

**UNIVERSIDAD
JOSE MARTI PEREZ
SANCTI SPIRITUS
SEDE UNIVERSITARIA MUNICIPAL
JULIO ANTONIO MELLA
TRINIDAD**

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



TITULO: Propuesta de un procedimiento para valorar la rentabilidad comercial en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.


AUTORA: Yasneli Carracedo Valera

TUTOR: Lic. Heriberto Moreno Moya

CURSO: 2010 - 2011



Pensamiento

A close-up portrait of a man with a mustache, wearing a light-colored military-style cap. He is looking slightly upwards and to the right. The background is a blurred outdoor scene with blue and white elements, possibly a sky or a wall. The text is overlaid on the image.

“La juventud cubana está llamada a tomar el relevo de la generación fundadora de la Revolución.”

La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social.

D

Dedicatória

No siempre la vida nos proporciona posibilidades maravillosas, donde no solo se ve nuestro esfuerzo sino que este se enlaza al de otros muchos que con amor ternura y dedicación contribuyeron al alcance de tales metas.

Entonces, siendo así dedico mi trabajo a:

- ❖ Mis padres y hermano quienes con sacrificio y amor me han guiado por el camino correcto de la vida.
- ❖ Mi pequeño hijo que me inspira cada día a ser mejor y superarme.
- ❖ Mis profesores y compañeros por darme ánimo para continuar mis estudios.
- ❖ Mi tutor por todo su apoyo incondicional y dedicación
- ❖ A esta Revolución por hacer tantos sueños realidad.

A

Agradecimientos

Agradezco de todo corazón a:

- ❖ A mis padres e hijo por su apoyo incondicional.
- ❖ A todos mis compañeros de estudio por su aliento constante durante mi formación, con especial énfasis a Diansys por su apoyo incondicional.
- ❖ A todos los profesores que nos formaron durante la carrera.
- ❖ A mi tutor, que sin él no hubiera sido posible desarrollar dicha investigación.
- ❖ A mis amigos y personas que anónimamente también colaboraron de una u otra en la realización de este trabajo.
- ❖ Agradezco a la Revolución y a Fidel por darnos la oportunidad de estudiar.



Indice

Introducción.....	1
Capítulo I Marco Teórico Referencial	5
1.1. Introducción.....	7
1.2. Generalidades.....	7
1.2.1. Evolución del concepto de Comercialización	10
1.3. Marketing de Servicios.....	11
1.3.1. Clasificación de los Servicios	15
1.4. La rentabilidad como objetivo básico de las operaciones turística	19
1.5. Análisis de la Rentabilidad en mercadeo	21
1.6. Estrategias para mejorar la Rentabilidad Comercial	33
1.7. Papel de las cadenas de tiendas en el desarrollo del turismo	34
1.7.1. Particularidades de las cadenas de tiendas en Cuba.....	35
Capítulo II Procedimiento para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahotelera	39
2.1. Introducción.....	39
2.2. Procedimiento para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras	39
2.3. Fundamentación de los elementos del procedimiento propuesto	40
2.3.1. Caracterización de la redes extrahoteleras	40
2.3.2. Cálculo de la rentabilidad comercial	40
2.3.3. Valoración de la Rentabilidad Comercial.	46
2.3.4. Estrategias para mejorar la Rentabilidad Comercial	49
2.3.5. Control de retroalimentación	56
Capítulo III Implementación del procedimiento para valorar la rentabilidad en Caracol Sancti Spíritus	57
3.1. Introducción.....	57
3.2. Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus	57
3.3. Cálculo de la rentabilidad comercial	65
3.4. Valoración de la rentabilidad comercial	69
3.5. Estrategias para mejorar la Rentabilidad Comercial.	77
3.6. Control de retroalimentación	80
Conclusiones.....	81
Recomendaciones.....	83
Bibliografía.....	84
Anexos.....	86



Resumen

Las cadenas de tiendas han marcado un hito en la historia a nivel mundial, sobre todo en los países desarrollados en la expansión de las corrientes turísticas, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios en los que se pueden señalar, artículos de piel natural o artificial, artículos de cristal, cerámica y porcelana, aseo personal y limpieza, productos para el tratamiento del cabello y de cosmético, arreglos florales, servicios de fotografía, farmacias, ópticas, tabaco, ron, café, artesanías, realización de videos, accesorios para fumadores complementario con otros servicios y servicios de alto confort y ambientación acorde con la imagen de los productos.

En la presente investigación se diseña un procedimiento para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras que posibilita establecer estrategias para mejorar esta variable. Para el mismo fue seleccionada la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus en el período de enero a diciembre del 2010. Se pudo demostrar que la valoración de la rentabilidad comercial es de suma importancia en el análisis económico en este tipo de empresa. Una vez valorada la rentabilidad comercial por cada canal de venta se obtiene cuáles de estos son los más y menos rentables y los no rentables. Sobre la base de los no rentables y los menos rentables se diseñan estrategias de mejoras de la rentabilidad comercial ajustadas a las características de la empresa por lo que se recomienda aplicar esta investigación en otras redes extrahoteleras del país.



Introducción

En el ámbito de la actividad económica mundial se conoce cada vez más el turismo como un sector estratégico para la obtención de divisas, la mayoría de las empresas financieras, bancos, compañías de seguro y multinacionales, efectúan inversiones en proyectos netamente turísticos. Gobiernos de países tanto subdesarrollados como desarrollados están considerando el turismo como un motor impulsor para el despegue y aceleración progresiva de sus economías. En el área del Caribe tanto en la región insular como continental el turismo prácticamente representa la actividad económica más importante y donde aún no lo es tiende a ser la más dinámica y de mayor efectividad, con lo que adquiere un carácter estratégico.

En nuestro país a raíz de la aguda crisis económica generada por el derrumbe del campo socialista a inicios de la década de los 90, con el cual se efectuaba más del 70 % de las transacciones comerciales, el gobierno tomó como decisión estratégica desarrollar de forma acelerada el sector turístico a pesar de todas sus implicaciones.

En la actualidad se evidencia un desarrollo considerado que ha llevado a convertir esta actividad en un breve tiempo en una de las fuentes de ingresos en divisas más importante de la economía y a la vez en locomotora de la misma al impulsar el desarrollo de muchas ramas de la producción y servicios que convergen en el turismo.

La demanda y rápido crecimiento y desarrollo de la actividad turística requiere de un trabajo planificado y estructurado sobre bases científicas de ahí la importancia de la planificación de la actividad comercial que se desarrolla en el sector.

El inicio del siglo XXI viene marcado por un entorno económico altamente competitivo que va a obligar a las empresas a hacer un esfuerzo especial para lograr la entera satisfacción de las necesidades de sus clientes. Pero conseguirlo sólo es posible si se sabe aplicar con rigor y profundidad las diferentes herramientas estratégicas de la que dispone el marketing, las cuales lejos de ser patrimonio exclusivo de las grandes compañías aportan a las pymes una visión dinámica y actual, lo que les permite dar respuestas prácticas a los permanentes retos del mercado.

En la actualidad las empresas no pueden sobrevivir por simple hecho de realizar un buen trabajo o crear un buen producto. Sólo una excelente labor interacción con los consumidores permite tener éxito en los mercados globales, cada vez más

competitivos. Estudios recientes han demostrado que la clave para una operación rentable de la empresa es el conocimiento de las necesidades de sus clientes y el nivel de satisfacción alcanzado por ellos al consumir el producto o el servicio ofrecido.

La satisfacción del consumidor es un concepto crítico en el pensamiento del Marketing y las investigaciones que se llevan a cabo para saber más acerca de los consumidores, se argumenta que generalmente si los consumidores están satisfechos con el producto o servicio, ellos lo comprarán y usarán probablemente en mayor cantidad y comentarán a otros de su favorable experiencia con dicho producto o servicio. Si ellos están insatisfechos, probablemente lo cambiarán y se quejarán a los fabricantes, a los vendedores u otros consumidores, lo que podría ser perjudicial para la empresa en términos económicos de imagen y publicidad.

Desde hace algún tiempo nos preguntamos si las empresas están sirviendo adecuadamente a nuestros consumidores. El éxito está en la búsqueda de la excelencia de la satisfacción de los clientes. Las empresas ya anticipan que encontrar el camino para satisfacer en forma excelente a sus clientes no es una fórmula para crecer, sino para sobrevivir.

El Marketing dota de una filosofía de trabajo que asegura el éxito de todas las organizaciones y su planificación correcta proporciona la efectividad necesaria para alcanzar los objetivos fijados, estos a su vez deriva en una resolución en la acción comercial. El Marketing es una valiosa ayuda al ejecutivo y empresario responsable, esta es una filosofía muy práctica y objetiva del trabajo pues le permite a las empresas identificar las necesidades de sus clientes y anticiparse a satisfacerlas.

El Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. fue creado a raíz de la tarea 16 de Abril discutida y aprobada en las conclusiones del Balance de Trabajo del Turismo en el año 2003.

El 16 de Abril del 2004 precedido por el compañero Raúl Castro Rúz donde se aprobó el proceso de reestructuración de varias cadenas y dentro de ellas la unificación de CARACOL y UNIVERSO.

En 8 de Diciembre de 2004 queda constituida la sucursal, su dirección se ubica en el municipio Trinidad pues el grueso de la infraestructura turística de la provincia se

encuentra en dicho municipio, de 32 unidades que posee la sucursal en la actualidad 26 se encuentran Trinidad y solamente 6 en la cabecera provincial.

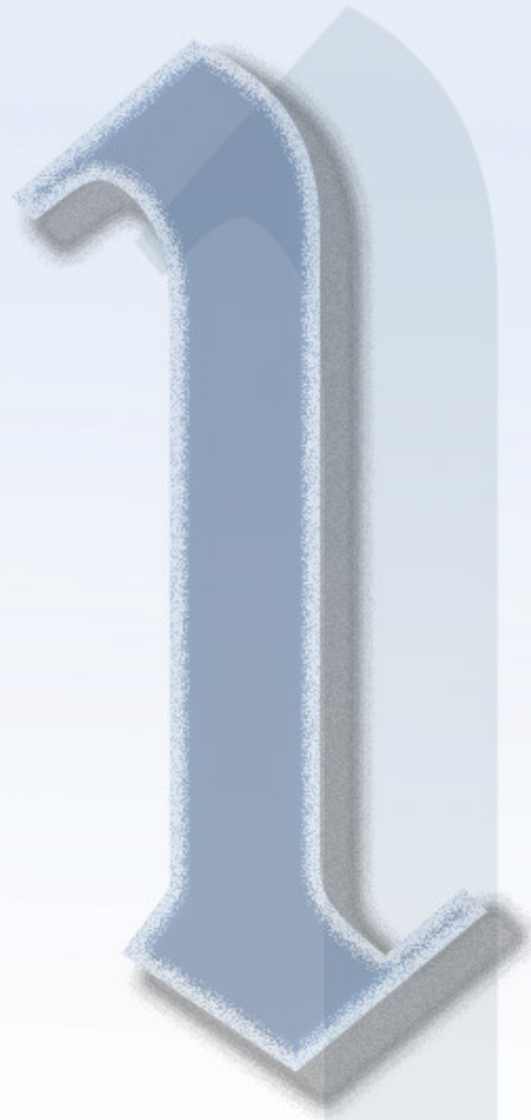
La sucursal se encuentra en el proceso de perfeccionamiento empresarial desde el año 2000 a raíz de la aprobación del expediente por parte del GEPE del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, en estos momentos se aprobó por el nivel de eficiencia y escala salarial del perfeccionamiento. Las tiendas ubicadas en el polo turístico Trinidad – Sancti Spíritus perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, no son ajenas a problemas, los clientes manifiestan insatisfacción y los vendedores muchas veces se sienten incomprendidos, de ahí que se considere como una necesidad de identificar la situación existente, conocer las causas y realizar acciones que modifiquen las mismas con el objetivo de aumentar la calidad en los servicios que se prestan tanto a la población como a los cliente extranjeros que mucho tiene que ver con la imagen que se creen de nuestro solidario y afectivo pueblo.

Todo lo anteriormente expresado lleva a la búsqueda de vías y soluciones más efectivas para llegar a niveles superiores, lograr profesionales capaces de mostrar posibilidades que se traduzcan en actividades, conocimientos, compartimientos y competencias que faciliten el cumplimiento de los objetivos de la organización, que las haga de éxito y excelencia, bajo el prisma de respuestas certeras al macro y micro entorno.

Mediante información obtenida a través de estudios realizados se conoció que es insuficiente el accionar en las tiendas ubicadas en el polo turístico de Trinidad – Sancti Spíritus perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

Al analizar la información obtenida se pudo apreciar que se realizan escasas acciones para conocer las opiniones de los clientes actuales y potenciales lo cual constituye el incremento de los beneficios y la rentabilidad. Es insuficiente el uso de sistema de información que requiere definir una estrategia de servicio, lograr que los gerentes y en el fondo todo el personal de una determinada organización se comprometa como vendedores fanáticos para satisfacer a sus consumidores mediante la calidad y los servicios, diseñar productos y servicios coherentes con las expectativas reales de los consumidores, esto requiere invertir en una serie de elementos y monitorear

constantemente el logro de las metas y que estas deben estar siempre en constante superación.



Capítulo

Diseño Teórico:

La situación anteriormente expuesta nos conduce al siguiente problema de investigación.

Problema de investigación:

La no existencia de un procedimiento para valorar la rentabilidad comercial en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus ha limitado las estrategias para mejorar este indicador.

Objeto de investigación:

Rentabilidad Comercial en Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

Objetivo general:

Diseñar e implementar un procedimiento para valorar la rentabilidad comercial en Caracol Sancti Spíritus que posibilite establecer estrategias en el mejoramiento de este indicador.

Objetivos específicos:

1. Estudiar y analizar en la bibliografía existente los aspectos relacionados con la rentabilidad comercial y las estrategias para mejorarla, así como la manifestación del proceso comercial extrahotelero.
2. Diseñar un procedimiento para valorar la rentabilidad comercial.
3. Implementar el procedimiento para valorar la rentabilidad comercial y establecer estrategias en el mejoramiento de este indicador en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

Campo de acción:

Rentabilidad Comercial en la red extrahotelera de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

Hipótesis:

Si se implementa correctamente un procedimiento para evaluar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras, se podrán establecer estrategias en el mejoramiento de este indicador.

Valor Teórico:

Está dado por la construcción del marco teórico referencial a partir de un análisis minucioso de la bibliografía sobre la rentabilidad comercial y las estrategias para mejorarla. Constituye también valor teórico el procedimiento para valorar la rentabilidad comercial en Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

Valor Metodológico:

Está dado por el procedimiento propuesto que contiene una serie de pasos previamente estructurados que sirven como guía a otras investigaciones y la posibilidad que ofrece de establecer estrategias para mejorar la rentabilidad comercial.

Valor Práctico:

Está dado por la implementación del procedimiento para valorar la rentabilidad comercial en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus con vistas a establecer estrategias para mejorarla.

Valor Social:

Está dado por el incremento del beneficio social con el aumento de la rentabilidad que propicia un incremento de los ingresos para la economía del país.

Tipo de investigación:

Exploratoria al identificar las áreas, funciones, entidades, tipologías de servicios y líneas de productos y descriptiva al reflejar el comportamiento de la rentabilidad comercial en la Empresa Caracol Sancti Spíritus.

Estructura por Capítulos:

1. Marco teórico referencial de la investigación.
2. Procedimiento para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras.
3. Implementación del procedimiento para valorar la rentabilidad comercial en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

1.1 Introducción

El siguiente capítulo comienza con una breve recapitulación sobre aspectos conceptuales del Marketing. En él se recogen algunos aspectos relacionados con el Marketing de Servicios, las redes extrahoteleras y la rentabilidad comercial como objeto de estudio de la investigación.

1.2 Generalidades

Concepto de Marketing

EL Marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales así como los de las organizaciones.

Debe ser considerado como un sistema de pensamiento, es tanto una filosofía como una técnica y ambas deben ser empleadas para favorecer el intercambio entre dos partes de forma que ambas resulten beneficiadas. Por todo ello es un conjunto de creencias, valores, opiniones y actitudes respecto al modo más correcto de enfocar la actividad de intercambio entre una empresa y su entorno y un conjunto de técnicas que permiten ejecutar las acciones que derivan de este sistema de pensamiento.

No solo implica publicidad y promoción de venta, sino que también incluye unos determinados análisis de los productos, precios y canales de distribución adecuados para que se realice eficazmente el intercambio.

El marketing pretende diseñar el producto, establecer los precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación mas adecuadas para presentar un producto de modo que los clientes realicen su compra porque el producto les resulta satisfactorio. Si alguna de las partes resulta insatisfecha, evitara que se repita de nuevo este intercambio.

En la definición se han aludido cuatro áreas complementarias de actuación del marketing (**cuatro Pes**):

PRODUCTO: todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo. Los productos hacen referencia a cualquier bien, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario, siendo el motivo del intercambio.

Un error muy cometido es el de centrarse en los productos y desatender el mercado y las necesidades de los clientes, por lo que, atendiendo al concepto de producto-servicio (Lambin) según el cual lo que el comprador busca no es el bien, sino el servicio que el bien es susceptible de prestar, la tarea del marketing es la de vender el beneficio o servicio inherente a cada producto y no tanto en describir sus características.

PRECIO: Es fundamental su fijación puesto que es el único elemento de marketing que genera ingresos por ventas y, en función de él, se determina el nivel de demanda, la rentabilidad en la actividad, el posicionamiento de marca... El precio vendrá determinado por el propio mercado, fundamentándose en el análisis económico de la empresa y siendo un factor muy importante en cuanto a la percepción de los productos. El precio dispuesto a pagar por el cliente vendrá determinado por el producto en sí y por el servicio que va a prestar.

DISTRIBUCIÓN: El intercambio debe realizarse en un lugar concreto y el objetivo de la distribución es facilitar el acceso del producto al cliente y la mayor economía de tiempo. Al igual que ocurre con el resto de variables de marketing, la empresa debe decidir en función no solo de sus intereses sino también en las necesidades e intereses de los clientes.

COMUNICACIÓN: Junto a la publicidad, para promocionar un producto, se emplea la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, debiendo ser estos instrumentos elaborados en función del público objetivo al que van dirigidos, en función de las características del receptor.

Para conocer lo que piensan los clientes acerca de nuestros productos, precios, canales de distribución y estilo comunicativo se usan los estudios de mercado.

Se dice que se ha elaborado marketing mix, cuando la empresa ha tomado las oportunas decisiones acerca de las estrategias de producto, precio, distribución y comunicación.

INTERCAMBIO: Es el acto de obtener un producto de otra persona, ofreciéndole algo a cambio.

Para que se produzca se establecen 5 condiciones:

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

Se hablara de transacción y no de intercambio cuando se alcance el acuerdo.

La actividad comercial de una empresa depende de la satisfacción que genere en sus clientes. Para medir la satisfacción del vendedor es fácil, ya que se fundamenta en la venta de sus productos, sin embargo la satisfacción del comprador depende de un proceso que se inicia por un estado carencial, donde este reconoce la existencia de una necesidad (carencia de un bien básico), siendo satisfecha adquiriendo el producto. El proceso continua mediante la valoración de la decisión de compra, en función de lo acertado o no de la compra. Este repetirá o no la compra dependiendo de si ha quedado o no satisfecho con esa experiencia personal, es decir, la adquisición del producto.

Las necesidades, al ser inherentes a la condición humana, no son creadas por el marketing, limitándose este a influir en el consumidor favoreciendo la compra de determinados productos.

Las necesidades se manifiestan en deseos concretos (carencia de algo específico que satisface las necesidades básicas), variando estos últimos de una cultura a otra. El marketing no debe centrarse solo en los deseos, sino en la demanda (deseos de un producto específico, en función de una capacidad de compra determinada), pues los deseos no garantizan la compra.

Según libro marketing en el siglo XXI publicado en 2000 por CEF de Rafael Muñoz, nos indica algunas definiciones para que conozcamos, conceptos dados por autores reconocidos.

- Marketing es un estado asociativo de la mente que insiste en la integración y coordinación de todas las funciones del marketing que a su vez están unidas a otras

funciones de la sociedad, con el objetivo básico de producir el máximo beneficio de la sociedad. **(Arthur P Felton, 1959).**

- Marketing es un proceso social por el que los individuos y los grupos obtienen lo que ellos necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros **(P.Kotler1984).**
- Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular. Las palabras claves en esta definición son todo y base regular. **(Jay C. Levinson, 1985).**
- Marketing es tener el producto adecuado, en el momento adecuado, adaptado a la demanda, en el tiempo correcto y con el precio más justo. **(Serrano, 1990).**
- Marketing es el proceso interno de una sociedad mediante el cual se planea con antelación como aumentar y satisfacer la composición de la demanda de productos y servicios de índole mercantil mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías o servicios. **(Lambin, 1994).**

1.2.1 Evolución del concepto de Comercialización

Según Ruddy Minaya (2003), el concepto de comercializar parte de una simple preocupación por vender, y obtener utilidades.

El concepto de mercadeo ha ido modificándose de una orientación masiva, a lo que se ha dado en llamar mercadeo uno a uno (one-to-one). El mercadeo, como todo proceso, es dinámico y cambia, se modifica constantemente. Este proceso, pese a lo que se crea, no ha ocurrido al mismo tiempo en todos los países, o regiones del mundo.

Cada persona deberá identificar en qué estado de desarrollo del concepto de mercadeo y aplicación del mismo, se encuentran sus compañeros, superiores, empresa, barrio, ciudad, región, provincia o país. ¿Están en 1800, 1920 o en 1950?

- **Orientación a la Producción**

Desde 1800 hasta el año 1920, las empresas en Europa y EE.UU. mostraban una clara orientación a la producción. Dado que todo lo que se produjera era consumido de inmediato, la manufactura determinaba las características de los productos. No era

necesario comercializar para vender. Todo se consumía de inmediato, fuera lo que fuera lo que se producía. El consumidor no tenía tiempo de seleccionar ni forma, ni color, tomaba cualquier cosa. La demanda superaba la oferta.

- **Orientación a la Venta**

A partir de la crisis del año 1920, donde la capacidad de compra se redujo al mínimo, se crearon y desarrollaron productos, que luego trataban de introducirse en el Mercado.

Muchos de esos productos no tuvieron éxito, otros tuvieron éxito momentáneo. Se comienza a dar gran importancia a las ventas, como generador de ingresos. Se desarrollan técnicas destinadas a vender. (De aquí se origina la confusión corriente de los conceptos venta y mercadeo).

- **Orientación al Mercado**

Los procesos de comercialización fueron analizados por las universidades americanas, Harvard en especial, y poco a poco se ha ido desarrollando toda una serie de teorías, para asegurar el éxito de cualquier actividad comercial.

Junto con ello se dirigen los esfuerzos de promoción a las masas (más marketing), por medio de los medios masivos que comienzan a aparecer (cine, radio, televisión).

Mercado de uno a uno

A partir de 1990, se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente, y se comienza a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas. Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, casi personas concretas, con nombre y apellido. Esto es dando a cada cual lo suyo. Este nuevo paso lo impulsa y permite la creación de nuevas, su reducción de precio y la globalización de la economía.

1.3 Marketing de Servicios

Según Juan Carlos Alcaide Casado (2004), en el marketing de servicios y fidelización es imprescindible la “discriminación positiva” de los clientes, para lo que se requiere la identificación de los considerados como “especiales”.

¿Cómo retener el negocio clave actual?, ¿cómo se concentra mi negocio?, ¿dónde están y cómo son los clientes claves del mismo?, ¿qué riesgos y oportunidades tengo en los clientes claves de mi negocio actual?, ¿qué clientes necesitan o son merecedores de más esfuerzos de retención?

Estas son preguntas que muchos directivos de empresa se formulan hoy día y cuya respuesta, es necesario reconocerlo, no siempre es fácil. Para lograr contestarlas con precisión es necesario obtener resultados ampliamente positivos en términos de refinamiento de las estrategias comerciales. Los clientes ideales de una entidad financiera suelen representar del 10 al 20% de su clientela total y generan del 50 al 80% de su rentabilidad.

Por otra parte el trato preferencial a clientes nos ha demostrado que éstos incrementan sus consumos de forma estadísticamente significativa en plazos muy cortos. De ahí que se propongan las siguientes estrategias de:

- Trato personalizado.
- Ofertas personalizadas no automáticas, sino realizadas por su gestor comercial, con el doble objetivo de retener y crecer en el cliente. En este sentido conocemos que la presión comercial del gestor debe ser suave. Algunos estudios han demostrado que la venta crece si la presión comercial disminuye.

Según Adrian Payne (2002), el creciente interés en el sector de los servicios se ha acompañado por un desacuerdo considerable y una polémica de lo que constituye un servicio y si la mercadotecnia de servicios es un área distintiva. Muchos autores han intentado interpretar descripciones definitivas de un servicio y, sin embargo, no ha surgido una definición adecuada en la que todos coincidan.

En una revisión de más de diez definiciones distintas de servicio, un autor estableció que todas las definiciones que examinó eran muy limitadas. Nuestra definición reconoce a cualquier definición como restrictiva de manera inherente, y es la siguiente:

Un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad.

Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico.

Sin embargo, dada la diversidad de los servicios, quizá se encuentren ejemplos que no se ajusten a ninguna definición.

Con frecuencia hay confusión en la terminología empleada en esta área. Consideramos producto a un paquete global de objetos o procesos que proporcionan cierto valor a los clientes, mientras que bienes y servicios son subcategorías que describen dos tipos de productos. Sin embargo, no hay un convencionalismo de uso amplio, e incluso dentro de la misma industria de servicios, términos como producto, servicio o producto de servicios se usan como sinónimos. En vez de preocuparse demasiado por una definición de servicios, es más útil explorar lo que son y qué oferta plantean a los clientes.

Phillip Kotler (1985), identificó cuatro categorías de oferta, que varían desde un bien puro a un servicio puro:

Un bien tangible puro como jabón, pasta de dientes o sal. Ningún servicio acompaña al producto.

Un bien tangible con servicios anexos para mejorar su atractivo ante los clientes. Las computadoras son un ejemplo.

Un servicio mayor con bienes y servicios menores anexos como un viaje aéreo de primera clase.

Un servicio puro como cuidado de niños y psicoterapia.

Esta categorización aclara desde el principio por qué es difícil definir o generalizar cuando se trata de servicios. Los servicios varían de manera considerable por un espectro de factores, incluso si están dirigidos a negocios o consumidores individuales; si requieren la presencia física del cliente; o si se enfocan al equipo o al personal.

Con frecuencia se argumenta que los servicios tienen características únicas que los diferencian de los bienes o productos manufacturados. Las cuatro características que por lo común se adscriben a los servicios son:

Intangibilidad: los servicios son en gran medida abstractos e intangibles.

Heterogeneidad: los servicios no están estandarizados y tienen alta variabilidad.

Inseparabilidad: los servicios por lo general se producen y consumen al mismo tiempo, con participación del cliente en el proceso.

Caducidad: no es posible almacenar servicios en un inventario

Sin duda los servicios, como los educativos, son bastante intangibles; sin embargo, los clientes de un restaurante buscan un producto muy tangible: alimentos de alta calidad. Es claro que aquí hay un continuo de tangibilidad que va desde lo intangible hasta lo demasiado tangible. Tanto los bienes como los servicios difieren en grado de tangibilidad. Este concepto de un continuo es útil cuando se considera cada una de las cuatro características distintivas de los servicios. También debe reconocerse que por lo menos ciertas características se aplican a los bienes. La distinción entre productos manufacturados y servicios, por tanto, se oscurece. Los servicios sólo pueden describirse con una tendencia hacia la intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y caducidad. Cualquier servicio determinado mostrará una combinación distinta de cada uno de los cuatro factores. Esto sugiere un continuo para cada una de las cuatro características. Por ejemplo, un servicio de fotografía es alto en intangibilidad, de alta estandarización, por lo general se desempeña en proximidad al cliente y tiene caducidad. Los servicios financieros son menos tangibles, de alta variación, con frecuencia se realizan lejos del cliente y por lo general se requieren de forma inmediata.

Definir los servicios de manera estrecha como sólo aquellos que se relacionan con la industria de servicios es incorrecto. Los servicios, no se confinan de manera exclusiva a empresas tradicionales del sector servicios. En la actualidad, hay una tendencia creciente a intentar hacer la diferenciación productos mediante elementos de servicio. De este modo, una característica distintiva dentro de la muy competitiva industria del fotocopiado es la calidad del servicio a clientes. Esto se convirtió en una parte inseparable del producto global y es un factor primordial en la decisión de compra.

El énfasis sobre cada una de las cuatro características varía para un servicio determinado, y es una fuente de diferenciación competitiva. Un servicio comprendido con facilidad, cuyos beneficios se evalúan con más sencillez, tiene una clara ventaja sobre un producto de servicio menos tangible.

Comprender la posición particular de un servicio en cada continuo y la posición de los competidores, es un paso importante para encontrar posibles fuentes de ventaja competitiva.

1.3.1 Clasificación de los servicios

Según Adrián Payne (2002), los investigadores han puesto mucha atención en el perfeccionamiento de sistemas de clasificación para servicios. Estos esquemas de clasificación ayudan a que los administradores de servicios crucen los límites de la industria y obtengan experiencia a partir de otras industrias de servicios que comparten problemas comunes y tienen características similares. Entonces pueden aplicarse soluciones a problemas e innovaciones en industrias de servicios similares por administradores en sus propios negocios de servicios.

En el nivel más simple es posible categorizar servicios por exclusión: los servicios son lo que resta de la economía una vez que se han excluido la agricultura, la industria y la minería.

Otro medio para definirlos es un simple listado de la industria de servicios.

Por lo general, una descripción de servicios incluye los siguientes sectores industriales:

- Mayoreo y menudeo.
- Transportación, distribución y almacenamiento.
- Bancos y aseguradoras.
- Bienes raíces.
- Servicios de comunicación e información.
- Servicios públicos, de gobierno y defensa.
- Atención a la salud.
- Servicios financieros, profesionales y personales.
- Servicios recreativos y de hospedaje.
- Educación.
- Otras organizaciones no lucrativas.

Sin embargo, estos listados no son muy útiles para identificar las características relevantes de la mercadotecnia de servicios

Se han empleado muchos otros enfoques para clasificar los servicios. Los esquemas de clasificación emplean un amplio rango de factores como:

- Tipo de servicio.
- Tipo de vendedor.
- Tipo de comprador.
- Características de la demanda.
- Servicios rentados contra propiedad.
- Grado de intangibilidad.
- Motivos de compra.
- Énfasis en equipo contra énfasis en el personal.
- Monto de contacto con el cliente.
- Requerimientos de entrega de servicios.
- Grado de personalización.
- Grado de intensidad del trabajo.

Más de 16 estudios han explicado los esquemas de clasificación. Sin embargo, aunque estos esquemas de clasificación son útiles, muchos tienen insuficiencias en términos de ayudar al impulso de estrategias de mercadotecnia.

Hay una necesidad de desarrollar esquemas de clasificación de servicios que permitan a los administradores de servicios comparar su empresa con aquellas de otras industrias de servicios que compartan características comunes y aprendan de ellas. Christopher Lovelock sugiere los siguientes principios clave con respecto a la clasificación de los servicios:

La industria de servicios sigue dominada por una perspectiva operativa, en la cual los administradores insisten en que su sector de la industria de servicios es diferente de otros sectores industriales.

Los esquemas sencillos de clasificación de servicios no son suficientes; deben ofrecer conocimientos estratégicos de servicios si pretenden tener valor administrativo.

Los investigadores han buscado en tiempos recientes clasificar los servicios de una manera más significativa para el mercadólogo de servicios. Se han ocupado de esquemas de clasificación que dan luz a las dimensiones estratégicas de la mercadotecnia de servicios. Lovelock ha definido esquemas de clasificación, este enfoque se basa en la idea de que las combinaciones apropiadas de esquemas de clasificación conducen a conocimientos mejorados de estrategia de mercadotecnia, y no a los esquemas de clasificación con base en el uso de sólo una variable a la vez. Cada una de las cuestiones genera conocimientos de estrategia de mercadotecnia.

Canales de Distribución

Según Juan Manuel de la Colina (1997), dentro del marketing turístico, los canales o redes de distribución son la estructura que se forma en un mercado turístico por el conjunto de organizaciones, con el objetivo principal de facilitar y poner a disposición de los posibles compradores los productos de los diferentes fabricantes realizando la concreción de la venta, confirmándola y efectuando su cobro.

Existen dos orientaciones alternativas, o bien se puede realizar una combinación de ambas:

- Estrategia de empuje (push): El productor planifica que el canal le sirva como instrumento para promover su producto o servicio.
- Estrategia de atracción (pull): El productor dirige la promoción del servicio directamente al consumidor final, encargándose plenamente él de todas las actividades oportunas, con el objetivo de fomentar por sí mismo la demanda del servicio y atraer al consumidor hacia el canal de distribución.

Principales tipos de canales de distribución:

Canal largo: Número de intermediarios elevado.

Como mínimo intervienen el fabricante, mayorista, detallista y consumidor.

Canal corto: Número de intermediarios reducido.

Está constituido por el fabricante, el detallista y el consumidor.

Se elige esta forma cuando el número de detallistas es muy reducido o tiene un alto potencial de compra.

Canal directo: Canal en el que no hay intermediarios entre productor y consumidor final. Se utiliza cuando la producción y el consumo están próximos, o el volumen de venta es reducido.

Estos tres canales son los básicos, pero continuamente surgen nuevas formas de canal de distribución cuyo objetivo es lograr mayor eficiencia y eficacia en el sistema de distribución.

La selección de los canales de distribución de los productos es uno de los retos de mayor trascendencia, que ha de afrontar las empresas entre tantas decisiones de mercadotecnia que habrá de tomar con respecto a sus productos, este debe facilitar de la mejor manera posible, el logro de los objetivos fundamentales de las empresas, como es el de prestar un buen servicio al público, a cambio de sus ganancias.

En algunas ocasiones, en la selección de los canales de distribución para la comercialización de los productos priva el criterio de lo que se ha llamado el “Grado de Exposición del Mercado”, de los productos, que aspire la empresa. En tales casos, se habla de tres grados de exposición.

- Distribución Intensiva. Por el medio de la cual se exponen los productos en todos los lugares posible de comercialización.
- Distribución Exclusiva. Se caracteriza por la exclusividad de distribución de producto a unos pocos distribuidores, con delimitación geográfica, pero con la condición expresa de que tales concesionarios se abstengan de vender productos de la competencia, suele regirse por contrato firmado al respecto, mediante el cual quedan establecidas las condiciones generales de los precios, promoción, y demás condiciones de ventas.
- Distribución Selectiva. Reduce los costos de mercadotecnia de los productos, permite una penetración más controlada de los mercados o segmentos de mercado, que en particular interesen a los productores.

La función de distribución en turismo

Si entendemos que la distribución física de los productos/ servicios, consiste en acercar el producto/ servicio al cliente, al aplicar al Turismo este concepto, se hace referencia al

acercamiento y entrega de documentaciones (bonos, billetes), que justifiquen que se ha adquirido el producto/ servicio turístico.

Para otros negocios la localización no es suficiente y es necesario tener una red de ventas que actúe lejos del lugar de producción debido a la distancia entre consumidor y prestatario, al deseo de captar nuevos clientes, a la necesidad de generar ventas anticipadas, es decir, reservas.

Según Héctor Matos Rodríguez (2005), los canales de distribución son una pieza clave dentro de la actividad turística, cuyo objetivo es ofrecer información crítica al usuario adecuado, en el momento adecuado, en el sitio adecuado, para posibilitar la toma de decisión a la hora de adquirir un producto y permitir al consumidor realizar una reserva y cerrar la compra.

Los canales de distribución le ofrecen al turista beneficios del lugar y beneficios del tiempo.

El beneficio del lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que este no tenga que correr grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista, el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlo. El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad, en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo.

El beneficio de tiempo es consecuencia del anterior ya que si no existe el beneficio de lugar, tampoco este puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado.

1.4 La rentabilidad como objetivo básico de las operaciones turísticas

Cualquier actividad que ejerzan los humanos tiene por objeto satisfacer, directa o indirectamente, alguna de sus necesidades. En el mundo en que nos desenvolvemos, donde el dinero, como instrumento de cambio, medio de pago y medida de valor, se ha convertido en el fin principal de las actividades que se desarrollan durante la mayor

parte de nuestro tiempo, los que vivimos de satisfacer necesidades ajenas hemos de conocer muy bien nuestras posibilidades con las que dar mejor respuesta que otros a los planteamientos de nuestros clientes. ¿Cómo somos?, ¿De qué disponemos?, ¿Cuáles de nuestros valores pueden hacernos más competitivos?, ¿Qué nos falta para poder ofrecer lo que se espera de nosotros? Si se sabe aprovechar nuestras peculiaridades positivas y transformar nuestras aparentemente negativas en ventajas competitivas en un determinado contexto de mercado, se habrá asegurado la rentabilidad de nuestros esfuerzos mediante la especialización.

La especialización se vislumbra cuando se averigua qué características de un establecimiento lo hace preferible a cierto tipo de clientes. Las estrellas, el precio, la antigüedad, la ubicación, el trato humano tampoco determinan con exactitud su "gancho" o grado de atractivo para un cierto tipo de clientes. Dado que para una empresa es de vital importancia conocer perfectamente el contexto en que se desenvuelve, es decir, cuáles son sus objetivos, cuáles las estrategias para conseguirlos,

Para garantizar la rentabilidad de una tienda es preciso asegurar una ocupación satisfactoria atrayendo y fidelizando a sus clientes-objetivo a partir de sus posibilidades o recursos más valiosos, descubrir a qué tipo de cliente se puede satisfacer mejor y elaborar con imaginación la arquitectura adecuada a las actividades que ese cliente desea realizar las ofertas.

En un proyecto de tiendas intervienen distintas figuras profesionales que, para poder constituirse en un auténtico equipo, deben aunar criterios y objetivos desde sus particulares puntos de vista como especialistas empresarios que decide hacer negocio a través de la actividad de tiendas seleccionados según su tipología.

Por su propia conveniencia intentará conocer, comprender y poner en práctica cuantos mecanismos se encuentren a su alcance de modo que la rentabilidad de su negocio quede garantizada en tiempo, por haber sabido administrar el espacio adaptándolo a las funciones que debería alojar.

1.5 Análisis de la rentabilidad en Mercadeo

Fabiola Mora y Walter Schupnik (2002), plantean que quienes compran productos o servicios costosos comparan las características de rendimiento de las diferentes marcas y pagan más por un mejor funcionamiento, siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto, en pocas palabras, el cliente siempre estará buscando la mejor relación precio-valor. Esto no significa que la empresa deba proponerse lograr la más alta calidad posible, pero si debe elegir el nivel más apropiado de rendimiento para el mercado y el posicionamiento de la competencia, es decir el mejor equilibrio entre la calidad y la rentabilidad que se desea obtener.

Así mismo las empresas deben mejorar el servicio de una manera continua, lo cual suele generar una recuperación y participación más alta en el mercado. Otro aspecto importante dentro del rendimiento del producto consiste en conservar la calidad del producto.

Muchas empresas no cambian la calidad inicial a menos que encuentren defectos muy visibles o se presenten oportunidades excepcionales, y otros la reducen en forma deliberada para aumentar sus ganancias, aunque a la larga esto suele afectar la rentabilidad.

La empresa debe utilizar por lo menos una (o todas) las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

- Cumplimiento de las especificaciones. El grado en que el diseño y las características de la operación se acercan a la norma deseada. Sobre este punto se han desarrollado muchas fórmulas de control: Sello Norven de calidad, normas ISO 9.000, ISO 14.000, etc.
- Durabilidad. Es la medida de la vida operativa del producto. Por ejemplo, la empresa Volvo garantiza que los vehículos que ellos fabrican tienen el promedio de vida útil más alto y por eso su alto precio.
- Seguridad de Uso. La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado. Chrysler en Venezuela, da la garantía más

amplia a sus vehículos: 2 años o 50.000 kilómetros, demostrando su confianza en la calidad de manufactura.

Existen 9 factores primordiales que influyen en la rentabilidad:

- Intensidad de la inversión
- Productividad
- Participación de Mercado
- Tasa de crecimiento del mercado
- Calidad de producto / servicio
- Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.
- Integración vertical
- Costos operativos
- Esfuerzo sobre dichos factores

Rentabilidad de un mercado

Lo primero que debe cuestionar una empresa es si un segmento de mercado potencial tiene el tamaño y las características de crecimiento adecuado. Las grandes compañías prefieren segmentos con gran volumen de ventas y suelen subestimar o evitar los segmentos pequeños. Las empresas pequeñas, a su vez, evitan los segmentos grandes, ya que estos requieren demasiados recursos. El crecimiento del segmento es, por lo regular una característica deseable, ya que, las empresas desean que sus ventas y utilidades aumenten; pero al mismo tiempo, la competencia entrará rápidamente en los segmentos en crecimiento y, en consecuencia, disminuirá la rentabilidad de éstos.

Un segmento podría tener un tamaño y un crecimiento deseables y no ser atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad potencial. Hay cinco fuerzas que se identifican para determinar el atractivo intrínseco a largo plazo de todo un mercado o de algún segmento de este. Las compañías tienen que evaluar la repercusión sobre la rentabilidad a largo plazo de cinco grupos o riesgos que son los siguientes:

Competencia Industrial: un segmento no es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos. El cuadro es aún peor si el segmento es estable o está en decadencia (dentro del ciclo de vida del producto), si los aumentos de capacidad se

hacen con grandes incrementos, si los costos fijos son altos, si las barreras de salida son elevadas o si los competidores están bien firmes en el segmento. Estas condiciones llevarán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias e introducciones de nuevos productos, y a la empresa le costará más poder competir.

Participantes Potenciales: Un segmento no es atractivo si puede atraer a nuevos competidores que llegarán con nueva capacidad, recursos sustanciales e impulso para el aumento de la participación. El atractivo de un segmento del mercado, varía en función de la dificultad que implican las barreras contra la entrada o la salida. El segmento más atractivo es aquel cuyas barreras contra la entrada son altas y las barreras contra la salida son escasas. Cuando tanto las barreras contra la entrada como las de salida son altas, el potencial para generar utilidades es elevado, pero en general conlleva a más riesgos porque las compañías cuyo rendimiento es pobre permanecen dentro y luchan por salir. Cuando ambas barreras son mínimas, las compañías pueden entrar o salir con facilidad de la industria y los rendimientos son estables y bajos.

Sustitutos: Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y utilidades potenciales que se pueden obtener en un segmento. La empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de los precios en los sustitutos. Si la tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que los precios y utilidades disminuyan en el mercado.

Compradores y Proveedores: Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación. Los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, demandarán mejor calidad o servicios y pondrán a los competidores unos en contra de otros; todo esto a expensas de la rentabilidad del vendedor. Aun si el mercado muestra un tamaño y crecimiento positivo y es atractivo estructuralmente la empresa debe tomar en cuenta sus propios objetivos y recursos con relación a dicho mercado o segmento seleccionado. Algunos son atractivos y podrían desecharse porque no concuerdan con los objetivos de la empresa, ésta debe considerar si posee las habilidades y recursos que se requieren para tener éxito en dicho mercado.

La rentabilidad sobre la base de las zonas de venta y canales de distribución

Las medidas de rentabilidad en el territorio de ventas adoptan varias formas. Los gerentes pueden comparar los territorios para identificar cualquier variación en los márgenes y en los costos de ventas fijos asignables como un porcentaje de ventas. Además, los márgenes y los costos fijos de venta pueden estar relacionados con los objetivos de distribución y de ventas. Y es posible administrar ciertos activos en el territorio de ventas. Por consiguiente, también logra calcularse la rentabilidad del territorio en función del retorno producido por esos activos. Si se busca mejorar los procedimientos de asignación en cuanto a los activos y gastos directos, o si se quieren modificar los presupuestos de los territorios, pueden compararse los coeficientes de rendimiento sobre los activos administrados en los diferentes territorios. Para estimar estos activos administrados generalmente se emplean cuentas por cobrar, los inventarios y los activos en depósitos. En la medida en que el territorio de ventas determine la política de crédito y tenga su propio almacén para mantener inventario, los activos administrados pueden ser suficientes para garantizar el uso de esta medida.

El análisis de ventas y de los costos identifica los resultados logrados y los costos que significa obtener estos resultados. Sin embargo, también es importante considerar los activos necesarios para alcanzar dichos resultados. Al comparar los resultados de rentabilidad y los niveles de logro de los objetivos del programa en diferentes territorios, los gerentes pueden obtener varios indicios sobre el desempeño del territorio. Y el uso combinado de desempeño y rentabilidad con el logro de los objetivos del programa permitirá evaluar con mayor facilidad los territorios de ventas y diagnosticar los problemas y oportunidades de cada territorio.

En el caso de nuestro país, generalmente y para la mayoría de los productos de consumo masivo, el occidente del mismo representa un mercado mejor y más rentable que el oriente, pues el nivel de vida es más alto, sin embargo, el oriente es importante para ciertas industrias como las relativas al petróleo y la pesca. Por lo tanto, es

importante determinar la rentabilidad de una zona según el producto o segmento que se desee trabajar.

Rentabilidad de las actividades de mercadeo

El propósito del concepto de mercadotecnia según Laura Fisher (1986) es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. Ahora bien, la clave no es lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo. Una empresa hace dinero satisfaciendo las necesidades de sus clientes mejor que la competencia.

Los mercadólogos deben participar en el análisis de generar utilidades potenciales de diferentes maneras mercadotécnicas, es por esta razón que se dice que no solo el director de mercadotecnia se pone el sombrero de la mercadotecnia, sino que también el sombrero financiero, ya que está en el negocio de generar clientes redituables. Pero, ¿Cuántas empresas han practicado en efecto el concepto mercadotecnia? Solo un puñado de compañías se mantienen firmes como líderes practicantes del concepto de mercadotecnia, estas empresas se enfocan hacia el cliente y están organizadas para responder de una manera efectiva a los cambios en las necesidades del cliente.

La mercadotecnia es el arte de atraer y conservar clientes rentables. Aun así las compañías suelen descubrir que entre el 20 y 40% de sus consumidores resultarán poco rentables y que en el 20% de sus mejores clientes está el 80% de su utilidad. Además, muchas empresas reportan que sus consumidores más rentables no son los más grandes sino los de tamaño medio. Los clientes más grandes demandan una cantidad considerable de servicio y reciben los mayores descuentos, reduciéndose, en consecuencia, el nivel de utilidades de la empresa. Los clientes más pequeños pagan el precio total y reciben un mínimo servicio, pero el costo de realizar transacciones con consumidores pequeños reduce su rentabilidad. Los consumidores de tamaño medio reciben un buen servicio, pagan casi el precio total y son los más rentables. Esto ayuda a explicar por qué muchas empresas grandes que en un principio tenían como meta sólo clientes grandes ahora están invadiendo el mercado a nivel medio.

Rentabilidad del consumidor

Un cliente rentable se define en los términos siguientes: Un cliente rentable es el que genera un flujo de ingresos a lo largo del tiempo, excediendo por una cantidad aceptable el flujo de costos en que incurre la empresa al atraer, servir y venderle a ese consumidor. Casi todas las compañías omiten la rentabilidad de un consumidor en lo individual ya que afirman que un consumidor puede utilizar diversos servicios. Un aspecto importante que deben tomar las empresas en cuanto la rentabilidad es en primer lugar incrementar el precio de sus productos menos rentables, o bien eliminarlos, o vender en forma cruzada sus productos que generen utilidades a estos consumidores no rentables, para así tratar de lograr la rentabilidad deseada del mercado.

En tiempos recientes la teoría del Mercadeo Uno a Uno, está teniendo auge. Dicha teoría se sustenta en la rentabilidad de los clientes basada en el valor de por vida de los mismos que no es otra cosa que la cantidad de productos que este cliente podrá adquirir de nuestra empresa a lo largo de su vida útil. En tal sentido resulta más importante la participación "Por Cliente" que la participación de mercados. En otras palabras, cuántos de los productos del área de mi empresa está adquiriendo un determinado consumidor a la misma y cuántos a la competencia. En tal sentido las empresas están buscando venderle la mayor cantidad de sus productos a cada cliente y a través del valor agregado que representa el servicio, su fidelidad.

Una empresa orientada de esta manera, maximizando sus operaciones de Mercadeo, podrá tener una operación rentable en tal sentido.

Actividades para reducir costos

Existen muchas estrategias y actividades que se pueden implementar para la reducción de costos, pero solo analizaremos algunas.

Efficient Customer Response (Respuesta Eficiente al Consumidor). Respuesta Eficiente al consumidor es una estrategia que surgió en Estados Unidos dando excelentes resultados. Su idea principal es eliminar costos no productivos y compartir ahorros con el consumidor, esta estrategia conduce a mejoras logísticas y comerciales, las cuales

emplean en las logísticas prácticas de reaprovisionamiento y en las comerciales introducen la Gerencia de categorías.

En lo referente a la práctica de reaprovisionamiento esta optimiza los flujos de información y de productos para minimizar los inventarios y garantizar abastecimiento continuo al consumidor final. Esta práctica también cambia la relación de la cadena de suministro de una relación de competidores en donde cada cual se preocupa solo de maximizar sus ganancias. Como en otras estrategias la tecnología ofrece una serie de información y de datos importantes, sin embargo la tecnología no es imprescindible para comenzar a trabajar sobre la base de la misma.

Con la introducción de la Gerencia de Categorías, se resume los aspectos comerciales de la estrategia eficiente al consumidor, la cual engloba aspectos como surtido, promoción e introducción de nuevos productos y servicios, estos aspectos implica optimizar el espacio disponible en los anaqueles para los productos que más se venden, eliminar las prácticas que conducen a comprar una cantidad fija de productos que no tiene relación con las ventas y sustituirlas por promociones hechas a la medida de cada tienda. La introducción de nuevos productos y/o servicios requiere de información que permita evaluar la aceptación por parte del público, un factor que se destaca de esta estrategia es que el resultado es de mayor rentabilidad dado que las decisiones de compra se derivan de un análisis detallado de la demanda.

Los resultados de la Estrategia de Respuesta Eficiente al Consumidor en el mundo se han expresado en incrementos en las ventas, aumentos de inversión, reducción de inventarios, reducción de precios, reducción de costos operativos los cuales varían por categorías y canales de distribución, pero significativo es que para cada caso se obtuvo una importante oportunidad de reducción en diferentes aspectos.

En conclusión, la aplicación de estas estrategias de reducción de costos, permite a las empresas ser más ágiles en la toma de decisiones en cuanto a problemas de mercado, reducir significativamente sus costos, dar un mejor servicio al cliente, entre otras. Todo sustentado en las nuevas tecnologías computarizadas y de manejos de información.

Outsourcing. Esta estrategia consiste en delegar en empresas externas aquellas actividades que no tienen que ver con el negocio principal de la empresa a fin de reducir los costos operativos.

Benchmarking. Consiste en copiar y adaptar aquellos procesos que otras empresas (incluyendo la competencia) realizan mejor, a fin de hacer más eficiente y productivo nuestro desempeño y utilidad.

Mercadeo 1 a 1. Consiste en desarrollar una relación directa con cada uno de nuestros clientes más importantes a fin de adaptar nuestros productos y servicios de manera más exacta a sus necesidades ofreciendo valor agregado y por consiguiente, reteniendo a los clientes e incrementando su valor potencial a lo largo de su vida útil como consumidor.

El valor del negocio

Existen muchas maneras de cómo incrementar el valor del negocio entre las cuales podemos mencionar: la búsqueda de ventajas competitivas más allá de su propia cadena de valor. En las cadenas de valor deben implementarse tres estrategias o motivos los cuales permitan obtener ventajas competitivas: en primer lugar el Liderazgo de costos el cual implica que una empresa se proponga ser el productor de menor costo en su sector industrial, esto permite economías de escala, uso de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y a otros factores. En segundo lugar la diferenciación, con una estrategia de este tipo se busca ser único en el sector industrial, junto con algunas dimensiones que son altamente valoradas por los compradores (exclusividad es recompensada con niveles superiores de precio) y en tercer lugar la estrategia de enfoque que implica la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial que se relaciona con un grupo o segmento del sector industrial y se ajusta la estrategia a ser vistos con la exclusión de otros. Hoy en día muchas compañías recurren a asociarse con otros integrantes de la cadena de la oferta para mejorar el desempeño del sistema de entrega de valor al cliente.

Mientras las compañías luchan por ser más competitivas, recurren, por irónico que parezca, a cooperar más.

En un principio, las compañías consideraban a los proveedores y distribuidores como centros de generación de costos y, a veces, hasta como adversarios. Sin embargo, en la actualidad, seleccionan con cuidado a sus socios e intentan colaborar discernir estrategias rentables para ambas partes. Ahora se habla de integración: hacia delante, por parte de la empresa con los distribuidores y detallistas; hacia atrás, con los proveedores; y hasta integración Horizontal, con la competencia.

La mercadotecnia no puede ser considerada más como un simple departamento de ventas, sino como la responsabilidad en el diseño y la administración de un sistema superior de entrega de valor para llegar al consumidor meta. Se debe pensar también en cómo estimular el desarrollo de productos mejorados de la compañía, colaborando en forma activa con otros departamentos para administrar procesos centrales de la compañía y estructurar sociedades externas más fuertes. Otro aspecto importante es analizar los costos y desempeños en cada una de las actividades que generan valor y buscar la forma de mejorarlos, y estimar los costos y el desempeño de sus competidores como hitos. En la medida que cualquier empresa sea capaz de desempeñarse en algunas actividades mejor que sus competidores puede obtener una ventaja competitiva.

El éxito de una compañía al incrementar su negocio va a depender no sólo de qué tan bien desempeña su trabajo cada departamento, sino también de lo bien que se coordinen las distintas actividades departamentales.

Las compañías están obligadas a observar con cuidado la cantidad de clientes que pierden y a emprender acciones de inmediato para disminuir la pérdida. Para esto tiene que definir y cuantificar la cantidad de clientes que mantiene, distinguir los distintos motivos por los que se genera disgusto entre los clientes e identificar aquellos que pueden administrarse mejor. Estimar, qué tantas utilidades deja de percibir cuando pierde a un cliente. Todas las actividades de mercadotecnia que se aplique sobre la base de lo anteriormente dicho van a dar el resultado esperado o incrementar el valor del negocio en cuanto a los productos que se comercialicen y el servicio que se le preste al cliente.

A parte de las anteriores, existen estrategias adicionales para incrementar el valor del negocio como puede ser el desarrollo de nuevos mercados o la amplitud de los mercados existentes a través del desarrollo de nuevos servicios, de economías de escala, estrategias de globalización y Benchmarking, etc.

Además, hoy en día las empresas están buscando de dar valor agregado para diferenciar sus productos o servicios y para retener a los clientes.

Importancia del pronóstico de ventas y su utilidad

Pronosticar es proyectar las experiencias del pasado hacia el futuro. Proyectar es: organizar las mejores conjeturas acerca del futuro. Pronosticar o proyectar, no significa saber lo que pasará en el futuro sino estimar lo que sucederá si las cosas van de tal o cual manera.

La demanda de una empresa describe las ventas estimadas de esta a niveles alternativos de su esfuerzo en mercadotecnia. A la administración le corresponde seleccionar uno de los niveles. El nivel seleccionado respecto al esfuerzo en mercadotecnia generará un nivel esperado de ventas, que se denomina pronóstico de ventas de la empresa. Este pronóstico de ventas es el nivel esperado de la empresa, con base en un plan de mercadotecnia seleccionado y un supuesto ambiente de mercadotecnia. En otras palabras podemos decir que el pronóstico de ventas tiene que ver con cuántas ventas debo realizar para sostener mi operación y obtener rentabilidad y qué estrategias debo seguir para lograr dichas ventas.

El pronóstico de ventas de la empresa no sienta las bases para decidir cuánto gastar en mercadotecnia. Por el contrario, el pronóstico de ventas es el resultado de un plan de gasto en mercadeo determinado con anticipación. Otro término que vale la pena mencionar con relación al pronóstico de la empresa es la cuota de ventas la cual la administración establece basándose en el pronóstico general de la empresa y en el estímulo psicológico para lograrlo. Por lo general, se fijan cuotas de ventas un poco más altas que las ventas estimadas, con objeto de obligar a la fuerza de ventas a hacer un esfuerzo mayor.

El desempeño, una herramienta de control eficaz para la productividad y la rentabilidad

Es una herramienta de control eficaz, porque compara o mide el desempeño actual de las ventas con las ventas planificadas de la empresa, y los costos incurridos para generar el volumen actual de las ventas, dicho análisis se realiza sobre las ventas totales, por producto y/o servicio, canal de distribución, área geográfica o grupos de clientes, lo cual permite a cualquier empresa observar la relación de factores de producción utilizados y el resultado obtenido (productividad), y conocer sus ingresos y costos (rentabilidad).

Análisis de los costos

El análisis de los costos de marketing descompone y clasifica los costos para determinar cuáles se asocian a determinadas actividades de marketing. Al comparar los costos de actividades de marketing anteriores con los resultados obtenidos, el comercializador puede en el futuro asignar mejor los recursos de marketing de la empresa. El análisis de costos permite a una empresa evaluar la efectividad de una estrategia de marketing actual o reciente al comparar las ventas hechas y los costos en que se incurrió. Al identificar con exactitud el lugar donde la empresa experimenta los costos, esta forma de análisis puede ser útil para asilar los segmentos de clientes, los productos o las áreas geográficas rentables o no rentables. La tarea de determinar los costos de marketing es difícil y compleja, rara vez resulta adecuado el simple hecho de determinar los costos asociados a la comercialización de un producto o servicio. Por lo general, los comercializadores deben determinar los costos de marketing en los que se incurren por atender determinadas áreas geográficas, segmentos del mercado o incluso determinados clientes.

En el análisis de los costos nos encontramos con cuentas naturales que no son otra cosa que la categoría de costos que se basa en la manera cómo se gastó el dinero realmente. El análisis de los costos de mercadeo por lo general requiere que algunos de los costos que aparecen en las cuentas naturales se reclasifiquen en cuentas de la función de mercadeo las cuales indican los costos o desembolsos en cuanto a

almacenamiento, procesamiento de pedidos, publicidad, ventas, investigación de mercado, promociones y crédito al cliente.

Las rebajas de precio y el desempeño de los compradores

Una rebaja en los precios también conocida como rebaja en la factura o rebaja en el precio de lista, es un descuento directo del precio de lista en cada compra que se realice durante un período determinado. La oferta motiva a los distribuidores a comprar una cantidad o a manejar un producto nuevo que por lo regular no comprarían. Los distribuidores pueden emplear el descuento de compra para obtener una ganancia inmediata, publicidad o reducciones en los precios. Para la empresa esto significa un mayor flujo de caja, un incremento en la participación de mercado, un incremento en las ventas. Los productores suministran descuentos o reducciones a los intermediarios a partir de precios de lista. Aunque hay muchos tipos de descuentos, a menudo caben en una de las siguientes cinco categorías: comercial, por cantidad, por pago de contado, estacional y bonificaciones.

- Descuentos comerciales es una reducción fuera del precio de lista dada por un productor a un intermediario por el desempeño de ciertas funciones como venta, transporte, almacenaje etc.
- Descuento por cantidad son las deducciones del precio de lista que reflejan las economías de comprar en grandes cantidades, los cuales se utilizan para traspasar al comprador los ahorros de costos obtenidos por medio de economías de escala.
- Descuentos por pago contado es la reducción en el precio que se otorga a un comprador por pronto pago o pago en efectivo.
- Descuentos estacionales es una reducción en el precio a compradores que adquieren bienes y servicios fuera de temporada es un descuento estacional. Estos descuentos permiten que el vendedor mantenga una producción más constante durante el año.
- Descuento por bonificaciones es una concesión en el precio para lograr un objetivo deseado.

La mayor parte de las organizaciones pasan por dificultades como pérdidas a corto plazo y un caos interno si son necesarios para la supervivencia. Como el precio es una variable flexible algunas veces ciertas empresas manejan muchos de los descuentos anteriormente mencionados para lograr ajustar y mejorar el volumen de ventas e igualarlos con los gastos organizacionales y esta a la vez permita maximizar las utilidades. También en el caso de empresas transnacionales, para lograr sus objetivos de unidades vendidas aún a costa de la utilidad o en el caso de empresas pequeñas y en vista de la actual recesión económica, para incrementar el flujo de caja. Y lo más importante mantener o incrementar mis compradores en relación con las ventas de los competidores.

1.6 Estrategias para mejorar la Rentabilidad Comercial

Según Jerome P Finnigan (2000), en la actualidad, muchos administradores extrañan los buenos tiempos cuando administrar significaba cumplir con las cifras. Hoy día, los administradores comprenden que un negocio no vivirá sólo de mediciones financieras. En el nuevo mundo de la productividad mejorada, las empresas se concentran en el perfeccionamiento de los procesos y emplean una amplia variedad de indicadores de desempeño, tanto financieros como de otro tipo. Como resultado, los administradores tienen que aprender a administrar sistemas y procesos complejos que abarcan muchos departamentos y funciones.

En un artículo publicado en la Harvard Business Review, Gary Hamel y C.K. Prahalad (1991) observaron que las batallas competitivas de los años 80 se pelearon con base en los costos y ventajas marginales en mercados existentes y bien definidos. Pronosticaron que en los 90, la acción se centraría fundamentalmente en la batalla por construir y dominar nuevos mercados. Lo que Hamel y Prahalad describieron fue una batalla para crear el futuro en lugar de proteger el pasado. En realidad, los administradores se enfrentan en el presente con un paradigma competitivo basado en un futuro desconocido, en vez de en sus experiencias pasadas.

Todos tenemos que aprender a hacer las cosas de manera diferente. ¿Qué nuevas nociones acerca del mercado tienen que considerar los administradores? Creo que necesitan concentrarse en seis conceptos clave de la nueva economía:

1. Alentar la innovación y los avances importantes mediante el establecimiento de estrategias flexibles basadas en una visión y rumbo claros.
2. Identificar y capitalizar las capacidades esenciales.
3. Fomentar y comunicar valores y políticas organizacionales y crear un entorno que facilite el aprendizaje en la compañía.
4. Estar abierto a establecer sociedades.
5. Reconocer que la tecnología y los servicios se han fusionado y que los mercados que una vez estuvieron claramente definidos, ahora se traslapan.
6. Darse cuenta de que las organizaciones ya no funcionarán sin entender las necesidades de los clientes.

1.7 Papel de las cadenas de tiendas en el desarrollo del turismo

El logro exitoso de un servicio de calidad y para brindar al turista lo mejor de nuestra cultura e historia es de vital importancia el conocimiento del destino turístico. Cada visitante viene con sus expectativas, que contemplan entre otras cuestiones, la realidad sociopolítica del país, el modo de vida y la profesionalidad del personal que les brindará los servicios.

Los profundos cambios que han experimentado la distribución comercial minorista, la incorporación de nuevas tecnologías y formas de venta y el reto que ha supuesto la Unión Europea, así como la dispersión de la normativa vigente obligan a un esfuerzo de sistematización, modernización y adecuación a la realidad de los mercados.

Las cadenas de tiendas han marcado un hito en la historia a nivel mundial, sobre todo en los países desarrollados en la expansión de las corrientes turísticas, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios en los que se pueden señalar, artículos de piel natural o artificial, artículos de cristal, cerámica y porcelana, aseo personal y limpieza, productos para el tratamiento del cabello y de cosmético, arreglos florales, servicios de fotografía, farmacias, ópticas, tabaco, ron, café, artesanías, realización de videos,

accesorios para fumadores complementario con otros servicios y servicios de alto confort y ambientación acorde con la imagen de los productos.

El comercio minorista constituye un eslabón fundamental en la distribución de la mayor parte de los servicios turísticos, para su adecuado funcionamiento su actividad principal consiste en desarrollar un sistema de distribución eficiente, que permita asegurar el aprovisionamiento de los consumidores con el mejor nivel de servicio posible y con el mínimo de coste de distribución. Para alcanzar este objetivo, es preciso que el mercado garantice la óptima asignación de los recursos a través del funcionamiento de la libre y leal competencia.

1.7.1 Particularidades de las cadenas de tiendas en Cuba

Para llevar adelante el desarrollo integral en Cuba se ha estructurado un sistema formado por entidades hoteleras y extrahoteleras, así como otras de carácter autónomo e independiente, que asumen funciones de apoyo al resto.

Hoteleras.

- Cubanacán S.A: Esta sociedad es el grupo líder en la actividad turística cubana, tanto en operaciones hoteleras como extrahoteleras, así como en otros negocios dentro del sector, sea por el volumen de sus inversiones o los contratos de administración y comercialización de instalaciones, fundamentalmente de cuatro y cinco estrellas.
- Gran Caribe: Sociedad anónima con personalidad jurídica y patrimonio propios. Administra y comercializa instalaciones propias o de terceros, bajo distintas modalidades y marcas. Desarrolla la actividad de eventos, congresos e incentivos, así como servicios gastronómicos, comerciales y recreativos en sus hoteles y centros extrahoteleros, como el cabaret Tropicana y los restaurantes Floridita y La Bodeguita del Medio.
- Gaviota: Este grupo de turismo tiene entre sus objetivos la promoción y venta de servicios hoteleros y turísticos, así como sus especializaciones en salud, náutica, pesca, buceo y otras modalidades.
- Islazul: Esta cadena está dedicada preferentemente al turismo nacional.

- Habaguanex: Esta compañía tiene la función de explotar, gestionar y administrar todo tipo de industrias e instalaciones hoteleras y extrahoteleras, así como las actividades destinadas al turismo en el Centro Histórico de La Habana Vieja.
- Grupo Empresarial Campismo Popular: Dedicada al campismo y ecoturismo. Extrahoteleras.
- Palmares: Su objeto social es satisfacer necesidades de ocio y recreación de los turistas en centros extrahoteleros, mediante ofertas de actividades y entretenimiento variados.
- Cubatur: Esta agencia está encargada de la organización profesional de viajes de turistas a Cuba u otros destinos. También lleva a cabo servicios receptivos y de turoperadores.
- Transtur: Brinda servicios de transporte al turismo internacional en ómnibus, microbuses, renta car., taxis, otros autos y cualquier otro medio de transportación.
- Turarte: Es la encargada de los espectáculos de diferentes formatos para cabaret y otras instalaciones del turismo.
- **Caracol: Opera y desarrolla una red de tiendas de todo tipo para el turismo internacional.**

Las cadenas de tiendas han desarrollado un papel importante, en la promoción y venta del producto cubano como la artesanía, los productos de ciego monterero, la línea del ron habana club, el tabaco, así como confecciones y calzado de factura nacional, teniendo gran incidencia en los ingresos obtenidos por conceptos de ventas de los mismos, lo que ha llevado a un crecimiento del aporte en moneda convertible a la economía de nuestro país.

Ejemplificándose estas, atendiendo a las particularidades, así como las ventajas de los sistemas estructurales de ventas, y su distribución como parte integrante y representativa del comercio minorista en Cuba en el área del mercado interno en divisa. En Cuba las cadenas de tiendas como cualquier organización no puede concebir, elaborar y comercializar sus productos sin una política comercial y de marketing efectiva, la organización y gestión de ventas requiere de evaluación y controles

constantes de su actividad comercial para ello utilizan tres sistemas estructurales de ventas. Sistema de venta tradicional: Las mercancías están situadas en anaqueles y mostradores, donde el cliente no tiene acceso.

Semi-autoservicio: Las mercancías están colocadas en anaqueles, muebles en el centro del salón, colgadores, etc., con libre acceso para los clientes, quienes solicitan la atención del vendedor una vez que seleccionan las mercancías.

Autoservicio: Es similar al anterior, pero en este caso el cliente posee mayor libertad, pues personalmente lleva las mercancías a la caja para que se la cobren.

Ventajas de los sistemas estructurales de ventas.

- El sistema tradicional. Permite un mayor control, mantiene mejor ordenadas las mercancías y un nivel de asesoramiento mayor a los clientes.
- En el semi-autoservicio. Es más rápido en la atención al cliente y es más económico que el sistema tradicional, requiere menor número de vendedores.
- El autoservicio. Es más rápido, porque el cliente lleva las mercancías que ha seleccionado directamente a la caja, requiere menos personal en el salón. Esto ha contribuido a que la tendencia moderna sea la utilización de este sistema, por ser el preferido de la mayoría de los clientes y el más económico; no obstante, esto no significa que en las unidades se aplique solamente, pues en varias ocasiones se combina con el resto, lo que se debe a que existen mercancías que por sus características, su alto valor o por otras razones justificadas, requieren el sistema tradicional o el semi-autoservicio.

Actualmente la red comercial se encuentra bastante saturada debido a la proliferación de tiendas de cadenas comerciales, de nuevos hipotecarios, de grandes superficies comerciales, de nuevos pequeños comerciantes, etc. Ello hace que cualquier cosa que podamos hacer para mejorar la competencia de la empresa sea útil.

La ubicación de las tiendas del Grupo Caracol se realizará atendiendo a los criterios siguientes:

Capítulo I Marco Teórico Referencial.

- **Hotelera:** Se consideran tiendas hoteleras aquellas que están ubicadas dentro de cualquier área de un hotel, apartahotel, motel o villa.
- **Extrahotelera:** Se consideran tiendas extrahoteleras aquellas que como su nombre lo indica están ubicadas fuera de los hoteles en polos turísticos, zonas de alta significación para el turismo y en zonas de interés turístico.

Distribución de las tiendas del Grupo Caracol según los territorios del País.

	Tienda individual	Mercado	Galería comercial	Plaza comercial	Tienda Dptal	FotoClub	Reluq.	Bast.	Total	%
Pinar del Río	23	4			1				28	4
Playa Extrahotelera	18	4	10	3	14	1			50	7
Playa Intra hotelera	17	1	36			2			56	8
Vedado Este	4		27				1		32	4
Vedado Oeste	12	1	23	3					39	5
Habana Vieja	14	2	7				1	1	25	3
Especializada	10		23						33	5
Playas del Este	8	15	6	9	1	1			40	6
CIUDAD HABANA	83	23	132	15	15	4	2	1	275	38
Provincia Habana	10	4							14	2
Varadero Centro	40	5	21			8			74	10
Varadero Este	68	10		11					89	12
VARADERO	108	15	21	11	0	8	0	0	163	22
Cienfuegos	17	2			1	1			21	3
Villa Clara	11					1			12	2
Santi Spiritus	23	2	6			1			32	4
Ciego de Ávila	34	3			4	2	6		49	7
Camagüey	29	2							31	4
Las Tunas	7	1							8	1
Holguín	37	2				2			41	6
Granma	11					1			12	2
Santiago de Cuba	37				1	2			40	6
Total Grupo Empresarial	430	58	159	26	22	22	8	1	726	100

(Ver Anexo 1)

2

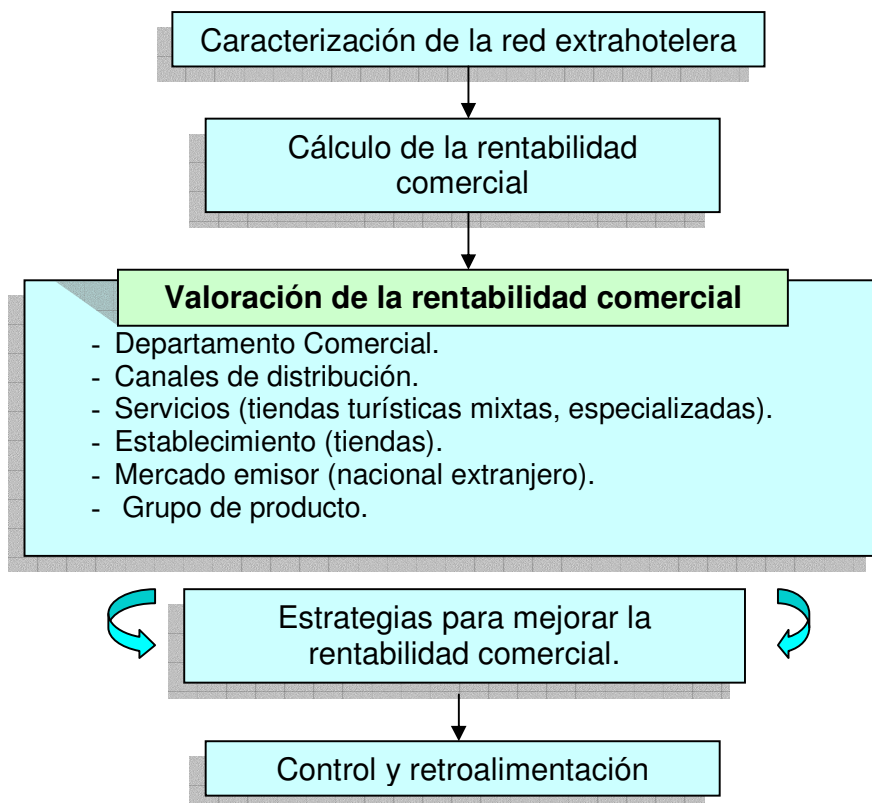
Capítulo

Introducción

En el siguiente capítulo se elabora el procedimiento para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras y se aborda una breve explicación de cada uno de los pasos que integran dicho procedimiento. El diseño del procedimiento debe ser claro preciso y cumplimentar el objetivo de la investigación.

2.2 Procedimiento para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras.

El siguiente gráfico muestra el procedimiento a seguir para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras. El mismo comienza con la caracterización general de la red posteriormente se calcula la rentabilidad comercial, se valora y se proponen estrategias para mejorar este indicador y por último la fase de control retroalimentación para asegurar el seguimiento e implementación del procedimiento con resultados positivos, puesto que nos encontramos en un entorno muy cambiante y se hace necesario el control sistemático del procedimiento a seguir.



Gráfica 2.1 Procedimiento general para valorar la rentabilidad comercial. Fuente de elaboración propia.

2.3 Fundamentación de los elementos del procedimiento propuesto.

2.3.1 Caracterización de la red extrahotelera.

La caracterización de la red extrahotelera es posible desarrollarla mediante la obtención de información a través de la revisión de documentos sobre la ubicación, número de instalaciones, estructura organizativa, servicios extrahoteleros que brinda, principales mercados emisores. Es importante incluir todas las cuestiones que la identifican del resto de las redes extrahoteleras, los aspectos de la estructura organizativa, el objeto social y dentro de este los servicios que presta, el objetivo por el que fue creada, etc. **(Ver Anexo2)**

2.3.2 Cálculo de la rentabilidad comercial.

Para el cálculo de la rentabilidad se identifican todos los canales de venta que influyen en la valoración de la rentabilidad comercial. Es necesario analizar cuáles son los Canales de Distribución, los servicios (Tiendas Turísticas Mixtas, Especializadas), establecimientos (Tiendas), los mercados emisores (Nacional, Extranjero), así como los Grupos de producto. Una vez identificados estos canales de venta se procede al cálculo de la rentabilidad comercial que consta de tres pasos. Según Kotler (1999):

- Identificación de los gastos funcionales.
- Distribución de los gastos funcionales entre las distintas entidades de marketing.
- Preparación de una cuenta de pérdidas y ganancias para cada entidad de marketing.

La rentabilidad de cada uno de los canales de venta debe corresponderse siempre con la del departamento comercial.

Rentabilidad del departamento comercial.

Estados de Resultados	
Ventas	\$XXX
(-)Costo bienes vendidos	\$XXX
Margen Bruto	\$XXX
(-)Gastos funcionales	\$XXX
Beneficio neto	\$XXX
Rentabilidad	X%

Tabla 2.1 – Estados de resultados.

Capítulo II Procedimientos para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras.

R = Beneficio Neto/ Ventas

Rentabilidad por canales de distribución

- Identificación de los gastos funcionales.

Entidades de Marketing				
Gastos Funcionales	Ventas	Promoción y Publicidad	Facturación y Cobro	Distribución
Suministro				
Energía				
Compensación en CUC				
Sistemas de Información				
Reparación y Mtto				
Transportación				
Mermas y Deterioros				
Clientes				
Renta				
Protección y Limpieza				
Total				

Tabla 2.2 Identificación de los gastos funcionales. Rentabilidad por canales de distribución.

- Distribución de los gastos funcionales entre las distintas entidades de marketing.

Canales de Distribución	Ventas	Promoción y Publicidad	Facturación y cobro	Distribución
Vía Directa				
Vía Almacén Territorial				
Total Gastos funcionales				
Número de unidades				
Gasto Unitario				

Tabla 2.3 Distribución de los gastos funcionales entre las entidades de marketing (unidades). Rentabilidad por canales de distribución.

Capítulo II Procedimientos para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras.

- Preparación de una cuenta de pérdidas y ganancias para cada entidad de marketing.

	Total	Vía Directa	Vía Almacén Territorial	Canal n
Ventas				
Costo Bienes Vendidos				
Margen Bruto				
Gastos Funcionales en Ventas				
Promoción y Publicidad				
Facturación y Cobro				
Distribución				
Total de Gastos Funcionales				
Beneficio / Pérdida Neta				
Rentabilidad				

Tabla 2.4 Preparación de una cuenta de pérdidas y ganancias para cada entidad de marketing. Rentabilidad por canales de distribución.

Rentabilidad por Establecimiento

- Identificación de los gastos funcionales.

Entidades de Marketing				
Gastos Funcionales	Ventas	Promoción y Publicidad	Facturación y Cobro	Distribución
Suministro				
Energía				
Compensación en CUC				
Sistemas de Información				
Reparación y Mtto				
Transportación				
Mermas y Deterioros				
Clientes				
Renta				

Capítulo II Procedimientos para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras.

Protección y Limpieza				
Total				

Tabla 2.5 Identificación de los gastos funcionales. Rentabilidad por establecimiento.

- Distribución de los gastos funcionales entre las distintas entidades de marketing.

Mercados emisores	Ventas	Promoción	Facturación y Cobro	Distribución
Nacional				
Extranjero				
Total Gastos funcionales				
Número de unidades				
Gasto Unitario				

Tabla 2.6 Distribución de los gastos funcionales entre las entidades de marketing (unidades). Rentabilidad por mercados emisores.

- Preparación de una cuenta de pérdidas y ganancias para cada entidad de marketing.

	Total	Nacional	Extranjero	Mercado n
Ventas				
Costo bienes vendidos				
Margen Bruto				
Gastos funcionales				
Ventas				
Promoción				
Facturación y Cobro				
Distribución				
Beneficio neto				
Rentabilidad				

Tabla 2.7 Preparación de una cuenta de pérdidas y ganancias para cada entidad de marketing. Rentabilidad por mercados emisores.

Capítulo II Procedimientos para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras.

Rentabilidad por grupos de productos

- Identificación de los gastos funcionales.

Entidades de Marketing				
Gastos Funcionales	Ventas	Promoción y Publicidad	Facturación y Cobro	Distribución
Suministro				
Energía				
Compensación en CUC				
Sistemas de Información				
Reparación y Mtto				
Transportación				
Mermas y Deterioros				
Clientes				
Renta				
Protección y Limpieza				
Total				

Tabla 2.8 Identificación de los gastos funcionales. Rentabilidad por grupos de productos.

- Distribución de los gastos funcionales entre las distintas entidades de marketing.

Grupos de Productos	Ventas	Promoción y Publicidad	Facturación y Cobro	Distribución
Producto 1				
Producto 2				
Producto n				
Total Gastos Funcionales				
Número de unidades				
Gasto Unitario				

Tabla 2.9 Distribución de los gastos funcionales entre las entidades de marketing (unidades). Rentabilidad por grupos de productos.

Capítulo II Procedimientos para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras.

- Preparación de una cuenta de pérdidas y ganancias para cada entidad de marketing.

	Total	Producto 1	Producto 2	Producto n
Ventas				
Costo Bienes Vendidos				
Margen Bruto				
Gastos Funcionales				
Ventas				
Promoción				
Facturación y Cobro				
Distribución				
Total Gastos Funcionales				
Beneficio Neto				
Rentabilidad				

Tabla 2.10 Preparación de una cuenta de pérdidas y ganancias para cada entidad de marketing. Rentabilidad por grupos de productos.

Una vez determinado el beneficio neto se aplica la siguiente fórmula:

$\text{Rentabilidad} = \text{Beneficio Neto} / \text{Ventas} (\%)$.

De esta forma se puede valorar la rentabilidad comercial de la red extrahotelera de acuerdo con cada uno de los canales de venta identificados en el paso anterior.

2.3.3 Valoración de la rentabilidad comercial.

En la valoración de la rentabilidad comercial se interpretan los resultados obtenidos en los cálculos. De esta forma se detectan los puntos en los que la red extrahotelera es menos rentable y en los que es más rentable así como también los no rentables. A partir de ahí se identifican las causas que provocan tales resultados y se procede a proponer estrategias para mejorar la rentabilidad comercial.

Cómo valorar la rentabilidad comercial.

Esta valoración es diferenciada según los canales de venta identificados anteriormente: Canales de Distribución, Servicios, Establecimiento, Mercados Emisores, Grupos de Productos.

Gestionar e intermediar la reserva, distribución y venta de productos turísticos aunque no sea imprescindible es importante, ya que permite acercar el producto al cliente y multiplica los puntos de venta.

El canal de distribución vía directa, consiste en realizar distribuciones centralizadas desde la distribuidora nacional, y esta ofrece ventajas como forma organizativa para la empresa.

- Se puede definir las políticas de compras y distribución. Desde el momento de la compra se conoce el destino final de la mercancía, (se compra para vender no para almacenar).
- Permite tomar decisiones y realizar acciones en los inventarios de mercancías de manera rápida y simplificada, (liquidaciones, discusiones con los proveedores).
- Disminuye la cartera de proveedores aumentando el volumen de operaciones por cada uno de ellos y facilitando la obtención de mejores condiciones de precios, financiamientos.
- Aumenta la participación de proveedores nacionales.
- Permite definir los índices de rotación y ciclos de reaprovisionamiento por tipologías de tiendas. Además de modular para cada una de ellas todos los indicadores económicos y de eficiencia.
- Permite un ordenamiento de las recepciones en el almacén, de la cartera de pagos y el flujo de caja.

Se puede organizar la dirección comercial con la ayuda del comité de expertos que además de las compras, valoren la distribución y las tecnologías de venta en una o varias tipologías de tiendas.

Los servicios se evalúan ajustando a cada tipología de acuerdo a un estudio de mercado, incluye la descripción de las características del producto las cuales se definen en el registro comercial expuesto a la vista del cliente, y una descripción de las actividades para la realización de las ventas. Para ello se definen dos grandes grupos de tiendas, las tiendas especializadas y las tiendas turísticas mixtas, las primeras poseen una oferta basada en

Capítulo II Procedimientos para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras.

una sola familia de productos y por excepción puede tener otro como complemento, por ejemplo, especializadas en tabaco (casas de tabaco), en alimentos (mini súper), en calzado (peletería), en confecciones, boutique y otros.

Se define como tiendas turísticas mixtas, las que ofertan una variada gama de productos entre ellos se encuentran bebidas, confituras, libros, postales, souvenir, café y complemento, chancletas, aseo, artículos personales, y artículos solares, trusas, pareos, toallas, y otros.

Los diferentes mercados están en constante cambio, en resumen los clientes son/ están:

- Mayores
- Más exigentes
- Más experimentados
- Más informados
- Más preocupados por su calidad de vida
- Más interesados en su ocio y tiempo libre
- Más precavidos
- Más ahorradores

Además Internet ha aportado:

- Transparencia en los precios
- Fácil acceso a la información relevante
- Eficiencia organizativa

Es por eso que ahora el cliente tiene las ideas claras, exige sobre todo un buen servicio y ofertas personalizadas. Ha habido algunos cambios en sus hábitos:

- Tienen más experiencia viajera
- Son más flexibles
- Exigen más información y aprovechan todos los canales de distribución
- Creciente sensibilidad frente a los precios
- Los destinos son intercambiables
- Son más individuales y están orientados a sus propias necesidades

La clave está en la diferenciación, es necesario desarrollar nuevos productos y servicios que se adapten a los nuevos perfiles de los clientes.

2.3.4 Estrategias para mejorar la rentabilidad comercial.

Capítulo II Procedimientos para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras.

Las estrategias para mejorar la rentabilidad comercial se proponen de acuerdo con la valoración de los resultados obtenidos haciéndolos corresponder con las mejoras que le sean propias. De esta manera se logra un mejor desenvolvimiento de la red extrahotelera aumentando su rentabilidad cada vez más.

Elementos a tener en cuenta para mejorar la rentabilidad comercial

Frente a las diversas opciones de proveedor, un comprador de una red extrahotelera un mercado externo, ciertamente preferirá obtener sus servicios de aquel proveedor que pueda asegurar que estos estén en condición óptima, después del largo viaje desde su país de origen. El proveedor que incorpore las tecnologías apropiadas, viendo la oportunidad que se oculta en la crisis, podrá ofrecer a su cliente en el extranjero total visibilidad vía Internet de todos sus servicios. Desde los puntos de origen hasta llegar al punto de destino final.

Todo lo anterior pareciera ser una tarea imposible. Sin embargo, existen hoy las herramientas tecnológicas necesarias para lograrlo como parte integral de un sistema de ejecución para las redes extrahoteleras, logrando no sólo el cumplimiento de las exigencias del mercado, sino que también, tremendas economías internas al hacer más eficientes las operaciones de la empresa.

Y a su vez, las posibilidades que se abren al turista individual de reservar y adquirir sus billetes aéreos por Internet, hace que surja una nueva demanda: la de poder reservar en redes extrahoteleras, alquilar vehículos etc. también a través de Internet. De esta forma se incorporan al mercado de Internet y se abren a una nueva forma de comercialización. De esta forma se potencia el turismo individual y se reducen sus costos garantizando mayores utilidades.

Además, el uso de Internet para efectuar la compra de billetes de avión ha tenido y tiene una importancia fundamental para ganar la confianza del usuario ante el comercio electrónico: después de hacer compras de billetes, el usuario vence sus temores a que al comprar algún tipo de servicio turístico por Internet pueda ser objeto de fraude o engaño, o se pueda encontrar con problemas a la hora de efectuar su viaje, y posteriormente pasa a consumir otros productos a través de la red.

Capítulo II Procedimientos para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras.

Aunque los primeros usos de Internet en turismo venían marcados por su carácter comercial, los organismos nacionales de promoción turística enseguida ven el potencial del medio como canal de información, y se empiezan a crear páginas web y luego portales, en un principio con una función exclusivamente informativa. Internet proporciona beneficios a estos organismos: reduce costos y hace posible la difusión de productos turísticos cuyos potenciales consumidores, por ser menor cantidad y por estar en países diversos, hacía económicamente inviable la preparación de material impreso para su promoción.

Los nuevos portales de información turística proporcionan, resumidamente, las siguientes ventajas:

- Información más completa con incorporación de más recursos, información complementaria etc.
- Información más especializada
- Posibilidades de incorporación de información perecedera
- Posibilidad de reducir el uso de folletos

Internet es actualmente y fundamentalmente una fuente de información, siendo su carácter como medio de comercialización todavía menor. En el sector turístico, de igual forma, son más los que lo usan como fuente de información que los que usan Internet para adquirir servicios.

De forma indirecta, el aumento de turismo individual lleva a una menor presión inmobiliaria sobre unas zonas determinadas, al distribuirse mejor el turismo y no quedar concentrado en unas zonas muy concretas que son normalmente las que comercializan los grandes operadores turísticos. Se impulsa, además, la puesta en valor turístico de zonas y recursos fuera de estas áreas determinadas a las que se circunscribía el turismo de masas, al incrementar su rentabilidad potencial, lo que además lleva en algunos casos a la posibilidad de mantenimiento y conservación de patrimonio rural, cultural o de costumbres populares que de esta forma encuentran una vía de financiación y por tanto queda asegurada su pervivencia.

Capítulo II Procedimientos para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras.

Por último, la mayor información sobre el destino que el turista tiene de antemano le proporciona la posibilidad de conocer mejor costumbres, tradiciones, celebraciones etc. del lugar de destino, lo que le lleva por una parte a un mayor entendimiento de la cultura local y por otra quizás le incite a participar o conocer estas costumbres, lo que redundará sin duda en la sostenibilidad cultural y social de los destinos turísticos.

Por otro lado, la llamada oferta extrahotelera, ha venido cobrando importancia, llegando incluso a rebasar a la hotelería formal. El objetivo que se persigue es mejorar la oferta extrahotelera sin renunciar a la modalidad, aprovechando la planta extrahotelera como una oportunidad de futuro y basándonos en tres aspectos principales:

1. Adaptarnos a la demanda
2. Modernizar las instalaciones
3. Diferenciarnos

Para esto la oferta debe estar dirigida en las siguientes direcciones:

1. Establecimientos y Categorías adaptados a cada cliente.
2. Con amplia oferta de Servicios y de Ocio.
3. Establecimientos con “sabor propio”
4. Con el máximo “confort”
5. Con un personal volcado en satisfacer al cliente
6. Comprometidos con el medioambiente

El conocimiento de la oferta turística de un determinado territorio pone de manifiesto el potencial turístico que este tiene, así como el aprovechamiento de los recursos disponibles en una zona concreta y la forma de ponerlos a disposición de aquellos visitantes que se dirigen a él.

Por otra parte en las redes extrahoteleras es importantísimo introducir marcas reconocidas de productos, pues esto atrae mayor número de clientes. Estos siempre persiguen una línea específica de productos o una marca determinada de ellos y es precisamente sobre esa base que se debe dirigir una empresa de este tipo.

La fidelización, tal como se entiende en el marketing actual, implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes. Este también es un elemento a tener en cuenta a la hora de proponer mejoras de rentabilidad en una red extrahotelera.

Capítulo II Procedimientos para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras.

Tradicionalmente muchas empresas se centraban en el proceso de venta y consideraban concluido dicho proceso cuando se cobraba. El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores requieren de las empresas una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso post-compra.

El concepto de fidelidad para el marketing implica que los consumidores realizan todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en nuestra empresa. Un aspecto fundamental es que porcentaje representan las ventas de una empresa en las compras de una cierta categoría de productos por parte de un cliente.

Si se gestiona una tienda, un aspecto fundamental del éxito será conseguir una clientela fiel. El negocio puede ser un gran éxito si un cierto grupo de personas se mantienen como clientes durante años. Incluso ese grupo de clientes leales que repiten las visitas a las tiendas en ocasiones adquieren los productos que necesitan en otras tiendas.

Otro aspecto de la fidelidad desde esta perspectiva de marketing es que trata de mantener como clientes a ciertos grupos, normalmente los más rentables, mientras que en muchas ocasiones interesa desprendernos de otros clientes poco rentables. La fidelización no trata de mantener a todos los clientes como consumidores durante años. Se trata de mejorar la rentabilidad a largo plazo de la empresa y generalmente esto implica eliminar a muchos de los clientes menos rentables.

La constante falta de lealtad por parte de los clientes actuales y la disminución de la efectividad en las actividades de captación de clientes nuevos, justifica la implementación y el desarrollo de estrategias destinadas a fidelizar la cartera de clientes actuales, de tal forma que sea posible potenciar la rentabilidad del negocio sobre la base de acciones de contención y retención que impidan la fuga de clientes sobre la base de niveles adecuados de satisfacción y opción de cambio.

El diseño e implementación de estrategias, planes y programas de Fidelización, requiere una atención especial, que garantice una adecuada implementación y administración de las estrategias, así como la correcta selección y óptimo uso de las distintas herramientas de fidelización disponibles.

El análisis considera, además, la posición de la empresa, operando con productos de marcas consolidadas, en los distintos mercados en que participa.

Capítulo II Procedimientos para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras.

"Un producto sin marca no se vende". Esta frase es la simplificación de una realidad y, como tal simplificación, no tiene en cuenta matices ni situaciones específicas. Pero está basada en un hecho real y verdadero. Es cierto que se venden productos sin marca; pero no es menos cierto que ello sólo ocurre cuando al consumidor no le queda otro remedio: si encuentra a la venta productos marcados junto con otros sin marca, elegirá primero aquellos, y sólo comprará estos cuando se hallan terminado las marcas o por razones ajenas a su voluntad, como puede ser el precio, no le permitan la adquisición de aquellas. De forma que puede ser exagerado pero no incorrecto el afirmar que un producto sin marca no se vende.

Principalmente la amplitud y profundidad de sus líneas de productos, con marcas reconocidas, le permiten posicionarse en diferentes segmentos dentro del mercado. A lo anterior se agrega su eficiente red de distribución, con la que accede a puntos de venta en todo el país.

La Marca es otro concepto importante, una buena marca puede convertirse en el activo principal de una empresa, a través del cual se puede lograr la expansión y ventaja competitiva.

Desde hace muchos años, las empresas trabajan para desarrollar marcas duraderas, que logren posicionarse en la mente del consumidor a través del tiempo.

Cada una de las acciones a realizar, se debe encaminar a fortalecer la calidad de la marca dentro del mercado objetivo, que de no ser así, puede reducir y cambiar la percepción del público en la mente.

En la actualidad, las empresas a nivel regional como nacional han venido realizando ciertos cambios de identidad, encaminados a reforzar o modificar su imagen ante los consumidores, estrategia que sumada a la aplicación efectiva de la publicidad, promociones de ventas, relaciones públicas, calidad del producto, entre otras herramientas que le permitan mejorar su posicionamiento generan un importante margen en el valor de sus productos.

Pero como sabemos nos encontramos en un mercado en el cual se pueden conseguir muchos productos o servicios de similares características y los consumidores pueden escoger entre una marca u otra sin que esto les represente alguna importancia.

Es por ello que las marcas se convierten en el medio más importante para que los empresarios puedan atraer al público consumidor y lograr su preferencia y lealtad en los

Capítulo II Procedimientos para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras.

productos o servicios que llevan su marca. Les proporciona información, garantía y seguridad de calidad y nivel de satisfacción; le permite reconocer el producto con rapidez en el lineal y su existencia en la mayoría de puntos de venta se traduce en un ahorro de tiempo en su búsqueda.

Por otro lado, las marcas y su imagen permiten al consumidor comparar productos que ofrecen, aparentemente, lo mismo. Es importante señalar que, en muchas ocasiones, el consumidor adquiere un producto más por sus atributos y prestaciones, que por el valor simbólico que la marca le transfiere. En cuanto al precio no hay sorpresas, las marcas garantizarán un nivel de satisfacción, una seguridad de calidad y un valor simbólico, por lo que los consumidores están dispuestos a pagar mayor precio que el que pagarían por un producto similar pero desprovisto de esta garantía, seguridad y valor simbólico.

Pero no todo es tan fácil, porque posicionar una marca en un mercado amplio y de gran variedad de competidores requiere de mucho esfuerzo e inversión para un empresario o comerciante, especialmente si se busca posicionar en mercados potenciales para sus productos o servicios.

Esta barrera se hace más fuerte cuando hablamos de micro, pequeñas y medianas empresas.

De esto nace la necesidad de crear una alternativa, que permita a las empresas identificar sus productos en el mercado.

En este ámbito, surge la importancia de fomentar una alianza colectiva entre las empresas, fomentando la creación de una marca colectiva, como una figura clave para su desarrollo, es decir, una marca que pertenezca a un solo titular, pero que sea utilizada por varias personas naturales o jurídicas, quienes, sin ser propietarias de la marca, la utilicen para distinguir sus productos o servicios en el comercio, beneficiando de esta manera a una gran cantidad de empresarios, fabricantes o prestadores de servicios, cuyas características son comunes entre sí.

Esto trae consigo una gran disminución de los costos de publicidad, pues estos ya no serán realizados por una sola persona, sino por el grupo formador de la marca y de igual forma disminuirá el costo de los estudios de mercado, aunado a esto, el gran posicionamiento de los productos en el mercado, aumentando así el valor agregado para estas empresas.

Capítulo II Procedimientos para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras.

En tal sentido, los empresarios, deben considerar la importancia que tienen las marcas como herramienta de valor agregado e identificación para sus negocios y donde en el mediano y largo plazo esta estrategia les permitirá expandirse y crecer empresarialmente consolidando para si mismo una posición asentada y de prestigio en el mercado en el cual se desempeña. Otro concepto es el Marketing Viral, se trata de una técnica muy interesante y efectiva de promocionar un producto/ servicio ya que cuenta con la garantía y reputación que le confieren los propios usuarios. Es evidente que una buena recomendación de un cliente es siempre vista como más objetiva que la publicidad del creador. Muchas empresas cuentan entre sus clientes con profesionales de un ramo determinado los cuales satisfechos con el producto/ servicio, lo comentan con sus amigos y estos recurran a ella para tener una opinión de confianza antes de decidirse o no por la compra. En un simple anuncio publicitario puede haber muchos matices que se le escapan, y podría ocurrir que al final el cliente no se sienta satisfecho con la compra simplemente porque no pudo hablar con nadie que ya tuviera la experiencia antes que él. Esto es a lo que se le llama Marketing Viral, para eso nos sirve Internet para buscar información. Además para algunos de los clientes el vídeo o la fotografía digital son una afición es probable que en cuanto tengan la menor oportunidad compartan sus opiniones y experiencias con otros potenciales usuarios o aficionados. Esto las empresas lo saben y son cada vez más las que se preocupan por perfeccionar sus estrategias de Marketing Viral, yendo más lejos de lo que suele ser habitual.

El Marketing Viral se basa en dos pilares: lo atractivo de la posibilidad de participar y dicho atractivo puede residir en la oportunidad que se da a los usuarios de tener presencia y de ofrecer su experiencia; y en segundo lugar, en la confianza.

Esta confianza sí se difunde y se refuerza a través de una red que implica al fabricante, al vendedor, al comprador, a los clientes habituales y a los “prospects”, resulta un arma definitiva para alcanzar el éxito en la venta tanto de un producto, como de la marca de la empresa.

2.3.5 Control de retroalimentación.

El control comienza a realizarse desde el primer paso del procedimiento y no solo se limita a comprobar su implantación. Es importante el análisis constante para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno de las redes extrahoteleras e introducir las modificaciones necesarias y medidas de contingencia, que tengan previstas, al menos, las alternativas más probables de los sucesos externos que le puedan afectar a lo largo del tiempo y el chequeo sistemático por el Consejo de Dirección.

Se establecerán mecanismos de retroalimentación para chequear la valoración de la rentabilidad para cada uno de los canales de venta considerados en el cálculo.



3

Capítulo

3.1 Introducción

La valoración de la rentabilidad comercial es de suma importancia para la toma de decisiones de Marketing en una empresa. En este capítulo se le dará cumplimiento a cada uno de los pasos del procedimiento para valorar la rentabilidad comercial de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, para el año 2010.

3.2 Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus

Caracol se crea para establecer, operar y desarrollar tiendas para la venta de mercancías incluyendo la oferta de otros servicios comerciales, orientados al Turismo Internacional. Pertenece a la Cadena de Tiendas Caracol adscripta al Ministerio del Turismo. Por decisión de Organismo Superiores en el país y cumplimentando la Tarea 16 de Abril se decide unir la antigua cadena de tiendas Universo con la Cadena de Tiendas Caracol, formándose a nivel central El Grupo Empresarial Caracol y a nivel de Territorio la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus a partir del 1 de Noviembre del 2005.

Para el desarrollo de sus actividades se estructura en tiendas que abarcan el territorio fundamentalmente del Centro Histórico de la Ciudad de Trinidad, Península Ancón y Ciudad de Sancti Spíritus como capital provincial.

Su dirección Administrativa esta ubicada en la calle Carlos Echenagusía Peña No 7 en la ciudad de Trinidad, cuenta con pizarra telefónica cuyo número principal es el 6243 con varias extensiones habilitadas para cada Departamento, cuenta con 2 Equipos de fax cuyos números son 6215 y 6126.

Posee un equipamiento informático el cual presenta un estado de funcionamiento en red con todos los departamentos de la empresa, el cual se desempeña de acuerdo con las posibilidades técnicas de las maquinas. Todas las Tiendas cuentan con Caja Registradora.

La Sucursal Comercial Caracol S.S. cuenta con 32 Tiendas diseñadas para resolver las necesidades de los consumidores tanto nacional como internacionales que visitan la Provincia de Sancti Spíritus o la ciudad de Trinidad, contamos también con un Almacén Central cuya dirección es calle Manuel Fajardo s/n en la ciudad de Trinidad, su teléfono es el 6745.

Capítulo III Implementación del procedimiento para valorar la rentabilidad comercial en Caracol Sancti Spiritus.

Por Acuerdo firmado el 27 de junio del 2000 la Dirección de la cadena de Tiendas Caracol aprobó la "Caracterización del Producto Caracol". En este Acuerdo se definió dos grandes tipos de tiendas; Las especializadas y las Turísticas mixtas.

Las Tiendas especializadas son aquellas que comercializan una sola familia de productos, y que por excepción pueden tener otros complementos. Se proyectan fundamentalmente como Casas Especializadas y se pueden organizar en series con una tecnología bien definida para cada tipo y con elementos comunes de identidad. Se utilizan las siguientes especialidades:

En Tabaco	En Calzado
En Joyería	Boutiques
En Alimentos	En Confecciones
En Electrónica y Electrodoméstico	En perfumes
En T-Shirt	En Música
En Bebida	Otras.
En Artesanía	

Y se define además las Tiendas Turísticas Mixtas, las cuales ofertan una variada gama de productos esencialmente turísticos. Existen familias bajo el concepto de puntos de ventas categorizado o especializado en Corners. Aquí se incluyen tabacos, Joyería Coral negro, T-Shirt, Artesanía, Música, Perfumería y aseo, Bisutería, Relojería y literatura. Además de estos pueden ofertar:

- Bebidas
- Confituras
- Fotografía (rollos fotográficos, cámaras, baterías, cintas)
- Libros, Postales y papelería
- Souvenir
- Café y complementos
- Chancletas
- Aseo, Artículos personales, y artículos sola solares
- Numismática
- Trusas, pareos y toallas
- Electrónica Ligera

El **objeto social** modificado por las nuevas exigencias del sector:

- ✓ Operar y desarrollar redes de tiendas en locales propios o arrendados en Cuba, en asociaciones, franquicias y otras modalidades, para la venta minorista de mercancías incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales, en pesos convertibles según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- ✓ Efectuar venta minorista de mercancías sobre la base del comercio electrónico, así como prestar servicios asociados a dicha venta, en pesos convertibles.
- ✓ Prestar servicios de gastronomía ligera y bar, complementarios a la actividad en tiendas especializadas, en pesos convertibles.
- ✓ Llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización minorista, en pesos convertibles.
- ✓ Prestar servicios de peluquería, complementaria a la actividad de tiendas especializadas, en pesos convertibles.
- ✓ Ofrecer servicios de aplicación de cosméticos, de tratamientos faciales y del cabello que se comercializan en la entidad, en pesos convertibles.
- ✓ Ofrecer servicios de atelier a clientes que lo requieran en las tiendas de confecciones de ropa, en pesos convertibles.
- ✓ Brindar servicios de navegación por Internet a solicitud de clientes, público autorizado, en pesos convertibles.
- ✓ Ofrecer servicios complementarios de impresión de Souvenir con figuras alegóricas, en pesos convertibles.
- ✓ Exportar e importar según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior.
- ✓ Operar almacenes y comercializar de forma mayorista a las entidades que integran el sistema del turismo, mercancías importadas, adquiridas y en consignación, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior y Exterior, según corresponda.
- ✓ Comercializar de forma mayorista productos de nulo o lento movimiento, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

Capítulo III Implementación del procedimiento para valorar la rentabilidad comercial en Caracol Sancti Spiritus.

- ✓ Prestar servicios de arrendamiento de espacios y locales ubicados en instalaciones que forman parte de las mismas para facilitar y garantizar la realización de actividades comerciales, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Brindar servicios de comedor obrero para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos, en pesos cubanos, y en aquellos casos que se autoricen a entidades y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones el cobro se efectúa en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Prestar servicios de fotografía y video en general en pesos convertibles a través de las unidades PHOTOCLUB (Típica Cubana), así como efectuar la venta minorista en pesos convertibles de aparatos de fotografía y video, sus accesorios e insumos de estos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- ✓ Comercializar de forma minorista flores naturales y artificiales, adornos florales en general, plantas ornamentales, semillas, Souvenir, adornos y regalo; brindar servicios de floristería en taller, así como efectuar actividades comerciales minorista de licorera y bombonera través de las unidades de FLORIARTE, incluyendo servicios de entrega a domicilio y de entregas en plazas de envíos internacionales, en pesos convertible, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- ✓ Comercializar de forma mayorista ropa y calzado, tanto de uniforme como módulo de presencia a las entidades de la economía nacional, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- ✓ Prestar servicios de reparación, mantenimiento, montaje, diseño y ambientación a tiendas, almacenes, oficinas u otros locales, propios o arrendados, para las entidades que integran el Grupo Empresarial Comercial Caracol SA., en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Prestar servicios de transportación e izaje de cargas contenerizadas a las entidades del sistema del turismo, así como a terceros, en pesos cubanos y pesos convertibles de acuerdo con las regulaciones del MITRANS para estos tipos de transportación, en pesos cubanos y pesos convertibles.

Con enfoque participativo se establece la:

Misión:

Somos una Empresa perteneciente a una cadena de tiendas que vende productos de calidad, en un ambiente de cubanía, orgullosos y satisfechos de atender a nuestros clientes y de garantizar el desarrollo de la organización a través de la mejora continua.

Visión:

Ser centro de referencia en la gestión de los recursos humanos como profesionales en la venta, ser la empresa de una cadena líder y mayor profesionalidad en el polo turístico Trinidad – Sancti Spíritus, con una red que se caracterice por su alto nivel de profesionalidad y calidad, capaz de crear y mantener clientes satisfechos, ofertando productos de excelencia y marcas de reconocido prestigio internacional, incrementando nuestras operaciones en cuba y en el extranjero para aumentar el aporte a la Sociedad.

Valores Compartidos:

- Identidad. Tenemos bien definida nuestra imagen que se distingue por su cubanía
- Respeto. Tenemos una cultura de respeto a las personas, así como a las normas que rigen el desempeño de la organización.
- Cortesía. Nuestras relaciones con los clientes, tanto internos como externos se desarrollan en un clima de amabilidad, afecto y cordialidad.
- Profesionalidad. Nuestro personal desarrolla con agilidad y eficiencia su trabajo, demostrando dominio de la actividad y conducta ética.
- Compromisos. Nuestros trabajadores tienen un elevado sentido de pertenencia a la organización y se sienten comprometidos con el logro de los objetivos planteados, los que sienten como suyos.
- Participación. Brindamos la oportunidad a los trabajadores de contribuir con sus iniciativas y opiniones al desarrollo de la cadena, las que son consideradas para la toma de decisiones, fomentando el trabajo en equipo y el orgullo de pertenecer a la organización.

La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus cuenta con un total de 122 trabajadores, regida por una Dirección General, se subordinan las direcciones de: Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas, y la Dirección Comercial. En la base de la pirámide se encuentran una Administración de Aseguramiento y Distribución y seis Complejos Administrativos, que agrupan 32 tiendas.

Funciones de las direcciones estructurales.

Las funciones de las diferentes direcciones estructurales son las siguientes:

Dirección de Contabilidad y Finanzas:

Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la Sucursal. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, del plan de negocios y de los presupuestos de la Sucursal y sus divisiones estructurales, en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos, emitidos por la Casa Matriz Caracol SA, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y se recojan en él, los servicios seleccionados y otros indicadores directivos. Presentar y defender el plan y el presupuesto de ingresos y gastos, y de éste, el presupuesto en divisas, ante la Casa Matriz Caracol S.A., y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista. Evaluar los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, del plan de negocios, de los presupuestos de ingresos y gastos, y los objetivos de trabajo de la Sucursal. Evaluar los resultados económicos y financieros de toda la Sucursal. Solicitar créditos bancarios, en moneda nacional y en divisas. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas. Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos. Desarrollar funciones en el manejo de las finanzas de la organización en su conjunto. Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en la Sucursal.

Dirección de Recursos Humanos:

Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además, un sistema de estimulación en la Sucursal. Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo, y las medidas para preservar el medio ambiente. Organizar, de conjunto con el Sindicato, todo el sistema de estimulación a los trabajadores, en correspondencia con sus resultados en la prestación de servicios. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.

Dirección Comercial:

Dirigir el proceso de innovación, a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida de manera tal, que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica, que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad de la Sucursal, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia. Desarrollar las actividades inherentes a la propiedad industrial, definiendo las medidas y procedimientos que garantice la protección legal de los productos del intelecto creado, conforme a lo establecido en la legislación vigente sobre propiedad industrial. Organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y venta de la Sucursal. Responder por la calidad de los servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico. Establecer el procedimiento interno para la proposición de los nuevos negocios en correspondencia con lo establecido. Definir las formas y métodos de efectuar los diferentes servicios.

COMPLEJOS ADMINISTRATIVOS:

Dirigir y orientar las acciones de la ADMINISTRACIÓN para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.

Responder por la calidad de los servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico. Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo, y las medidas para preservar el medio ambiente. Organizar, dirigir y controlar la actividad de venta. Evaluar el desempeño de los Jefes de Brigada y Otros trabajadores que agrupa. Responder ante la Sucursal, por los resultados de la administración de tiendas.

Grupo de Aseguramiento y Distribución:

Dirigir y orientar las acciones del Grupo de Aseguramiento y Distribución para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas. Responder por la calidad de los servicios garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico. Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo, y las medidas para preservar el medio ambiente. Evaluar el desempeño de los trabajadores subordinados. Responder ante la Sucursal, por los resultados del Grupo de Aseguramiento y Distribución. **(Ver Anexo 2)**

Capítulo III Implementación del procedimiento para valorar la rentabilidad comercial en Caracol Sancti Spiritus.

ADMÓN / ESTABLECIMIENTOS	TIPOLOGÍA	PRODUCTO
ADMÓN SANCTI SPÍRITUS		
Tienda ZAZA	Mixta	Tienda Individual
Tienda LOS LAURELES	Mixta	Tienda Individual
Tienda PERLA DE CUBA	Mixta	Tienda Individual
Tienda LA PERLITA	Mixta	Tienda Individual
Tienda RANCHO HATUEY	Mixta	Tienda Individual
Tienda LA CRIOLLA	Mixta	Tienda Individual
ADMÓN PENÍNSULA		
Tienda LA SIRENITA	Mixta	Tienda Individual
Tienda COSTA SUR	Mixta	Tienda Individual
Tienda ANCÓN	Mixta	Tienda Individual
Tienda TRINIDAD DEL MAR	Mixta	Tienda Individual
Tienda LAS SIRENAS	Mixta	Tienda Individual
ADMÓN TIENDAS GALERÍA		
Tienda PASARELA	Mixta	Galería Comercial
Tienda NOVEDADES	Mixta	Galería Comercial
Tienda MODA VIVA	Boutique	Galería Comercial
Tienda MERCADO EL GOLOSÍN	Mixta	Galería Comercial
Tienda FOTOCLUB	Mixta	Galería Comercial
Tienda MÁXIMO CONFORT	Boutique	Galería Comercial
Tienda EL GLAMOUR	Boutique	Galería Comercial
ADMÓN CENTRO HISTÓRICO		
Kiosko EL COCHERITO	Mixta	Tienda Individual
Tienda SANTA ANA	Mixta	Tienda Individual
Tienda TRINIDAD	Mixta	Tienda Individual
Tienda CANCHÁNCHARA	Mixta	Tienda Individual
Tienda LA COCHERA	Mixta	Tienda Individual
Tienda MANACA IZNAGA	Mixta	Tienda Individual
Tienda. CONFECCIONES SIGLO XXI	Mixta	Tienda Individual
ADMÓN TIENDAS ESPECIALIZADAS		
Tienda EL CAMPESINO	Mixta	Tienda Individual
Tienda LAS CUEVAS	Mixta	Tienda Individual
Tienda CASA DEL HABANO	Especializada	Tienda Individual
Tienda LA VEGA	Especializada	Tienda Individual
Tienda IBEROSTAR	Especializada	Tienda Individual
ADMÓN MERCADOS Y LICORERAS		
Tienda LA POPULAR	Mixta	Tienda Individual
MINISUPER LAS DELICIAS	Mixta	Mercado

Tabla 3.1 Relación Administraciones/ Establecimientos/ Producto/ Tipología.

3.3 Cálculo de la rentabilidad comercial

La rentabilidad comercial se calculó para el año económico 2010 en moneda total atendiendo al hecho de que a pesar de que la Sucursal brinda servicios en divisa, el componente en moneda nacional está presente a la hora de conformar el costo unitario de las mercancías a ofertar así como en los diferentes gastos operacionales que influyen en la actividad comercial de las tiendas.

La rentabilidad del departamento comercial se calculó mediante el Estado de Resultados siguiente:

Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus

ESTADO DE RESULTADO	
PERIODO ENERO - DICIEMBRE 2010.	
INGRESOS VENTAS	3298205.55
COSTO VENTAS	1595384.58
MARGEN BRUTO	1702820.97
TOTAL GASTOS FUNCIONALES	723445.44
MARGEN NETO	979375.53
RENTABILIDAD	29.69%

Tabla 3.2 Estado de Resultado Sucursal Comercial Caracol. Periodo 2010.

De esta forma se podrán comprobar todas las rentabilidades halladas por cada canal de venta: canales de distribución, servicios, establecimientos, mercados emisores y grupos de productos.

Para proceder con estas rentabilidades se siguen los pasos planteados en la segunda parte del procedimiento.

1. **Identificación de los gastos funcionales.** En el caso de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, definimos como entidades de Marketing: ventas, y promoción y publicidad. El Salario incluye el de todos los trabajadores de los establecimientos directamente vinculados a la venta. La cuenta de Suministros cubre suministros para Limpieza, Modelaje y Oficina. La cuenta Energía está referida a los gastos por concepto de Electricidad. Las tablas muestran el reparto de los salarios entre estas actividades de Marketing. La cuenta Sistemas de Información cubre los gastos de insumos para equipos de computación y cajas registradoras y servicios de comunicación. Reparación y Mantenimiento es la cuenta que recoge los gastos por reparación y mantenimiento a equipos de refrigeración, reparación y mantenimiento a equipos auto motor y de computación. La cuenta Transportación está referida a los gastos por servicios de transporte terrestre. La cuenta clientes incluye los gastos por suministros a clientes y otros. La Renta incluye los gastos de alquiler de locales, la preservación al casco histórico para el desarrollo de las actividades de marketing. La cuenta Protección y Limpieza, por último, cubre los gastos de vigilancia y protección, recogida de valores y fumigación y limpieza. **(Tabla 3.3)**

2. **Reparto de los gastos funcionales entre las distintas entidades de marketing.** La siguiente tarea supondrá medir qué nivel de gastos funcionales se asocia a cada uno de los canales de venta considerados. Considerando el esfuerzo de ventas que representa el número de contactos realizados en cada canal de venta. Dado que el total de los gastos funcionales del área de venta se cifra en MT 723445.44 se determina entonces el costo promedio de cada contacto. Los gastos de Promoción y Publicidad se distribuyen de acuerdo con el número de anuncios dedicados a los diferentes canales de venta y de igual forma se determina el precio unitario. Para el período en cuestión no hay gastos de publicidad y promoción en divisas. **(Tabla 3.3)**

3. **Preparación de una cuenta de pérdidas y ganancias para cada entidad de marketing.** Esta cuenta de pérdidas y ganancias también se prepara para cada canal de venta. Una vez registradas las ventas de cada canal se le carga el costo y esto nos da el margen bruto. Dado que se determinó el costo unitario de cada contacto y anuncio (teniendo en cuenta el número de contactos de venta y el número de anuncios publicitarios) se le imputan a cada canal de venta los gastos funcionales. De esta forma se le resta el total de gastos funcionales al Margen Bruto y se obtiene el Beneficio Neto.

Capítulo III Implementación del procedimiento para valorar la rentabilidad comercial en Caracol Sancti Spiritus.

Es importante tener en cuenta que las cifras de venta de cada canal no son un indicador fiable de los beneficios obtenidos en los mismos. Una empresa puede estar perdiendo dinero en las ventas a través de uno de sus canales de venta y hacer prácticamente todos sus beneficios en el resto de ellos. **(Tabla 3.4)**

Por último se establece la relación entre el beneficio neto y las ventas de acuerdo con los resultados del paso 3 del cálculo, mediante la siguiente fórmula:

Rentabilidad = Beneficio Neto/ Ventas (%).

Para comprender mejor el cálculo de la rentabilidad comercial por canales de venta véase las siguientes tabulaciones **(Tablas 3.4, 3.5 y 3.6)** donde se determina la rentabilidad por canales de distribución.

Paso 1.

RESUMEN GASTOS FUNCIONALES	Entidades de Marketing	
	Ventas	Promoción y Publicidad
SALARIOS	\$496,168.03	\$0.00
SUMINISTROS	1621.57	0.00
AGUA	501.60	0.00
ELECTRICIDAD	25106.19	0.00
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	13275.36	0.00
REPARACIÓN Y MTTO.	8991.77	0.00
TRANSPORTACIÓN DE MERC.	37666.4	0.00
SUMINISTROS A CLIENTES	3568.48	0.00
RENTA	90232.17	0.00
PROTECCIÓN Y LIMPIEZA	29035.88	0.00
COMPENSACIÓN 10 CUC	8230	0.00
MERMAS Y DETERIOROS	9047.99	0.00
TOTAL GASTOS FUNCIONALES	\$723,445.44	\$0.00

Tabla 3.3 Identificación de los gastos funcionales.

Nota Aclaratoria: El total de gastos funcionales que aparece en la **Tabla 3.3** es único para el cálculo de la rentabilidad, indiferentemente del canal de venta que sea.

Paso 2.

Determinación del Gasto Unitario	
Tipo de Canal	No de contactos de Venta
Vía directa	169473
Vía almacén territorial	125698
Total de unidades	295171
Total Gastos Funcionales	\$723,445.44
Gasto unitario	\$2.45

Tabla 3.4 Distribución de los Gastos Funcionales entre las distintas Entidades de Marketing por canales de distribución.

Paso 3.

Cálculo de la Rentabilidad DV			
	Total	Vía Directa	Vía almacén territorial
Ventas	\$3,298,205.55	\$1,906,251.56	\$1,391,953.99
Costo de Ventas	1595384.58	894056.51	701328.07
Margen Bruto	1702820.97	1012195.05	690625.92
Gastos Funcionales en Ventas	723445.44	418127.06	305318.38
Promoción y Publicidad	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Gastos	2318830.02	1312183.57	1006646.45
Beneficio / pérdida Neta	\$979,375.53	\$594,067.99	\$385,307.54
Rentabilidad	29.69%	31.16%	27.68%

Tabla 3.5 Preparación de una cuenta de pérdidas/ganancias por cada entidad de marketing.

De esta forma se procede a la valoración de la rentabilidad comercial.

3.4 Valoración de la rentabilidad comercial

Una vez identificados los canales de distribución, los servicios, los establecimientos, los grupos de productos y los mercados emisores que intervienen en los cálculos se valora la rentabilidad comercial teniendo en cuenta cada uno de estos canales de venta.

La rentabilidad del departamento comercial es el punto de partida de la valoración de este indicador. **Gráfico 3.1.**

El departamento comercial tiene una rentabilidad del 29.69%. Esto se interpreta de la siguiente forma:

El departamento comercial de la Sucursal Caracol Sancti Spiritus obtiene \$ 0.30 de utilidad por cada peso de venta en el año 2010.

Se identificaron dos canales de distribución para la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus:

1. Vía Directa
2. Vía almacén territorial

La figura 3.1 permitirá comprender mejor la identificación de los canales de distribución:

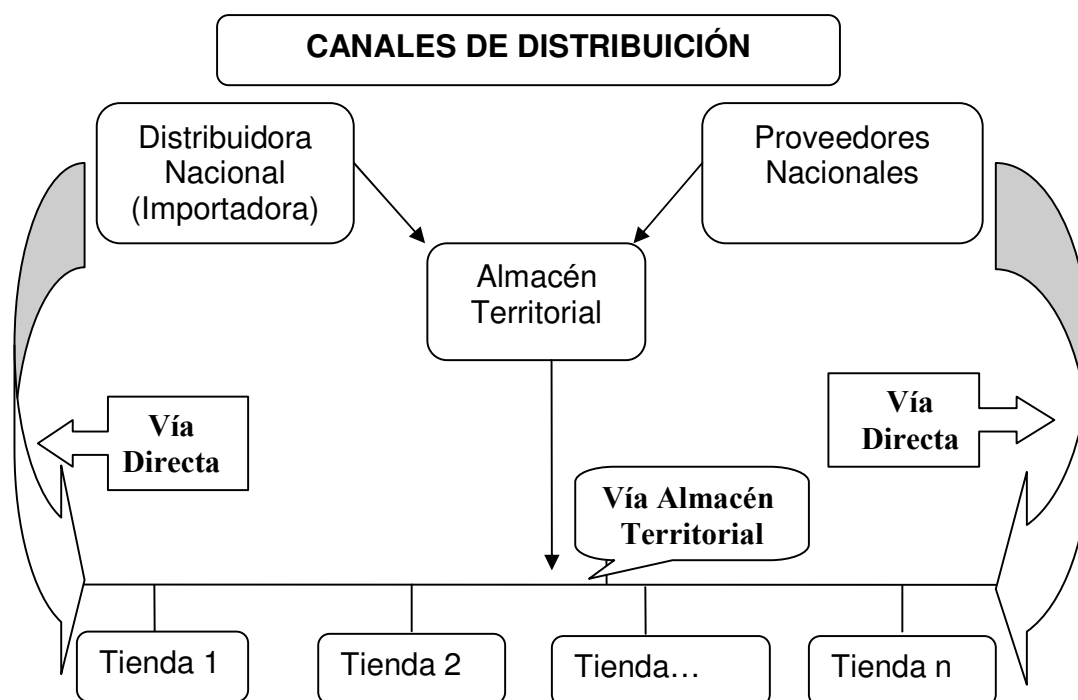


Figura 3.1 Canales de Distribución.

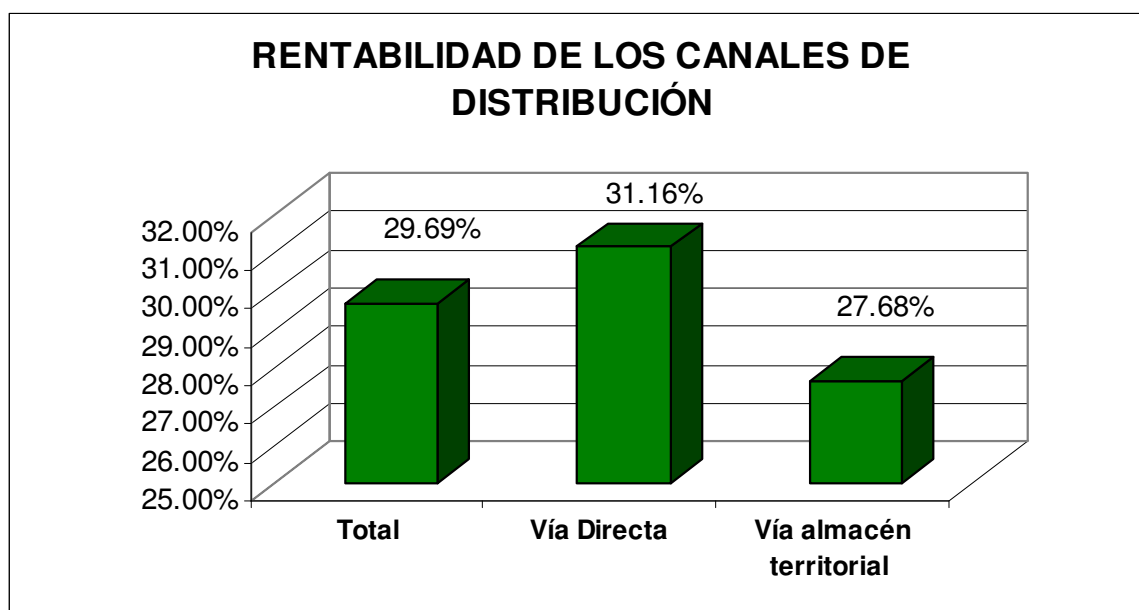


Gráfico 3.1 Rentabilidad de los Canales de Distribución.

Para el desarrollo de la actividad comercial de la Sucursal la vía más rentable es la directa con una rentabilidad del 31.16%, quedando como menos rentable la vía almacén territorial mostrando una rentabilidad del 27.68%. Esta diferencia se debe a que las empresas comercializadoras de la red minorista en divisas le es más rentable recibir las mercancías por la Vía directa a través de la base central de almacenes y de los proveedores nacionales, facilitando que el proceso de comercialización sea más rápido al recepcionar directamente las mercancías, no se incurren en gastos de transportación , costos asociados al proceso de almacenamiento como son: costo de ruptura de stock, costo de oportunidad y costo de mantenimiento de inventario ,mermas y deterioro por mala manipulación de las mercancías, además existen productos como los congelados y los lácteos que requieren de un tratamiento diferente de almacenamiento y acceso directo al autoservicio por parte de los clientes; para las empresas no es factible por la parte financiera montarlos en todos los almacenes por los gastos que generan de electricidad y mantenimiento, sin embargo si la empresa no utiliza las herramientas organizacionales de control en el proceso de decisión de compra puede ser muy desfavorable y aumentarían los inventarios de mercancías.

Los servicios identificados son los siguientes:

1. Tiendas Turísticas Mixtas
2. Especializadas

El **Gráfico 3.2** muestra los valores de rentabilidad para cada uno de los servicios identificados.

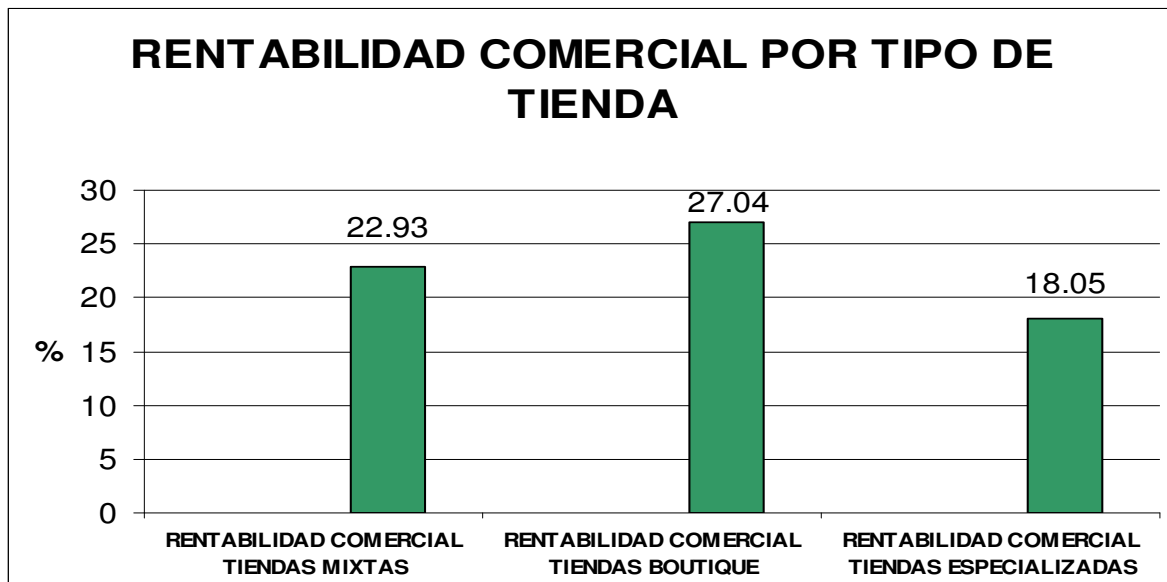


Gráfico 3.2 Rentabilidad de los Servicios.

El servicio más rentable para el período seleccionado es el de tiendas boutique con un 27.04% de rentabilidad. Esto se debe a que este constituye el servicio en el que incurren menos gastos (combustibles, transporte, sistema de información, suministros) además el margen comercial a aplicar a las mercancías destinadas a ese servicio es de los más altos de la Sucursal. Aunque en el gráfico aparece como el servicio menos rentable el de tiendas turísticas especializadas con un valor de 18.05% esta cifra es relativa ya que este tipo de servicio se ve afectado por la Tienda Iberostar que constituye una joyería donde el margen comercial aplicable a este tipo de producto es el más bajo establecido para la cadena, de no estar incluida sería el de mayor rentabilidad con valor de 34.58%. Las tiendas que ofrecen un servicio mixto presentan una rentabilidad del 22.93% y es en el que mayor cantidad de gastos se incurren como el gasto por reparación y mantenimiento, y el gasto de protección y limpieza. Además los costos son mayores generados por la cantidad de productos que se ofertan y presenta la mayor cantidad de establecimiento.

Los Establecimientos, según la estructura de la Sucursal (**Anexo 1.**), están agrupadas en Administraciones

Los resultados son los que muestra el **Gráfico 3.3:**

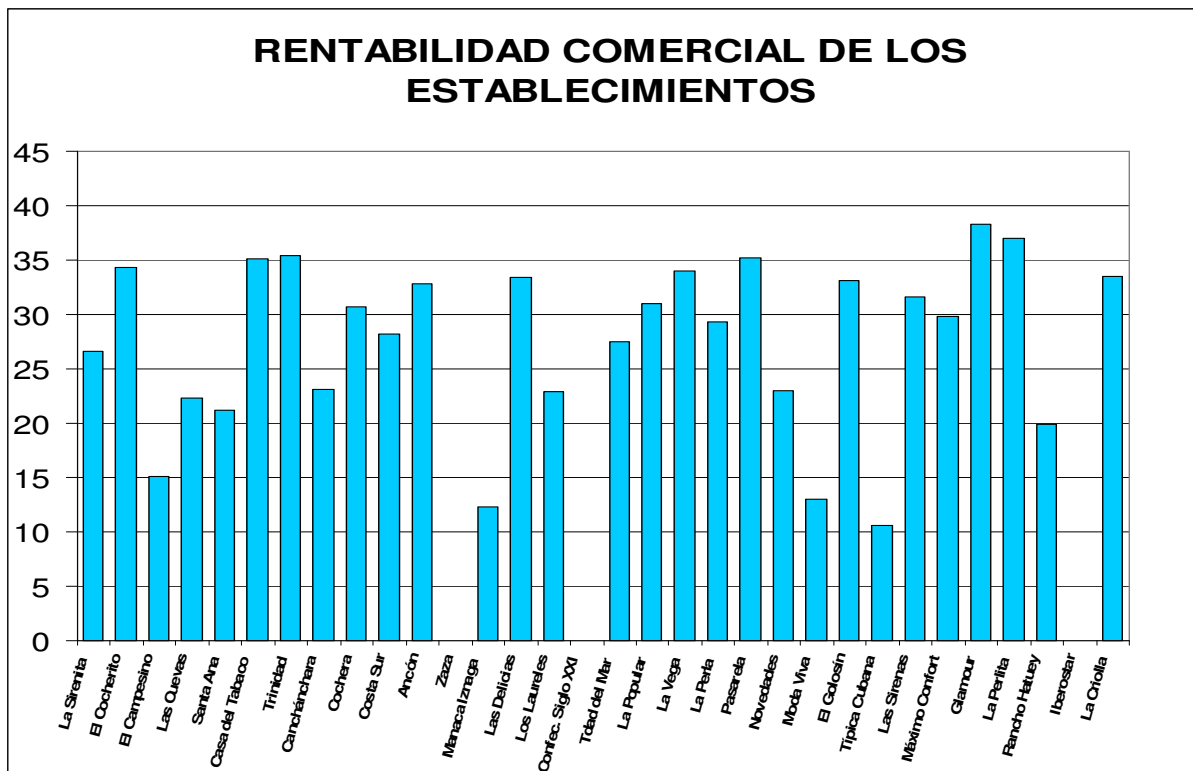


Gráfico 3.3 Rentabilidad de los Establecimientos.

Los Establecimientos más rentables son, la Tienda Glamour (Perfumería Boutique) y la Tienda La perilita ubicada en la ciudad de Sancti Spíritus que a pesar de clasificar como mixta de acuerdo a la tipología de producto que oferta cuenta con una gama amplia de perfumería con uno de los márgenes comerciales más altos de la cadena, con una rentabilidad del 38.30% y 37.02% respectivamente.

Unido a las más rentable tenemos también a la Tienda Trinidad, La Pasarela y La Casa del Tabaco con una rentabilidad de 35.40%, 35.19% y 35.11% respectivamente, todas por encima de un 30% lo cual es un resultado satisfactorio.

Las tiendas Iberostar (Joyería), Tienda Zaza y Confecciones Siglo XXI no fueron rentables desde el punto de análisis comercial en el período analizado, de hecho fueron departamentos que cerraron el año con pérdidas debido a diferentes causas entre las que podemos señalar: el bajo margen comercial aplicado a la gama de productos que allí se ofertan, el bajo nivel de ventas que no permite cubrir el resto de los gastos funcionales

causado a su vez por factores externos como cierre de las instalaciones donde están ubicados los establecimientos (Hotel Zaza) y en el caso de la tienda Confecciones Siglo XXI está dado por la decisión de utilizar este departamento como tienda liquidadora lo cual provoca que las mercancías a las cuales se le aplican distintos niveles de rebaja de precios no permiten obtener márgenes de ganancia, sin embargo es necesario para reducir los inventarios de bajo o nulo movimientos así como las mermas comercializables, unidos a estos establecimientos también podemos ubicar como menos rentables a las tiendas Típica Cubana (Photoclub), Manaca Iznaga, Moda Viva y El Campesino con 10.60%, 12.29%, 12.99% y 15.10% de rentabilidad respectivamente, donde el tipo de producto ofertado es en su gran mayoría es la de imagen Cuba, podemos añadir que el flujo de turistas a estas instalaciones disminuyó en el periodo lo cual afectó las compras de turistas extranjeros repercutiendo en las ventas de productos turísticos (souvenirs, t-shirt, accesorios de imagen Cuba etc) otra causa que afecta es la ubicación en el caso de Manaca Iznaga y el Campesino donde tienen que ofertar productos conveniados con la instalación por conveniencia de la misma, lo cual disminuye la gama de productos a ofertar. Al tener que regirse por la política de control interno de la unidad. **(Ver Anexo 3)**

Los mercados emisores son los siguientes:

1. Nacional
2. Extranjero

Los resultados arrojados por mercados emisores son los que muestra el **Gráfico 3.4** que aparece a continuación:

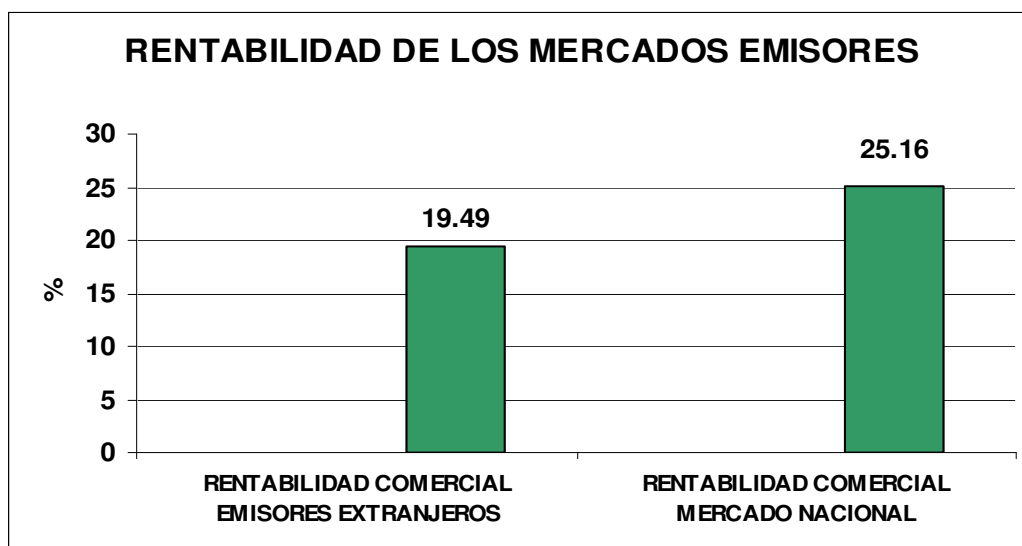


Gráfico 3.4 Rentabilidad de los Mercados Emisores.

Como se observa en la gráfica el mercado más rentable es el nacional con un 25.16% de rentabilidad quedando por debajo con menor rentabilidad el mercado extranjero con un 19.49 % de rentabilidad. Se pueden analizar las diferentes causas que provocan dicho comportamiento, primeramente en el período en cuestión la demanda nacional fue mayor que la extranjera independientemente del objeto social que fue creada la empresa, además en las instalaciones hoteleras existe una fuerte competencia con otras cadenas y unido a esto afecta el margen comercial que se le aplica al costo de los productos (imagen cuba, t-shirt, souvenirs, artículos de playa etc). de estas unidades, en este período hubo un descenso en el índice de turistas días en una cifra de 2616 y el poder adquisitivo del turista fue medio por lo que no reportaron suficientes ingresos a la empresa. Existieron problemas de merchandising en la imagen de algunas tiendas como El Campesino y Zaza, de modo general en la Sucursal existió lentitud para enfrentar la temporada alta y el movimiento de mercancías hacia los lugares que más venden o hacia donde existió déficit de mercancías para cumplir los planes de ingreso.

Determinación del Gasto Unitario (Mercados Emisores)	
Mercados Emisores	No. de Contactos de Ventas
Nacional	249165.00
Extranjero	185364.00
Total de Gastos Funcionales	\$723,445.44
Total de Unidades	\$434,529.00
Gasto unitario	\$1.66

Tabla 3.5 Reparto de los Gastos Funcionales entre los distintos Mercados Emisores.

Capítulo III Implementación del procedimiento para valorar la rentabilidad comercial en Caracol Sancti Spiritus.

Los Productos fueron agrupados según su naturaleza de la siguiente forma:

Confecciones Femeninas	Refrescos y Maltas
Confecciones Masculinas	Bebidas Alcohólicas y Cervezas
Calzado para Dama	Frescos y Congelados
Calzado Masculino	Cereales y Pastas Alimenticias
Perfumería y Cosmético	Artículos Deportivos
Joyería y Relojería	Juguetes y Artículos Escolares
Literatura	Inflables y Artículos de Playa
Artesanía	Jugos y Néctares
Ferretería	Accesorios imagen Cuba
Tabacos y Cigarrillos	Música y Fimoteca
Confituras y Galletas	Ajuares de Casa
Alimentos	

Según la naturaleza de los productos la Rentabilidad comercial calculada muestra los resultados en el **Gráfico 3.5**:

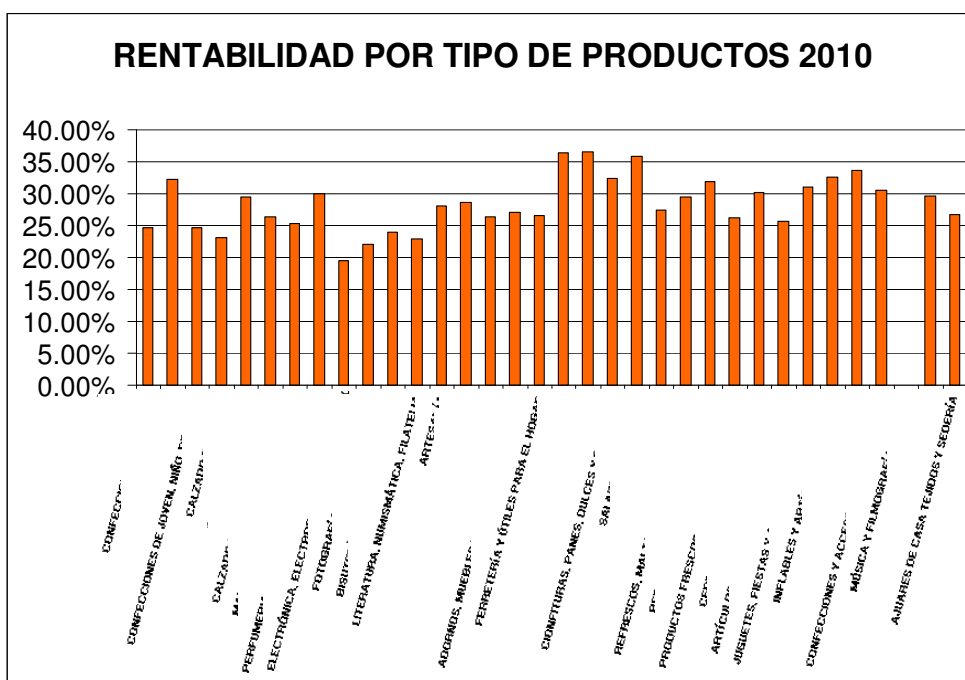


Gráfico 3.5 Rentabilidad por tipo de Productos.

Para el periodo analizado según los cálculos realizados los Productos más rentables son Cigarrillos, Tabacos, Saladitos y Snacks y Jugos y Néctares con 36.54%, 36.41% 35.92% y 33.55% de rentabilidad respectivamente, aquí también destacan otros tipos de productos entre los que podemos mencionar: Inflables y artículos de playa con un 32.64%, Confituras, dulces, galletas y panes con un 32.35% y las Bebidas Alcohólicas y cervezas con un 31.93% de rendimiento comercial.

Contrario al comportamiento anterior tenemos los productos con menos rendimiento comercial entre los que figuran: Música y Filmografía cubana el cual no es rentable para el periodo en cuestión, otros son: Electrónica, electrodomésticos y accesorios, Fotografía, videos y baterías, y Calzado y confecciones de mujer, niño y joven todos por debajo del 25% de Rentabilidad Comercial. En estos bajos resultados han influido diferentes causas en lo fundamental los márgenes comerciales aplicados, también está la existencia de mercancías de lento movimiento que por estrategias trazadas por el departamento comercial reciben tratamiento de rebaja de precios transitando por diferentes etapas que afecta el costo de la empresa. **(Ver Anexo 5)**

3.5 Estrategias para mejorar la rentabilidad comercial

Las estrategias deben corresponderse con cada uno de los factores analizados (canales de venta, canales de distribución, mercados emisores y tipos de servicios ofertados) que se tienen en cuenta en el procedimiento además de otras de carácter general que contribuyen también al mejoramiento de la rentabilidad comercial.

Estrategias Generales

- Diversificar la oferta extrahotelera en función de lograr experiencias inolvidables e incrementar la satisfacción y repetitividad de los clientes.

El objetivo principal de esta mejora es enriquecer la oferta y que esta alcance la exclusividad para garantizar ser la preferencia de los clientes que visitan este tipo de instalaciones. Ofrecer un servicio más completo y único conduce a un mayor número de clientes potenciales además de fidelizar los ya existentes. Esta es una forma más de aumentar el beneficio y la rentabilidad. Se debe modificar la infraestructura de los establecimientos que posean las condiciones con el fin de explotar y ampliar la oferta extrahotelera en renglones

como pueden ser: gastronomía ligera y bar, complementarios a la actividad comercial en tiendas especializadas, ofrecer servicios complementarios de impresión de souvenir con figuras alegóricas, brindar servicios de navegación en Internet a solicitudes de clientes, a través de la infraestructura que disponen los suministradores públicos, efectuar ventas minorista de mercancías sobre la base del correo electrónico así como prestar los servicios asociados a dicha venta (tiendas virtuales), mejorar la actividad promocional a través de los tabaqueros en las tiendas especializadas.

- Potenciar la visibilidad de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus vía INTERNET creando una página web con toda la información necesaria para atraer clientes.

Es importante destacar que la visibilidad vía INTERNET es una de las maneras más económicas de hacer promoción y publicidad en la actualidad, posibilitando un flujo de información que llega a todas las partes del mundo.

Este tipo de mejora persigue dar a los clientes una imagen más atractiva y enriquecedora de todos los servicios que presta la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus. De esta forma aseguran un mayor número de clientes cada año y obtienen mayores ingresos a menor costo, aumentando así las utilidades y por consiguiente la rentabilidad.

- Establecer programas de fidelización de clientes.

Los programas de fidelización de clientes tienen como objetivo asegurar que cada cliente que visite nuestras instalaciones llegue para quedarse, o sea que prefieran los productos de la Sucursal Caracol Sancti Spiritus antes que cualquier otro. La fidelización de clientes es decisiva para aumentar y mantener niveles estables de rentabilidad en este tipo de empresa. Hay que elaborar nuevos mecanismos de atención al cliente, de prestación de servicios, impartir cursos de superación en este sentido y otros afines.

- Establecer un Plan de Marketing.

Esta mejora tiene como objetivo esencial establecer un Plan de Marketing en correspondencia con los objetivos que persigue la empresa para que estos no se conviertan en inalcanzables sino que sean realizables.

- Establecer estrategias de marketing viral a través de una página web empresarial y correo electrónico.

Desde que hemos comenzado a utilizar Internet como plataforma para el comercio, el Marketing viral gana espacios como herramienta eficaz, poco costosa y capaz de fomentar relaciones más estrechas entre la empresa y sus clientes. A través de una campaña de Marketing viral se puede establecer contacto con la web de la red extrahotelera y comunicarse con ellos, hacerle preguntas más específicas sobre los servicios que presta y los productos que oferta; así el cliente se siente más satisfecho y considera un acierto su decisión de compra. Esta es una manera más rentable de vender y hacer Marketing.

Estrategias basadas en los canales de distribución

- Reducir los costos referidos al almacén territorial

La reducción de estos costos persigue aumentar la rentabilidad almacén territorial. Esta vía tiene una rentabilidad inferior a la vía directa sin embargo equilibrarlas supondría acercarse más al objeto social de la empresa que comercializa mercancías tanto del almacén territorial como de los proveedores nacionales. Todo esto sustentado sobre la base del aumento de los niveles de rentabilidad.

Estrategias basadas en los mercados emisores

- Concentrar las acciones de marketing en el mercado más rentables :El nacional

Es una mejora importante partiendo del principio que este mercado es el más rentable de la empresa. El objetivo de esta mejora es explotar más las oportunidades de mayores ingresos con estos clientes para aumentar utilidades y rentabilidad. Esto asegura niveles altos y estables de este indicador y asegura también que el mercado menos estable no disminuya el valor de este indicador. Todo esto sin abandonar el mercado extranjero que constituye el objeto social principal de nuestra actividad.

Estrategias basadas en los servicios

Aumentar el servicio de tiendas especializadas y otros similares como las boutique que son altamente rentables. Esta mejora tiene el objetivo de explotar esta línea de servicios porque tiene muy bajos costos y gastos, y brinda niveles altos de rentabilidad.

La diversidad en la especializada aumenta los ritmos del servicio y enriquece la oferta extrahotelera. Todas estas condiciones mejoran la situación de la empresa.

Estrategias basadas en los grupos de productos

- Introducir marcas reconocidas de perfumería y cosmético, calzado masculino, joyería y relojería y ajuares de casa para mejorar la rentabilidad de estos productos.

Estos tipos de productos ofrecen bajos niveles de rentabilidad y es por eso que el objetivo de esta mejora es garantizar el aumento de estos niveles basándose en la introducción de marcas reconocidas que provoquen atracción en los clientes. Los clientes casi siempre siguen una marca y eso es precisamente lo que hay que facilitarle.

3.6 Control y Retroalimentación

Se realizará mensualmente el control del cumplimiento de los objetivos, valorar la rentabilidad comercial. Se evalúan los posibles cambios que se operan en el entorno, hacer un análisis de lo que se ha avanzado hasta el momento y corregir lo negativo que se ha detectado; identificar constantemente las necesidades que experimentan los clientes y satisfacerlas de forma más efectiva que la competencia.

Se establecerán mecanismos de retroalimentación que permitirán detectar oportunamente las desviaciones que pudiesen ocurrir en cada uno de los pasos del procedimiento.

El seguimiento de la valoración de la rentabilidad comercial es de vital importancia, pues esta constituye un paso de avance para una mejor comercialización del producto Caracol en el territorio.



Conclusiones

- El análisis bibliográfico realizado brindó la información necesaria para elaborar el marco teórico referencial de la investigación en función de la rentabilidad comercial y las estrategias de mejoras de este indicador.
- Se elaboró e implantó un procedimiento para valorar la rentabilidad comercial en redes extrahoteleras que se ajusta a la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.
- A partir del procedimiento propuesto e implantado se logra valorar la rentabilidad comercial de los canales de distribución, siendo la vía directa la más rentable con 31.16% y la vía almacén territorial muestra una rentabilidad de 27.68%; según la tipología de los servicios el más rentable es el de tiendas boutique con 27.04% y el menos rentable es el de tiendas turísticas mixtas con un valor de 22.93%, sin embargo este resultado está dado por la inclusión de la tienda Iberostar dentro de las especializadas al ser una joyería con un margen comercial muy bajo afectando la rentabilidad de las tiendas especializadas, sin incluir esta tienda la variante especializada sería la más rentable con un 34.58%. Los establecimientos más rentables son Glamour, Perlita, Pasarela, Trinidad y Casa del Tabaco con un 38.30%, 37.02%, 35.19% 35.40% y un 35.11% respectivamente., los menos rentables son la tienda Típica Cubana (Photoclub), Manaca Iznaga, Moda Viva y El Campesino con una rentabilidad de 10.60%, 12.29% 12.99% y 15.10% respectivamente y no son rentables para el período en cuestión las tiendas Iberostar, Tienda Zaza y Confecciones Siglo XXI; el mercado emisor más rentable es el nacional con 25.16% y el menos rentable es el mercado extranjero con 19.49%; los productos más rentable según su naturaleza son cigarrillos, tabacos, Saladitos y snacks y Jugos y néctares con un 36.54%, 36.41%, 35.92%, 33.55% de rentabilidad respectivamente y los productos menos rentables son: Electrodomésticos y accesorios, Fotografía, videos y baterías, calzado y confecciones de mujer, joven y niños todos con menos de 25 % de rentabilidad comercial, el producto Música y filmografía cubana no es rentable para el periodo analizado.
- Se concluye que la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, es rentable en el periodo económico analizado 2010.

Conclusiones

- Se diseñaron estrategias de mejoras enfocadas a resolver los problemas de rentabilidad detectados en la Sucursal Caracol Sancti Spíritus que han traído consigo un salto positivo desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo en los resultados alcanzados en el primer trimestre del año 2011 comparados con los del 2010 en igual período lo cual fue constatado en el balance económico trimestral.



Recomendaciones

- Proponer a la Casa Matriz, la generalización y adecuación de este trabajo según intereses particulares en el resto de las Sucursales.
- Ajustar y enriquecer a través de un proceso de retroalimentación los aspectos que sean necesarios y que el escenario de aplicación exija a fin de mejorar la información y los resultados.
- Divulgación de los resultados obtenidos a través de eventos científicos, publicaciones y actividades de capacitación de los recursos humanos buscando entronizar una cultura de rentabilidad comercial.
- Que el trabajo constituya un instrumento metodológico y de consulta para los futuros trabajos investigativos.

IBR

Bibliografía

Bibliografía

1. Aaker, D, Y Day ,G , Investigación de Mercados , Edic . Mc Graw Hill. 1995.
2. ABC del Marketing . Editorial Gestión 2000 S.A , Barcelona. 1997.
3. Alet J. “ Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables”. Ediciones Gestión S.A . Barcelona. 1996.
4. Alcalde Casado, Juan Carlos. “La discriminación positiva del cliente” www.marketingmk.com. Abril 2004.
5. Bermejo J, “Desarrollar un Producto”. Diciembre 1998.
6. Bibne, E, Moliner, M.A, Rodríguez, M y Andreu, L “ Incidencia de las características de los Servicios en los contenidos de los mensajes publicitarios de los Servicios Turísticos “, AEDEM, Francia 1997.
7. Business Review, julio-agosto de 1991, pp. 81-92.
8. Centro de Información e Información turística “ series temáticas “. El caribe 1999.
9. Cuba Ministerio de Educación. Folleto de Marketing / MINED (La Habana) . 1995.
10. CriterioNet. “Internet y Marketing con Criterio” www.criterionet.com. (2005).
11. Cruz Roche . Fundamentos de marketing / Roche cruz (La Habana) EMPES . 1994.
12. De la Colina, Juan Manuel. “Marketing Turístico”. www.monografias.com. 1997.
13. De la Colina, Juan Manuel. “Importancia, Desarrollo y Evolución del marketing”. www.monografias.com. 2000.
14. De Juan, José Manuel. “Uso de Internet en Turismo”. Julio 2004.
15. Felton, Arthur P. "Making the Marketing Concept Work." Harvard Business Review 37 (July-August): 55-65. 1959.
16. Finigan, Jerome P. “Guía del Benchmarking Empresarial”. 2000.
17. Fisher de la Vega, Laura. Mercadotecnia / Laura Fisher de la vega. México, D.F Editorial Mc Gran Hill. 1986 pp.220
18. Hamel, G. y Prahalad, C.K. “Corporate Imagination and Expeditionary Marketing”. Harvard Business Review, julio- agosto de 1991, pp. 81-92.
19. Hernández Bravo, Juan. “Marketing de Servicios”. www.monografias.com. 1997.
20. Hernández Plasencia, Federico. “Qué es y qué no es Marketing Viral”. www.areadirectivos.com España 2005.

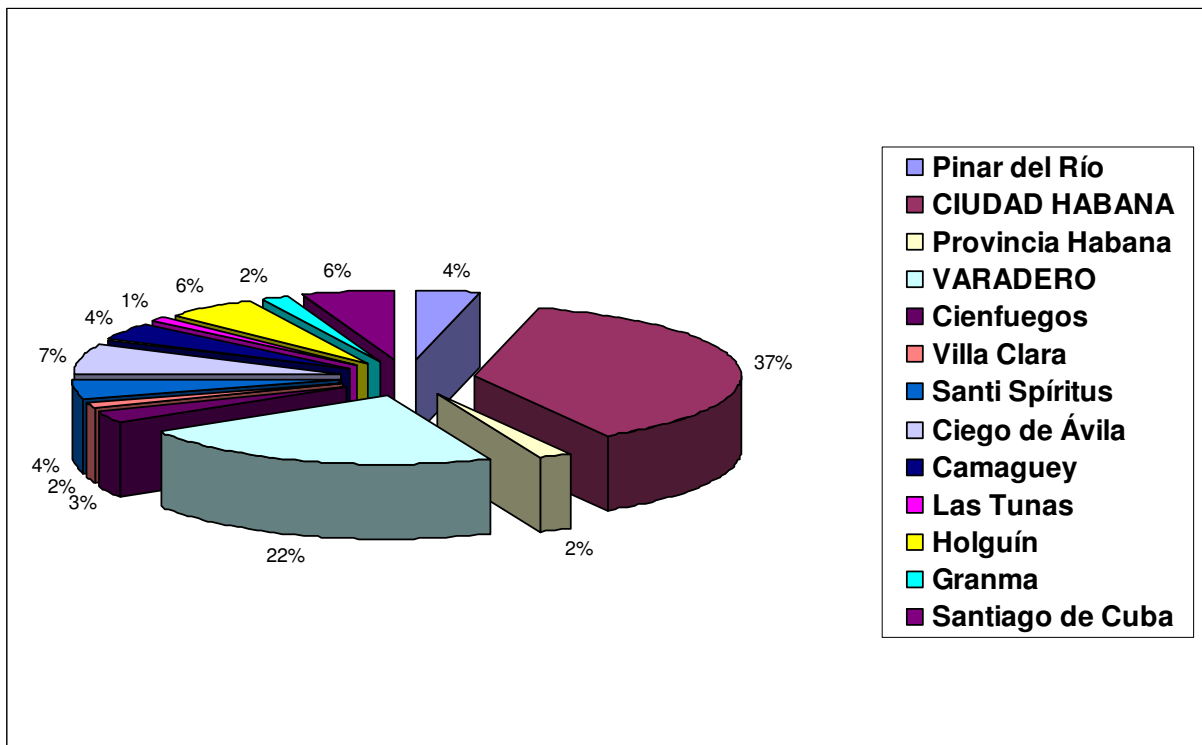
Bibliografía

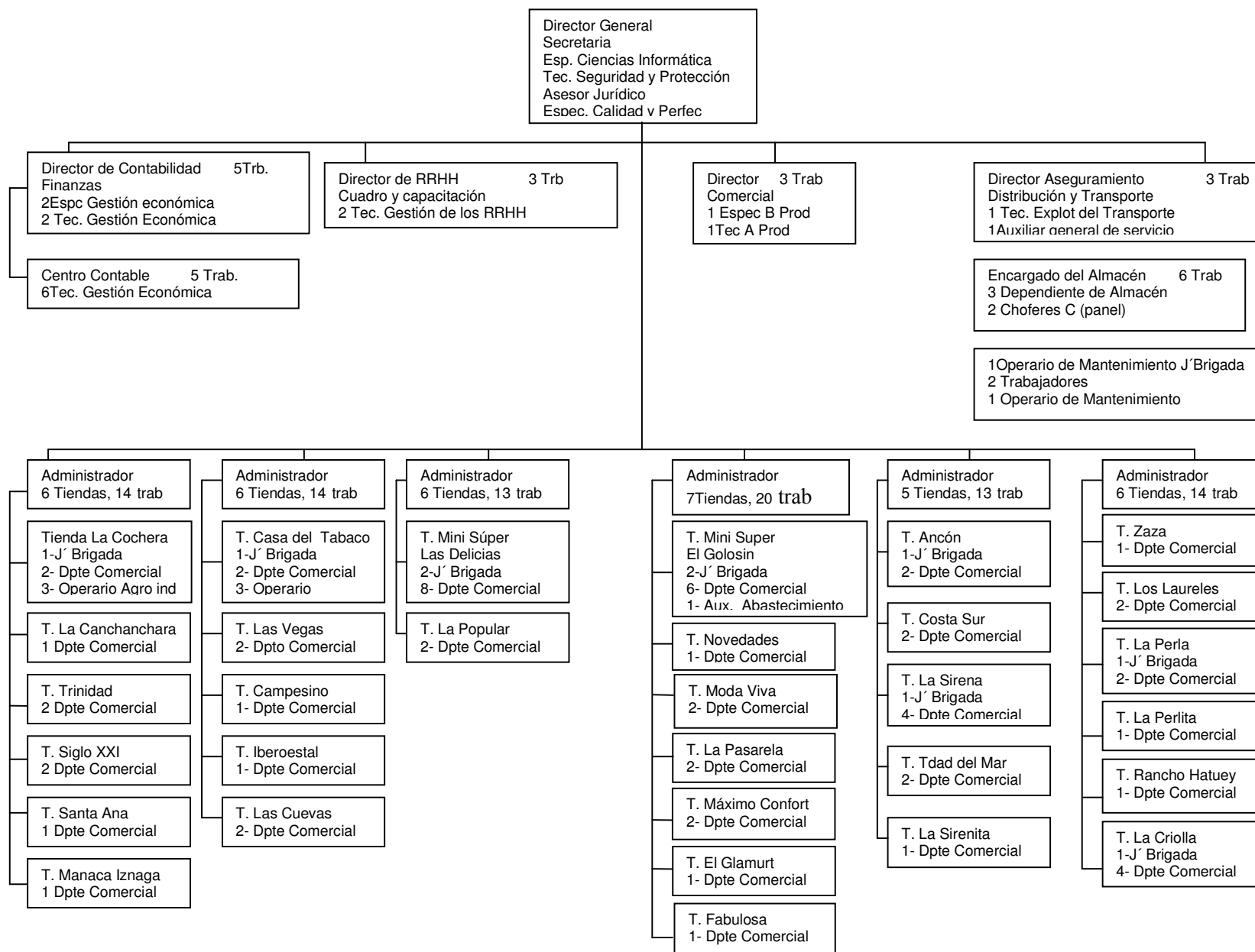
21. <http://cubaalamano.net>. "Turismo actual y su futuro en Cuba". Feb 2005.
22. Kotler P. y Bloom P.N. "Marketing Professional Services". Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984.
23. Kotler P. y K.F.A. Fox. "Strategic Marketing for Educational Institutions". Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1985.
24. Kotler, Philip. "Dirección de Marketing II". 1999.
25. Lambin JJ. "Marketing Estratégico". Madrid: McGraw-Hill, 1994.
26. Lovelock C. "Services Marketing". Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984.
27. Levinson, Jay C. "Marketing de Guerrilla". 1985.
28. Lovelock C. "Managing Services: Marketing, operations and human resources". Prentice Hall. Englewood Cliffs, 1988.
29. Lovelock C. "Mercadotecnia de servicios". México: Prentice Hal, 1997
30. Lyton Alejos Franklin, " Marcas" .WWW. monografías. Com. 2003.
31. Matos Rodríguez, Héctor. "marketing y gestión de relaciones con el cliente en los canales de distribución electrónica. [http. // varaix.me .tur. cu/tcsc /](http://varaix.me.tur.cu/tcsc/) Internet.2004.
32. Minaya Ruddy A. "Importancia, Desarrollo y Evolución del Marketing". www.ilustrados.com Agosto 2003.
33. Mora Fabiola, Schupnik Walter. "Rentabilidad y productividad en mercadeo". www.monografias.com. 2002.
34. Muñiz Rafael. "Marketing en el siglo XXI". <http://www.marketing-XXI.com/>. 2000.
35. Payne Adrian. "La Esencia de la mercadotecnia de Servicios". 2002.
36. Serrano F. "La práctica de la investigación comercial". Madrid: Esic, 1990.p.8
37. Staton , Williams I. Fundamentos de la mercadotecnia / Williams I Stanton . México Editorial Mc Grove . 1986.
38. Zamorano, Eduardo. "Nuevas tendencias en los mercados emisores". Octubre 2005.

A

Agradecimientos

ANEXO 1. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS TIENDAS SEGÚN LOS TERRITORIOS DEL PAÍS.





ANEXO No.3

	La Sirenita	El Cocherito	El Campesino	Las Cuevas	Santa Ana	Casa del Tabaco	Trinidad	Canchánchara	Cochera	Costa Sur	Ancón	Zaza
ESTABLECIMIENTOS												
Gastos Funcionales												
SALARIOS	1249.64	5009.97	6151.44	12381.54	6901.59	20021.96	13448.5	9347.64	20957.23	14755.89	26989.64	4971.32
SUMINISTROS	11.36	36.74	42.98	42.44	45.6	60.53	43.14	41.9	53.92	53.84	63.13	20.92
AGUA	0	0	0	0	0	79.2	0	0	49.2	0	0	0
ELECTRICIDAD	7.02	0	0	0	0	3692.82	1521.99	0	1180.56	0	0	0
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	12.22	22.62	282.49	167.48	292.12	432.06	185.71	162.16	338.08	177.62	202.28	194.04
REPARACIÓN Y MTTO.	389.01	203.83	282.4	2.75	0	419.68	26.4	69.53	305.05	1096.9	181.27	3.03
TRANSPORTACIÓN de Merc.	0	458.25	274.54	741.78	406.57	1762.89	1243.41	525.81	1442.14	1011.52	2131.67	131.95
SUMINISTROS a clientes	21.78	25.4	43	67.78	43.56	110.6	84.54	63.51	96.14	86.97	146.31	35.7
RENTA	141.48	800.52	1206.52	5447.62	2429.84	2718.67	2042.47	2638.48	2304.72	4861.49	8910.16	1240.25
PROTECCIÓN Y LIMPIEZA	75.67	317.1	609.21	28.39	658.6	2146.5	1022.94	930.32	1428.12	23.14	36.24	619.12
COMPENSACIÓN 10 CUC	0	60	120	230	120	350	260	170	370	240	370	110
MERMAS Y DETERIOROS	0	3.98	0	365.96	200.09	0	54.95	331.61	196.03	219.01	836.91	78.57
TOTAL GASTOS FUNCIONALES	1908.18	6938.41	9012.58	19475.74	11097.97	31794.91	19934.05	14280.96	28721.19	22526.38	39867.61	7404.9
COSTO VENTAS	3284.1	19355.35	9934.72	29199.52	15836.8	56414.79	46036.36	17156.39	53183.99	36237.67	75268.8	4785.71
INGRESOS VENTAS	7074	40025.6	22318.5	62659.45	34175.9	135934.3	102123.2	40874.25	118235	81864.85	171422.7	10737.5
MARGEN BRUTO	3789.9	20670.25	12383.78	33459.93	18339.1	79519.46	56086.84	23717.86	65051.01	45627.18	96153.85	5951.79
MARGEN NETO	1881.72	13731.84	3371.2	13984.19	7241.13	47724.55	36152.79	9436.9	36329.82	23100.8	56286.24	-1453.11
RENTABILIDAD (%)	26.60	34.31	15.10	22.32	21.19	35.11	35.40	23.09	30.73	28.22	32.83	-13.53

ANEXO No.3

	Manaca Iznaga	Las Delicias	Los Laureles	Confec. Siglo XXI	Tdad del Mar	La Popular	La Vega	La Perla	Pasarela	Novedades	Moda Viva	El Golosin
ESTABLECIMIENTOS												
Gastos Funcionales												
SALARIOS	6151.06	75299.84	11803.34	7044.55	12560.95	15695.09	20230.61	20464.31	6483.15	8320.69	13370.96	62231.03
SUMINISTROS	44.22	132.64	53.14	40.6	58.46	49.76	59.44	46.66	0	0	0	280.88
AGUA	0	0	0	0	0	0	129.6	0	0	0	0	243.60
ELECTRICIDAD	0	4151.41	0	410.43	0	695.74	2633.01	1940.3	0	0	0	8202.17
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	527.49	1806.57	834.52	145.61	253.48	3514.39	272.43	362.72	0	0	0	1614.66
REPARACIÓN Y MTTO.	0	366.79	12.56	155.78	17.29	542.16	584.25	453.02	0	0	0	2941.63
TRANSPORTACIÓN de Merc.	285.1	6526.67	762.71	89.54	721.53	1450.93	1872.78	1481.93	483.87	409.08	612.42	5764.47
SUMINISTROS a clientes	43.14	808.29	73.53	43.44	53.89	80.94	134.59	113.33	0	0	0	1071.28
RENTA	1707.36	11262.45	4976.64	863.41	2565.95	2541.85	3105.32	0	751.89	708.09	1671.54	10292.95
PROTECCIÓN Y LIMPIEZA	688.89	3308.51	804.34	1253.5	232.05	1064.36	2158.67	1882.53	558.96	691	802.15	2581.68
COMPENSACIÓN 10 CUC	120	1180	210	130	240	220	260	380	220	170	220	1040
MERMAS Y DETERIOROS	123.91	1748.22	123.01	0	0	184.33	179.31	57.7	98.54	0	0	1332.14
TOTAL GASTOS FUNCIONALES	9691.17	106591.4	19653.79	10176.86	16703.6	26039.55	31620.01	27182.5	8596.41	10298.86	16677.07	97596.49
COSTO VENTAS	12915.1	268723.2	30017.8	39260.23	25033.98	61646.5	70791.61	68697.58	15767.81	16951.79	56678.95	246549.1
INGRESOS VENTAS	25774.85	563123.7	64421.65	35222.65	57580.25	127093.9	155267.4	135543.4	37593.9	35404.45	84303.4	514646.8
MARGEN BRUTO	12859.75	294400.6	34403.85	-4037.58	32546.27	65447.44	84475.74	66845.82	21826.09	18452.66	27624.45	268097.8
MARGEN NETO	3168.58	187809.2	14750.06	-14214.4	15842.67	39407.89	52855.73	39663.32	13229.68	8153.8	10947.38	170501.3
RENTABILIDAD (%)	12.29	33.35	22.90	-40.36	27.51	31.01	34.04	29.26	35.19	23.03	12.99	33.13

ANEXO No.3

	Tipica Cubana	Las Sirenas	Máximo Confort	Glamour	La Perla	Rancho Hatuey	Iberostar	La Criolla			TOTAL
ESTABLECIMIENTOS											
Gastos Funcionales											
SALARIOS	6634.68	22479	13703.9	7120.76	8673.3	5267.66	6873.7	23573.09			496168
SUMINISTROS	121.63	59.56	0	0	46.04	42.24	25.91	43.89			1621.57
AGUA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	501.6
ELECTRICIDAD	0	0	0	0	463.87	0	0	206.87	0	0	25106.19
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	0	343.11	0	0	35.44	143.4	146.86	805.8			13275.36
REPARACIÓN Y MTTO.	657.88	0	0	0	17.26	85.16	0	178.14			8991.77
TRANSPORTACIÓN de Merc.	339.39	1663.3	1188.47	754.69	855.65	244.88	172.25	1856.21	0	0	37666.4
SUMINISTROS a clientes	0	110.98	0	0	77.37	38.27	16.13	78.01	0	0	3568.48
RENTA	789.79	7315.93	2364.75	1252.43	0	454.5	2865.1	0			90232.17
PROTECCIÓN Y LIMPIEZA	682.23	46.93	833.33	600.43	990.56	661.7	670.08	628.63			29035.88
COMPENSACIÓN 10 CUC	120	320	240	120	120	90	120	310	0	0	8230
MERMAS Y DETERIOROS	1779.05	753.63	0	207.07	167	6.97	0	0	0	0	9047.99
TOTAL GASTOS FUNCIONALES	11124.65	33092.44	18330.45	10055.38	11446.49	7034.78	10890.03	27680.64	0	0	723445.4
COSTO VENTAS	24179.85	57527.22	64651.44	28579.28	34737.45	9145.85	13052.04	83783.7			1595385
INGRESOS VENTAS	39488.95	132554.3	118260.3	62621.3	73333.6	20191.7	20821.65	167512.3			3298206
MARGEN BRUTO	15309.1	75027.03	53608.81	34042.02	38596.15	11045.85	7769.61	83728.6	0	0	1702821
MARGEN NETO	4184.45	41934.59	35278.36	23986.64	27149.66	4011.07	-3120.42	56047.96	0	0	979375.5
RENTABILIDAD (%)	10.60	31.64	29.83	38.30	37.02	19.86	-14.99	33.46			29.69

ANEXO No.4

MERCADOS EMISORES EXTRANJEROS

RENTABILIDAD GASTOS
FUNCIONALES

Tienda ZAZA	Mixta	Tienda Individual	-13.53	7404.90
Tienda LOS LAURELES	Mixta	Tienda Individual	22.90	19653.79
Tienda RANCHO HATUEY	Mixta	Tienda Individual	19.86	7034.78
Tienda COSTA SUR	Mixta	Tienda Individual	28.22	22526.38
Tienda ANCÓN	Mixta	Tienda Individual	32.83	39867.61
Tienda TRINIDAD DEL MAR	Mixta	Tienda Individual	27.51	16703.60
Tienda LAS SIRENAS	Mixta	Tienda Individual	31.64	33092.44
Tienda MANACA IZNAGA	Mixta	Tienda Individual	12.29	9691.17
Tienda EL CAMPESINO	Mixta	Tienda Individual	15.10	9012.58
Tienda LAS CUEVAS	Mixta	Tienda Individual	22.32	19475.74
Tienda CASA DEL HABANO	Especializada	Tienda Individual	35.11	31794.91
Tienda LA VEGA	Especializada	Tienda Individual	34.04	31620.01
Tienda IBEROSTAR	Especializada	Tienda Individual	-14.99	10890.03

RENTABILIDAD COMERCIAL EMISORES EXTRANJEROS	19.49	258767.94
--	--------------	------------------

MERCADOS NACIONALES

Tienda PERLA DE CUBA	Mixta	Tienda Individual	29.26	27182.50
Tienda LA PERLITA	Mixta	Tienda Individual	37.02	11446.49
Tienda LA CRIOLLA	Mixta	Tienda Individual	33.46	27680.64
Tienda LA SIRENITA	Mixta	Tienda Individual	26.60	1908.18
Tienda PASARELA	Mixta	Galería Comercial	35.19	8596.41
Tienda NOVEDADES	Mixta	Galería Comercial	23.03	10298.86
Tienda MERCADO EL GOLOSÍN	Mixta	Galería Comercial	33.13	97596.49
Tienda FOTOCLUB	Mixta	Galería Comercial	10.60	11124.65
Kiosko EL COCHERITO	Mixta	Tienda Individual	34.31	6938.41
Tienda SANTA ANA	Mixta	Tienda Individual	21.19	11097.97
Tienda TRINIDAD	Mixta	Tienda Individual	35.40	19934.05
Tienda CANCHÁNCHARA	Mixta	Tienda Individual	23.09	14280.96
Tienda LA COCHERA	Mixta	Tienda Individual	30.73	28721.19
Tienda CONFECCIONES SIGLO XXI	Mixta	Tienda Individual	-40.36	10176.86
Tienda LA POPULAR	Mixta	Tienda Individual	31.01	26039.55
MINISUPER LAS DELICIAS	Mixta	Mercado	33.35	106591.39
Tienda MODA VIVA	Boutique	Galería Comercial	12.99	16677.07
Tienda MÁXIMO CONFORT	Boutique	Galería Comercial	29.83	18330.45
Tienda EL GLAMOUR	Boutique	Galería Comercial	38.30	10055.38

RENTABILIDAD COMERCIAL MERCADO NACIONAL	25.16	464677.50
--	--------------	------------------

RENTABILIDAD COMERCIAL EMISORES EXTRANJEROS	19.49
RENTABILIDAD COMERCIAL MERCADO NACIONAL	25.16



450 Sucursal Comercial Caracol Sucursal S.S.

Resumen por Sub.Cuenta.

Subcuenta	2010		Margen Bruto	Gastos Funcionales	Utilidad (Pérdida) Neta	Rentab. Comercial	No. De Contactos de Ventas
	Venta Precio Costo Acum.	Venta Precio Venta Acum.					
CONFECCIONES DE MUJER	28438.40	49832.35	21393.95	9089.24	12304.71	24.69%	5631
CONFECCIONES DE HOMBRE	20877.23	47605.63	26728.40	11063.31	15665.09	32.91%	6854
CONFECCIONES DE JOVEN, NIÑO, BEBITOS.	15076.09	26335.92	11259.83	4783.75	6476.08	24.59%	2964
CALZADO DE MUJER	97380.81	162480.34	65099.53	27657.61	37441.92	23.04%	17135
CALZADO DE HOMBRE	57253.31	117411.37	60158.06	25558.22	34599.84	29.47%	15834
CALZADO DE JOVEN, NIÑO, BEBITOS.	15261.78	28249.55	12987.77	5517.87	7469.90	26.44%	3418
MALETAS, CARTERAS Y ACCESORIOS	11509.05	20579.99	9070.94	3853.80	5217.14	25.35%	2388
PERFUMERIA, ASEO PERSONAL Y COSMÉTICOS, FARMACIA	215830.44	451626.94	235796.50	100178.41	135618.09	30.03%	62063
ELECTRÓNICA, ELECTRODOMÉSTICOS Y ACCESORIOS	9135.50	13827.70	4692.20	1993.49	2698.71	19.52%	1235
FOTOGRAFÍA, VIDEO Y BATERÍAS	3477.55	5651.20	2173.65	923.48	1250.17	22.12%	572
BISUTERÍA, JOYERÍA Y RELOJERÍA	16716.89	28603.35	11886.46	5049.98	6836.48	23.90%	3129
LITERATURA, NUMISMÁTICA, FILATELIA	1643.47	2728.25	1084.78	460.87	623.91	22.87%	286
ARTESANÍA	4268.85	8360.60	4091.75	1738.38	2353.37	28.15%	1077
SOUVENIRS	6574.56	13108.50	6533.94	2775.95	3757.99	28.67%	1720
T-SHIRT IMAGEN CUBA	21330.37	39394.65	18064.28	7674.63	10389.65	26.37%	4755
ADORNOS, MUEBLES DEL HOGAR Y COLCHONES	10327.24	19475.05	9147.81	3886.46	5261.35	27.02%	2408
FERRETERÍA Y ÚTILES PARA EL HOGAR	17280.20	32062.60	14782.40	6280.32	8502.08	26.52%	3891
TABACOS	65407.62	178230.40	112822.78	47932.89	64889.89	36.41%	29696

Anexo No 5

JUGOS Y NÉCTARES	15169.82	36402.40	21232.58	9020.69	12211.89	33.55%	5589
CONFECCIONES Y ACCESORIOS IMAGEN CUBA	17991.26	38226.00	20234.74	8596.75	11637.99	30.45%	5326
MÚSICA Y FILMOGRAFÍA CUBANA	1317.46	629.50	-687.96	292.28	-980.24	-155.72%	181
ESTANCO	4843.14	9973.55	5130.41	2179.66	2950.75	29.59%	1350
AJUARES DE CASA TEJIDOS Y SEDERÍA	205.95	384.85	178.90	76.01	102.89	26.74%	47
TOTAL	1595384.58	3298205.55	1702820.97	723445.44	979375.53	29.69%	448193
Gasto Unitario							1.61