultoría gerencial: el caso de la Cadena de Tiendas TRD Caribe, de Humberto Blanco Rosales; El sistema de información de Mercadotecnia en la cadena de Tiendas TRD Caribe, de Jorge Risquet Valdés Jiménez y entrevista realizada a directivos comerciales de la Cadena.

<sup>103</sup> Fuentes: Estudio preliminar realizado en la cadena de Tiendas Caracol para la implantación del Sistema de Protección del Consumidor, de Adriana Navarro; Planificación estratégica de la Cadena hasta el año 2003 y entrevista realizada a directivos comerciales de la Cadena.

A continuación se ofrece una valoración de la situación que presenta cada una de las cadenas antes señaladas. Para ello se ha tenido en cuenta la información obtenida de la propia cadena en la entrevista sostenida con sus directivos, la información documental que de ella se cuenta y, para la caracterización del producto-tienda se ha utilizado además, las observaciones no estructuradas realizadas en puntos de venta de estas dos cadenas, ya que ninguna de las dos cadenas posee esa conceptualización.

La información se ha organizado de acuerdo a las salidas que constituyen decisiones estratégicas y que son el resultado de cada uno de los pasos de la tecnología propuesta, de manera de evaluar la coherencia de la oferta de estas Cadenas, resultantes de su proceso de planificación actual .

**Cadena TRD Caribe:**

<b>Mercado meta</b>	Población con ingresos medios y bajos		
<b>Posicionamiento</b>	La tienda en el barrio		
<b>Competidores directos</b>	T. Panamericanas; Tiendas Meridiano; Tiendas Habaguanex; Cadena Imagen		
<b>Formato</b>	Tienda mixta	Tienda por departamentos	Boutiques
<b>Producto-tienda</b>	Instalación típica con instalaciones mínimas.  Localización muy cercana a los clientes.  Gran cantidad de líneas con poco surtido.  Muchas marcas propias.  Precios más bajos que la competencia para productos de alta demanda.  Servicio personalizado al vecino.	Tienda por departamentos “La Epoca”  Localización en la zona comercial de la ciudad  Mayor cantidad de líneas y surtido.  Muchas marcas propias.  Precios más bajos que la competencia para productos de alta demanda.  ¿?	Incluidas en la Tienda por Departamentos.  Surtido limitado.  Bienes de marca reconocida.  Precios altos.  ¿?
<b>Negocio</b>	¿?	¿?	¿?

En la tabla anterior se puede observar cómo, para un mercado meta y posicionamiento común, se realizan tres diferentes ofertas, lo que indica incoherencias en la estrategia. Así, por ejemplo, el concepto de la Tienda en el Barrio, se basa en un servicio personalizado al vecino que no resulta posible desarrollar en una Tienda por Departamentos y por su parte las Boutiques se caracterizan por productos de marca reconocida y altos precios, que no resulta válida para el mismo mercado que las tiendas en el barrio.

Ante todo, resulta contradictorio el posicionamiento común que se propone para tres formatos diferentes de tienda que se constituyen en tres diferentes productos-tienda: una tienda mixta del barrio, una Tienda por Departamentos y Boutiques. Los tres con ofertas bien diferentes.

Por otra parte, esto trae como consecuencia que la cadena opera productos-tienda diferentes bajo una misma imagen de marca, lo que puede conducir a un posicionamiento confuso en sus mercados meta.

En segundo lugar, los competidores no serán solamente aquellos que la cadena considera, ni son los mismos para todos los formatos, sino los que se obtuvieron como resultado de la construcción del mapa de grupos estratégicos, es decir, para las Mixtas: Meridiano y Gaviota; para la Tienda por departamentos: Tiendas Panamericanas y para las Boutiques: Caracol y Universo.

Esta situación anterior es el resultado de no poseer una adecuada segmentación del mercado ni una identificación, consecuente con ella, de los diferentes negocios en que se encuentra la Cadena ya que, aunque de modo general se puede deducir que la Cadena se orienta al negocio de las compras de conveniencia para el desarrollo de la vida cotidiana, dirigido a un mercado meta que se caracteriza por preferir compras fáciles sin mucho esfuerzo de traslado, ni altas exigencias en cuanto a surtido y variedad, los negocios y los mercados meta de la Tienda por Departamentos que opera y de las boutiques ubicadas en ella, son otros y sus mercados meta se deben comportar de acuerdo a otras exigencias.

Desde el punto de vista de Marketing, esta información indica los siguientes situaciones en la Cadena:

- a) La estrategia de desarrollo de Tiendas típicas y mínimas desarrolladas para los barrios, es una excelente solución a la cobertura territorial amplia que exige un posicionamiento como el que pretende lograr, coherente con la estrategia competitiva de liderazgo en costos que se proponen.
- b) La introducción del formato de tienda por departamentos (La Epoca) y sus Boutiques, no es coherente con el posicionamiento previsto, lo que indica la presencia de una trampa estratégica: la falta de disciplina estratégica para buscar dominio.
- c) Los Factores Clave de Éxito de cada uno de los negocios anteriormente descritos son diferentes, por lo que resulta necesario desarrollar diferentes capacidades distintivas.

En conclusión, el principal problema que se detecta en la Cadena, al aplicar la lógica de la tecnología a su estrategia actual, es que la Cadena se encuentra en más de un negocio, lo cual no constituye un problema en sí mismo, pero requiere del desarrollo de una estrategia diferente para cada uno de ellos, con todos los elementos indicados en la tecnología propuesta y, por el contrario, su estrategia actual es única y descansa en el posicionamiento de “la Tienda en el Barrio”, por lo que desarrolla una identidad única para toda la Cadena.

**Cadena Caracol:**

<b>Mercado meta</b>	Turistas Cubanos con ingresos medios - altos				
<b>Posicionamiento</b>	Cadena de tiendas líder y mayor posicionada en zonas y polos turísticos				
<b>Competidores directos</b>	T. Panamericanas; T. Universo; T. Gaviota; T. Artex				
<b>Formato</b>	Minisuper	Tiendas especializadas	Tiendas mixtas	Boutiques	Comercio electrónico
<b>Producto-tienda</b>	Alimentos.  Localización en polos turísticos.  Marcas habituales de la competencia  Auto-servicio.  Precios comparables con la competencia	Productos de alta calidad (de una sola o varias familias)  Localización fundamentalmente intrahotelera.  Una marca propia.  Estándares internacionales de servicio.  Precios altos		Productos de alta calidad.  Localización fundamentalmente intrahotelera  Marcas internacionales reconocidas.  Estándares internacionales de servicio.  Precios altos.	¿?  ¿?  ¿?  ¿?
<b>Negocio</b>	¿?	¿?		¿?	¿?

La situación que se deriva del análisis de la información anterior para esta cadena, ante todo debe tener en cuenta que plantea la atención a dos grandes mercados: el cubano y el extranjero, que no han sido adecuadamente segmentados, es más que se tratan como un todo mezclado, en el cual la cadena se pretende posicionar con una formulación nada clara en términos de percepción por sus clientes y para el cual ofrecen cinco diferentes ofertas.

El problema de la segmentación es más grave aún si se tiene en cuenta que, según datos de la propia cadena, el 60% de los clientes actuales son cubanos. Por otra parte, tampoco el mercado de los visitantes extranjeros se encuentra segmentado.

Y como resultado de esta falta de segmentación de nuevo está presente aquí como causa principal de estas incoherencias en la estrategia, la no identificación adecuada de los negocios en que va a operar la cadena, ya que de hecho se puede deducir que ella se encuentra en el negocio de las ventas de conveniencia para la subsistencia de aquellos visitantes que se hospedan en aparthoteles o casas particulares y prefieren elaborar sus alimentos, al que responden los Minisuper; o el negocio del recuerdo, para las tiendas de souvenirs; pero el negocio de las boutiques evidentemente se dirige a un segmento bien diferenciado de ese mercado de extranjeros (o de cubanos con altos ingresos).

En resumen, no hay una formulación clara de los negocios en que opera, sin embargo realiza ofertas diferentes en productos-tienda diferentes y su estrategia está construida sobre la base de una gran mercado muy heterogéneo, al cual propone un posicionamiento no claro.

El análisis de los anteriores elementos de la estrategia de la Cadena Caracol provoca los siguientes comentarios, desde el punto de vista de Marketing:

- a) Resulta adecuado concebir el empleo de estándares internacionales para la conformación del producto-tienda dirigido a extranjeros, teniendo en cuenta la naturaleza y exigencias de ese mercado extranjero es sustancialmente diferente al del resto de las cadenas.
- b) En la práctica Caracol ha comprobado que hay un segmento de la población cubana que la prefiere a ella como cadena, pero no hay un diseño especial para este segmento.
- c) No resulta claro para este autor, por qué desarrollar formatos de comercio electrónico si el mercado meta es el turista que visita Cuba (y de hecho el cubano de altos ingresos).
- d) No resulta clara tampoco la estrategia propuesta de iniciar el desarrollo de franquicias, cuando ésta es una estrategia de penetración de mercados internacionales y aún Caracol no ha explotado al máximo las posibilidades internas y tendría que evaluar si resulta competitiva en esos mercados donde pretende penetrar.
- e) La Cadena requiere la conceptualización de diferentes productos tienda, ya que, por ejemplo los Minisuper no responden a las mismas pautas de

funcionamiento que las tiendas de souvenirs, ya que resulta evidente que cada una de eso tres tipos de tienda responden a negocios diferentes.

- f) En búsqueda de dominio (trampa estratégica) exhiben como fortaleza y desarrollan su cobertura en todo el país, cuando sus ventas están concentradas en los polos turísticos (más del 80% de las ventas se concentra en tres provincias), en correspondencia con su mercado meta. Esta situación les debe conllevar cargas de costos que no se justifican.

Caracol es una Cadena con mayor complejidad que la anteriormente analizada, ya que atiende el mercado nacional y el extranjero, con características de exigencia muy diferentes, lo que hace que se encuentre en una mayor cantidad de negocios, que no ha identificado. Por otra parte en sus proyecciones se encuentra la introducción de otro formato que resultan mucho más diferente del resto (venta electrónica) que no resulta claro cómo se relacionan con el mercado meta que poseen y el posicionamiento esperado.

De ahí que, al igual que resultó del análisis de la Cadena TRD Caribe, el problema radica en la falta de una estrategia de marketing coherente, que parta de la identificación de los diferentes negocios en que opera para desarrollar, en consecuencia, aquellas capacidades que se correspondan con los Factores Clave de Éxito del sector específico, y que le permitan servir efectivamente a sus diferentes mercado en sus diferentes necesidades con ofertas (léase productos-tienda) diferentes también.

Como se ha podido apreciar de la aplicación parcial “en seco” de la tecnología a dos cadenas, saltan a la vista inconsistencias en la estrategia actual de las mismas.

En opinión del autor, los problemas antes detectados en las ofertas de las Cadenas analizadas son el resultado:

- a) de la falta de disciplina estratégica, razón por la cual, la tecnología que se propone, tiene la virtud de que, al obligar a transitar por una lógica de análisis, permite trabajar sobre las causas de la falta de actitud estratégica en el sector, señaladas en las conclusiones del capítulo 2 y,
- b) de la ausencia de un enfoque de Marketing, ya que no se logra articular una oferta que se corresponda con el mercado meta, ya que este ha sido definido en términos muy generales y no considera los segmentos existentes, que reclaman ofertas diferentes.

Queda evidenciado con el ejercicio anterior que, seguir la lógica de la tecnología propuesta asegura, en primer lugar y de forma directa, la coherencia en el diseño de la estrategia y alerta sobre las trampas estratégicas; por otra parte, esta tecnología obliga a una disciplina de trabajo de diseño estratégico que exige el uso de la información del mercado para la toma de decisiones, lo que contribuiría a crear la necesidad del uso de ese tipo de información e iría venciendo aquellas limitantes subjetivas que lastran el funcionamiento del sector.

Ese cambio de actitud estratégica de Marketing que se propone es especialmente importante en el momento actual ya que, pasado el momento de introducción del comercio en divisa, es normal que comiencen a reducirse los ritmos de crecimiento de las ventas (si se revisan las cifras, de un incremento de las ventas de mercancías de un 14,3% en 1997, en el 2000 crecieron solo en un 10,7% <sup>104</sup>), por lo que el objetivo estratégico para este sector debe ir más allá de la mera consolidación, en un ambiente en que existen otras cadenas atendiendo a los mismos clientes que empiezan a comportarse de manera más exigente, sino que podría plantearse como reto la exploración de las reservas aún existentes de crecimiento de este mercado en divisas.

Es por esa razón que es necesario que las estrategias de Marketing de las cadenas logren un mayor nivel de precisión o ajuste al mercado, que las reposicione adecuadamente para lograr crecimientos sostenidos en sus respectivos segmentos o encontrar nuevos segmentos donde puedan resultar más efectivas. De lo contrario, la única posibilidad de crecimiento para ellas estaría dada a cuenta de la disminución de la cuota de sus competidores y no se debe olvidar que el crecimiento de la circulación mercantil minorista total no solo beneficiaría a cada una de las cadenas, sino que resultaría expresión de una mayor satisfacción de las necesidades de la población y permitiría una mayor recaudación de divisas para su redistribución.

Una expresión de este desajuste mencionado anteriormente se refleja en un estudio realizado en todo el país, sobre el nivel de satisfacción de la población en relación con las tiendas que comercializan en divisas <sup>105</sup>, el cual indica que existen niveles de insatisfacción que oscilan entre un 15 y un 20% en los aspectos relativos a la organización de la tienda, la ambientación del local y la atención de los vendedores en lo relacionado con la información que brindan y el trato, y en cuanto a la buena calidad, estabilidad y surtido de las mercancías, estas cifras de insatisfacción llegan hasta un 50% en algunos productos.

Otro aspecto de insatisfacción lo constituyen los precios, que solo son considerados adecuados entre un 20 y un 40% de los encuestados. No se debe desconocer que el aspecto precio no se puede evaluar aisladamente de la calidad percibida de los productos y servicios recibidos, por tanto, a pesar de que este aspecto no constituye objeto de estudio del presente trabajo se puede considerar que esta relación precio-calidad podría mejorar trabajando con el resto de las categorías de la oferta y dejar el estudio a profundidad de esa variable, que requiere de la creación de otro grupo de condiciones.

A pesar de que, como se señaló al inicio del capítulo, la demanda exceda a la oferta, lo cual pudiera conducir a conclusiones sobre la no necesidad de un

---

<sup>104</sup> Fuente: Ingresos en divisas ONE 2001, tomado de estudios del Centro de Estudios de la Economía Cubana.

<sup>105</sup> Ver Estudio de satisfacción de la población acerca de las tiendas que comercializan en divisas. Gipsy Méndez Núñez et al. CID-CI. Enero 2001.



enfoque centrado en el cliente, los resultados del estudio anteriormente referido, indican que las necesidades de la población no son homogéneas y que no están siendo satisfechas, por lo cual el empleo del marketing en este sector se ratifica como una necesidad para elevar su efectividad.

Por su parte, en lo que se refiere al mercado del turismo, otro estudio realizado <sup>106</sup> indica que la mayor insatisfacción que expresan los turistas se encuentra en las tiendas, donde la mayoría evalúa de mal la actividad comercial minorista debido a la poca variedad de la oferta y el mal servicio.

De acuerdo al estudio realizado es posible concluir que en la actualidad el comercio en divisas no cumple cabalmente su doble objetivo, por una parte lograr la recaudación de divisas necesaria para su redistribución en la economía nacional ni satisfacer las exigencias crecientes de la población-cliente.

Por tanto, sería posible un aprovechamiento superior de las posibilidades del comercio minorista de bienes para lograr resultados superiores en la recaudación si el sector fuera más efectivo en sus ofertas a la población, es decir, centrándose más en el cliente, al tiempo que permitiría conectar adecuadamente la producción con el consumo y, a través de ello, influir de manera decisiva sobre la primera, tal y como se analizó en el capítulo 1.

### ***3.5 Papel del MINCIN en la dirección estratégica del comercio minorista de bienes***

---

El empleo de un enfoque estratégico integral en este sector, no solo debe considerar el nivel empresarial, representado por las empresas y cadenas o grupos de tiendas que se desenvuelven en la esfera del comercio minorista de bienes, sino también el nivel de la Administración Central del Estado, en el cual el Ministerio del Comercio Interior es el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto al comercio interior, mayorista y minorista de alimentos y otros bienes y de los servicios de consumo personal y comercial.

Como ya se había analizado en el capítulo 2, este nivel de dirección reviste especial importancia en el objeto de análisis, ya que resulta el Gobierno el determinante de la competitividad nacional que podría constituirse en catalizador del desarrollo del sector, teniendo en cuenta las características de la economía y sociedad cubanas.

El MINCIN es el organismo de la Administración Central del Estado, bajo cuya responsabilidad está dirigir todo el desarrollo del comercio minorista del país, velando por que este contribuya al sostenido desarrollo económico del país y a

---

<sup>106</sup> Ver La calidad como factor de competitividad: su trascendencia para el turismo cubano, de Idalia Romero. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Agosto 2001.

preservar los principios de nuestro sistema socialista, aunque no fue hasta el año 1999, que recibió el encargo estatal de incorporar a su rectoría metodológica también el comercio minorista que se desarrolla en divisas a través de las cadenas que comercializan en esta moneda, y que existe desde 1993 con la despenalización de la tenencia de divisas.

Esto constituye un reto importante para este Ministerio, que debe cambiar concepciones de trabajo heredadas de una tarea vital que durante años ocupó su atención prioritaria: la dirección de un sistema de distribución normada, para enfrentar la dirección de mercado interno de libre elección.

Para ello se creó en el año 1999 el Grupo de Control del Mercado Interno en Divisas en el MINCIN, a fin de ejercer su función rectora sobre este grupo de entidades que no habían sido objeto de atención hasta el momento.

El arduo trabajo que este Grupo ha desplegado en corto tiempo, está basado en las concepciones antes dichas y, por tanto, el proceso de normación y regulación que lleva a cabo es solo una primera etapa en el trabajo del Ministerio, que abarcará la totalidad del comercio.

Un primer paso en ese proceso de normación fue la aprobación de los “Lineamientos para la organización del comercio minorista y su red de ventas y servicios”, que aparecen en el Anexo 8, y que forman parte de la “Política Comercial para el Mercado Interno en Divisas”, documento generado por este Grupo y que contiene también los objetivos, alcance y principios de la política; así como los aspectos referidos al comercio mayorista y a los órganos del control estatal sobre esta política.

El proceso de traducción de estos lineamientos en políticas y normativas resulta la clave del éxito del futuro trabajo de regulación y control al sector del comercio minorista de bienes por parte del Ministerio, aspecto en que se encuentra trabajando aceleradamente este Grupo. En opinión de este autor, esta es una excelente oportunidad para que ese proceso de normación y definición de políticas, establezca medidas estratégicas que vayan eliminando los mecanismos administrativos de control y contribuyan al desarrollo y perfeccionamiento de la actividad comercial minorista de bienes, que requiere de la flexibilidad necesaria para un sector tan amplio, donde operan cadenas y grupos, con mercados meta y estrategias diferentes para atender tan diversas necesidades y deseos.

El enfoque, por tanto, para el logro del papel que le corresponde al Ministerio debe ser establecer un control estratégico y no el tradicionalmente concebido, de tipo administrativo, mediante el cual se norma directivamente desde el nivel superior las actividades que deben desarrollar las empresas del nivel inferior.

Como plantean Samuel Certo y Paul Peter en su libro Dirección Estratégica, el control estratégico es un tipo especial de control cuya “...finalidad... es ayudar a

los altos ejecutivos a lograr los objetivos organizativos mediante el seguimiento y la evaluación del proceso estratégico de administración.”<sup>107</sup>

- a) Consideración de las cadenas y grupos de tiendas, según los grupos estratégicos existentes en este sector, a fin de establecer criterios diferenciados para su regulación y control.
- b) Creación de las disposiciones encaminadas a estimular que cada Cadena o Grupo diseñe su propia estrategia corporativa y de Marketing, acorde a las condiciones concretas internas y del entorno para cada una de ellas.

La labor encaminada a velar porque cada Cadena o grupo de tiendas cuente con su propia estrategia corporativa y de marketing permitiría al Ministerio:

- asegurar que cada una de ellas cumpla su papel en el sistema de comercio minorista del país,
- evaluar el grado de cobertura del mercado con la armonía y racionalidad esperadas,
- comprobar la correspondencia de esa estrategia con la política estatal para el comercio y
- controlar el funcionamiento de la actividad de comercio minorista de cada una, en correspondencia con esas estrategias particulares.

- c) Exigencia de que las decisiones en materia de comercio minorista de bienes se fundamenten sobre la base de estudios de Marketing que avalen las decisiones tomadas con la información oportuna y veraz sobre la demanda, las preferencias, gustos, elasticidad de la demanda en relación con los precios y otros factores.

Para ello el Ministerio podría propiciar la creación de instituciones especializadas en esta actividad, así como coordinar el trabajo de las ya existentes, a fin de racionalizar recursos y esfuerzos, para socializar y elevar la calidad de la información que sirve de base a la toma de decisiones.

Esto está vinculado también con la creación de sistemas de información de marketing a nivel de las cadenas y grupos y el Ministerio, que aseguren la continuidad del proceso de toma de decisiones y su control.

- d) Estimulo a la modernización de la tecnología para el comercio minorista de bienes, propiciando nuevas alternativas de compra.

Para ello se deberían estudiar las tendencias internacionales existentes, su validez para las condiciones cubanas y las necesidades de ajuste a las condiciones del país. En esta situación están el comercio electrónico, otras tecnologías de venta sin establecimiento, así como los nuevos formatos de tiendas que van apareciendo.

---

<sup>107</sup> Certo, Samuel C. Y J. Paul Peter. Dirección estratégica. Madrid. McGraw-Hill, 1997. p. 151.

Con esta información se podría, no solo divulgar, para su estudio y adopción por los grupos y cadenas, sino asesorar a éstos en función de su correspondencia con las estrategias particulares aprobadas.

- e) Establecimiento de las bases para el crecimiento en el sector.

Se trata, en este aspecto, de determinar los criterios de cobertura del territorio nacional, por las diferentes cadenas y grupos, así como los principios sobre los cuales se aprobaría el crecimiento en puntos de venta, teniendo en cuenta razones políticas o sociales, para el desarrollo de una determinada zona o área.

- f) Establecimiento de las políticas referidas a la mercadería a circular en el país.

Esta decisión estratégica, no se refiere a la determinación centralizada de la nomenclatura de productos de cada cadena o grupo, lo cual responde a su estrategia de marketing, sino está referida en lo fundamental a una regulación por excepción, de las decisiones en materia de aquellos tipos de productos que se consideran lesivos a la integridad del ciudadano, a la cultura e identidad nacionales o a los principios de nuestra sociedad; por lo que especial atención revestirían aquellas políticas referidas a la introducción de nuevos productos en el país, en función de su papel en la creación y fortalecimiento de una cultura de consumo moderna, sobre bases racionales de protección del entorno, que se ajuste a los principios de nuestra sociedad y, por tanto, responda a nuestra identidad nacional.

- g) Establecimiento de las políticas generales sobre las que se puede desarrollar la comunicación comercial, como vehículo de información, educación y protección del consumidor, lo cual incide decisivamente en la creación de una imagen del comercio minorista que responda a la ideología de nuestra sociedad y la cultura nacional.

Como parte de ello se incentivaría que cada cadena o grupo elabore su estrategia comunicacional, derivada de su estrategia de marketing.

Para ello sería necesario brindar definiciones generales sobre las limitaciones existentes en el uso de instrumentos, medios y soportes que se podrían emplear y las bases de su elaboración, en consonancia con las políticas claramente establecidas para el respeto a la dignidad humana, el fortalecimiento de la identidad y cultura nacionales.

Un lugar importante en esta política la ocupa el merchandising, por lo que cada cadena debería contar con una política específica para este aspecto que, por sus implicaciones para el comercio minorista de bienes, sobrepasa el campo de la comunicación y que responde también a la estrategia corporativa y de marketing de la cadena o grupo.

- h) Establecer las directrices para el fortalecimiento de la fuerza de ventas, como eslabón básico en la actividad comercial minorista que es, a la vez, creador y portador de la cultura organizacional que caracterizará al sector.

Esta línea de trabajo abarca tres grandes aspectos:

- primero, la dignificación de la imagen del vendedor y el reconocimiento de su labor social, como asesor del cliente para el empleo más eficaz de sus recursos monetarios;
- segundo, el estudio y perfeccionamiento de los sistemas de estimulación (no solo de pago) que mejor se ajusten a las condiciones existentes y logren el efecto correspondiente, y
- un tercer elemento, sin el cual los anteriores no resultarían efectivos, la armonización efectiva de todo el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, motivación y evaluación del desempeño de los vendedores, que configuran, en buena medida, la imagen del comercio minorista.

- i) Determinación de aquellos indicadores de evaluación de la gestión del comercio minorista de bienes que permitirán evaluar la eficacia y eficiencia de la actividad.

Es importante aquí crear el sistema de información necesario para poder realizar paralelamente los estudios correspondientes que permitirían, al cabo de un cierto período, contar con los índices de referencia, diferenciados por tipo de establecimiento, que resulten válidos para las condiciones de Cuba y que permitan evaluar el desempeño de las diferentes cadenas o grupos.

Los aspectos antes descritos permitirían contar con una base regulatoria, que estableciera las normas aceptadas de funcionamiento del comercio minorista de bienes en Cuba. Esto aseguraría las condiciones para la realización del control por parte del órgano rector, con la suficiente flexibilidad para que cada cadena o grupo pueda desarrollar su propio proceso de planificación estratégica, en correspondencia con sus características y exigencias del micro entorno particular, sin intromisiones administrativas, lo cual favorecería las relaciones entre el subsistema rector y el dirigido en el comercio minorista y permitiría un desarrollo de este sector, ofreciendo la variedad requerida para su mejor ajuste a las necesidades y deseos de los distintos segmentos del mercado.

### ***3.6 Un comercio minorista de bienes moderno y socialista***

---

Sobre la base de todo el análisis anterior, tratemos de brindar respuesta a las interrogantes que se señalan al inicio este trabajo y que están vinculadas con el objetivo de esta investigación.

#### ***¿Qué es un comercio moderno?***

Para el Socialismo, cuya Ley económica fundamental está relacionada con la satisfacción de las necesidades de la población, como ya se analizó en el primer capítulo, un comercio moderno es aquel cuyo principio rector sea la satisfacción total del cliente, para lo cual el Marketing, como enfoque para la gestión, tiene que estar presente en el proceso de detección de las necesidades y deseos de la población para, en consecuencia, planificar cómo satisfacerlas con sentido de responsabilidad social, no solo mediante el surtido necesario, sino mediante diferentes formatos para los establecimientos comerciales, que satisfagan también las diferentes necesidades y deseos presentes en el proceso de decisión de compra.

Este principio aseguraría la más eficaz satisfacción de las necesidades de los miembros de la sociedad, acorde a los nuevos tiempos y a las tecnologías imperantes en el mundo, aunque ajustadas a los requerimientos y posibilidades de la economía nacional, a las características, valores y cultura nacional. No se debe olvidar que el comercio constituye también una manifestación de la cultura nacional en su más amplia acepción, como cultura del consumo, que refleja los valores de una nación que construye una nueva sociedad donde el hombre es su mayor riqueza por lo que no renuncia a los avances de la ciencia y la tecnología actuales siempre que estén en función de elevar el nivel y calidad de vida de la sociedad y no su alienación consumista.

Es importante en este punto aclarar que el término “moderno” resulta ambiguo para el análisis, ya que la modernidad no puede estar dada solamente por el factor novedad en el tiempo, sino debe estar condicionada también por la racionalidad económica y las prioridades del gobierno, en función del desarrollo socioeconómico del país. De esa manera existen tendencias internacionales muy actuales en este sector en cuanto a formatos u otro tipo de actividades e incentivos al consumo, que pueden no tener cabida en nuestra sociedad por falta de condiciones o simplemente por estar en contra de principios de funcionamiento del sistema.

En resumen, para Cuba como país socialista, una modernización, en esa dirección, del comercio minorista de bienes en Cuba, aseguraría:

- a) Desarrollar nuevos conceptos de comercio, renovando los paradigmas mantenidos durante más de 40 años, provenientes por una parte del comercio

capitalista prerrevolucionario y viejo en relación con el comercio contemporáneo a nivel mundial y, por otra, de una práctica limitada de comercio lastrada por la necesidad del racionamiento y la disminución de los estándares de calidad asociados a ello.

- b) Mejorar la calidad de vida de la población al elevar las posibilidades de satisfacción de sus exigencias, mediante ofertas y tecnologías de venta mejor ajustadas a sus necesidades y deseos.
- c) Educar a la población en una cultura de consumo, alejada del consumismo irracional que promueve el capitalismo, pero que asegure la contrapartida necesaria a la distribución con arreglo a la cantidad y calidad del trabajo y sus necesarias desigualdades con posibilidades de elección que aseguren la equidad y justicia social.
- d) Prestigiar la moneda nacional, de manera que continúe su ascenso en relación con el dólar y constituya un medio de cambio para las demandas de la población en la calidad y cantidades necesarias.

### ***¿Qué particularidades debe tener el comercio socialista?***

Para que el comercio socialista pueda cumplir eficaz y eficientemente sus funciones, y emplear a cabalidad su papel de mediador entre la producción y la distribución” es necesario que esté basado en el aprovechamiento de las categorías y leyes de las relaciones monetario mercantiles en aras del objetivo supremo del Socialismo, ya que *“El socialismo, ...es la economía en función del hombre y no el hombre a expensas del mercado”*<sup>108</sup>

Por ello, que el comercio socialista de bienes contribuya decisivamente al continuo mejoramiento del nivel de vida material y espiritual de la sociedad, requiere que este comercio se desarrolle sobre la base integrada y en sistema de los siguientes principios:

- a) Orientación al cliente.** Esta debe ser el concepto básico sobre el que descansen el comercio minorista de bienes, para el cumplimiento de su papel en la economía y sociedad, lo cual exige del empleo de un enfoque de marketing que, como concepción dicta los principios para el empleo particular de cualquier herramienta de fijación de precios, selección de la fuerza de ventas u otra, ya que asegura que las decisiones sean tomadas desde el punto de vista de la satisfacción del cliente como centro de atención de la empresa y medio ,a su vez, para el éxito empresarial y por tanto el logro de sus objetivos económicos y políticos.

Esto significa también que debe ser preocupación constante del comercio socialista la calidad y seguridad de los productos que circula en correspondencia con las necesidades y deseos de la sociedad, y la forma y

---

<sup>108</sup> C. Lage. Discurso de Conclusiones en la reunión de Directores de Empresas en proceso de Perfeccionamiento Empresarial. 12 de junio del 2000

procedimientos con que organiza esa comercialización, de manera que resulten accesibles de la manera más adecuada a los consumidores.

- b) **Posibilidad de elección.** El comercio socialista tiene que asegurar la satisfacción más plena de las necesidades de la sociedad permitiendo y desarrollando la capacidad de elección de los consumidores, de manera que su demanda solvente, resultante de la ley de distribución con arreglo al trabajo, encuentre materialización, al poder invertir los recursos monetarios recibidos como resultado de un aporte determinado, en aquello que constituya un verdadero estímulo por ese aporte a la sociedad. Con ello se refuerza el carácter de esta ley y su impacto en el crecimiento de la producción.

Ello presupone la aceptación de la existencia de diversos segmentos, con necesidades y deseos que se deben satisfacer de diferente manera.

- c) **Carácter racional.** Este aspecto debe ser visto en su doble carácter: racionalidad de la oferta y del consumo. El amplio desarrollo del consumo tiene que ir acompañado de una educación del consumidor que contribuya a la protección de éste, el pleno aprovechamiento y disfrute de lo adquirido y evite la irracionalidad del consumo y por ende de la producción, con lo que se logra a nivel social el más racional aprovechamiento de los recursos, la sostenibilidad y, consecuentemente la posibilidad del aumento de la producción.

Esta racionalidad tiene que reflejarse también en el plano empresarial mediante la autogestión financiera de las empresas en este sector. De ahí que sea necesario tener en cuenta especialmente en este sentido la fijación de Precios acertados, en su vínculo con el principio de la ética, ya que los precios establecidos acertadamente contribuyen a la venta oportuna de las mercancías, con lo que se acelera la rotación de los recursos en la economía nacional. Esto significa la aplicación de las herramientas necesarias para el estudio, determinación y fijación de precios, como son los estudios de la demanda y su elasticidad, rigurosidad en la determinación de los costos, la utilización de diferentes métodos de determinación de precios, etc., para asegurar la correspondencia entre la oferta y la demanda solvente.

En consecuencia, la eficiencia empresarial en este sector está determinada por la pertinencia de la nomenclatura y surtido que se comercializa y de los precios a que circulan, lo cual se refleja en la rotación de los inventarios y en el aprovechamiento de los espacios y recursos materiales y humanos involucrados en los puntos de venta. Esto repercute directamente en el aseguramiento del ciclo económico y por tanto en el fomento de la producción.

- d) **Ética.** Nada más lejos del carácter socialista de la sociedad cubana que el estímulo irracional al consumo y el engaño al consumidor en busca de mayores niveles de venta o beneficio personal del vendedor. De ahí que el comercio socialista tenga que basarse en los valores de la honestidad, solidaridad,



cooperación. Esto no solo tiene que ser asegurado mediante la adecuada selección y entrenamiento del personal de ventas y administrativo en este sector, sino mediante la más estricta vigilancia a la calidad de los bienes comprados y producidos, así como de los servicios comerciales prestados, con arreglo a una política de protección del consumidor.

- e) **Cultura de consumo.** Toda vez que el consumo es una expresión de la cultura, el comercio socialista en Cuba debe tener en cuenta el ajuste a los aspectos idiosincrásicos y psicográficos del cubano; de ahí que desde la selección de los productos a comercializar, hasta el diseño de los puntos de venta y su organización deben tender a responder a las necesidades, gustos, tradiciones y costumbres del cubano, y a la vez educar en patrones culturales y estéticos.
- f) **Cambio e innovación.** La dinámica de las necesidades , deseos, hábitos de compra y consumo, obligan a que la innovación en el comercio minorista de bienes forme parte de la dirección del proceso como manera constante de adaptarse a los tiempos, ser más efectivo y eficiente en la solución a los problemas del sector y, en última instancia, de encontrar fórmulas para atender de mejor manera a los mercados. Esto implica la necesaria apertura a las nuevas tendencias y avances de la ciencia y la técnica, tanto para nuevos productos como para formatos y tecnologías de venta, mediante un proceso de asimilación crítica que se ajuste a las características del país.
- g) **Carácter planificado.** La posibilidad de la sociedad socialista de utilizar todo el arsenal de mecanismos económicos y técnicas científicas de cálculo y pronóstico de las demandas, permite planificar la producción, los fondos mercantiles y su distribución de manera de asegurar la efectividad del comercio minorista de bienes.

Esto presupone la existencia de una actitud estratégica en la dirección del sector, el empleo de la dirección estratégica y por tanto del marketing en las empresas comerciales minoristas, así como la regulación y el control estatales, dada la trascendencia de este sector en el equilibrio de la economía, el desarrollo de la industria y su papel en el nivel de vida de la población

- h) **Crecimiento constante de la circulación mercantil minorista.** Para dar respuesta a la Ley fundamental del socialismo, el comercio minorista de bienes debe asegurar el incremento constante de los volúmenes de la circulación, como expresión del mejoramiento del nivel de vida de la población. El crecimiento de la circulación mercantil minorista de bienes basado en el cumplimiento del resto de los otros principios como la ética, carácter racional, posibilidad de elección, etc., constituye una medida del nivel de vida material y espiritual de la sociedad. Por ello no se trata solo del incremento en lo cuantitativo, sino en su dimensión cualitativa, que indica no solo el grado de satisfacción logrado, sino su impacto en la cultura del consumo.

Es precisamente con el fin de fortalecer un comercio minorista de bienes, moderno y socialista, en Cuba, que se diseñó la tecnología propuesta ya que la misma, por la lógica que posee, permite asegurar la consideración de los elementos que permiten materializar, con la oferta resultante a nivel de empresa, los principios antes enunciados.

La adopción de la tecnología contribuiría también a formar una cultura organizacional para el comercio minorista de bienes y desarrollar una cultura de consumo que elevaría la competitividad de este sector de negocios, alcanzando identificar el mercado interno con la historia y cultura del pueblo cubanos, la Revolución y su ideología socialista, como señalan los Lineamientos para la organización del comercio minorista y su red de ventas y servicios, a los que se ha hecho referencia antes.

En resumen, la propuesta para el comercio minorista de bienes desde el punto de vista del marketing es la siguiente:

- a) Emplear el Marketing, como enfoque para la gestión empresarial de las entidades comerciales minoristas, que parte de las necesidades y deseos del consumidor para tomar las decisiones relativas a la oferta, lo cual contribuye a la consideración ex ante, por tanto planificada, de importantes elementos para el logro de las proporciones necesarias en la economía.
- b) Dar tratamiento al comercio, como elemento intermediario imprescindible entre la producción y el consumo, que retroalimenta a la industria para contribuir a romper el viejo paradigma de “Vender lo que se produce” para pasar a “Producir lo que se venda”, en total correspondencia con los principios socialistas del comercio y su papel en el fomento de la industria y con ello en el crecimiento del nivel de vida de la población.
- c) No aceptación tácita del control absoluto de los productores sobre el mercado, que sería igual a decir que, si el productor hace bien su trabajo de marketing, el comercio puede ser transparente para el consumidor. Por tanto, concebir la tienda como producto, teniendo en cuenta las funciones servidas que satisface: de mejoramiento de la utilidad de los bienes, de facilidad para el acto de compra y de servicios adicionales que mejoran el acto de compra. Con ello romper el paradigma de que el intermediario es un parásito innecesario, desconociendo las bases de la División Social del Trabajo y la propia evolución histórica del comercio como sector, dependiente de la producción, pero con independencia propia.

## Conclusiones

---

- El sector del comercio minorista de bienes no cuenta con una sólida teoría que explique y analice sus diferentes aristas, tanto desde el punto de vista del marketing, como negocio y, mucho menos desde una óptica marxista.
- El análisis del comercio minorista de bienes con un enfoque marxista permite concluir que no hay contradicción entre el papel de la circulación mercantil minorista en el completamiento del ciclo económico y su análisis como función servida genérica del comercio, por lo que el conocimiento centralizado de los diferentes negocios específicos dentro del comercio minorista, permite el trazado de políticas que eleven la efectividad del funcionamiento del comercio en interés de la economía socialista, con el empleo de categorías tales como producto-tienda o dimensionamiento del producto.
- El negocio del comercio minorista de bienes, a diferencia de la concepción común que de él se tiene, como simple intermediario entre productor y consumidor, radica realmente en *“hacer disponible un espacio donde los compradores adquieran aquello que necesitan y desean, en el momento que lo requieran, disfrutando de una experiencia de compra”*. Esta concepción del comercio del negocio del minorista, tiene un enfoque estratégico ya que parte de la orientación al cliente.
- El comercio minorista, visto como sector industrial, es una industria fragmentada, por lo que existen muchas fuentes de diferenciación, pero cada una de ellas es de poca importancia, lo que impone un reto para la planificación estratégica empresarial en este sector, en el proceso de crear una ventaja duradera y decisiva, al tiempo que resulta una oportunidad para la innovación.
- En la conformación de la estrategia competitiva de las empresas de este sector resulta especialmente importante la concepción del producto-tienda, que es una manifestación de las posibilidades de innovación que se expresa en el dimensionamiento del “producto” del comercio minorista de bienes, pues considera el comportamiento del consumidor y es expresión de la mezcla de marketing para este sector.
- La mezcla de marketing para el sector del comercio minorista de bienes, no puede ser la misma que la de la manufactura, ya que debe responder a la especificidad del sector, como actividad de servicios. En consecuencia, las variables controlables de marketing que caracterizan su actividad son: las facilidades físicas, la mercadería y servicios que ofrece, el precio, las personas, y la comunicación.

- La coexistencia de diferentes formatos de tienda debe responder a diferentes estrategias y maneras de competir en el sector, ya que éstos constituyen la forma externa que adopta la oferta del producto-tienda, resultante de la consideración del mercado meta que atiende, de la estrategia ante el ciclo de vida de los establecimientos y de la posición en relación con la competencia; por tanto, debe ser el resultado de una decisión de tipo estratégico.
- La estructura actual del comercio minorista en Cuba es compleja, debido a que coexisten diferentes tipos de propiedad, la red existente se subordina a una gran cantidad de organismos e instituciones diferentes, su funcionamiento se produce en dos monedas diferentes, y a la obsolescencia de la legislación y mecanismos regulatorios vigentes, que están en proceso de revisión, lo que hace muy compleja también la tarea de regulación y control de este sistema.
- Las condiciones de los Determinantes de la Competitividad del comercio minorista de bienes en Cuba son débiles, pero existen oportunidades potenciales para su mejoramiento, entre otras:
  - El nivel de instrucción y educación de la fuerza de trabajo.
  - La complejidad y heterogeneidad de la estructura socioclasista de la sociedad cubana.
  - La estructura de propiedad del sector.
  - El proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Dado el papel del Gobierno en la dirección del sector y las nuevas tareas que ha asumido, éste puede convertirse en elemento catalizador para la elevación de esa competitividad.

- El trabajo de marketing de las cadenas y grupos de tiendas evaluados, resulta débil y muestra importantes elementos faltantes como son la segmentación como base de la estrategia y, por ende, el posicionamiento que se quiere alcanzar. Bajo esta denominación en muchas ocasiones lo que se realiza realmente es trabajo comercial o de ventas.
- En la muestra estudiada, se comprobó que existe un desconocimiento de las bases estratégicas sobre las que se desarrolla el sector comercio, lo que provoca decisiones que no contribuyen a la explotación más completa de las posibles reservas existentes en el mercado y la satisfacción de las necesidades de la población.
- No existe información confiable, sistemática, comparable ni por tanto consolidable, que permita evaluar las tendencias del comercio en el país ni realizar proyecciones para su desarrollo ya que no son muy escasas las instituciones que realicen investigaciones y estudios sobre el comportamiento del mercado y de la demanda en Cuba, que pueda ser empleada por las empresas de comercio minorista para orientar ni sus estrategias ni su trabajo operativo de marketing.

- En el sector del comercio minorista de bienes en Cuba están presentes algunas de las “trampas estratégicas” identificadas por Porter, que conspiran contra el funcionamiento exitoso de las industrias fragmentadas como el comercio, entre las principales: la búsqueda de dominio por parte de las cadenas, la falta de disciplina (y actitud) estratégica y la supercentralización como medio de control.
- A pesar de que en Cuba existe una situación de Demanda que excede a la Oferta, lo cual pudiera conducir a conclusiones sobre la no necesidad de un enfoque centrado en el cliente, se ha comprobado que existe insatisfacción por parte de la población en relación con las tiendas que comercializan en divisas, en los aspectos relativos a la organización de la tienda, la ambientación del local y la atención de los vendedores, en relación con los precios y en cuanto a la buena calidad, estabilidad y surtido de las mercancías. Esto indica que las necesidades de la población no son homogéneas y que no están siendo satisfechas, por lo cual el empleo del marketing en este sector se ratifica como una necesidad para elevar su eficacia.
- La principal causa de los problemas que posee el comercio minorista de bienes en Cuba es la carencia de una “actitud estratégica”, que se manifiesta en la falta de un pensamiento estratégico y por ende, del empleo de herramientas estratégicas de marketing para conducir con éxito la actividad.

Esto se manifiesta en la falta de claridad para identificar los negocios que operan cada una de las cadenas, en consecuencia la no adecuada identificación de los competidores, debilidad en las propuestas de posicionamiento y la no consideración de los Factores Clave de Éxito del sector para el desarrollo de competencias distintivas, entre otras, todo lo cual está influido por falta de información que permita tomar decisiones científicamente argumentadas y reduzcan el riesgo asociado a ellas.

- Toda vez que ya pasó el momento de introducción del comercio minorista en divisas, los ritmos de crecimiento de las ventas en este mercado comienzan a reducirse y los consumidores comienzan a volverse más exigentes, lo que exige adoptar una actitud estratégica que permita pasar de una estrategia de consolidación en el mercado a una de exploración de las reservas aún existentes de crecimiento de este mercado en divisas.
- Los cambios que se están produciendo en la economía y sociedad cubanas a partir del proceso de recuperación del Período Especial, hacen que las exigencias del comercio minorista de bienes sean cualitativamente diferentes, ya que cumple la función de ser fuente recaudadora de divisas y de saneamiento financiero interno del país, además de mecanismo de concreción de la forma de distribución socialista, en el cumplimiento de sus funciones de satisfacción de las necesidades de la población y de estímulo a la producción, lo cual exige una orientación al cliente, para lo cual resulta indispensable el empleo del marketing.

- La tecnología de marketing propuesta para la solución de los problemas detectados en el análisis del sector, estructura el sistema de decisiones estratégicas del comercio minorista de bienes con un enfoque que asegura la orientación al cliente y por tanto el cumplimiento de las funciones de este sector.
- El enfoque estratégico de marketing en la planificación de las cadenas minoristas de bienes, asegura una mejor orientación al cliente, ya que parte de la definición del mercado meta, para de ahí tomar las demás decisiones propias de la estrategia para este sector. Esto repercute en una mayor efectividad del comercio minorista de bienes y a nivel social en una mayor variedad y, por tanto, superiores posibilidades de satisfacer las necesidades y deseos de los diferentes segmentos de la población.
- Los Factores Clave de Éxito para el comercio minorista en Cuba, es decir, aquellos elementos que aseguran el éxito en este sector, son: El conocimiento del mercado, las compras, la capacidad de reacción, los recursos humanos y la imagen.
- El empleo de los mapas de grupos estratégicos resulta útil en el proceso de diseño de las estrategias de marketing, ya que permite considerar las empresas en su microentorno específico, valorar su competencia directa, así como proyectar los movimientos requeridos para enfrentarla. También resulta útil para el control y regulación diferenciada de estas cadenas, por parte de las instancias superiores del Gobierno.
- El comercio moderno y socialista se tiene que caracterizar por una orientación al cliente que asegure la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores sobre bases responsables y sustentables, con las tecnologías de venta más adecuadas para cumplir esta función, todo lo cual tributa a la competitividad de este sector.
- El empleo del marketing, como concepción gerencial contemporánea para el sector del comercio minorista, no está reñido con el carácter socialista del proceso revolucionario cubano, sino que, adecuadamente empleado, puede ser un instrumento de racionalidad, que contribuye al mejoramiento de la satisfacción de la población.

## **Recomendaciones**

---

- Emplear la filosofía Marketing en la proyección estratégica del comercio minorista de bienes para asegurar la orientación de este sector al cliente y, en consecuencia, su competitividad.
- Considerar como mezcla específica del comercio minorista de bienes, la integrada por las variables: Facilidades físicas, Mercadería y servicios, Precio, Personas, y Comunicación, con los contenidos y alcance propuestos en este trabajo.
- Emplear el enfoque de producto-tienda en el proceso de planificación estratégica de marketing, como expresión de la oferta y síntesis, por tanto, de la mezcla de marketing. Esto significa preferenciar la concepción de la tienda en las decisiones de creación de un establecimiento de comercio minorista de bienes: su idea, público objetivo, atractivo (por ubicación, servicio, mercadería, etc.), en función de ello el formato requerido y, solo después, prestar atención a los aspectos de merchandising visual o de presentación.
- Aplicar en las Cadenas la tecnología propuesta, de manera que sus políticas y decisiones, con un enfoque estratégico de marketing, logren no solo una mejor oferta a la población, para su diferenciación y competitividad en el mercado, sino el cumplimiento de su función recaudadora.
- Flexibilizar la actividad metodológica y normativa vigente del MINCIN, aplicando un enfoque de control estratégico en el logro de su tarea de organizador y regulador del comercio minorista del país, para permitir a las empresas concebir y asumir su propia estrategia, como se propone en las bases propuestas en esta Tesis.
- Considerar los Grupos Estratégicos propuestos en la presente Tesis para el trabajo de control estratégico de Marketing que realiza el MINCIN.
- Dada la importancia que tiene la Fuerza de Ventas como factor Clave de Éxito en el sector, se debe realizar el estudio del actual sistema de dirección de recursos humanos para la actividad de ventas, a nivel de cadena y tienda, de manera de comprobar si éste contribuye al desarrollo de la estrategia de marketing, de acuerdo a las bases propuestas en este trabajo.
- Desarrollar y fortalecer las instituciones especializadas y los mecanismos que se emplean internacionalmente para la investigación y el estudio de la demanda, hábitos de compra y de consumo de la población cubana, a fin de contar con la información nacional que permita elevar la calidad de las decisiones en materia de comercio minorista de bienes.

## ***Bibliografía fundamental del autor sobre el tema***

---

### **Libros, artículos y monografías**

La tienda como producto en el comercio minorista de bienes. **Espacio** (Cuba) No. 3: 32-35, julio 2000.

El comercio socialista de bienes: un enfoque desde el punto de vista del marketing. **Espacio** (Cuba) No. 6: 22-24, septiembre - diciembre 2001.

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

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

### **Ponencias y otros materiales**

El producto-establecimiento en la estrategia del marketing del comercio minorista. Ponencia al V Encuentro iberoamericano de Marketing, Publicidad y Propaganda Diálogo'99. Centro de Convenciones Plaza América, Varadero, Cuba. 23 al 26 de noviembre de 1999

Marketing vs ventas. Conferencia magistral en el Primer Encuentro Científico de Capacitación CAPACITA' 2001 (ETECSA). Centro de Convenciones Pedagógicas. Ciudad de La Habana, Cuba. 20 y 21 de diciembre del 2001.

Diseño del Diplomado en Comercio Minorista para el Centro Nacional de Capacitación del Comercio Interior. Noviembre – Diciembre 2001

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

Miembro del Grupo de Expertos del Grupo de Mercado Interno en Divisas del MINCIN y asesor del grupo en la elaboración de diversos documentos.

### **Tesis de Maestría tutoradas**

López López, María A. El merchandising como instrumento de dirección del comercio minorista. Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana, CETED, 1997. 63, /8/ p.



### **Trabajos de Curso y Diploma tutorados**

Díaz Abeledo, Lizet y Marcela Padrón Sánchez. Base metodológica para el estudio del mercado cubano de consumidores. Trabajo de Diploma. Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas, 1994. 87 h.

García, Lianet y Alina González. Análisis del merchandising de la Cadena Imagen. Trabajo de Curso. Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas, 2000. 35 h.

Gómez Suárez, Vivian A. y Miriam A. Sardañas Villanueva. Valoración del negocio de las boutiques en la Cadena Caracol S.A. Trabajo de Diploma. Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas, 1997. 75, /45/ h.

Hernández-Piloto Forte, Blanca Elena y Yhaneya Forte Josende. Análisis de la actividad de comercio minorista en la red de Mini Super del Centro Comercial Santa María. Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas, 1996. 103 h.

Márquez Cuesta, Giselle y Yaymeli Lemus Cuesta. El merchandising del comercio minorista de bienes en la División Centro de Rumbos S.A. Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas, 1999. 57, /13/ h.

Mendoza Alvarez, Yanet. Análisis de la actividad comercial de la cadena imagen. Trabajo de Diploma. Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas, 2000. 83 h.

Pérez Cuevas, Carlos Manuel. Evaluación de las decisiones de marketing en la Plaza Carlos III. Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas, 2000. 62, /6/ h.

Soca Vega, María V. Reflexiones sobre el marketing mix minorista en 3ra. y 70: Trabajo de Diploma. Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas, 1996. 77, /10/ h.

**Bibliografía consultada**

Acosta Santana, José. Teoría y práctica de los mecanismos de dirección de la economía en Cuba / José Acosta Santana.-- La Habana : Ciencias Sociales, 1982.-- 385 p.

Adriano, Andreas. Amenaza Virtual: el comercio electrónico ha llegado a las cadenas minoristas brasileñas. Adaptarse a él puede ser un asunto de vida o muerte. **América Economía** (Chile): 24 – 25, 9 de sep. 1999.

Albrecht, Karl. La revolución del servicio / Karl Albrecht. -- Bogotá : Legis, 1990.-- 195 p.

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

Documento no publicado

Arias, José Angel. El comercio electrónico en el sector detallista. **Estándares: Boletín informativo de la Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico** (México) No. 5: 8-10, may. 1998.

Arroba Systems. Los grandes de la distribución se resisten a la venta electrónica. **Código 84** (España) No. 76: 8-20, ene.-feb. 2000.

Bandyopadhyay, Subir y Suresh Divakar. Impacts of Category Management and Brand Management from a Retailer's Perspective. 199?

Material fotocopiado.

Bases generales del perfeccionamiento empresarial: Anexo al Decreto Ley 187 de fecha 18 de agosto de 1998 publicado en la Gaceta Oficial Edición Ordinaria No.45. (25 de agosto de 1998). **Gaceta Oficial de la República de Cuba**. 14 de septiembre de 1998

Biblioteca Dag Hammarskjöld. Manual de estilo bibliográfico/ Biblioteca Dag Hammarskjöld. -- Nueva York : Naciones Unidas, 1963. -- 70 p.

Benitez, Juan et al. La empresa y su medio. Juan Benitez et al. -- México : Grupo Editorial Iberoamérica, 1983.-- 504 p.

- Berkowitz, Eric N. et al. Retailing. **En: Marketing** / Eric N. Berkowitz et al. -- Toronto: Irwin, 1995. -- p. 421 - 445
- Berry, Leonard. La propuesta ganadora: el futuro del retailing pasará por aprender a competir con nuevas reglas. Muerto el precio, viva el valor. **Gestión** (Argentina) 3(5): 94 – 99, sep-oct. 1998.
- Blanco Rosales, Humberto. Proceso estratégico a través de un proceso de consultoría gerencial: el caso de la Cadena de Tiendas TRD Caribe / Humberto Blanco Rosales. – 2000. --125 h.
- Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas.  
En la portada: Universidad de La Habana. Centro de Estudios de la Economía Cubana.
- Bretcha Boix, Joaquim. Ya ha llegado Wal-Mart, ¿y qué?. **Código 84** (España) No. 82: 38 – 48, ene.-feb. 2001.
- Brett, Richard y Carlos Domínguez. Diseño en comercio, básico para crear una marca. **Código 84** (España) No. 38: 38 – 48, may.-jun. 1999.
- Brewis-Lewie, Mike y Carlos Domínguez. ¿Cómo usar la tecnología para optimizar las operaciones en tiendas?. **Código 84** (España) No. 80: 22-30, sept-oct 2000.
- Brown, Eryn. Big business meets the e-world. **Fortune** (Estados Unidos): 62 – 72, Nov. 8, 1999.
- Bueno Campos, Eduardo. Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización / Eduardo Bueno Campos. -- Madrid : Pirámide, 1993.-- 701 p.
- Buhamra Abreu, Cláudia. Shopping center: a localização como fator de sucesso: entrevista com Tadeu Francisco Masano. **RAE Light** (Brasil): 6 – 11, Set. – Out. 1994.
- Cajaraville, Andrea y Graciela González Biondo. Un mundo de sensaciones: ofrecer bienes y servicios ya no es suficiente. El retailing comienza a transitar la economía de las experiencias. Entrevista a B. Joseph Pine II. **Gestión** (Argentina) 3 (5): 88 – 92, sep-oct. 1998.
- Calviño, Manuel. Psicología y marketing: contribuciones al posicionamiento de la psicología / Manuel Calviño. -- La Habana : Editora Política, 1999.-- 261 p.
- Cámara de Comercio de la República de Cuba. *Comercio electrónico*. [en línea]. <<http://www.camaracuba.cubaweb.cu/Ecommerce/ecommerce.htm>> [Consulta: 13 Ago. 2001].
- Enfoque estratégico de Marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba / Luis Barreiro Pousa

CIEM. Investigación sobre desarrollo humano y equidad en Cuba 1999 / CIEM. -- La Habana : Caguayo S.A., 2000.--216 p.

Los caminos de la seducción: la regla de oro es satisfacer a los clientes. Si no puede diferenciarse por precio, apunte a ser único en su categoría. Entrevista a Nirmalya Kumar. **Gestión** (Argentina) 3(5): 106 – 110, sep.-oct. 1998.

Carballal del Río, Esperanza. SAD de comercio minorista / Esperanza Carballal del Río; tutor José Manuel Torres Martínez. --1988. --97h.

Tesis de grado científico

En la portada: Facultad de Economía. Universidad de la Habana.

Castresana, Javier. El diseño en los centros comerciales: evolución o salto generacional. **Distribución y Consumo** (España) 2(2): 35 – 40. Feb. – mar. 1992.

Casares, Javier. Distribución comercial nueva en un mundo nuevo: formas de competencia. **Distribución y Consumo** (España) 3 (12): 10 – 17. Oct. – nov. 1993.

Casares, Javier y Alfonso Rebollo. Distribución comercial: la aceleración del cambio: 1966 – 1991. Veinticinco años de revolución comercial en España. **Distribución y Consumo** (España) 1(1): 10 – 28. Dic. – ene. 1991.

Casares Ripol, Javier y Alfonso Rebollo Arévalo. Distribución comercial / Javier Casares Ripol y Alfonso Rebollo Arévalo. -- Madrid : Editorial Civitas, 1996.-- 229 p.

Certo, Samuel C. y J. Paul Peter. Dirección estratégica / Samuel C. Certo y J. Paul Peter. -- Madrid: McGraw-Hill, 1997. -- 382 p.

The changing face of global retailing. **Stores**. (Estados Unidos): G3 – G4, Oct. 1999, Section 2.

Checking out. **Management Today** (Londres): 66 – 71, February 2000.

Chetochine, Georges. Marketing estratégico de los canales de distribución: trade marketing, competencia, marca propia / Georges Chetochine. -- Barcelona : Ediciones Granica S.A., 1994. -- 435 p.

Clancy, Kevin J. y Robert S. Schulman. Marketing myths that are killing business: the cure for death wish marketing / Kevin J. Clancy y Robert S. Schulman. -- New York : McGraw-Hill, 1995.-- 308 p.

Compra – venta en el ciberespacio: mucha gente no cree aún en la tienda virtual. **Economía digital** (Cuba): 14 – 15, dic. 2000. Edición especial V Congreso de la ANEC.

Conty, Melanie. Cuidando las apariencias se pueden mejorar las ventas. **Shopping Centers Today** (Argentina): 12, dic. 1997.

Converse, Paul D. y Fred M. Jones. Introduction to marketing: principles of wholesale and retail distribution / Paul D. Converse y Fred M. Jones. -- New York : Prentice Hall, 1948.-- 606 p.

Corstjens, Judith and Marcel Corstjens. Store wars: the battle for mindspace and shelfspace / Judith Corstjens and Marcel Corstjens . -- Chichester : John Wiley & Sons, 1995.-- 303 p.

Couch, David. Retailing / David Couch, -- London : Penguin Books, 1989.-- 130 p.

Crane, Frederick G, E. Stephen Grant y Steven W. Hartley. Retailing. **En: Marketing: Canadian Insights and Applications** / Frederick G. Crane, E. Stephen Grant y Steven W. Hartley. -- Toronto : Irwin, 1997. p. 323 – 344.

Decreto No. 192 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (Sobre el Mercado de Artículos Industriales y Artesanales). 21 de octubre de 1994. 2 p.

#### Material fotocopiado

Davidson, William R., Daniel J. Sweeney y Ronald W. Stampfl. Retailing Management / William R. Davidson, Daniel J. Sweeney y Ronald W. Stampfl. - - New York : John Wiley & Sons, 1984.-- 779 p.

Departamento de Desarrollo de la Central Nacional de Centra. Manual del detallista / Departamento de Desarrollo de la Central Nacional de Centra.-- Bilbao : Ediciones Alfíl, 1986.-- 300 p.

Díaz Fernández, Ileana. Marketing, fuente de competitividad. **Espacio** (Cuba): No. 4: 34-37, enero-abril 2001.

Diez de Castro, Enrique C. y Francisco J. Landa Bercebal. Merchandising / Enrique C. Diez de Castro y Francisco J. Landa Bercebal. -- Madrid : Pirámide, 1996.-- 399 p.

Dorr, Eugene L. Ventas al detalle: proceso de compras y determinación de precios (Merchandising) / Eugene L. Dorr. --México: McGraw Hill, 1983.-- 139 p.

*The eCommerce Portal of Cuba* [en línea]. <<http://www.cubacomercio.com/b2c.html>> [Consulta: 27 Ago. 2001].

Enfoque estratégico de Marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba / Luis Barreiro Pousa

- Eiglier, Pierre y Eric Langeard. *Servucción: el marketing de servicios* / Pierre Eiglier y Eric Langeard. --Madrid : McGraw-Hill, 1989.-- 220 p.
- Espina, Mayra, Lucy Martín y Lilia Nuñez. Reajuste económico y cambios socioestructurales. **Cuba Socialista** (Cuba): 3° época(21): 6 – 26, 2001.
- Fernández Rodríguez, Roberto. *La importancia estratégica del comercio tradicional en la distribución* [en línea]. España: UCM, 16 nov. 1999. <<http://www.ucm.es/BUCM/cee/doc/9915/9915htm>> [Consulta: 27 ago. 2001]
- Falk, Edgar A. *1001 Ideas to create retail excitement* / Edgar A. Falk. -- New Jersey : Prentice Hall, 1994.-- 304 p.
- Fernie, John y Francis R. A. Pierrel. Con nombre: la creciente participación de las marcas desarrolladas por los comercios minoristas es una tendencia mundial. **Gestión** (Argentina) 3(5): 106 – 116, sep.-oct. 1998.
- Ferrán Oliva, Juan M. Informe sobre el consumo de la población / Juan M. Ferrán Oliva. -- La Habana : Instituto Cubano de Investigación y Orientación de la Demanda Interna, 1993.-- 66 p.
- Figueiredo, John M. de. Cómo generar ganancias en Internet: desarrollar un emprendimiento de comercio electrónico rentable es posible, pero primero hay que entender cómo se segmenta el mercado minorista en internet. **Gestión** (Argentina) 5(6): 49 – 60 Nov.-dic. 2000.
- Futuro compartido: felizmente casadas con minoristas poderosos, las marcas propias han ganado personalidad, fuerza y algo del mercado de las grandes. Entrevista a John A. Quelch. **Gestión** (Argentina) 4(3): 174 – 179, mayo – junio de 1999.
- The future of shopping. **The Economist** (Londres) 332(7877): 16, aug. 20 1994.
- García-Abril, Carlota. Comercio electrónico: el boom del 2000. **Outsourcing** (España) No. 10: 6 – 12, May.–Jun. 1999.
- Garrido, Jordi. Cómo vender más en su tienda: merchandising para detallistas / Jordi Garrido. -- Barcelona : Gestión 2000, 2000.-- 161 p.
- Gil, Irene y Alejandro Molla. Distribución detallista en la CE: evolución y tendencias de futuro. **Distribución y Consumo** (España) 3(10): 34 – 44, jun. – jul. 1993.
- Global 200 Highlights. **Stores** (Estados Unidos): G5 – G14, Oct. 1999, Section 2.

Global o no global: en mercados propios y ajenos, el retailing busca espacio para seguir creciendo. ¿La globalización es para todos?. Informe especial. **Gestión** (Argentina) 3(5): 72 – 80, sep.-oct. 1998.

González Biondo, Graciela. Futuro compartido: felizmente casadas con minoristas poderosos, las marcas propias han ganado personalidad, fuerza, y algo de mercado de las grandes: entrevista a John A. Quelch. **Gestión** (Argentina) 4(3): 174 – 179, mayo – junio 1999.

González, Felipe. Reto Gigante: Roberto Salvo quiere repetir en grupo Gigante la fórmula de éxito que convirtió a Wal-Mex en la cadena de supermercados de mayores ventas en América Latina. **América Economía**, (Chile) : 26 – 29, 10 de agost. 2000.

González, Gabriel. El amplio mundo de los centros comerciales. **Shopping Centers Today** (Argentina): 1 y 20, Jul. 1997.

Grabinsky, Salo. Mi tienda / Salo Grabinsky. -- México : Del verbo Emprender S.A. de C.V., 1992.-- 128 p.

Hautrive, Iliana. Variedades incompletas: los antiguos ten cents de la capital todavía no tienen la imagen y la oferta para un buen servicio en moneda nacional. **Trabajadores** (Cuba): 6, 16 jul. 2001.

Hamel, Gary y C.K. Prahalad. Competing for the future / Gary Hamel y C.K. Prahalad. -- Boston : Harvard Business School Press, 1994.-- 357 p.

Hamilton, Kristie. Sainsbury vs tesco: The gap grows: Shares in Britain's No 2 grocer bounced on takeover talk despite poor figures. **The Sunday Times** (Londres): 8, 18 Apr. 1999.

Hamilton, Kristie. Wal-Mart: the prospect of America's discount retail giant gaining a foothold on this side of the pond has spooked British retailers and cheered consumers. **The Sunday Times** (Londres): 5, 20 Jun. 1999.

Harper, Timothy. ¿Qué quieren los clientes?. **Shopping Centers Today** (Argentina): 13 – 14, Dic. 1997.

Harrods Knightsbridge: Induction Manual. -- United Kingdom: Harrods Training and Development Department, 1995. -- 131 h.

Material fotocopiado

Henderson, Terilyn y Elizabeth A. Mihas. Desarrollo de marcas minoristas. **Gestión** (Argentina) 5(6): 121 – 123, nov.-dic. 2000.

Enfoque estratégico de Marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba / Luis Barreiro Pousa

Hernández Millán, Rolando, Héctor Conejero González y Roberto Cespón Castro. Logística de la distribución comercial: un enfoque sistémico. **Logística aplicada** (Cuba) No. 4: 12 - 14, 1998.

Hubert Garrido, Mario. Resistimos y preservamos las conquistas del Socialismo: entrevista a Carlos Lage. **Trabajadores** (Cuba) XXXI(1): 4 – 5, 1º enero 2001

Horovitz, Jacques y Michele Jurgens Panak. La satisfacción total del cliente: la estrategia de 25 compañías europeas líderes en calidad de servicio / Jacques Horovitz y Michele Jurgens Panak. -- Madrid : McGraw-Hill, 1993.-- 342 p.

Informe del Comité Central del PCC al Primer Congreso: presentado por el compañero Fidel Castro Ruz, Primer Secretario del PCC. -- La Habana: Pueblo y Educación, 1978. -- 248 p.

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

INIE – CIEM. Efecto de las políticas macroeconómicas y sociales sobre los niveles de pobreza: El caso de Cuba en los años noventa / INIE – CIEM. -- La Habana : PNUD, 1997.-- 40 p.

The interactive bazaar opens. **The Economist** 332(7877): 53 – 54, aug. 20 1994.

Las investigaciones que marcan la diferencia. **Shopping Centers Today** (Argentina): 16 – 17, Diciembre 1997.

Iríbar, Amaya. El precio de las rebajas de Marks & Spencer: los cierres anunciados por los grandes almacenes clarifican su estrategia, pero los analistas aún dudan de su resultado a largo plazo. **El País** (España): 5, 8 abr. 2001. Sección NEGOCIOS.

Isla Grande. *Comercio electrónico. Sitios que se han registrado en esta categoría* [en línea]. <<http://www.islagrande.cu/sitios.asp?IdCateg=157>> [Consulta: 27 ago. 2001]

Jones, P. et al. Desarrollo de la gestión comercial en la venta al por menor. **Alta Dirección**. (España) 31(183): 59 – 64, sep.–oct. 1995.

Jorda, Alain. “*Compra física frente a una compra virtual*”. [en línea] **Infonet siglo XXI** No. 53, 26 de abril del 2001.<<http://www.todoparaweb.com>> [Consulta: 28 abr. 2001]

Kahn, Jeremy. Wal-Mart goes shopping in Europe. **Fortune** (Estados Unidos): 51 – 54, Jun. 7 1999.



Kirsner, Scott. Experiencia requerida: es el nuevo mantra de los estrategas del marketing: para captar la atención de los clientes hay que brindarles una experiencia atrapante. Bob Rogers y sus colegas de BRC se especializan en crearlas. **Gestión** (Argentina) 6(1): 138 – 146, enero-febrero 2001.

Kotler, P. y Paul N. Bloom. Marketing professional services / P. Kotler y Paul N. Bloom. -- New Jersey : Prentice Hall, 1984.-- 296 p.

[Kotler, Philip]. Dirección de Marketing: análisis, planificación, gestión y control. [s.l.]. [s.e.]. [s.n.]. -- 845 p.

Kotler, Philip. El marketing según Kotler: cómo crear , ganar y dominar los mercados / Philip Kotler. -- Buenos Aires : Paidós, 1999.-- 303 p.

Kotler, Philip, John Bowen y James Makens. Mercadotecnia para hotelería y turismo / Philip Kotler, John Bowen y James Makens. -- México : Prentice Hall, 1997.-- 705 p.

Kurtz, David I. y Kenneth E. Clow. Services Marketing / David I. Kurtz y Kenneth E. Clow. -- New York : John Wiley & Sons. 1998.-- 570 p.

Lage, Carlos. Discurso de conclusiones en la reunión de Directores de empresas en proceso de perfeccionamiento empresarial. Centro de Convenciones Pedagógicas. 12 de junio del 2000.

Material fotocopiado

Lambin, Jean-Jacques. Marketing estratégico / Jean-Jacques Lambin. -- Madrid : McGraw-Hill, 1991.--490 p.

Larrea, Pedro. Calidad de servicio: del marketing a la estrategia / Pedro Larrea. -- España : Díaz de Santos, 1991.-- 274 p.

Lecciones de Economía Política de la Construcción del Socialismo / Colectivo de autores, bajo la dirección general de Ramón Sanchez Noda. Tomo II. -- La Habana : Dirección de Marxismo Leninismo. Ministerio de Educación Superior, 1992. -- 369 p.

Lele, Milind M. y Jagdish N. Sheth. El cliente es la clave: cómo lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción del cliente / Milind M. Lele y Jagdish N. Sheth. -- Madrid : Díaz de Santos, 1989.-- 215 p.

Lenin, Vladimir Ilich. Las tareas inmediatas del poder soviético / Vladimir Ilich Lenin. -- La Habana : Editora Política, 1963.-- 235 p.

Levitt, Theodore. Comercialización creativa / Theodore Levitt. -- México : CECSA, 1990.-- 191 p.

Levitt, Theodore. Marketing Myopia / Theodore Levitt. -- **En:** The environment of marketing behavior: selections from the literature. Robert J. Holloway y Robert S. Hancock ed. --New York : John Wiley & Sons, 1964.-- p. 212 - 223

Lewinson, Dale. Retailing / Dale Lewinson. -- New Jersey : Prentice Hall, 1997.-- 884p.

Loomis, Carol J. "A un paso de la cima: Wal-Mart tiene un nuevo presidente y está en camino de convertirse en el líder de la Fortune 500" [en línea]. *Fortune Américas*. 12 Abril 2000.

<<http://www.cnnenespanol.com/2000/fortune/04/12/walmart/>> [Consulta: 12 abr. 2001].

Lovelock, Christopher H. Mercadotecnia de servicios / Christopher H. Lovelock. -- México : Prentice Hall, 1997.-- 661 p.

Machado Rodríguez, Darío L. Estructura socioclasista de la sociedad cubana. **Cuba Socialista** (Cuba) 3º época(21): 33 – 47, 2001

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

Masa, Leopoldo. Perfil de las formas comerciales: elementos de la tecnología de venta. **Distribución y Consumo** (España) 3(10): 20 – 33, jun. – jul. 1993.

Masson, J.E. y A. Welhoff. El merchandising: rentabilidad y gestión del punto de venta / J.E. Masson y A. Welhoff. -- Bilbao : Ediciones Deusto S.A., 1990.-- 162 p.

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

Documento no publicado.

Menéndez Díaz, Manuel. Algunas consideraciones sobre el tema de la estructura socioclasista en Cuba. **Cuba Socialista** (Cuba) 3º época(21): 2 – 5, 2001.

[Menguzzatto, Martina]. La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. [s.l.]. [s.e.]. [s.n.]. -- 756 p.

MEP. Metodología Plan 2001: Consumo de la población / MEP. -- La Habana : MEP – Dirección de Desarrollo Social, 2000.-- 40 p.

Enfoque estratégico de Marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba / Luis Barreiro Pousa

Merchán, Juan. Teoría del merchandising: forma de exhibir en puntos normales de venta / Juan Merchán. -- Santafé de Bogotá : Juan Merchán Asesores de Merchandising, [s.a.]. -- /40/ p.

Meyer, Warren G. et al. Marketing: ventas al por menor: Para empleados, gerentes y empresarios / Warren G. Meyer et al. -- México : McGraw-Hill, 1993.-- 577 p.

MFP. Resolución 117-2000 (Unifica las disposiciones generales en materia de formación y aplicación de precios mayoristas, mpargenes comerciales y tarifas de servicios técnico productivos en MLC)

Documento no publicado.

MFP. Resolución V-134-97 (Metodología para la formación de precios minoristas para los bienes de consumo que comercializan en MLC las entidades económicas autorizadas)

Documento no publicado.

MFP. Resolución V-146-97 (Fijación de precios mínimos en MLC para cervezas nacionales e importadas)

Documento no publicado.

MFP. Resolución 196-2001 (Modifica la sección III inciso 2 de la Resolución V-134-97)

Documento no publicado.

Miller, Dave. A big for the Internet. **Postal Technology 2000**. 4 p.

Material fotocopiado

MINAGRI. Mercado agropecuario. 1994 /54/h.

Documento no publicado

MINCIN. Análisis de la participación de la producción nacional en las ventas de las cadenas TRD y Turismo según información estadística septiembre /00 4 h.

Material fotocopiado

MINCIN. Control Gubernamental Mayo 1998. La Habana : MINCIN, 1998.-- Tomo I. 99 h.

Documento no publicado

MINCIN. Estrategia para la rama del comercio mayorista y minorista en moneda nacional hasta el año 2003.-- 11 p.

Documento no publicado

MINCIN. Informe de balance 2000. La Habana : MINCIN, 26 de febrero del 2001.-- 32 p.

Documento no publicado

MINCIN. Política comercial para el mercado interno en divisas. Junio del 2001.-- 12 p.

Documento no publicado

MINCIN. Resolución No. 276/99 (Sobre la organización del Mercado de Artículos industriales y de Servicios). 11 de noviembre de 1999.-- 6 p.

Material fotocopiado

El mito de internet. **América Economía** (Chile): 11, 10 de agosto del 2000.

Molina Zavalía, Mariano. Cómo conocer a nuestros clientes. **Shopping Centers Today** (Argentina): 19, Dic. 1997.

Moser, Ted. Los extremos más valiosos. **Gestión** (Argentina) 5(5): 101 – 109, sep.-oct. 2000.

Mouton, Dominique. Merchandising estratégico / Dominique Mouton. --Barcelona : FundEmi Books, 1993.-- 202 p.

Navarro, Adriana. Estudio preliminar realizado en la Cadena de Tiendas caracol para la implantación del Sistema de Protección del Consumidor. / Adriana Navarro; tutora Alma Hernández. -- 2001. ---63h.

Trabajo de Diploma

En la portada: Ciudad de La Habana. Facultad de Contabilidad y Finanzas

Negroponete, Nicholas. El futuro de las ventas al detal. **SUMMA**: 64 – 65, Sep. 1998, Edición 52.

Newel, Frederick. Las nuevas reglas del marketing: use el marketing de relaciones personales y será el líder de su industria / Frederick Newel. -- México : McGraw-Hill, 1997.-- 300 p.

Norma cubana: descripción de libros y folletos. – La Habana : Comité Estatal de Normalización, 1982. –53 p.

Normas para la organización, funcionamiento, producción y rectoría del mercado de artículos industriales y artesanales. -- La Habana : Ministerio del Comercio Interior, 1996.-- 6 p.

Documento no publicado.

Nueva manera de vender: explotando un canal alternativo, Ofi Shop y Office Net se lanzaron a la conquista de insumos para oficinas. Informe especial. **Gestión** (Argentina) 4(2): 132 – 139, mar.-abr. 1999.

ONE. Anuario Estadístico de Cuba 1997: Edición 1999 / ONE.-- La Habana : ONE, 1999. -- 314 p.

ONE. Anuario Estadístico de Cuba 1999: Edición 2000 / ONE.-- La Habana : ONE, 2000. -- 340 p.

On the racks at Marks. **The Sunday Times** (Londres): 9, 8 Nov. 1998. Sección BUSINESS

El oráculo cibernético **i-biz** No. 2: 76 – 79, jul. 2000.

Orduña, Inma. Recomendaciones de AECOC sobre surtido eficiente. **Código 84** (España) No. 75: 40 – 46, noviembre-diciembre 1999.

Ortiz de Zárate, Alvaro. Cómo dirigir un negocio minorista / Alvaro Ortiz de Zárate. -- Bilbao : Deusto, 1986 --. 127 p.

Palacios Velazco, Roberto; Andrés Babé García y Gilberto Valdés Varela. La comercialización y reparación del calzado: sondeo de opinión / Roberto Palacios, Andrés Babé García y Gilberto Valdés Varela. – Ciudad de La Habana: CID-CI, 2000. – 39 p.

Documento no publicado.

PCC. Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba / PCC. -- La Habana : Editora Política, 1998.-- 70 p.

Parasuraman, A., Leonard I. Berry y Valarie A. Zeithaml. Understanding customer expectations of service. **Sloan Management Review**: 39 – 47, Spring 1991.

Pérez Arias, Mónica. Claves para la planificación estratégica de Shopping Centers. **Shopping Centers Today** (Argentina): 16, Jul. 1997.

Pine II, B. Joseph y James H. Gilmore. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review** (Estados Unidos): 97 – 105, Jul.-Aug. 1998.

Porter, Michael E. ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?. **Harvard Deusto Business Review** (España): 3 – 26, Cuarto Trimestre 1990.

Porter, Michael E. Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia / Michael E Porter. -- México : Compañía Editorial Continental, 1982.-- 407 p.

Porter, Michael E. Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior / Michael E Porter. -- México : Editorial Continental, 1990.-- 545 p.

Porter, Michael. La ventaja competitiva de las naciones / Michael Porter. -- España : Plaza & Jones, 1991.-- 1025 p.

Pradas, Tony. La llave del Cibergolfo. **Economía digital** (Cuba): 3, dic. 2000 Edición especial V Congreso de la ANEC.

Prahalad, C. K. Y Gary Hamel. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review** (Estados Unidos), May-Jun.1990.

*¿Quién no le teme a Wal-Mart?: Carrefour, el segundo minorista más grande del mundo le está ganando a Wal-Mart en todos los mercados menos en el de América del Norte. Habrá que ver si esta compañía francesa puede mantener su ventaja [en línea] [s.l.], [s.a.].*

<http://www.cnnenespanol.com/2000/fortune/06/21/walmart/> [Consulta: 26 de abr. 2001]

Rating the stores. **Consumer Reports**: 712 – 722, Nov. 1994.

Raphel, Murray. Escalera de lealtad: lo que debe hacer, prueba de fuego incluida, para convertir a un cliente potencial en un real defensor de su negocio. **Gestión** (Argentina) 3(5): 100 – 105, sep.-oct. 1998.

Rebollo, Alfonso. Clasificación de las formas comerciales: el “producto - establecimiento”. **Distribución y Consumo** 3(10): 10 – 18, jun – jul. 1993.

Rebollo Arévalo, Alfonso. La dispersión de precios en el comercio minorista. **ICE** (España) No. 713: 47 – 56, Abr. 1993.

Red comercial minorista (Análisis sintético). Ciudad de La Habana : Centro de Investigación y Desarrollo del Comercio Interior, 1997.-- 10 p.

Documento no publicado

Retail Industry Profiles – Selected Economies. **Stores** (Estados Unidos): G36 – G46, October 1999, Section 2.

Rímuli, Verónica. Híper y supermercados: nuevas categorías, distribución y logística. **Mercado** (Argentina) No. 964: 102 – 104, marzo 1998.

Rique, Renato. ¿De qué hablamos cuando hablamos de Malls?. **Shopping Centers Today** (Argentina): 20, Julio 1997.

Rodríguez Sánchez, Salvador. Primera propuesta de segmentación del mercado para el comercio en M.N. de la Cadena Imagen: según validación en el municipio Camagüey y generalización en las provincias Matanzas, Camagüey y Las Tunas / Salvador Rodríguez Sánchez. -- Camagüey : Grupo Consultor de Logística Filial Camagüey, 2000. --37 h.

Documento no publicado

Rubinstein, Harvey M. Centros Comerciales / Harvey M. Rubinstein. -- México : Limusa, 1983.-- 207 p.

Rushe, Dominique. Sainsbury puts price at heart of fightback. **The Sunday Times**. (Londres): 14, 6 Jun. 1999.

Rushe, Dominique. Shopping maul: a new world order is developing in retail as the global giants look to dominate high streets around the globe. To survive, companies will have to buy or be bought. **The Sunday Times** (Londres): 6, 25 Apr. 1999.

Rushe, Dominique. UK leads European net shopping boom: our retailers have a head start in the race to dominate the cyberspace shopping revolution. **The Sunday Times** (Londres): 10, 27 June 1999.

Salen, Henrik. Los secretos del merchandising activo: o cómo ser el número 1 en el punto de venta / Henrik Salen. -- Madrid : Ed. Díaz de Santos, 1993.-- 321 p.

San Germán de Armas , José A. Diagnóstico de los principales problemas de dirección de la empresa municipal de comercio de Marianao / José A. San Germán de Armas y Amparo López López; tutor Luis Barreiro. -- 1995. ---21h.

Trabajo de curso

En la portada: Ciudad de La Habana

Santos Rodríguez, Manuel. Perfil de competencia de la empresa de comercio minorista de Regla / Manuel Santos Rodríguez y Abraham R. Herrera Terra; tutor Grupo de consultoría del CETED. -- 1992. -- 75 h.

Trabajo de Diploma.

En la portada: Universidad de La Habana. Facultad de Economía. Ciudad de La Habana.

Schmitt, Bernd H. Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands / Bernd H. Schmitt. -- New York : The Free Press, 1999.-- 280 p.

Seiders, Kathleen, Leonard Berry y Larry G. Gresham. La estrategia conveniente: para mejorar la experiencia de compra hay que ahorrarle tiempo y energías al consumidor. **Gestión** (Argentina) 5(5): 187 – 194, septiembre - octubre 2000.

Shaw, John C. Gestión de servicios: la consecución del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes / John C. Shaw. -- Madrid : Díaz de Santos, 1991.-- 255 p.

Soellner, Nikolaus y William Markham. La cadena de suministro: una visión hacia el futuro. **Harvard Deusto Business Review** (España) No. 99: 54 – 63, Nov.-dic. 2000.

Spector, Robert y Patrick D. McCarthy. The Nordstrom way: the inside history of America's # 1 customer service company / Robert Spector y Patrick D. McCarthy. -- New York : John Wiley & Sons, 1995.-- 237 p.

Spies, Kordelia, Friedrich Hesse y Kerstin Loesch. Store atmosphere, mood and purchasing behavior. **International Journal of Rersearch in Marketing** No. 14: 1 – 17, 1997.

Enfoque estratégico de Marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba / Luis Barreiro Pousa



Stalk, Georges, Philip Evans y Lawrence E. Shulman. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review** (Estados Unidos), Mar.-Apr. 1992.

Stern, Louis. La distribución como clave: administración estratégica de canales. **Mercado** (Argentina) No. 968: 135, jul. 1998.

Store Wars: relentless competition is forcing Kwik Save into the arms of Somerfield. Kristie Hamilton reports on a merger that marks the start of a shake-out in supermarkets. **The Sunday Times** (Londres): 3, 22 feb. 1998.

Taylor, Don y Jeanne Smalling Archer. Up against Wal-Marts: how your business can prosper in the shadow of the retail giants / Don Taylor y Jeanne Smalling Archer. -- New York : American Management Association, 1994.-- 258 p.

Tesys. *Tienda virtual* [en línea].

<[http://www.cubaonline.com.cu/Tienda\\_Virtual/index.html](http://www.cubaonline.com.cu/Tienda_Virtual/index.html).> [Consulta: 27 ago. 2001]

Thompson, Arthur A. y A.J. Strickland. Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas / Arthur A. Thompson y A..J. Strickland. -- México: McGraw-Hill, 1997. – 1034

Tolan, Mary. La mercadería más valiosa: cómo optimizar la oferta para que satisfaga al cliente y, con la menor inversión, rinda dividendos al accionista. **Gestión** (Argentina) 3(5): 82 – 86, sep.-oct. 1998.

Un estudio del comercio minorista. **The Economist**. Marzo 1995. 33 p. Traducción del Centro de Información de Cubalse (ID 3/95).

#### Mecanografiado

Un mundo de sensaciones: ofrecer bienes y servicios ya no es suficiente. El retailing comienza a transitar la economía de las experiencias. **Gestión** (Argentina) 3(5): 88 – 92, sep.-oct. 1998.

Valdés Jiménez, Jorge Risquet. El sistema de información de Mercadotecnia en la cadena de Tiendas TRD Caribe. Jorge Risquet Valdés Jiménez; tutor Marta Ferrer Castañedo. – 2001. – 116 h.

Tesis de Master en Dirección.

En la portada: Universidad de la Habana. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.

- El valor de la experiencia: entrevista a Bern Schmitt. **Gestión** (Argentina). 5(3): 127 – 132, mayo-junio 2000.
- Vanzini, Sebastián. Small Shopping Centers, la otra opción. **Shopping Centers Today** (Argentina): 15, Jul. 1997.
- Vidal, José R. Y Juan P. Febles. El bazar digital crece: las aplicaciones del comercio electrónico que gestionan las ventas por Internet pueden y suelen integrarse con otras aplicaciones corporativas, de gestión y contabilidad, de facturación, de atención al cliente entre otras. **Economía Digital** (Cuba): 4 – 5, dic. 2000, Edición especial V Congreso de la ANEC.
- Viejo, Miguel. Gestión de experiencias. **Código 84** (España) No. 75: 48 – 50, nov.-dic. 1999.
- Webster, Frederick E. El “nuevo” concepto de marketing **Gestión** (Argentina) 1(6): 114 – 122, Nov.–Dic. 1996.
- Yañez, Blanca. La distribución en Francia: el hipermercado se reinventa a sí mismo. **Código 84** (España) No. 72: 50 – 58, may.-jun. 1999.
- Yañez Minondo, Blanca. La distribución americana busca nuevas estrategias. **Código 84** (España) No. 80: 32 – 35, sep.-oct. 2000.

## ***Anexo 1: Teorías de la evolución del comercio minorista***

**La “Rueda del comercio minorista”** es una de las más reconocidas teorías de la evolución del cambio institucional minorista, fue desarrollada por el profesor Malcom P. McNear (Harvard University Graduate School of Business Administration, 1958) y según ella, la dinámica del cambio institucional posee un ciclo más o menos definido que comienza con una innovación y termina con la vulnerabilidad de esa innovación que da la entrada a otro competidor que nuevamente innova.

La hipótesis de la rueda sugiere que las nuevas instituciones minoristas siempre entran al mercado con una estrategia de baja categoría, con bajo precio y por tanto bajo margen, lo cual solo es financieramente posible reduciendo los costos de operación a un mínimo, con un reducido número de servicios, una modesta atmósfera de compras en cuanto a facilidades exteriores e interiores y, a menudo, con reducido surtido y mercancía de menor calidad.

Con el tiempo este modelo es fácilmente copiado por nuevos competidores y esta presión de la competencia obliga al establecimiento original a agregar nuevos servicios para ganar una ventaja diferencial, mediante mejoras en las facilidades, mayores y nuevos servicios, mejoras en el surtido buscando mayores márgenes y hasta su reubicación en mejores locaciones con vistas a mejorar su imagen. Con ello, la innovación original madura, los costos se incrementan y se pasa a operar en una nueva categoría o grupo estratégico.

**El “Acordeón Minorista”** es una variante de la teoría anterior, que se limita a explicar el fenómeno del cambio institucional. Según esta teoría, la tienda en su proceso de competencia y búsqueda de ventajas se mueve de muchas líneas de productos a pocas en un movimiento zigzagueante: de amplia variedad (tiendas generales, por departamentos, supermercados, etc.) a limitada variedad (tiendas especializadas, boutiques, etc.) y de nuevo a una diversificación de productos, y así continuamente, movimiento que simula la expansión y contracción del acordeón, de ahí su denominación.

La teoría del “*Proceso dialéctico*”, elaborada por Thomas J. Maronick y Bruce J. Walker (1974), se basa en que en el continuo proceso de transformaciones que viven las instituciones, coexisten viejos y nuevos modos de hacer, los que se adaptan unos a otros creando como consecuencia algo cualitativamente diferente. De ahí la referencia a una Tesis, como lo viejo, la forma institucional establecida, una Antítesis como lo nuevo, lo innovador y original, opuesto a lo anterior y una Síntesis que es la resultante de la combinación de aspectos de lo viejo y lo nuevo en un nuevo formato que resulta algo diferente.

Según sus autores, este modelo implica incluso que minoristas opuestos, en busca de ventajas diferenciales del uno en relación con el otro, de hecho estén avanzando el uno hacia el otro y negando su propio formato y, en ese movimiento paralelo de ofertas, facilidades, servicios y precios, se va creando la síntesis de ambas que volverá a ser vulnerable de ser negada por los nuevos competidores con lo que el proceso dialéctico comienza de nuevo.

Esto se puede ilustrar con el surgimiento de las Cadenas de Tiendas de descuento por departamento en la década del 60 (al estilo de K Mart o Wal Mart), como resultado de la fusión de lo mejor de las Tiendas por departamentos tradicionales, surgidas después de la Segunda Guerra Mundial y que se caracterizaban por su céntrica ubicación, estructuras de dirección jerárquicas, servicios gratis al cliente, etc. (Tesis), con las primeras Tiendas de descuento (Antítesis), caracterizadas por el autoservicio, ningún servicio adicional gratis, precios más bajos aunque con calidad similar, mayor rotación, etc. La Síntesis, constituida por las primeras Tienda de descuento por Departamentos, combinaron métodos de operación de ambas.

**El “Ciclo de vida del establecimiento minorista”**, describe el ritmo, en el tiempo, los movimientos antes descritos en el campo de las instituciones minoristas. De ahí que, según esta teoría la evolución de un tipo de establecimiento atraviese por las etapas de innovación (equivalente a la introducción), desarrollo acelerado (crecimiento), madurez y declive. Los minoristas deben adaptarse a las condiciones ambientales (expectativas de los clientes, acciones de la competencia, etc.) para atravesar la etapa de innovación y sostenerse, brindando a los clientes una oferta de valor superior a la que brinda cualquier otro formato, de lo contrario transitará hacia el declive con mayor rapidez.

## **Anexo 2: Evolución de las ventas en el comercio minorista en Cuba**

	Total de la circulación mercantil minorista *	Ventas en el comercio minorista *	Participación en la circulación mercantil minorista	Percápita
	MMP	MMP	%	P
1980	6055,3	4235,0	69,9	
1985	9133,4	6459,2	70,7	
1990	9315,5	6320,4	67,8	
1991	8103,1	5184,6	64,0	487
1992	7779,6	4627,2	59,5	431
1993	6832,1	3825,5	56,0	353
1994	9959,9	5431,9	54,5	496
1995	10104,2	6265,8	62,0	570
1996	10235,2	6391,0	62,4	580
1997	10792,8	5690,1	52,7	514
1998	11519,1	5542,0	48,1	498
1999	12707,1	5642,8	44,4	506
2000	13334,4	5965,6	44,7	533

\* Abarca las ventas en el comercio minorista y en la alimentación pública solo en moneda nacional.

Fuente: Anuarios Estadísticos de Cuba 1997 y 2000.

### **Anexo 3: Red minorista de bienes que opera en moneda nacional**

<b>Cadena / Grupo / Tipo</b>	<b>Cant.</b>	<b>Mercadería</b>	<b>Subordinación</b>
Mercados Agropecuarios	304	Productos agropecuarios	Dirección Provincial de Comercio P.P.
Mercados Agropecuarios estatales	n.d.	Productos agropecuarios	MINAGR
Cadena Cubana del Cerdo	19	Cárnicos de cerdo	Dirección Provincial de Comercio P.P.
Mercados agropecuarios de canasta básica	1000	Productos agrícolas	Dirección Municipal de Comercio P.P.
Carnicerías de canasta básica	n.d.	Carnes, pescado, huevos y derivados	Dirección Municipal de Comercio P.P.
Bodegas	n.d.	Alimentos	Dirección Municipal de Comercio P.P.
Lecherías	n.d.	Leche fluida, yogurt	Dirección Municipal de Comercio P.P.
Panaderías	n.d.	Pan y dulces	Empresa Provincial de Industrias Alimentarias P.P.
Cadena Cubana del Pan	n.d.	Pan	Empresa Provincial de Industrias Alimentarias – P.P.
Tiendas Plan Especial	n.d.	Uniformes, canastilla y otros	Dirección Provincial de Comercio P.P.
Cadena exclusiva “La Moda”	n.d.	Vestuario	Dirección Provincial de Servicios P.P.
Cadena Imagen	n.d.	Alimentos y bienes industriales	Empresa Universal MINCIN
Empresa “Amistad” (Mercado Industrial y Artesanal)	3500	Bienes industriales diversos	Dirección Provincial de Comercio P.P.
Farmacias	n.d.	Medicamentos y productos farmacéuticos	MINSAP
Librerías	n.d.	Libros, revistas y otros	Centro Provincial del Libro - MINCUL
Jardines	n.d.	Plantas, flores y arreglos florales	Empresa Provincial de Jardines / Dirección de Comunales P.P.
Tiendas comisionistas	n.d.	Productos de uso	Dirección Provincial de Comercio P.P.
Kioskos	n.d.	Periódicos y revistas	Empresa de Correos de Cuba
Mercaditos “Ideal”	n.d.	Productos alimenticios	Empresa de Servicios especializados - MINCIN

Fuente: elaboración propia

### **Anexo 4: Red minorista de bienes que opera en divisa**

<b>Cadena / Grupo / Tipo</b>	<b>Cant.</b>	<b>Mercadería</b>	<b>Subordinación</b>
Tiendas Panamericanas	926	Diversa	Corp. CIMEX
Cadena de Tiendas TRD Caribe	732	Diversa	MINFAR
Cadena de Tiendas Caracol, S.A.	333	Diversa	MINTUR
Tiendas Universo	251	Diversa	Cubanacan S.A.
Sociedad Meridiano	190	Diversa	Cubalse S.A.
Sociedad DITA	23	Electrodomésticos	Cubalse S.A.
Sociedad Automotriz	5	Autos y piezas	Cubalse S.A.
Tiendas Habaguanex	66	Diversa	Habaguanex, S.A.
Tiendas Gaviota	35	Diversa	MINFAR
Tiendas Cubartesanía	227	Artesanía y otros bienes industriales	UNIL
Cubapack	1	Venta por catálogo de artículos diversos.	Corp. CIMEX
Coral Negro	n.d.	Joyería y bisutería	Corp. CIMEX
Servi-Cupet	82	Combustible, accesorios y piezas para vehículos, bienes de conveniencia.	Corp. CIMEX
Oro Negro	35	Combustible, accesorios y piezas para vehículos, bienes de conveniencia.	Cubalse
Tiendas ARTex	275	Artesanía y música	MINCUL
Fondo Cubano de Bienes Culturales	121	Bienes artísticos	MINCUL
Tiendas BISART	140	Objetos artesanales y artículos imagen Cuba	MINIL
Casa de las Américas	87	Música grabada, videos, souvenirs, artículos imagen Cuba	Casa de las Américas
Comercial Latina	n.d.	Artículos imagen Cuba, confituras y servicios	Prensa Latina
EGREM	162	Música grabada.	MINCUL
EMPROVA	6	Artículos varios	Consejo de Estado
ETECSA	n.d.	Equipos de comunicación.	MIC
Cafeterías Piropo (en su actividad minorista de bienes)	n.d.	Dulces, bebidas, cigarrillos y confituras	Grupo Rumbos
Pain de Paris	n.d.	Panes, dulces y confituras	Palmares / Cubanacán

Silvayn	31	Panes, dulces y confituras	Empresa provincial de Industrias Alimenticias – P.P.
Doñanely	n.d.	Panes y dulces	Cubalse
Opticas Miramar	11	Espejuelos y artículos de óptica	Cubanacan
Photo Service	39	Material fotográfico y confituras	CIMEX
Fotovideo	20	Material fotográfico y confituras	DITA / Cubalse
Fotografía Trimagen	25	Material fotográfico y confituras	MINFAR
VideCuba	n.d.	Material fotográfico y confituras	PP
Librerías	n.d.	Libros y publicaciones seriadas	Centro Provincial del Libro - MINCUL
Tropiflora	n.d.	Plantas, flores y arreglos florales	MINAGRI
Floriarte	1	Plantas, flores y arreglos florales	Empresa Provincial de Jardines / Dirección de Comunales P.P.
Tiendas Duty Free	n.d.	Diversa	CIMEX
La Universidad	1	Papelería, libros y efectos de escritorio	MES
Alma Mater	1	Papelería, libros y efectos de escritorio	Universidad de La Habana - MES
Tiendas de museos	n.d.	Souvenirs, objetos de arte y reproducciones artísticas	MINCUL
Mercado postal	n.d.	Papelería, artículos filatélicos, souvenirs.	Empresa de Correos de Cuba
Grupo promotor del Barrio Chino de La Habana	n.d.	Diversa	Poder Popular Provincial
Tiendas selectas Habana Vieja	19	Souvenirs, artículos de regalo, perfumes, tabacos, etc.	Dirección de Patrimonio, Oficina del Historiador de la Ciudad.
Cuentapropistas	n.d.	Objetos artesanales, libros, etc.	-

Fuente: elaboración propia



## **Anexo 5 Determinantes (Póquer) de la Ventaja Nacional**

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

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

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

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

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

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

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

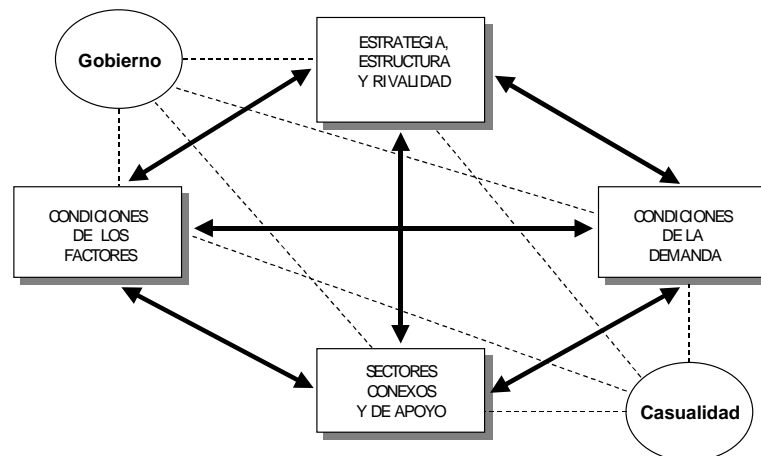
La magnitud y pautas de crecimiento de la demanda doméstica, están relacionadas con el tamaño esa demanda y su tasa de crecimiento, entre otros elementos.

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

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

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

### DETERMINANTES DE LA VENTAJA NACIONAL



## **Anexo 6: Encuesta sobre Factores Clave de Éxito**

Estimado compañero:

El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana está desarrollando un proceso de investigación sobre Marketing del Comercio Minorista de Bienes, por lo cual le solicitamos su opinión como experto para determinar los Factores Clave de Éxito del sector del comercio minorista de bienes.

A fin de uniformar la información que manejen todos los encuestados le incluyo a continuación la definición operativa de Factor Clave de Éxito que se emplea en esta investigación.

***Factores Clave de Éxito: Constituyen aquellos elementos que aseguran el éxito en el sector***

De la lista que se relaciona más abajo, marque con una cruz aquellos cuatro (4) aspectos que, en su consideración, aseguran el éxito en el sector del comercio minorista de bienes. Se agrega una línea en blanco por si usted propone algún otro factor no incluido en la lista.

Muchas gracias por su colaboración.

<b>Propuesta de Factores:</b>	<b>Marque aquí si está de acuerdo</b>
Buena relación precio-calidad (que permita aceptar la oferta)	
Capacidad de reacción (ante los cambios resultantes del entorno y de los clientes)	
Conocimiento del mercado (información relativa a quienes compran, por qué y cómo)	
Eficacia y motivación de los recursos humanos (para brindar un servicio eficaz)	
Imagen (que brinda confianza al cliente y asegura su fidelidad)	
Orientación al cliente (poner a la organización en función de las necesidades y expectativas de los clientes)	
Planificación y compra de la mercadería (para disponer del surtido exigido por los clientes)	
Ubicación de los puntos de venta (para acercarlos al consumidor)	
Otro:	

**NOTA: RECUERDE MARCAR COMO MAXIMO CUATRO (4) ASPECTOS**

Puede devolver esta encuesta a: Luis Barreiro Pousa

[barreiro@fcf.uh.cu](mailto:barreiro@fcf.uh.cu) o al Fax 55 3808

## **Anexo 7: Guía de entrevista para directivos de Cadenas de Tiendas**

1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la Cadena? ¿Los de marketing?
2. ¿Cuál es su mercado meta?
3. ¿A su juicio, quiénes son sus principales competidores directos?
4. ¿Cómo se pretende posicionar la Cadena dentro del Comercio Minorista en Cuba?
5. Cómo se controlan los resultados de la Cadena. ¿Existe algún Sistema de Información de Marketing? ¿Existe algún sistema de retroalimentación de los clientes? ¿Qué indicadores emplean para la medición de la actividad comercial?
6. ¿Qué criterio de selección de mercadería tiene la Cadena? ¿Existen limitaciones para la compra?
7. ¿Cómo se hace el trabajo de marketing de la Cadena?. ¿Existe Plan de Marketing para la cadena?
8. ¿Cuáles son, a su entender, los Factores Clave de Éxito para la actividad del Comercio Minorista de bienes?
9. ¿Cuáles considera como las principales limitaciones del comercio minorista de bienes en Cuba?
10. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de su Cadena, que contribuyen a su competitividad en el sector del comercio minorista de bienes?

### **DATOS DE INTERES**

Cantidad de tiendas de la cadena por tipo  
Cobertura geográfica  
Cantidad de líneas de productos que opera  
Cantidad de empleados (vendedores y otras ocupaciones)  
Crecimiento anual de las ventas  
Utilización de marcas propias

### **Anexo 8: Lineamientos para la organización del comercio minorista y su red de ventas y servicios (MINCIN, junio 2001)**

- La red de comercio minorista tiene como objetivo optimizar la recaudación de divisas, solventar las necesidades de la población, así como rebajar los costos de las mercancías.
- La organización del comercio minorista en el país a través de las distintas redes o cadenas de ventas, debe ejecutarse de forma que cubran y compartan el mercado con armonía y racionalidad, según resulte conveniente al país.
- Especial atención debe darse en toda actividad de comercio minorista a implementar y a garantizar el cumplimiento de la política de protección al consumidor en cuanto a precio, calidad, correspondencia del peso o volumen, información, servicio y trato, entre otros aspectos.
- Desarrollar sistemáticamente el estudio de la demanda y el mercado como instrumento para lograr la satisfacción de los consumidores y la reducción de inventarios inmovilizados.
- Los establecimientos comerciales minoristas y sus ofertas de productos y servicios se integrarán adecuadamente al entorno, preservando nuestra identidad nacional, el ornato y el medio ambiente.
- Las entidades que ejerzan el comercio minorista deben promover preferentemente la venta de los productos nacionales.
- Las referencias sobre los productos y los servicios deben brindarse en el idioma español. Será obligación de todas las personas naturales o jurídicas que participen en la comercialización, garantizar que la información sobre los productos cumpla con las normas establecidas.
- Potenciar la imagen del comercio minorista resaltando los valores patrios y los símbolos de cubanía que identifiquen el mercado interno con la historia y cultura del pueblo cubano, nuestra Revolución y su ideología socialista.
- Las entidades que realicen el comercio minorista están obligadas a garantizar la prestación de los servicios de garantía correspondientes a los artículos que comercialicen y los servicios de postventa se brindarán por las que se encuentren debidamente autorizadas.
- En todas las actividades de comercio minorista deberá cumplirse estrictamente las normas de almacenamiento, conservación, higiénico-sanitarias y de calidad establecidas para la elaboración y manipulación de los alimentos, y otros productos que así lo requieran.
- Se prohíbe la venta de bebidas alcohólicas y cervezas en los centros asistenciales, educacionales y deportivos, así como a menores de 16 años de edad en cualquier tipo de establecimiento comercial.
- El Ministerio del Comercio Interior en coordinación con el resto de los organismos de la Administración Central del Estado y acorde a las indicaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros regula la organización del comercio minorista. A tales efectos:
- Evalúa y emite criterios sobre las entidades que deben participar en el comercio minorista, atendiendo a que se logre una óptima utilización de las instalaciones existentes.

- Aprueba la nomenclatura de los productos y servicios a comercializar de forma minorista por cada entidad.
- Participa conjuntamente con el Ministerio de Finanzas y Precios y el Ministerio de Economía y Planificación en la determinación de la metodología que utilizarán estas organizaciones minoristas para la formación de los precios de venta, de forma tal que los mismos sean los adecuados y cumplan con la mejor relación precio, calidad y oportunidad del mercado.
- Evalúa y aprueba las solicitudes de apertura y recibe información del cierre de establecimientos minoristas.