



# Trabajo de diploma

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Ingeniería Industrial

**Título:** “Estudio para la conformación de una red minorista en la gestión de ventas del Fondo Cubano de Bienes Culturales, Filial Cienfuegos.”

**Autor:** Eissa Abdullah Ahmed Al Yousefi

**Tutores:** Dra. Ana Lilia Castillo Coto

Arq. Tomas Martínez Barrios

**Curso:** 2006-2007

## Resumen

El presente trabajo Titulado “Estudio para la conformación de una red minorista en la gestión de ventas del Fondo Cubano de Bienes Culturales, Filial Cienfuegos (FCBC).” Tiene como objetivo Proponer la estructura de gestión que facilite la actividad comercial de ventas de valores artísticos y sus productos mediante la infraestructura actual del FCBC.

El Fondo Cubano de Bienes Culturales se propone posicionarse en el mercado minorista a través de un cambio de su estructura comercial y la cultura de trabajo de sus gestores. El estudio para la conformación de una red minorista le sugiere un conjunto de elementos y herramientas que pueden propiciar esta objetivo.

Para el logro de esta investigación fue necesario apoyarse en técnicas de captación de la información ya estudiadas y utilizadas como son: la entrevista personal, la revisión bibliográfica y la tormenta de ideas y el trabajo de equipo en general, que sirvieron de apoyo a las herramientas utilizadas.

Para el desarrollo del mismo se partirá de las regulaciones, normas y documentos que determinan los esquemas, planes y programas que incluyen la gestión comercial y se analizarán las variables que interactúan en la organización, su estructura, funciones, marketing, capacidad productiva, mercado de acción y otras características directas a la gestión de ventas, con el propósito de estimar los impactos que el nuevo sistema traerá al mejoramiento de la gestión comercial.

## Summary

The present work entitled “Study for the conformation of a minority web in the management of Sales of the Cuban Cultural property Fund, Cienfuegos affiliate FCBC” has as objective: to propose the structure of Management that facilitates the commercial activity of sales of artistic bonds and its products through the actual infrastructure of the FCBC.

The Cuban Cultural property Fund proposes to place itself on the minority Market through the change of its Comercial structure and the work manner of its agents. The study of the conformation of a minority web gives it a group of elements and tools that could propitiate this objective.

For this investigation to be successful it was necessary to employ, to rest on date collecting techniques such as: personal interviews, brain storming, general workgroups and revision of the bibliography that served as support to the tools wed.

For the development of the Web the start point will be the norms, regulations and documents that determines the diagrams, plans and programs that includes comercial management and then analyze the variables that interact in the organization, its structure, functions, marketing, productive capacity, market accion and other caracteristicos of sales management, with the purpose to estimate the impacts that the new system will brung to the betterment a the comercial management.

INTRODUCCIÓN:	4
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>8</b>
1.1 ENFOQUE DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.	8
1.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	14
1.3 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	15
1.4.1 NUEVAS TENDENCIAS Y MODELOS EN LA GESTIÓN COMERCIAL	18
1.4.2 LA MODELIZACIÓN COMERCIAL:	24
1.4.3 LA COMPLEMENTARIEDAD DE LOS 3 SISTEMAS DE GESTIÓN COMERCIAL.	25
1.4.4 EL CUADRO DE MANDO DE GESTIÓN COMERCIAL	26
1.4.5 LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL	26
1.5 ORIENTACIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA	27
1.6 FUNDAMENTOS DE MARKETING APLICADO	28
1.7 POSICIONAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS EN EL MERCADO	31
1.8 LA LOGÍSTICA	33
1.8.1 LOS SISTEMAS LOGÍSTICOS.	33
1.8.2 LOS CICLOS LOGÍSTICOS.	36
1.9 CARACTERIZACIÓN DE LOS PARÁMETROS QUE FUNDAMENTAN UNA RED MINORISTA.	36
1.10 CONCLUSIONES PARCIALES:	44
<b>CAPÍTULO II: “CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.”</b>	<b>45</b>
2.1 ANTECEDENTES	45
2.2.1 EVALUACIÓN DE LAS DIRECCIONES ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA.	49
2.2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL:	49
2.3 MATRIZ BCG CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN.	58
2.4 ESTUDIO DE CICLO DE VIDA.	61
2.5.1 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.	63
2.5.2 FORMAS DE GESTIONAR LAS VENTAS:	64
2.6 ESTUDIO DE LA DEMANDA.	69
2.7 PROYECCIÓN DEL CRECIMIENTO DEL MERCADO.	72
2.8 CONCLUSIONES PARCIALES.	77
<b>CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DE LA RED COMERCIAL Y MODELO PROPUESTO DE LA VARIANTE ALTERNATIVA DE COMPLEJOS QUE CONFIGURAN LA RED MINORISTA DEL FCBC.</b>	<b>78</b>
3.1 PROPUESTA DE REDIMENSIONAMIENTO DE LA FUNCIÓN COMERCIAL	78
3.2.1 MODELACIÓN DE LA VARIABLE ALTERNATIVA DE COMPLEJOS QUE CONFIGURAN LA RED MINORISTA DEL FCBC.	85
3.2.2 CALIFICADOR FUNCIONAL DE CARGOS DEL COMPLEJO.	85
3.3 VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA RED: INDICADORES DE COMPARACIÓN CONTRA EL MODELO TRADICIONAL ACTUAL.	90
3.4 VALIDACIÓN DE LOS CRITERIOS DE MEDIDA.	91
3.5 EVALUACIÓN DE IMPACTOS.	92
3.6 CONCLUSIONES PARCIALES	94
<b>CONCLUSIONES GENERALES:</b>	<b>95</b>
<b>RECOMENDACIONES GENERALES</b>	<b>97</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>99</b>



## INTRODUCCIÓN:

El posicionamiento competitivo constituye para cada empresa cubana el elemento más importante en las condiciones actuales y futuras. Por tanto, establecer productos y servicios especializados cuyo ranking de calidad garanticen su posicionamiento, permite fundamentar el desarrollo de los parámetros económicos de la estructura comercial de cualquier empresa. La consolidación comercial es un propósito de más de una década para el Fondo Cubano de Bienes Culturales, sin embargo, los cambios económicos y las políticas de desarrollo nacionales, inciden directamente sobre la evaluación estratégica, la supervivencia y perspectiva de desarrollo potencial de la empresa.

Las cadenas de tiendas comerciales como CIMEX, TRD, Caracol, Artex y otras se posicionaron en el mercado interno durante los más de 10 años anteriores, después que la aprobación de La Ley 77 de la inversión extranjera, de septiembre de 1995, permitió la inyección de capital foráneo con el cliente extranjero a partir del rol del Turismo como industria de servicios, y el nacional por la inyección de remesas que provenientes del exterior fundamentalmente. Ellos permitieron rehabilitar la gestión comercial de muchas de estas nuevas organizaciones empresariales. Las empresas cubanas se han desenvuelto en la dicotomía de la gestión a partir de la dualidad de monedas, pero finalmente los cambios han permitido reorientarse para unos y mejorar para otros como disyuntiva derivada de las nuevas relaciones.

Se garantizó el mercado por las ofertas de productos reconocidos y la garantía que ofrece el derecho exclusivo para vender en Cuba los productos, mediante la franquicia de los servicios de las marcas por las diferentes comercializadoras. Esto influyó en una nueva conciencia selectiva sobre los productos deficitarios en su primera etapa y de calidad en su seguimiento posterior con marcado interés sobre la credibilidad de las compras.

En conformidad, las cadenas minoristas introdujeron notables ventajas y el privilegio de participar en negocios reconocidos con productos provenientes del exterior, en un periodo de reorganización de la economía nacional, y su viabilidad pudo notarse a partir de la gestión de las empresas por la descentralización de su actividad.

**El Fondo Cubano de Bienes Culturales, FCBC**, es una empresa comercializadora de productos manufactureros y artesanales con alto valor artístico y sentimental, dirigidos en una etapa inicial como institución a promover el arte y sus creaciones. En el mercado nacional debe garantizar la adaptación de los productos y servicios que en fronteras tienden a liderar y competir por sus características de utilidad y satisfacción de las necesidades de los clientes con una fuerte propiedad de tradición cultural.

Esta empresa cubana, para mantenerse en el mercado debe evaluar permanentemente su capacidad de producción y calidad deseada, tanto de productos como de servicios, considerando las tendencias del sector, su posición nacional, la incidencia de ventas adicionales en sus costos y programas de producción, el estado de sus recursos y una estimación del potencial de exportación.

El desarrollo de intenciones para fomentar la producción de medios propios del crecimiento de una economía de empresa de mayor actuación en sus razones económico financieras y el reordenamiento de su actividad logística con inteligencia corporativa constituyen razones básicas para fomentar un estudio de red comercial y de distribución de esta empresa.

Estos elementos conforman la posibilidad de realizar, un análisis de la gestión de ventas, de sus productos a partir de los resultados del mercado nacional, y utiliza el éxito del reconocimiento de la artesanía utilitaria para identificarse como distribuidor comercial.

La Casa Matriz del Fondo Cubano de bienes Culturales en su reorganización comercial ha establecido indicadores de gestión que determinan la existencia o no de sus unidades de ventas y una reorientación de su mercado hacia el nacional con productos fundamentalmente derivados de su gestión de medios propios para mejorar sus ventajas financieras. La falta de infraestructura logística y de experiencia en su función comercial para enfrentar el mercado atentan junto a otros elementos en el logro de sus objetivos estratégicos.

El problema se cuestiona lo siguiente, ¿en qué medida la infraestructura y los recursos de los sistemas actuales de ventas del FCBC responden a los indicadores esperados en su gestión comercial?

Problema científico:

La insuficiente infraestructura comercial, determinada por su transformación de institución a empresa del Fondo Cubano de Bienes Culturales, adolece de un sistema de gestión que garantice enfrentarse a los retos de la nueva situación y la política de su dirección nacional respecto a los indicadores de gestión.

Hipótesis de la Investigación.

La empresa puede competir con efectividad si proyecta una red comercial diseñada en consecuencia de medir la eficiencia de sus indicadores de gestión comercial y las direcciones de sus objetivos estratégicos.

Objetivo General: Proponer una estructura de gestión comercial que facilite la actividad de ventas de sus productos con valores artísticos a través de la infraestructura del Fondo Cubano de Bienes Culturales.

Definiéndose, a su vez, los siguientes objetivos específicos:

1. Argumentar teóricamente la necesidad de una reestructuración del sistema de gestión de ventas ante un cambio estructural.
2. Diagnosticar la situación actual de la gestión de ventas de la empresa.
3. Proponer nueva estructura de gestión de ventas que garantice responder a los indicadores comerciales.
4. Estimar los impactos que el nuevo sistema de ventas traerá al mejoramiento de la gestión de ventas.

Etapas de la metodología de de la Investigación:

1. Análisis: Búsqueda, selección y clasificación de la información. Conocimiento e identificación de las necesidades, definición en términos específicos y detallados del problema que se ha de resolver y los objetivos que se han de alcanzar,

- identificación de las condiciones límites que forman y no forman parte del sistema, identificación de los componentes relevantes del sistema, variables de entrada, variables de salida, variables controlables y no controlables, proceso de toma de decisiones.
2. Síntesis: Caracterización del objeto de estudio. Evaluación de la Dirección estratégica comercial. Proyección del estado de la organización. Validación de potencialidades de comercialización. Criterios a utilizar para medir la eficacia, construcción de los modelos adecuados, recopilación de datos y soluciones utilizando los modelos.
  3. Evaluación de las conclusiones a partir de los modelos y elección de las decisiones Conclusiones y recomendaciones.

Con vista a alcanzar el objetivo planteado el trabajo fue estructurado en los siguientes:

La introducción, donde en lo esencial se caracteriza la situación problémica y se fundamenta el problema científico a resolver.

En el primer capítulo se realiza un marco teórico y referencial del tema en el cual se consideró: argumentar teóricamente la necesidad de una reestructuración del sistema de gestión de ventas ante un cambio estructural llegando a conclusiones sobre su necesidad y actualidad, para dar respuesta a los objetivos de la investigación

En el segundo capítulo se realiza el diagnóstico de la situación actual de la empresa con el propósito de identificar las causas raíces que provocan la gestión de ventas.

En el último capítulo se realiza la conformación de la red comercial y la propuesta de la variante alternativa de Complejos que configuran la red minorista del FCBC.

Luego se presentan un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada, así como la bibliografía consultada y los anexos correspondientes al trabajo desarrollado.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 ENFOQUE DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

Para lograr un propósito empresarial, en la competencia con otras organizaciones se necesitan estrategias. La estrategia le brinda la lógica comercial a la organización. Si el propósito es ser el mejor tiene que haber una estrategia que explique los principios acerca de los cuales la empresa se convertirá en la mejor. Si el propósito es generar riqueza tiene que haber una estrategia que explique como la compañía generará riquezas en competencias con otras empresas. La estrategia definirá los negocios en los que la compañía planea competir, la posición que la compañía planea mantener en ese negocio y la competencia distintiva por las ventajas competitivas que la empresa tiene o planea crear.

Dadas las condiciones actuales de competencia, relación empresa entorno y otras razones que determinan la gestión de las organizaciones actuales, se ha impuesto un cambio en la política empresarial que ha pasado de un enfoque de empresa como la simple suma de sus partes a una visión de esta como un todo interrelacionado, con inteligencia corporativa que la estructura internamente y le permite adaptarse a los cambios del entorno cada vez más global.

Las acciones de desempeño de los objetivos estratégicos de una empresa si bien su definición es importante, también lo son su correcta implementación y evaluación dado su conocimiento, en el caso que ocupa el FCBC ya existe una definición de sus directrices estratégicas y una precisión clara de sus objetivos comerciales y de sus áreas de apoyo administrativo. Por ello a continuación se enuncian elementos consecuentes en la definición de las estrategias y su importancia de aplicación.

Con el decursar de los años las expectativas y necesidades de los clientes han sufrido frecuentes transformaciones, lo que exige de cada empresa una evolución constante para estar a la altura de lo requerido por las circunstancias actuales, según **“Drucker, 1997 y Menguzzato”** las empresas evolucionaron como sistemas abiertos y para lograr su irrupción en el mercado actual se precisa del diseño de estrategias con el objetivo de

llegar a relaciones económicas y socio-técnicas que correspondan con las metas trazadas. De vital importancia resulta la flexibilidad, para su introducción en el sistema socioeconómico mundial. Para lograr lo anterior **“González, 1991 y Menguzzato”** enuncian que es preciso un subsistema administrativo que dirija la empresa hacia la posición deseada e integre los diferentes elementos o subsistemas funcionales que la componen (subsistemas de metas, valores, técnico, psicosocial, estructural) junto a la integración de estos con el entorno (Suprasistema ambiental). Los factores que integran este suprasistema se pueden clasificar de acuerdo a la opinión de **“Eolet, 1999; González, 1991; Menguzzato; Narayanan y Farey”** en factores económicos generales, políticos, legales, socioculturales, tecnológicos y competitivos.

La estrategia empresarial según **“Menguzzato y Renau, 1991”**, explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico.

En este sentido podemos decir que la estrategia de una organización consiste en los diferentes enfoques que diseña la empresa para obtener los resultados deseados, estableciendo, por tanto, los vínculos, la forma de inserción en el entorno donde se desempeña, estableciendo un plan de acciones para el desarrollo futuro basado en el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y de las restricciones internas y sus capacidades así como de las aspiraciones de sus directivos en relación con la empresa.

La planeación estratégica constituye un peldaño superior en comparación con la planeación tradicional superándola en cuanto a análisis del entorno, en consecuencia, el planteo de diferentes alternativas de acuerdo a los escenarios por los que transita la empresa.

El Marketing relacional se desarrolla en los últimos años como una tendencia derivada de las gestiones humanas y los vínculos ínter empresarial e interpersonal que establecen los equipos humanos dedicados a la actividad de la gestión de ventas y administrativos.

Muchas veces sus resultados comprueban que las condiciones socioculturales y técnicas de los grupos humanos y de la actividad que desempeñan determinan el nivel de adaptabilidad y eficacia del proceso del servicio, aspecto que condiciona las mejoras y la calidad de la venta.

Tomando en cuenta la complejidad y dinámica del ámbito en que se mueven las organizaciones y para alcanzar su inserción en este contexto se debe transformar la actitud tradicional de la dirección que se basa en el análisis de las condiciones internas, es decir, de la eficiencia. **“Menguzzato, 1984”** señala la necesidad de un cambio de actitud de la dirección, para posibilitar la rápida adaptación de la empresa al nuevo entorno y enfatiza que el centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficiencia, hasta las relaciones empresa entorno y la eficacia.

El carácter preactivo en que se mueven o convergen todas las organizaciones actuales determina un horizonte de oportunidades que sólo puede ser enfocado bajo la formulación correcta de su dirección estratégica basada en la efectividad, ó sea la eficacia que genera el cumplimiento eficiente de sus propósitos, si se tiene en cuenta que ambas variables son complementarias.

El reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello.

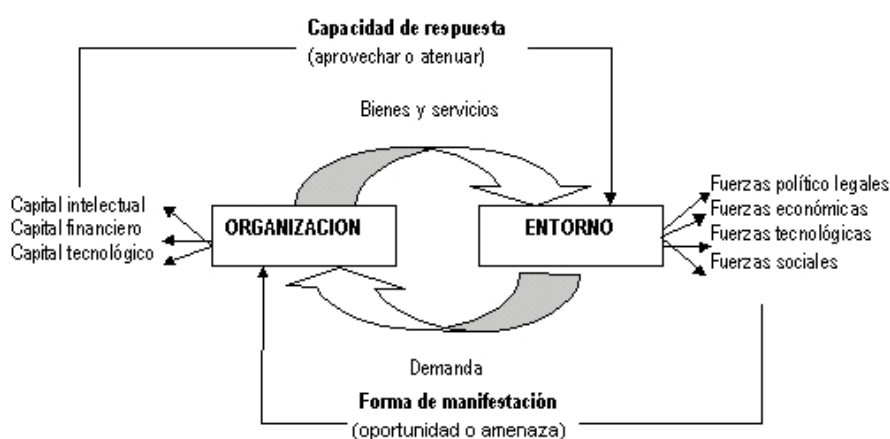
Los elementos esenciales de la actitud estratégica son:

- Adaptabilidad a la circunstancia que se deriva de la interacción de las fuerzas en el entorno.
- Actitud voluntarista para lograr el convencimiento de todos los miembros de la organización logrando que los cambios sean endógenos.
- El carácter preactivo, lo cual implica adelantarse a los fenómenos que pueden impactar la organización, ello implica no dejarse sorprender por los cambios o las circunstancias, este es un elemento imprescindible para las organizaciones de seguridad y protección.

- La actitud crítica, esto supone evitar la inercia y buscar nuevas soluciones, evitar la rutina, lo cual implica no aplicar la dirección estratégica como fórmula.
- La flexibilidad que permita introducir cambios en la implementación de las estrategias.
- Integración de las variables de automatización, teniendo en cuenta todas las variables tanto endógenas como exógenas que pueden influir positivamente en el proceso.

En este análisis es necesario considerar la adaptación de la organización a su entorno a partir de que ninguna organización puede subsistir aislada, sin interacción con su medio, y considerar la individualidad de la forma de manifestación de los factores externos sobre la organización (lo que para una organización constituye una amenaza para otra puede constituir una oportunidad)

En la relación dialéctica que efectúa la organización con el entorno (*ver figura # 1*) mediante la satisfacción de la demanda de bienes o servicios, percibe manifestaciones expresadas a través de las fuerzas político legales, económicas, tecnológicas y sociales que pueden ser positivas (oportunidades) o negativas (amenazas), pero dicha forma de manifestación no quiere decir que se comporte igual para dos organizaciones aunque sean del mismo sector de mercado.



*Figura 1.1: Relación dialéctica de la organización con su entorno.*

La adaptación de la organización en este caso estaría dada por poseer una capacidad para aprovechar de manera eficiente y eficaz la forma de manifestación positiva del factor



externo (oportunidad) o de protegerse adecuadamente del factor negativo (amenaza) de manera que la intensidad del efecto del impacto no tenga un resultado perjudicial sobre la organización.

El diseño de las estrategias con una visión prospectiva de las organizaciones, si bien no desarrolla la capacidad de la empresa de mantenerse en el mercado, sí condiciona el método y las herramientas para su obtención.

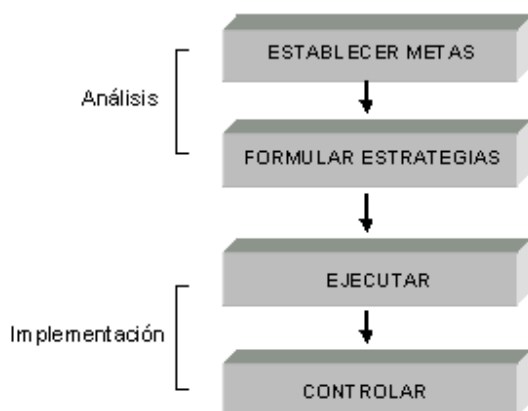
La Planificación Estratégica, es de acuerdo a las características comunes enunciadas por los autores analizados, un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Para **“Thompson y Strickland (Thompson, 1995)”** los procesos estratégicos imponen a la gerencia la ejecución de cinco tareas:

- Decidir en qué negocios estar y en concordancia formar la visión estratégica de hacia dónde debe ser conducida la empresa. Infundir sentido de propósito, proponiendo una dirección para el largo plazo y estableciendo una misión clara a conseguir.
- Convertir la visión y la misión en objetivos medibles y en metas de desempeño.
- Moldear la estrategia para el logro de los resultados deseados.
- Implantar eficaz y eficientemente la estrategia seleccionada.
- Evaluar el desempeño, revisando los nuevos desarrollos e iniciando ajustes correctivos en la dirección a largo plazo, en los objetivos, la estrategia o la implantación, a la luz de la experiencia, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas o las nuevas oportunidades.

**“Hofer y Shendel, 1978”**, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica (*figura 1.2*), describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

#### PROCESO DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA



*Figura 1. 2: Proceso de la administración estratégica.*

- Fase de análisis estratégico, con un enfoque amplio que incluye el análisis de las variables hard (técnico—económicas), hasta las variables soft (socio-políticas-culturales).
- Fase de implementación y evaluación estratégica cuyo objetivo es posibilitar la puesta en marcha de la estrategia seleccionada y asegurar el control tanto de su ejecución como de su validez e incluye las tareas siguientes:
- Definir planes estratégicos y tácticas, programas y presupuestos, donde se especificarán las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos incrementándose el grado de concreción a medida que nos acercamos al nivel operativo.
- Control basado en la retroalimentación, si consideramos que la actividad estratégica es anticipadora —un control a posteriori es algo pobre en el contexto de una actividad anticipadora, por lo que se debe aplicar un control a priori, que permita tomar acciones más preventivas, que correctivas—. Este control va más allá que el control de los resultados concretos que es la continuación de la reflexión estratégica.
- Establecer líneas de autoridad y canales de comunicación.

Diversos autores consultados coinciden en definir diferentes niveles de realización estratégica (**Menguzzato; Senge, 1990; Simerly, 1989**) entre los cuales existe un determinado grado de subordinación y dependencia con el nivel superior.

Cuando se trata de una empresa que desarrolla una sola actividad o negocio es posible hablar de dos niveles el de negocio y el funcional. Sin embargo cuando la actividad de la empresa es diversificada, caracterizada por un conjunto de negocios, se requieren tres niveles de estrategia empresarial.

## 1.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Existen diferentes conceptualizaciones sobre “Desarrollo Organizacional”, sin embargo la mayoría de autores concuerdan con que una de las principales funciones del DO (Desarrollo Organizacional) es mejorar el ambiente de trabajo dentro de la organización, para el consecuente alcance de objetivos y eficiencia organizacional.

Se habla de los procesos, los cuales son la manera o formas que tienen las empresas de realizar u operativizar sus actividades para el logro de objetivos.

Por último cuando se habla de la investigación acción como técnica, se refiere a la participación activa y colaboración de todos los miembros de la organización, durante el proceso que implica la investigación de los problemas o necesidades organizacionales (diagnóstico). Esta técnica es continua, pues se puede ir diagnosticando constantemente y desarrollando de la misma forma estrategias apropiadas para cada problema detectado.

En el tema de la organización empresarial es muy importante considerar la dirección de los objetivos enfocado por sus actores, dicho en otras palabras, para todos es conocido que la gestión de la rentabilidad depende en groso modo de las variables que miden la magnitud de su incidencia. En efecto los grupos de individuos organizados ejercen una influencia tácitamente técnica, cuya razón primordial es la realización de las orientaciones y tareas funcionales, mientras pierden la razón sistémica e incluso llegan a crear contradicciones que resultan en un declive del objetivo principal de la empresa, pues su acción grupal y de intereses con un peso de influencia individual conforman realizaciones parciales de sus tareas. La pérdida del sentido y/o dirección de los objetivos

sistémicos empresariales que emanan de un grupo abarcan compromisos que lejos de ser representativos de los grupos que integran la organización determinan la constante incidencia del sistema de gestión y su estructura en un todo.

Sin pretender entrar en disquisiciones complejas y exhaustivas sobre el tema, y teniendo en cuenta que las definiciones existentes son muy diversas, sí podemos concluir una serie de características que convierten a un mero conjunto de personas en un *grupo*:

1. *Interdependencia*: A partir de aquí, se pueden establecer dos precisiones:
  - *Motivación por la pertenencia al grupo*: si la pertenencia al grupo es voluntaria o no.
  - *Objetivos*: si los objetivos son establecidos por el propio grupo o le son impuestos externamente.
2. *Identidad*: o “conciencia colectiva”; por el hecho de pertenecer a un grupo en el que sus miembros realizan tareas, se relacionan, comparten objetivos, etc., o simplemente por compartir características que en un momento dado se consideran relevantes
3. *Interacción*: es el motor del grupo y la que genera la estructura social del mismo, produce diferenciación de roles y estatus, promueve la creación de normas grupales, puede catalizar la cohesión del grupo.(1)

La acción en y por medio de grupos precisa de una oportuna planificación y puesta en marcha, para lo cual es necesario que los responsables posean las competencias adecuadas y, en general, posean una buena base en Psicología de los Grupos. (2)

### 1.3 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El enfoque de competencias en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos refiere para muchos, el marco de políticas de empleo y relación con la cualificación y certificación profesional de las personas) y estrategias de intervención en el sentido de “capacitación”. Otras consideran el eje alrededor del cual giran los procesos de selección y formación, los planes de carrera y sucesión, los procedimientos de evaluación y recompensa, etc., configurando, eso sí, cada una de ellas su propio sistema de Gestión por Competencias. (3)

### ¿Qué aporta el enfoque de competencias?

El enfoque de competencias, se adopta recientemente para sustituir al tradicional enfoque basado en rasgos de personalidad.

Puesto que en la Gestión de Recursos Humanos, el enfoque de rasgos ocupa un lugar destacado el predecir quién rendirá más y mejor en los puestos de trabajo, parece que este enfoque no resulta muy adecuado, tanto más cuando se dispone de una alternativa superior: el *enfoque de competencias*.

#### *Planteamiento básico:*

Se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos.

En contraposición al anterior, el enfoque de competencias:

1. Al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.
2. En consecuencia, es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.
3. Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.

Permite emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo.

Otras aportaciones del enfoque de competencias son:

- Está orientado a los resultados:
- Se consideran un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones.
- Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: qué competencias y qué resultados.

En consecuencia, se desarrollan “perfiles de competencias” que engloban elementos diversos que operan a diferentes niveles, que se evalúan y mejoran con técnicas distintas y que, en contra de la esencia misma del concepto de competencia, reciben denominaciones escasamente operativas: “espíritu” analítico, “sensibilidad” interpersonal, “capacidad” conceptual, “capacidades” interpersonales, etc.

La acepción hoy por hoy más coherente con la filosofía del *enfoque de competencias* es la que considera a éstas como un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados o en una situación personal/social determinada.(4)

Por extensión, es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

- **Saber:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter *técnico* (orientados a la realización de tareas) y de carácter *social* (orientados a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un papel esencial como “conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas”. Entre otras disciplinas psicológicas, la Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; bajo denominaciones como “aprender a aprender” o “aprender a pensar”, se proporcionan recursos cuya aplicación facilita la adquisición de nuevos conocimientos, su integración en los que ya poseemos, su utilización orientada a la práctica y la posibilidad de que nos convirtamos en gestores de nuestro propio aprendizaje.

- **Saber hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen, *habilidades técnicas, habilidades sociales, habilidades cognitivas*

- **Saber estar:** Conjunto de **actitudes** acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). Se trata de tener en cuenta los *valores, creencias y actitudes*.

- **Querer hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

- **Poder hacer:** Conjunto de factores relacionados con:

- **Desde el punto de vista individual:** *la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales,*

- **Desde el punto de vista situacional:** *el grado de “favorabilidad” del medio.*

Todos estos elementos nos llevan, en conjunto, a la *competencia*, al **“hacer”**, que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente,...) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones.

Así, parece más realista considerar que la Gestión de Competencias, no es más (ni menos) que “otra vuelta de tuerca” en la Gestión de Recursos Humanos, que añade coherencia a los modelos (Dirección por Objetivos, Dirección participativa, Evaluación del Desempeño,...) y, sobre todo, significa el necesario puente de unión entre la Planificación Estratégica y la Gestión de Recursos Humanos. (5)

### **Integración en el sistema de gestión**

Es necesario que la gestión de competencias sea un elemento más del sistema de gestión global de una organización. Sólo así tendrá el efecto buscado: unir coherentemente la Planificación del negocio con la gestión de recursos humanos.

Así, es necesario integrar la evaluación y desarrollo de competencias con la planificación y evaluación de los objetivos de trabajo. Al fin y al cabo, el Perfil Competencial describe la *forma de actuar* para conseguir esos objetivos de trabajo. Por lo tanto, debe reconocerse no sólo la consecución de los objetivos marcados, sino la *forma* en que se han conseguido esos objetivos, valorando la actuación que se ajuste al perfil definido. (6)

#### **1.4.1 NUEVAS TENDENCIAS Y MODELOS EN LA GESTIÓN COMERCIAL**

La Búsqueda de Sistemas y Modelos de Gestión Comercial eficaces es una frase seguida como fórmula de conseguir ventajas competitivas reales respecto a otros competidores, es en estos momentos una constante dentro de las organizaciones empresariales. En estos momentos, triunfa la corriente que postula la descentralización de la organización de la actividad hacia el eslabón de la cadena más cercano de los puntos de venta.

Actualmente, existen distintos enfoques sobre el concepto de Modelización Comercial. En este acápite se dicen cuales son los factores clave para garantizar la implantación de un sistema de estas características que obtenga la máxima eficacia de una red de ventas.

Si se toman en cuenta diferentes estudios de clientes en distintos sectores en la optimización de su red comercial, obtenidos de la información analizada, se puede definir 2 aspectos en común para los diferentes sectores.

- El primero de ellos es que cada sector piensa que es único, que es diferente de los demás, que su casuística propia hace que no se puedan aplicar soluciones generadas en otros sectores.
- El segundo aspecto que consideran tener en común, es que todos ellos piensan que durante los últimos años su coyuntura sectorial se ha complicado, tornándose más difícil. Algunos aspectos a los que se aluden son:
  - ✓ Competencia creciente
  - ✓ Guerra precios.
  - ✓ Disminución de márgenes.
  - ✓ Aumento / saturación nº de puntos de venta
  - ✓ Cliente experto con grandes conocimientos en compras.
  - ✓ Concentración del poder de compra en un nº escaso de clientes, lo cual aumenta su poder en la negociación.
  - ✓ Elevado nº de productos sustitutivos.
  - ✓ Imitación de estrategias entre los diferentes competidores (calidad de servicio / atención personalizada).
  - ✓ Dificultad para diferenciarse y transmitir al cliente un valor añadido superior.

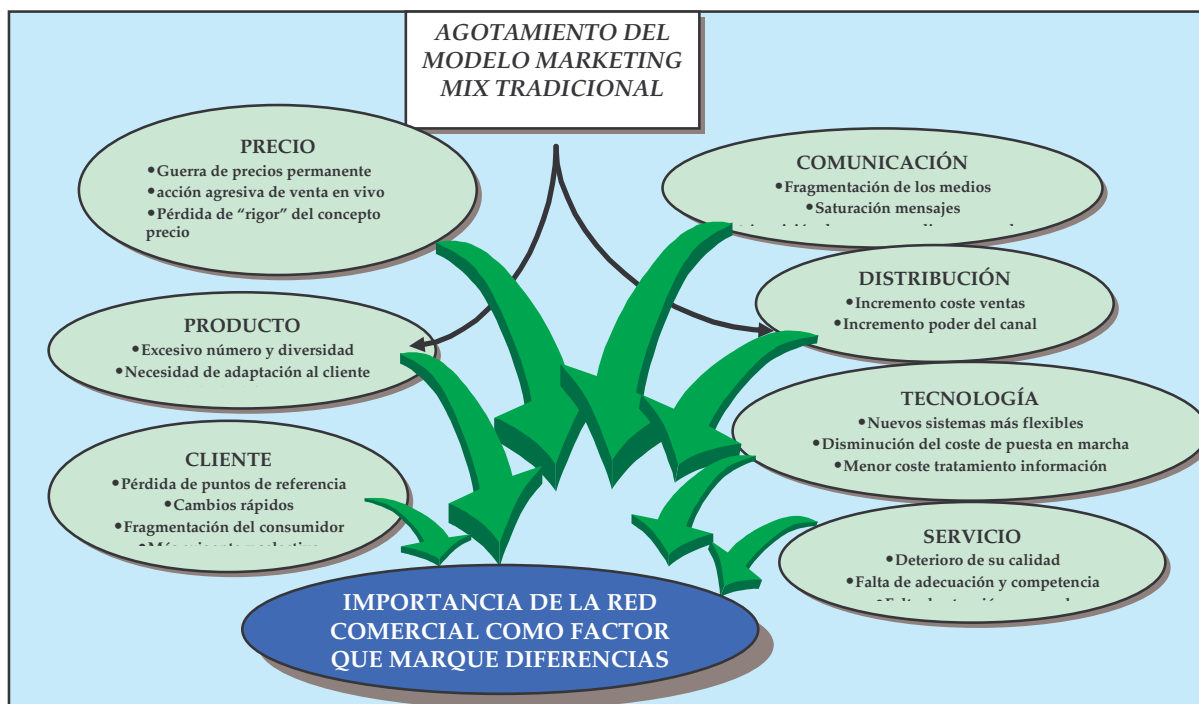
Ante esta situación de mercado “maduro”, las empresas que en él actúan están en la mayoría de los casos intentando dar respuestas que les permitan mantener o ampliar si fuese posible su actual situación competitiva.

Durante los últimos años el mercado, ha ido avanzando hacia una cada vez más patente fase de madurez, lo que también ha incidido en la venta caracterizada por la relevante



situación comercial frente al modelo del marketing tradicional en aplicación a este concepto muestra lo siguiente.

Figura 1.3 AGOTAMIENTO DEL MODELO MARKETING MIX TRADICIONAL



Fuente: [www.aulavia.com/manuelserrano/htm](http://www.aulavia.com/manuelserrano/htm)

Algunas de las estrategias y tácticas con más frecuencia utilizadas durante los últimos tiempos, son: segmentación, micromarketing por zona, planes de fidelización, vinculación y retención de clientes, gestión por canales, carterización, gestión por categorías, modelización de las figuras comerciales de la red, etc.

Sin embargo, constatamos con frecuencia que este tipo de planteamientos sufren, invariablemente, un proceso degenerativo que se puede describir de la siguiente manera:

*A nivel estratégico es un proceso perfectamente coordinado, planteado y estructurado.*

*A nivel de marketing el reflejo también es veraz; incluso hay compañías que hablan de estrategias de marketing por segmento, gestión informática de carteras, etc.*

Es sobre todo a nivel de las zonas cuando, casi con invariabilidad, la secuencia empieza a distorsionarse: cada zona es distinta. Es muy típico que el Gestor Comercial de una oficina dentro del sector servicios piense que la estrategia de dirección es inoperante y responda que él tiene otra estrategia diferente a la de la Dirección: DDMC (el día a día me come). Porque su actuación es linealmente invariable año tras año.

Se ha denominado a este fenómeno la ZONA DE DISTORSIÓN COMERCIAL, es decir, una especie de barrera que impide que los planteamientos definidos por la alta dirección se implanten realmente a nivel de la red de ventas. Esto sucede por muy diversos motivos que van desde la falta de procedimientos comunes, la disparidad de herramientas, conocimientos y habilidades insuficientes, actitudes incorrectas, mal nivel de dirección.

Los especialistas han llegado a la conclusión de que en realidad ésta se produce por 2 motivos:

1. El planteamiento de los propios objetivos. En la mayoría de las organizaciones hace ya varios años que se asumió, al menos en teoría, el concepto de dirección participativa por objetivos.
  - La planificación comercial. Es evidente que para realizar estas actividades distintas también hará falta disponer de unos medios, con los que habrá que contar en cualquier caso y además programar e incluso un calendario muy específico que garantice el correcto cumplimiento de todo lo que se dice. Sin embargo, básicamente se hace a nivel central o a nivel dirección comercial y desde un prisma anual. Esto es un gran error que se ha constatado en muchos casos, ya que el despliegue de la misma, la ejecución en el terreno de lo realmente planificado, se deja a criterio de los Gestores Comerciales, de los últimos eslabones de la cadena. Es aquí donde aparece realmente y donde se produce esa gran zona de distorsión que hace que cualquier parecido con la realidad de lo que se ejecuta sea muy pequeño.
2. La gestión cualitativa del equipo es un problema de calidad, por ejemplo conocimiento de producto, conocimiento de los clientes y de la competencia, técnico de venta, técnico de negociación, planificación, habilidad de contacto a corto o largo plazo, etc. Puede ser un problema de la dirección del esfuerzo del

comercial; es decir el porcentaje de tiempo que emplea según la importancia de los clientes o según la importancia de los productos o incluso cómo reparte el tiempo en las distintas tareas que ejecuta al día según el impacto de éstas en el negocio. (7)

### **Los principios de la modelación comercial**

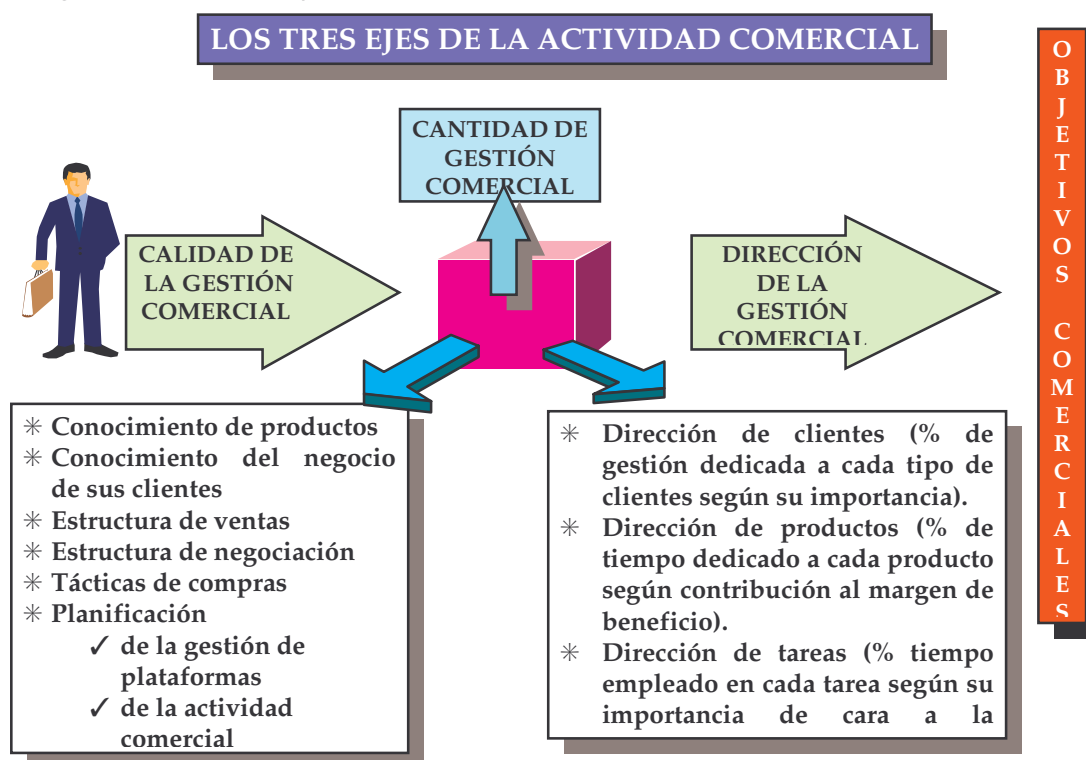
- La Modelación Comercial no significa “Reestructuración Total”. Siempre se realiza una auditoría comercial en una empresa encontramos 3 tipos de situaciones.
  - Buenas prácticas.
  - Lagunas metodológicas.
  - Aspectos pendientes.
- Una función comercial de máxima eficacia es aquella que tiene perfectamente conectados todos sus sistemas y factores aprovechando al máximo todas sus sinergias. (RESULTADOS-ACTIVIDADES-CONOCIMIENTOS-APLICACIÓN DE TECNICAS COMERCIALES).
- Durante LA MODELACIÓN COMERCIAL, y en el resto de las fases de optimización de la eficacia, se utilizarán principios de Benchmarking y Mejores Prácticas pero en todos los casos habrá que hacer una exhaustiva adaptación a la empresa.

Por supuesto, las experiencias comerciales en los análisis de implantación de redes llevan a asumir diferentes posiciones en función de sus razones propias de Gestión Comercial.

- Las mejores prácticas de las empresas a este tipo de situación son:
- *PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO + SEGMENTACIÓN*
- *PLAN DE MARKETING Y ESTRATEGIAS DE MARKETING POR SEGMENTO*
- *PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL GENERAL*
- *ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA OFICINA / ZONA DE MERCADO*
- *PLAN DE TRABAJO INDIVIDUAL POR COMERCIAL.*

La figura: 1.4 muestra elementos de conformación que deben cumplirse en la actividad comercial propuesta para la red comercial minorista y responden a las exigencias que positivamente deben implementarse en consecuencia a las 25 exigencias del audit. Comercial.

Figura 1.4: Los tres ejes de la actividad comercial



Un elemento que establece diferencia en el tratamiento y ventajas competitivas de la organización es el recurso humano, su prioridad, confianza, estabilidad, preparación, desarrollo y motivación. Si la empresa quiere perdurar y mantener una proyección de posicionamiento competitivo, deberá trabajar sobre todo por la estabilidad y capacidad potencial de conocimiento de su personal.

El siguiente cuadro establece puntos de observación que relacionan las características del recurso humano con el negocio.

#### CONEXIÓN DE RR.HH. CON NEGOCIO

- MODELO DE RH. PRINCIPALES SISTEMAS: ORGANIZACIÓN Y CONEXIÓN.
- INTERCONEXIÓN DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS CON EL NEGOCIO (SELECCIÓN / EVALUACIÓN / DESARROLLO PROMOCIÓN / RETRIBUCIÓN).
- HOMOGENEIZACIÓN DE SOPORTES Y HERRAMIENTAS.
- CDM DE RR.HH.
- CONEXIÓN CDM DE RR.HH. CON CDM COMERCIAL.

#### 1.4.2 LA MODELIZACIÓN COMERCIAL:

Entendemos por modelización comercial el sistema de trabajo que aplicado de manera uniforme garantiza la correcta puesta en práctica de las estrategias y directrices comerciales a nivel de la empresa y a nivel de la red comercial.

Para una eficaz modelización ha de conjugarse 5 vertientes básicas:

- Procedimientos de trabajo uniformes y homogéneos: Este es un aspecto fundamental. Es necesario que a nivel de las distintas áreas geográficas o divisiones de la empresa la manera de trabajar sea uniforme, sino no se pueden realizar comparativas ni mediciones en función de ratios e indicadores, con lo cual todo se diluye y cualquier tipo de ineficiencia pasa inadvertida encubierta por múltiples factores excusa: la competencia, la dificultad especial de esta zona, tipología de clientes, etc. Estas excusas solo pueden ser rebatidas cuando existen procedimientos de trabajo uniformes y homogéneos a nivel de toda la red comercial, ésta es una de las variables clave de la modelización.
- Soportes y herramientas de trabajo comunes: se trataría, en este caso, de dotar a toda la red comercial de herramientas y soportes de trabajo unificados en dos ámbitos específicos:
- Herramientas para la gestión y planificación de la actividad tanto en el largo como principalmente en el corto plazo, de esta manera se conseguiría romper el primer motivo mencionado de la zona de distorsión.
- Herramientas y soportes para la mejora, desarrollo y acompañamiento del equipo. De esta manera se terminaría por romper el segundo motivo que incide en la zona de distorsión.
- Estilo de dirección unificado: esto no consiste solamente en entrenar en cursos de dirección al equipo de Mandos Intermedios, sino en que tengan las habilidades necesarias para poner en marcha las herramientas y soportes que componen el modelo. Se han

destacado principalmente 5 procesos que un mando intermedio debe dominar para conseguir realmente aplicar este sistema de trabajo:

- Implicar y persuadir al equipo., hacer planes de acción, corregir desviaciones, tratar actitudes negativas, entrenar en el terreno.

Manualización del estilo comercial. Se realiza fundamentalmente en 3 procesos básicos: los dos de captación (venta y negociación) y un tercero a menudo poco conocido en las empresas que es la sistemática de fidelización y vinculación de clientes.

Cuadro de Mando de Gestión Comercial: El cuadro de mando recoge todos los ratios e indicadores necesarios para medir la eficiencia de la gestión comercial del equipo, de tal manera que se diferencie claramente los que están haciendo un mayor esfuerzo en la actividad comercial de los que no lo hacen.

Y por último cada vez hay quien habla más de una sexta vertiente que es la conexión de la remuneración con el cuadro de mando, de manera que las personas que más trabajan y mejor resultado consiguen, incluso a nivel de actividad, mejora, etc., salgan claramente favorecidas respecto a otras que no. El sistema de perfeccionamiento empresarial debe expresarse tácitamente a este elemento de estimulación desde el técnico hasta el director.

### **1.4.3 LA COMPLEMENTARIEDAD DE LOS 3 SISTEMAS DE GESTIÓN COMERCIAL.**

Existe normalmente cierta confusión entre los tres sistemas clave en la gestión de la actividad. Por un lado está el sistema de información, es decir la información tanto externa (de clientes y de no clientes) como interna (venta cruzada, posibilidad de venta, cumplimiento de objetivos con el cliente).

Por otro lado estaría el sistema de planificación, que acabamos de comentar. Y por último tendríamos el sistema de registro, (fichas de clientes, agenda comercial, incluso el cuadro de mando).

En todo caso una de las funciones principales de un modelo de gestión comercial será conectar y conseguir la coherencia entre estos tres sistemas de manera que el Comercial reciba una información útil y práctica. La planificación de la actividad que será constatada

por un sistema de registro. De todos estos sistemas saldrá el cuadro de mando de gestión como veremos a continuación. (8)

#### **1. 4.4 EL CUADRO DE MANDO DE GESTIÓN COMERCIAL**

No quiere decir que las empresas no tengan sistemas de control y seguimiento de resultados, sin embargo cuando se habla de cuadro de mando de gestión comercial (CDM), se refiere a algo que sirva para medir los 4 parámetros básicos por un lado los resultados, por otro las actividades, por otro los conocimientos y habilidades y por último el acompañamiento que el comercial recibe de su jefe.

El Cuadro de Mando puede ser formado en 2 etapas: en una primera, organizando y sistematizando los ratios e indicadores que la propia empresa tiene ya de por sí (vía el seguimiento de resultados) y una segunda que saldrá de los indicadores del seguimiento de actividad una vez puestos en marcha todos los soportes de gestión.

#### **1.4.5 LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL**

Este es sin duda el factor clave y definitivo en el éxito de este tipo de técnica de gestión. En muchas ocasiones se han intentado implantar modelos, fórmulas de planificación, incluso confundiendo medios con fines donde rellenar papeles y burocracia parecía el fin sin embargo eso simplemente es un medio para conseguir la uniformidad de la gestión de una red y la medición de su eficiencia.

En la implantación de este tipo de modelos solo hay una forma exitosa: la implicación directa en la creación del modelo de los mandos intermedios y de las personas a las que vaya destinado el mismo.

Los pasos a seguir serían:

- Propuesta cero o aproximación a la realidad de cada empresa. El modelo es en sí un concepto de fundamentos teóricos que han de ser luego perfectamente adaptados a la realidad de cada organización.
- Recogida de información. Hay que tener en cuenta las mejores prácticas que ya llevan a cabo, homogeneizarlas a nivel de toda la red comercial y complementarlas con algunas metodologías que pudiese haber de cara a la confección del modelo cuyo producto final

es sin duda el cuadro de mando de gestión. A partir de ahí se premaquetiza lo que va a ser la modelización, sus soportes, sus procedimientos. Está claro que en estos momentos la Modelización Comercial puede generar claras ventajas diferenciales en la eficacia de las organizaciones.

Es un proceso que requiere cambios culturales y variaciones en los modos y maneras de hacer las cosas de los diferentes niveles de la red comercial y... el día a día me come. La realidad del mundo empresarial de hoy, de nuestras empresas tenemos es que ser capaces de afilar/modelizar el “hacha comercial” sin parar el negocio y los resultados. Ahí queda el desafío.

### **1.5 ORIENTACIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA**

Uno de los objetivos principales de cualquier empresa es conseguir una parte del mercado, lo que equivale a captar clientes. Partiendo de esta afirmación y reconociendo que el cliente vital para la empresa, puede concluirse que el marketing, función básica de toda empresa debe orientarse hacia la clientela.

En la continuidad de la empresa, desempeñan un papel importante la consecución y el mantenimiento de la clientela. Las funciones del departamento de ventas han ido ampliándose, hasta abarcar procesos de planificación del producto, fijación de precios, actividades de distribución, promoción e incluso publicidad. Marketing y ventas pueden parecer sinónimos; sin embargo no lo son, porque las ventas son una parte integrante de las acciones de marketing, pero no la única.

El departamento de ventas ejecuta tan sólo una parte del programa de marketing de la empresa. Para la empresa, fabricar un producto es, hasta cierto punto, fácil, lo difícil es, venderlo. De ahí; la importancia del vendedor, que se convierte en un elemento clave al representar a su empresa ante los clientes y ante la sociedad. Por tanto, si los vendedores tienen una importancia decisiva para el éxito de la acción de marketing, es obvio destacar la necesidad de una adecuada estructura, organización y dirección de las ventas.



La integración del marketing en la empresa exige una interrelación continua de las acciones que lo conforman, lo cual supone la coordinación de la dirección de ventas en el departamento de marketing.

El punto de partida de una planificación estratégica consiste en definir claramente en qué; negocio está; la empresa y en cuáles quiere estar; después de haber decidido este aspecto fundamental, se formulan los objetivos que se desea alcanzar y estrategia para conseguirlos.

No obstante, para poder formular los objetivos y las estrategias es necesario que la empresa tenga en cuenta la realidad interna (análisis interno), a fin de conocer si posee los recursos y medios adecuados para materializar su estrategia y alcanzar sus objetivos.

La planificación estratégica de la empresa es el proceso de fijación de objetivos a alcanzar, mediante la articulación de tácticas y estrategias que permitan obtener ventajas competitivas en un plano claramente determinado.

El proceso de planificación está formado por una serie de pasos consecutivos y debe caracterizarse por la consistencia y firmeza de cada una de sus fases, es decir, por la eliminación de cualquier punto dudoso en el mismo.

El proceso de planificación necesita dirigirse lo antes posible por una línea guía, definida de hecho por los objetivos y las metas que se hayan planteado.

Para definir metas y objetivos la reunión de datos es un elemento indispensable, requerido por la dirección.

## **1.6 FUNDAMENTOS DE MARKETING APLICADO.**

El marketing puede ser analizado desde diferentes puntos de vista, existiendo discrepancias respecto al ámbito del marketing.

Podemos distinguir varias dimensiones en el concepto de marketing. El intercambio de valores se viene considerando como el elemento central del marketing, tal como expresan Vázquez y Trespalacios (1994): “El denominador común de todas sus actividades. Puede definirse como la comunicación que se establece entre al menos dos partes, con el objetivo de que una de ellas obtenga de la otra algo que valora, entregando a cambio algo

que la otra parte aprecia. Cada una puede comunicar a la otra lo que tiene o desea y entregarlo. Además, existe libertad para aceptar o rechazar la oferta de la otra parte”.

El aspecto central de la filosofía empresarial del marketing consiste en alcanzar los objetivos de la organización mediante la satisfacción a largo plazo del consumidor, consolidando una relación de forma más eficiente que la competencia.

Tal como afirman Vázquez y Trespalacios (1994). “El objetivo es tratar de conocer las necesidades genéricas del consumidor o carencias básicas propias de la naturaleza y condición humana, analizar los deseos o formas en que cada individuo desea satisfacer una necesidad determinada, estimular la conversión de los deseos en demanda buscando fórmulas creativas para potenciar la voluntad de compra y evitar las restricciones del poder adquisitivo”.

Se puede analizar el marketing como actitud cuando la orientación de la empresa es al mercado. En ello, todos los integrantes de la organización deben ser conscientes de la importancia del consumidor en la existencia, progreso y rentabilidad de la empresa. Y como función presupone las actividades encaminadas a alcanzar los objetivos de la organización descubriendo las necesidades de los clientes y tratando de satisfacerlos.

El marketing a nivel agregado realiza dos funciones básicas: ajusta los flujos de producción y consumo y organiza las relaciones de intercambio en la sociedad. El encuentro eficiente entre la oferta y la demanda exige la organización de dos tipos de actividades:

- I) La organización material del intercambio, de los flujos físicos de bienes desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo.
- II) La organización de la comunicación, es decir, los flujos de información que deben preceder, acompañar y seguir al intercambio, con el fin de asegurar un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda.

*La necesidad de la aplicación de una política del marketing en la empresa.*

El incremento en la complejidad del entorno y el rápido cambio tecnológico, económico,

social y competitivo ha conducido a las empresas a crear en primer lugar, y a reforzar seguidamente, la

Función de marketing. En esta evolución diferenciamos tres fases: el marketing pasivo, el marketing de organización y el marketing activo.

*A) Marketing pasivo.* Las organizaciones de marketing pasivo sobreviven en un entorno caracterizado por la escasez de oferta. La capacidad de producción disponible es insuficiente para las necesidades del mercado, y por tanto, la demanda es superior a la oferta. Este tipo de situación económica es característico de la revolución industrial: las necesidades son básicas y conocidas y el ritmo de innovación tecnológico es débil. En este entorno, el marketing tiene un papel limitado y pasivo. El marketing estratégico es sencillo puesto que las necesidades son conocidas y el operativo se reduce a la organización de la salida de los productos fabricados. La escasez de la oferta hace superfluas las acciones promocionales y los contactos con el mercado se limitan muy a menudo al primer escalón.

La organización está dominada por la función de producción, siendo prioritario el desarrollo de la capacidad productiva y no considerándose preciso el investigar el mercado. En esta etapa de desarrollo, la posición jerárquica y las funciones del departamento de marketing son muy limitadas, encargándose de la administración de las ventas. Las responsabilidades relacionadas con la elección de productos dependen de la función de producción, que es la dominante en este tipo de organizaciones.

El marketing pasivo, por tanto, *se enfoca a la producción*, se centra en la fabricación del producto y en la perspectiva técnica de gestión. Este tipo de empresa sobrevive mientras la demanda supere a la oferta y no exista una presión competitiva, siendo por tanto una situación temporal y peligrosa, al no favorecer la adaptación al entorno.

*B) El marketing de organización.* En un entorno caracterizado por la fuerte expansión de la demanda y las capacidades de producción, la organización pone el énfasis en la óptica de ventas. En esta etapa, el marketing trata de crear una organización comercial eficaz y

de buscar y organizar las salidas de los productos fabricados. Las empresas se concentran en las necesidades del núcleo central de consumidores con productos pensados para la mayoría de los consumidores. Los cambios del entorno responsables de esta orientación son: las nuevas formas de distribución, la extensión geográfica de los mercados y el alejamiento físico y psicológico entre productores y consumidores.

Las funciones de la dirección comercial se centran en la organización de la distribución física, la puesta en funcionamiento de la red de ventas, la política de marcas, la publicidad, promoción y los estudios de mercado. La óptica de ventas suele considerar que los consumidores son reacios a comprar, por lo que deben ser estimulados a comprar utilizando técnicas de promoción agresivas.

El marketing de organización sobrevive en un entorno con un mercado en expansión, productos débilmente diferenciados y consumidores poco experimentados. El riesgo de esta óptica es considerarla válida en todas las circunstancias y no atender las auténticas necesidades de los consumidores.

Esta orientación hacia las necesidades del vendedor puede desembocar en un marketing de manipulación y la falta de ética de las acciones de marketing.

*C) El marketing activo.* En esta etapa se refuerza el papel del marketing estratégico en la empresa. Se caracteriza por la orientación de la empresa hacia el marketing, siendo la satisfacción de las necesidades de los consumidores el objetivo prioritario de las organizaciones.

Esta evolución se origina por tres factores: el progreso tecnológico, la saturación y madurez de los mercados y la creciente internacionalización.

## **1.7 POSICIONAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS EN EL MERCADO**

En muchas ocasiones, cuando se hace una previsión de las posibles ventas, se cuenta con una serie de inversiones o gastos que en nuestras cuentas de resultados y balance suelen aparecer como gastos de publicidad, de relaciones públicas, etc.

Normalmente son un gasto existente, en función de nuestra previsión de rentabilidad para proyectos de lanzamientos en nuevos productos, etc., sin embargo, se puede hacer que estas cuentas bajen considerablemente o nos permitan un mayor margen de maniobra, si el producto que se va a vender se puede posicionar de una forma rápida y efectiva.

Cuando trabajamos con este tipo de parámetros, hay una serie de pasos que son de vital importancia seguir. Estos son principalmente, la definición de un público objetivo de forma lo más exacta posible, con una buena dosis de psicología social, una definición y acotación de los mercados que vamos a atacar, es decir, segmentar el mercado y la definición de forma exacta de los beneficios que nuestro producto/servicio aporta al potencial cliente.

La definición del público objetivo de la forma más exacta posible, y para ello se detallan:

Parámetros geográficos:

Lugar de desarrollo de trabajo, localidad, Provincia, donde está situada la empresa o grupos de empresas.

Lugar de residencia, y los posibles prescriptores, es decir, si los decisores de compra son directores comerciales.

Parámetros demográficos:

Sexo predominante de la empresa, Si el mercado es el de la manufactura, no se puede dirigirse al mismo como si estuviéramos dirigiendo al mercado del turismo.

Media de edad que suele haber en las empresas objetivo. La media de edad, también nos puede guiar en cuanto a los hábitos de vida de los posibles compradores, pues se encuentran desde el soltero que no vive con los padres hasta la persona jubilada que ya no ejerce ningún tipo de actividad.

Nivel de formación existente (Universitarios, postgrado, formación profesional, formación secundaria, primaria, etc.). La forma de dirigirse a unos y a otros no tiene nada que ver en cada caso.

Sueldo medio del personal de las compañías objetivo. Viendo las posibilidades que tanto en el ámbito personal como profesional está acostumbrado a realizar económicamente.

Cuál es la cantidad máxima que de media puede decidir sin necesidad de consultar a otro escalón o departamento. Así podremos jugar con los deseos personales que en el ámbito productivo sean rentables para la propia persona.

Parámetros sociales y culturales:

Estilos de vida: Compras medias familiares.

Opiniones: Respecto de factores sociales, acontecimientos, actitudes, polémicas.

Modas: Hasta dónde la moda les afecta, como por ejemplo, a nivel deportivo, vestimenta, automóvil, lugar de vida, vacaciones, etc.

Parámetros gubernamentales:

Impuestos a los que están sometidos, regulaciones que les afectan en el ámbito general, o de autonomías, etc.

Parámetros tecnológicos:

a) Acceso que tienen a las nuevas tecnologías. De esta forma se pueden hacerles llegar información por vías personalizadas al 100%.

b) Obsolescencia de la tecnología que se puede producir en su entorno de trabajo, familiar, etc. En muchos casos alguien trabaja todo el día con sistemas informáticos y al llegar a casa se encuentra que su hijo sabe más que él de cómo usar la tecnología.

Perfil de actualización a nuevos sistemas tecnológicos. Cantidad de cursos, seminarios, a los que suelen ir, ya que aquí muchas veces se suelen hacer muchos contactos a nivel profesional y es bueno que pueda salir nuestra empresa o producto entre medias de estas conversaciones.

## **1.8 LA LOGÍSTICA**

La logística (conjunto de operaciones que es necesario realizar en un proceso productivo comercial, tanto con los materiales físicos objeto del mismo como con las gestiones en general y especialmente con la información) puede ser vista desde tres puntos de vista: fabricante, operador y transportista.

### **1.8.1 LOS SISTEMAS LOGÍSTICOS.**

Logística del negocio, distribución física, logística de entrada, ingeniería de la distribución y gestión logística, son algunos de los términos que han sido usados para describir aproximadamente el mismo tema, la logística. Cada profesional en este campo tiene una interpretación diferente de que significa cada término. La logística siempre ha existido y está relacionada con el diseño de un sistema capaz de proveer medios a una operación, un proyecto, un programa, una organización o en general a un proceso de negocio que tiene una misión clara frente a la comunidad social.

Se cita para su definición al autor **Edward H. Frazelle** (98), en **Logística Pura** (1998), con dos términos:

- La logística es el flujo de materiales, información y pagos entre consumidores y proveedores.
- La logística se define como un conjunto de cinco procesos: servicio al cliente, gestión de inventarios, producción o compras, transporte, distribución y almacenamiento.

El objetivo de la logística es dotar a la empresa de la necesaria capacidad de reacción, es decir, la posibilidad que tiene la empresa para satisfacer al cliente en un tiempo dado, con el producto o servicio que este demande, con la calidad, cantidad y precios deseados.

Las consideraciones anteriores conducen a que debe incluirse en la definición de logística de forma explícita la participación e implicación de todo el personal; a través de ello una empresa puede dar respuesta a las exigencias de flexibilidad y capacidad de reacción que le plantea el entorno y su constante cambio. La ola del futuro es facultar a los empleados y optimizar sus habilidades, tratarlos como la fuente principal de calidad y de las ganancias de productividad.

Por todo lo anterior se ha considerado como definición de la logística *a la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero*, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente. Definición dada por Martha Gómez.

El enfoque logístico requiere que en la toma de las decisiones se considere al sistema en su integridad, lo cual constituye la clave del éxito, buscando siempre lograr el mínimo costo general y no a nivel de un elemento, en el logro del máximo nivel de servicio al cliente.

La aceptación del sistema de la logística implica los reconocimientos de las interrelaciones existentes entre las partes de un todo, donde la acción de una de ellas puede afectar todas las otras. Cualquier acción, por lo tanto, debe ser considerada en el marco de sus efectos sobre todas las partes del negocio y sobre los objetivos de la organización, la empresa puede ser vista como un número de subsistemas relacionados, los cuales de cualquier forma deben estar unidos para que la efectividad sea máxima.

La distinción competitiva la logra la empresa cuando centre su estrategia de desarrollo de su sistema logístico en sus factores internos y propiciando la alianza con los elementos del entorno que más contribuyen a sus objetivos. La distinción competitiva la puede lograr la empresa a través de una estrategia de diferenciación o a una estrategia de líderes en costos siempre suponiendo una calidad y nivel de servicio aceptable para el cliente.

Los objetivos estratégicos del desarrollo de los sistemas logísticos tienen como ingredientes básicos:

- a) Mejoramiento del servicio al cliente.
- b) Disminución del ciclo logístico.
- c) Disminución del costo de los sistemas logísticos.

En cada caso debe identificarse el punto donde se encuentra la empresa según estas tres coordenadas y precisar el punto a que se desea llegar para lograr una distinción competitiva que le genere un flujo de caja positivo como se muestra en la figura 1.5 La selección de la estrategia más efectiva de desarrollo de los sistemas logísticos requiere seleccionar las acciones factibles y más eficientes. Ello requiere seleccionar los eslabones de la cadena logística en que debe actuarse, sobre que elemento logístico actuar y en que dirección actuar de acuerdo a la problemática derivada de la combinación de factores internos y externos. Hay estrategias de cambios bruscos y estrategias de mejoramiento continuo.

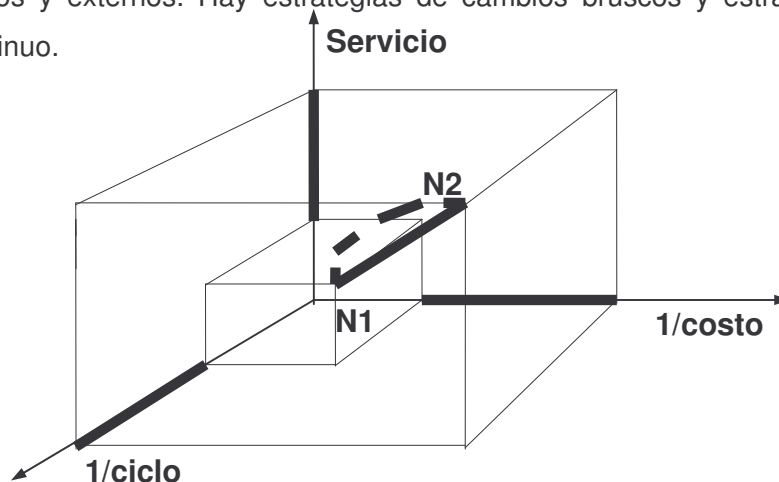


Figura 1.5: Coordenadas estratégicas del servicio.



La gestión de los sistemas logísticos desde el punto de vista de los recursos consiste en determinar, monitorear y ajustar las variables de los mismos que garanticen eficientemente atender el mercado - objetivo con el nivel de servicio fijado.

Otro criterio de análisis del sistema logístico es agrupando las actividades según el transcurso de la cadena logística, lo cual responde a la forma adoptada en las estructuras organizativas de dirección. Es así que al sistema empresa lo podemos subdividir en varios subsistemas que comprenden el aprovisionamiento, la producción, la distribución y la reutilización.

### **1.8.2 LOS CICLOS LOGÍSTICOS.**

Cada proceso material, financiero o de dirección se ejecuta enmarcado en un tiempo dado, requiriéndose determinar en qué momento se debe realizar cada uno para lograr la coordinación temporal que le es inherente a la organización. Para lograr esto se debe definir para cada proceso cuál es la duración del ciclo. Al determinar dicha duración no debe definirse el gasto neto de tiempo que se necesita para ejecutar dicho proceso, sino el plazo que se asigna en el marco del cual debe ser ejecutado el mismo.

A partir de esta lista se puede utilizar el Método de la PERT CPM para calcular los ciclos generales, de cuya programación puede obtenerse el momento en que debe ejecutarse cada proceso, lo cual constituye un aspecto esencial para obtener una buena organización donde aparezcan coordinados todos los procesos en el tiempo.

### **1.9 CARACTERIZACIÓN DE LOS PARÁMETROS QUE FUNDAMENTAN UNA RED MINORISTA.**

La gestión de ventas minoristas engloba a todas las actividades comerciales que van asociadas al suministro de la mercancía precisa, al precio idóneo, en el momento oportuno y en el lugar conveniente, desempeña funciones como las de compras, ventas, promoción, fijación de precios, división de la carga, almacenamiento, financiamiento y Asunción de los riesgos y el éxito de cualquier comercio minorista depende de la eficiencia con que se dirijan estratégicamente estas y otras funciones típicas suyas en respuesta a los cambios que se produzcan en el mercado.

La propuesta de red minorista sugiere la creación de cadenas de establecimientos minoristas, estas están formadas por dos o más unidades con control y administración centralizados. Las cadenas de establecimiento suelen ser minoristas de gran envergadura, y con frecuencia disfrutan de ventajas de competencias que van asociadas a su tamaño relativo. Estas ventajas suelen ser entre otras, mayores descuentos en el precio al comprar la mercancía para su reventa, el potencial financiero, un mayor número de recursos, la capacidad para distribuir los riesgos, y en algunos casos la capacidad para vender productos a precio al por menor, inferiores a los ofrecidos por algunos independientes, permite mayor coyuntura para vender sus propias marcas.

#### **Condiciones que favorecen la creación de una red minorista del FCBC.**

- Existencia de puntos de ventas a sectores poblacionales de alta densidad y de ingresos atractivos.
- Alta demanda de productos permanentes al sector minorista en las FERIAS de ARTE EN LA RAMPA y FIART.
- Crecimiento de las ventas y la influencia en la población de los productos de artesanía utilitaria y textil.
- Crecimiento del nivel cultural y de la capacidad selectiva de la población en la adquisición de productos.
- Existencia del Taller Textil Marilope y propuesta estratégica de apertura de nuevos talleres de producción por medios propios, de cerámica, carpintería y serigrafía.
- Categoría de valor agregado en el diseño y habilidades de maestría en la confección del textil.
- Capacidad de producción del sector creador.
- Presencia de puntos de ventas en los municipios cabecera.
- Tendencia a suplir productos nacionales en el sector comercial con alta credibilidad y diferencia manufacturera en la selección por el cliente.
- Amplia gama de productos sustitutivos de artesanía utilitaria con alta demanda en la población.

- Propuesta de apertura de nuevos puntos en segmentos de alta densidad poblacional concurrente en el municipio cabecera y de mayor importancia.
- Crecimiento y desarrollo del sector turístico en el centro de la ciudad. (Zona histórico-comercial)
- Crecimiento y desarrollo de zonas residenciales, Aguada, Cumanayagua Castillo.
- Alta presencia en la red de tienda mediante venta cooperada y gestión de venta cruzada en la red de distribución.

Propuesta de extensión y nuevas producciones que facilitan la red.

- Desarrollo del Textil, Telasur.
- Desarrollo de confecciones y diseños para la población.
- Desarrollo de proyectos exclusivos para boutique con alto valor agregado.
- Implementación de proyectos para la producción de serigrafía personalizada.
- Implementación de proyectos para la producción de artesanía utilitaria.
- Implementación de proyectos para la producción de mobiliario y útiles del hogar con valor artístico.

Acciones que favorecen la influencia sobre la competencia.

- Evaluación del producto selectivo y diferenciado.
- Adaptabilidad de precios de venta por ficha de costo.
- Intensificación de acciones sobre el mejoramiento de la calidad competitiva de productos.
- Registro de productos intelectuales de alto valor artístico.
- Creación de marcas de productos posicionados y definidos por sus proyectos de acción nacional. Ejemplo, URIARTE, MANOS, CAGUAYO, etc.

Cabe entonces particularizar en el análisis de oportunidades en el mercado.

¿Por qué segmentamos el mercado minorista y llegamos a establecer agrupaciones de unidades independientes?

La segmentación del mercado minorista consiste en dividir un mercado heterogéneo en categorías de características homogéneas. Los productos de consumo se clasifican en tales grupos en base al comportamiento del comprador.

1. los artículos de frecuente consumo son aquellos que generalmente tienen un precio bajo y se adquieren con un esfuerzo mínimo. Esto se logra con la producción de Medios Propios.
2. los artículos solicitados en varios comercios son aquellos productos que el consumidor ojea en diferentes establecimientos y compra los diferentes rasgos salientes, precios, colores, estilo y otras características referentes al producto.
3. los artículos de calidad son aquellos por los cuales un consumidor esta dispuesto a hacer un gran esfuerzo hasta encontrarlos. Habitualmente existe una fuerte frecuencia hacia una marca. Cuando se trata de este tipo de artículo el consumidor conoce perfectamente el producto. Ej. Artículos textiles de Boutique.

Cada minorista debe saber porque los consumidores compran o no compran determinados productos y servicio. La base de desarrollo de una combinación de factores de venta al por menor adecuada consiste en disponer de una buena interpretación de la conducta adquisitiva del consumidor. Las disciplinas de la psicología, sociología y psicología social ayudan al interpretar mejor la forma de pensar de los consumidores.

### **Planificación en un comercio minorista.**

La planificación estratégica minorista (PEM) es un proceso en el cual un minorista decide tener en el presente lo que ha de hacer en el futuro. Requiere una determinación de las metas y objetivos e incluye dentro de la misma el desarrollo de estrategias y técnicas para la supervivencia y crecimiento de la empresa. La PEM consiste en entregar y equiparar aquello que un comercio minorista puede hacer por lo que debe realizar. Escencialmente, la PEM pondera las consecuencias de las relaciones causa – efectos a lo largo del tiempo. Un minorista puede escoger de todo el proceso de planificación las alternativas óptimas para un determinado conjuntos de circunstancias del mercado.

En un enfoque de planificación estratégica a la dirección del comercio minorista, se visualiza una institución minorista como un sistema total de actividades comerciales a

finés que interaccionan entre sí, cada una de las cuales incluyen y afecta a la rentabilidad de dicha empresa. Expresados en otros términos, las decisiones directivas en un área provocarán directa o indirectamente una reacción en cadena en el resto de las actividades de dicha empresa.

### **Plan minorista**

El plan minorista es un documento escrito que especifica los procedimientos sistemáticos, metódicos e integrados para la consecución de unas metas y objetivos predeterminados dentro de un plazo especificado. Brevemente, este plan debería especificar que y como se ha de hacer, quien ha de realizar el trabajo y para cuando debe ejecutarse.

La planificación estratégica minorista conduce a varios beneficios:

1. Las metas y objetivos del negocio en cuestión, especificados por escrito sirven de medios para determinar la capacidad de dirección.
2. El plan da como resultado una mejora de la coordinación de las actividades de venta al por menor que, cuando se combinan, tienen un mayor efecto total sobre el negocio que si cada una de las actividades se realizaran de forma independiente.(el resultado es el sinérgico)
3. Conduce a la mejora del control interno mediante la elaboración de unos estándares más eficientes y eficacia a aplicar a las actividades del establecimiento en cuestión.
4. La PEM permite a la dirección de comercios minoristas optimizar la mano de obra, dinero e instalaciones físicas mediante la utilización integrada y eficiente de todos los recursos el desarrollo de estrategias para lograr las metas y objetivos del establecimiento.
5. Sirve para mitigar las incoherencias y anomalías que puedan surgir en la asignación de los recursos
6. La dirección mediante la PEM, puede evaluar los efectos de estrategias y planes alternativos antes de que se halla implementado una decisión, detectar las debilidades de la organización y corregir los esfuerzos directivos mal enfocados o destinados a fines equívocos.

Elementos comunes. Todo plan minorista tiene un carácter singular y distintivos ya que el reflejo La filosofía de dirección de la empresa en cuestión, así como las necesidades específicas de un comercio minorista concreto; no obstante , todo plan minorista contiene los siguientes elementos comunes :

1. La evaluación y la medición del potencial de mercado del minorista, un estudio del perfil de los clientes del mercado que se ha de atender y una previsión de ventas mensuales para el próximo ejercicio.
2. La declaración específica, por escrito, de las metas y objetivos para el establecimientos en cuestión que se han de aplicar al marcado temporal que cubra el proceso de planificación estratégica minorista cuando sea conveniente se indican los supuestos hechos
3. El análisis y la evaluación de la ubicación actual y/o en potencia del establecimiento. La ubicación nunca es estática; esta o bien mejora o se deteriora.
4. La evaluación y la estimación de las políticas, estratégicas y táctica de fijación de precio, estrategias y tácticas de la dirección que se han de aplicar a la empresa en las actuales circunstancias del mercado.
5. El análisis y el diagnostico de las políticas, estrategias y táctica de promoción del establecimiento, junto con una campaña de promoción en curso, congruente con el entorno actual de las ventas al por menor.
6. El análisis financiero integro es la auditoria de dirección de los flujos de tesorería, ingresos, ventas por línea de productos, beneficios por línea de producto y la preparación de un presupuesto anual con desgloses semanales y mensuales.
7. El establecimiento de un sistema de control de gastos, creando un plan de cuentas y la clasificación de todos los gastos del establecimiento, analizando la solidez y responsabilidad de los ratios ventas y gastos de ventas, beneficio de explotación, inventarios y gastos de explotación.
8. El estudio y el análisis de las políticas de la dirección en cuanto al reclutamiento, selección y contratación de candidato ha puesto de trabajo y la formación, retribución y evaluación de los empleados. El exitote cualquier organización minorista dependerá exclusivamente de la calidad de sus empleados.
9. La evaluación de las instalaciones físicas e la empresa, incluidos el diseño y disposiciones interiores y exteriores para determinar la eficacia y la productividad

del los empleados en proporción a un entorno de trabajo psicológicamente estimulante.

10. La inspección y el análisis del número de proveedores y de fuentes de recursos de los que la empresa adquiere productos para su reventa. Además el análisis y reevaluación de las políticas del establecimiento con respecto a las negociaciones llevadas a cabo con los mismos proveedores y fuentes de recurso.
11. La evaluación de las funciones de recepción de productos con unos objetivos fijados de aumentar la eficacia, reducir los desperdicios y la sisa, y minimizar la manipulación de los productos a su llegada al establecimiento. La implantación y el mantenimiento de un sistema de control de inventario ajustado a las características del establecimiento ayudara y facilitara la toma de decisiones directivas facilitando información precisa sobre el movimiento de los productos y las líneas de productos y las minimización de las pérdidas de existencia.
12. La administración de la información en la oficina con el objeto de organizar los datos de entrada agrupándolos en categorías útiles que puedan ser utilizados como información para la dirección.

### **Marco temporal.**

La planificación estratégica minorista y el producto final, el mismo plan minorista es un enfoque organizado y sistemático de la puesta en orden de los recursos de la organización y de la dirección de las actividades de venta al por menor hacia la consecución de las metas y objetivos de la dirección y, dentro de un plazo determinado. El plazo puede ser un año, de calendario o fiscal, si bien es una cuestión de conveniencia y de preferencia por parte de la dirección, ya que la mayoría de los minoristas utilizan el ciclo contable de doce meses.

Un plan amplio, pero sin complicaciones. Cualesquiera que sean las necesidades de planificación de un establecimiento, la dirección puede desarrollar un sofisticado y amplio plan del comercio minorista, destacando todos y cada uno de los elementos individuales del plan en la medida en que la dirección desea hacerlo.

Es importante tener presente la PEM debería ser amplia, aunque sin complicaciones. El plan en sí, es una herramienta de dirección de comercios minoristas que se ha de

emplear en la toma de decisiones comerciales. EL proceso de planificación del comercio minorista facilita un pensamiento organizado, elimina las conjeturas de la confección de Presupuesto financiero, se centra en el crecimiento y en la rentabilidad y ofrece un medio para medir el grado de avance de la empresa. Constituye una base para una estrategia correctora y establece un medio para planificar el seguimiento de las operaciones.



### **1.10 CONCLUSIONES PARCIALES:**

Al término de este capítulo se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La creación de una red comercial compromete al equipo humano a trabajar con un enfoque sistémico, con objetivos de grupo definidos, interdependencia funcional, identidad de pertenencia, e interacción en la gestión técnica económica.
2. El trabajo del recurso humano en la red debe enfocarse a la gestión por competencias, sobre todo en la acción de gestión de ventas de la actividad cultural, puesto que cada miembro de la organización en su relación promotor – cliente requiere de un alto sentido del conocimiento técnico de su gestión, y de la cultura del producto para hacer frente a la venta.
3. Las estrategias y tácticas con más frecuencia utilizadas durante los últimos tiempos, son: segmentación, micromarketing por zona, planes de fidelización, vinculación y retención de clientes, gestión por canales, carterización, gestión por categorías, modelización de las figuras comerciales de la red.
4. En el análisis de las técnicas de mercado se hace necesario medir el público objetivo, considerando los parámetros geográficos, parámetros demográficos, parámetros sociales y culturales, parámetros gubernamentales, parámetros tecnológicos.
5. El conocimiento de la capacidad de la empresa, de sus procesos, recursos, y medios para materializar su estrategia y objetivos es importante para poder formular correctamente sus direcciones.

## **CAPÍTULO II: “CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.”**

### **2.1 ANTECEDENTES.**

El Fondo Cubano de Bienes Culturales (Filial Cienfuegos) surge como una necesidad en el país para la promoción y la comercialización de las Artes Plásticas y Aplicadas. Se fundó un 20 de junio de 1990, fue inaugurado por Armando Hart Dávalos, Ministro de Cultura en aquella época. Su primera Sede fue en la Ave. 52 % 35 y 33 (actualmente sede de la Asociación Hermanos Saiz).

En 1994 la Sede Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales y la Galería Maroya fue trasladada al Centro Provincial de Patrimonio Cultural de la Humanidad, ubicándose en la Ave. 54 número 2506, casa que le perteneció a la familia de Lázaro Díaz de Tuesta un antiguo ganadero, fue fabricada en 1883. La casa se caracteriza por un techo de losa portable con vigas de madera, con patio caída de 4 aguas lo cual se caracteriza por ser único en el casco histórico, extensa y muy ventilada. La familia en la década de los 70 se va del país y en 1982 comenzó a funcionar como Museo Provincial hasta 1994. En el propio 1994 se asentó la sede provincial del FCBC en Cienfuegos, a cargo de su dirección se encontraba Aidé Vicente Villavicencio García que fue la fundadora y promotora de su actividad hasta 1996. Siguió a la fundadora en su trabajo María Salomé Suárez Montes de Oca, Rubi Cecilia Rodríguez Águila (2000-2004). Actualmente y desde el 2004, sustituyó la actual Directora Grisell Paredes Farías.

La Filial de Cienfuegos ha recibido innumerables distinciones del mundo del arte como:

- En 1995 subsele en la feria mas importante de la artesanía FIART.
- Mejor Stand por 3 Años consecutivos en PRE-FIART (Trinidad).
- Premio al mejor Stand Arte en la Rampa
- Reconocimiento a la Empresa por su participación en las Obras de las batallas de Ideas (Escuelas Emergentes de Maestros Primarios y Escuelas de Instituciones de Arte).

Además muchos artistas que conforman su registro de creadores adscritos a la entidad han recibido las más altas distinciones en el mundo del arte como lo son, Sello de

Excelencia de la UNESCO y a la Maestría Artesanal. Se destacan además personalidades de la cultura cubana y del mundo que han visitado la empresa.

Las colecciones y obras de los artistas gracias a la entidad y sus Galerías - Ventas, fundamentalmente La Maroya han extendido el arte cubano a diferentes Salas y colecciones privadas de todo el mundo. La participación en Ferias y eventos Internacionales de los artistas y sus obras, así como los proyectos de exportación son un rubro en crecimiento de la entidad, destacándose, las Ferias de Francia, Estados Unidos, Canadá, Alemania, Inglaterra, México y recientemente Venezuela y Ecuador de donde el Fondo cubano recibió 20 personalidades del primer nivel del arte de ese país, al ser anfitriona del proyecto CIEN - FUEGOS ENTRE CUBA Y ECUADOR.

Su influencia e impacto en la comunidad es notoria, a través de la gestión de las actividades culturales, noche de Maroya y otras acciones en proyectos sociales como salud, educación, pasando desde la escala individual hasta la urbana. Posee su propio grupo de pasarela y modistas y un Taller de Medios propios, “Marilope”.

### **2.1.2 MISIÓN.**

Producir servicios y productos con valores culturales que representen la autenticidad del arte y la creación cubana satisfaciendo los clientes del mercado nacional e internacional mediante la diferencia competitiva del trabajo manual y tradicional de los artistas y creadores y utilizando los recursos nacionales propicios para generar los beneficios que incrementan y mejoran la calidad de vida de los clientes.

**2.1.3 VISIÓN:** Liderar el mercado de las ventas de productos de artes plásticas y aplicadas.

### **OBJETO SOCIAL.**

La Filial Cienfuegos del Fondo Cubano de Bienes Culturales, es una empresa del Ministerio de cultura, cuyo objeto Social contempla la realización de actividades de carácter comercial, tanto mayorista, minorista y de servicios. Este objeto fue aprobado por la Resolución No 4 de mayo 9 del 2005 del Ministro de Cultura, Abel Prieto Jiménez, y se corresponde con la misión de la organización y la visión que a mediano y largo plazo se ha trazado.

La empresa tiene aprobada la realización de actividades productivas, comerciales y de servicios entre las que se pueden relacionar con carácter enunciativo, pero no limitativo, las que se relacionan en el **(Anexo 1)** pero que en esencia es promover y comercializar, de forma mayorista y minorista en ambas monedas, la obra de los creadores artísticos asociados en la manifestación de las artes plásticas, la artesanía, orfebrería, bisutería, y confecciones textiles en sus diversas formas de expresión artística, así como aquellas obras que surjan de la interrelación de las diferentes técnicas y manifestaciones plásticas, preservando los valores patrimoniales.

La Filial Cienfuegos cuenta con un total de 87 trabajadores, de ellos 10 son obreros, 7 de servicios, 3 administrativos, 44 técnicos y 7 dirigentes.

## CONCEPTUALIZACION DE LOS VALORES COMPARTIDOS POR LA FILIAL CIENFUEGOS

### VALORES COMPARTIDOS:

1. **HONRADEZ:** El respeto a la propiedad colectiva, el predominio de la verdad por sobre todas las cosas y la transparencia en la información. Se caracterizan por la rectitud y la integridad de nuestro comportamiento. Tienen a firmes principios morales y rechazan cualquier manifestación de soborno o corrupción
2. **SENTIDO DE PERTENENCIA:** Compartir éxitos y fracasos, defienden su imagen y no permiten que nadie la empañe. son una gran familia que se enorgullece de pertenecer al Fondo. Defienden su imagen con su labor y no permiten que nadie la empañe. Comparten juntos los éxitos y los fracasos, y renden culto a la solidaridad entre los trabajadores de la organización.
3. **CONSAGRACION AL TRABAJO:** Los trabajadores se dedican con eficacia a los resultados de su labor y sus trabajo ocupa un lugar muy importante en sus vida, a el se entregan con responsabilidad.
4. **DISCIPLINA:** Son observadores de la disciplina laboral, respetando los horarios y las condiciones explícitas en el contrato laboral. Los trabajadores de la organización se atienen a las normas y reglas de comportamiento que identifican la moral y la conducta del trabajador de la sociedad socialista. sus dirigentes responden por entero a los principios del Código de Ética de los cuadros. Ambos

comparten una estricta observancia de las reglas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de la organización.

5. RACIONALIDAD: se caracterizan por hacer adecuado uso de los recursos humanos, materiales y financieros, con vista a lograr un mayor rendimiento. El ahorro y cuidado de los medios constituye la principal divisa de nuestra forma de actuación.
6. PREPARACION TECNICA: Los trabajadores y dirigentes poseen la preparación necesaria para la función que desempeñan.

#### **VALORES DESEADOS.**

1. SOLIDARIDAD Y MOTIVACION: Quieren que los trabajadores reconocen y se sientan comprometidos con la misión de la empresa lo que ayuda a la cohesión e integración de todos sus miembros, mejorar la comunicación interpersonal, ser receptivo ante las ideas y sugerencias y la ayuda desinteresada en todas las tareas a realizar, logrando una participación activa en el proceso de toma de decisiones.
2. CREATIVIDAD Y PROFESIONALIDAD: Los trabajadores y dirigentes deberán caracterizarse por su espíritu de inventiva, por propiciar la creación de nuevas ideas dirigidas a mejorar los resultados del trabajo. Se encuentran capacitados para el desempeño de sus funciones y dispuestos a continuar superándose para asimilar nuevos conocimientos y tecnologías que le permitan aumentar su profesionalidad en el servicio. Se interesan por hacer las cosas bien, lo cual implica rapidez y eficacia en las tareas que realizan.
3. INNOVACIÓN Y RACIONALIDAD: El aprovechamiento de la materia prima y el reciclaje de los recursos con una interpretación artística para obtener e interpretar la vida cotidiana y los valores que generan su expresión artística, fundamentan el espíritu original de nuestra fuerza activa, tanto de empleados indirectos como directos a la actividad funcional y técnica.

### **2.2.1 EVALUACIÓN DE LAS DIRECCIONES ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA.**

La definición de las estrategias guarda una relación directa con el conocimiento de la entidad, sus oportunidades y fortalezas para la toma de decisiones. El trabajo centra su atención a partir de los objetivos estratégicos, los cuales deben abordar las funciones de administración empresarial.

En el **(anexo 2)** resumen de los objetivos propuestos por Áreas de resultados claves incidentes en el estudio para la conformación de la red minorista.

### **2.2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL:**

Un elemento de gran influencia en el desempeño de la empresa que puede favorecer u obstaculizar sus resultados lo constituye el análisis del entorno, donde intervienen los factores, las fuerzas de ventas, la amenaza de nuevos competidores en el mercado, el poder negociador de los proveedores, y otros elementos reguladores del mecanismo del mercado.

Definición del entorno previsible para el año 2007 y análisis de las variables históricas en una tendencia relacional de un periodo de tres años.

A partir de la proyección estratégica empresarial y las funciones administrativas de la entidad, considerando sus oportunidades y fortalezas, la organización define los elementos previsibles siguientes, considerando el entorno actual y futuro cercano en que se moverá la organización y valorando los criterios estructurales de funcionamiento.

### **2.2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO.**

#### **MACROENTORNO**

En el análisis del Entorno General se tuvieron en cuenta las siguientes dimensiones:

1. Político – Legal.
2. Económica.
3. Tecnológica.
4. Ambiental.
5. Socio – Cultural.

En cada una de ellas se determinaron las variantes que pudieran tener incidencia en la Filial, a partir del impacto de las mismas se elaboraron 3 Escenarios, decidiéndose trabajar con el mas probable, que se muestra a continuación.

#### **Escenario más probable hasta el 2007.**

- Continúa la batalla contra las agresiones imperialistas donde la cultura juega un papel decisivo en la lucha por las ideas revolucionarias.
- El Bloqueo se acrecienta, pero la economía cubana se mantiene creciendo, lo que permitirá mejores resultados.
- Se vislumbra un apalancamiento de las tendencias del turismo incidenciadas por diferentes factores que agraden la economía y el sistema político social. No obstante se mantendrán los vínculos con el MINTUR, y junto a ello la presencia del FCBC en las instalaciones turísticas del territorio.
- Se mantiene una imagen empresarial que transmite confianza y confiabilidad en los servicios prestados.
- La Filial se mantiene en Perfeccionamiento Empresarial, su nivel de relaciones e integración con el resto de las provincias e instituciones culturales es mayor y ramales de la cultura.
- Las relaciones entre los artistas y la Empresa se han ampliado y son favorables para una mejor atmósfera creadora y por ende mejores productos que satisfagan las necesidades espirituales y materiales de los clientes.
- Han surgido nuevos espacios para comercialización, aumentan los ingresos en frontera y se inicia un despegue en las exportaciones.
- Mejora la calidad de vida de la mayoría de la población y su participación en la vida cultural experimenta avances, aunque todavía es necesario elevar cualitativamente los productos y servicios culturales.
- Se fortalece y perfecciona la política de Protección al Consumidor.
- Se fortalece la política Ambiental del País.
- Existe un ligero incremento del nivel adquisitivo de la población y la moneda nacional se revalúa positivamente.
- Existe una tendencia a la atención social y la familia cubana con el incremento de sus condiciones de hábitat y confort doméstico.

## MICROENTORNO.

En el análisis del entorno específico, se partió del análisis de las cinco fuerzas de la competencia.

### Aspectos a evaluar

- Rivalidad entre competidores.
- Poder negociador de clientes.
- Amenaza de competidores potenciales.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Amenazas y oportunidades.

Tabla 2.1 Rivalidad entre competidores.

Empresa	Cant. unid.	m2 vta	Imp Vtas	% total
Caracol-Universo	10	638	3445.3	7
Artex	5	435	785.6	2
Pamex	1	120	280.8	1
FCBC	13	215	561.6	1
CIMEX	63	6000	22786	49
TRD	36	2000	8527.1	18,5
Cuabartesania	2	126	300	0,5
BISART	2	150		0,5
Cubalse	6	1200	9116.9	20

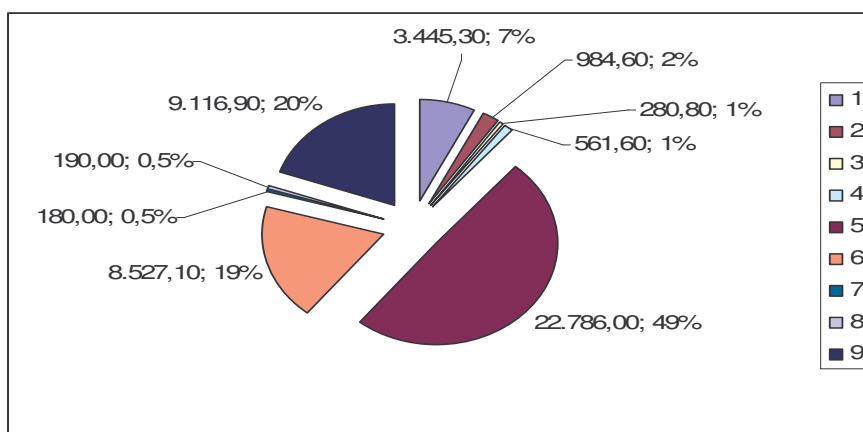


Figura 2.1 Cuota de Mercado de los competidores.



## Análisis de los 2 segmentos

En el grupo turístico se observa el predominio de las cadenas del MINTUR con una fuerte presencia en la provincia y el 7 % de las ventas del sector. Todas las cadenas de tiendas están presentes en los hoteles así como en el corredor turístico de la ciudad. Los competidores más fuertes son:

- En ventas de artículos. Utilitarios CARACOL-UNIVERSO
- En ventas souvenirs y artesanías : Artex, BISART

En el grupo del segmento nacional el predominio pertenece a CIMEX con el 49 % de las ventas con una red de establecimientos bien estructurados y una logística que garantiza crecimientos estables. No obstante TRD alcanza un alto % en las ventas y se destaca por una oferta mas adecuada al nivel adquisitivo de la población.

De todos los competidores que actúan sobre el mercado minorista, cabe destacar que no se reconoce su incidencia sobre el FCBC Las Cadenas de Productos Industriales, pues la misión del FCBC es el trabajo de productos hecho a mano y con valor artístico, por lo tanto segmentaremos los que relacionan igual tipología de productos, Caracol Universo, Artex, FCBC, BISART y Cubartesanía.

De los competidores Caracol-Universo es el más agresivo, al haber realizado inversiones en los hoteles más comercializados de la provincia y poseer la tienda líder en venta a turistas. Luego le sigue ARTEX que al ofrecer un souvenir industrial atrae un gran número de turistas y también comercializa la misma producción de los artesanos.

En sentido general la agresividad de la competencia es mayor que la de la Filial del FCBC, al dedicar ésta mayor área de ventas y obtener mas beneficios. También las condiciones y el merchandising de todos los competidores son superiores al del FCBC, determinado por su capacidad de infraestructura logística y su capacidad histórica de gestión de sus recursos humanos.

## **Poder negociador de proveedores**

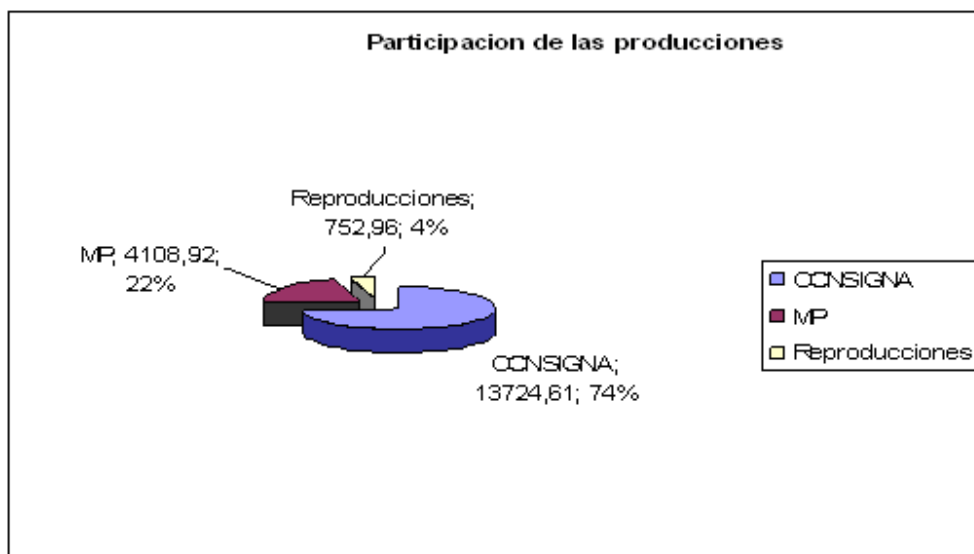
Por la diversidad del objeto social es conveniente analizar a los proveedores en dos grupos: Proveedores de Materias Primas y Proveedores de Productos para la Venta.

### **-Proveedores de productos terminados.**

Representan el 74 % de las ventas de la Filial al encontrarse comercializando 232 creadores de las diferentes manifestaciones. En este caso el poder negociador es de la Filial aunque la posibilidad de que los mismos creadores puedan comercializar con Artex, así como con Filiales de otras provincias debilita su poder negociador. A la vez la falta de fichas de cálculo aprobadas por especialistas para las producciones independientes de los artesanos a la hora de establecer precios debe mejorar y debilitan actualmente el orden de negociación en precios con los creadores.

EN SENTIDO GENERAL EL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES ES SUPERIOR EL DE LA FILIAL DEL FCBC

Figura 2.2 por ciento de participación de las producciones.



### **Poder Negociador de los Clientes**

- El poder negociador de los clientes es bajo respecto a la Filial al ser clientes cautivos de la mayoría de las manifestaciones. A la vez los precios del mercado

son fijos lo que quiere decir que aunque los clientes puedan tener opciones, en cuanto a precios éstos suelen ser los mismos.

- El poder negociador de los clientes entonces se desvía hacia las mejores condiciones de exhibición de los productos, la ubicación de la tienda y la calidad del servicio.
- El FCBC en cambio, por tener participación de los creadores e ingresar sus productos en consigna pueden realizar valoraciones de precios para situaciones de negociación, en negocios B2G, B2B, ejemplo exportaciones.

### **Amenaza de Competidores Potenciales.**

- **COMPETIDORES POTENCIALES**

1. Cadenas de Tiendas.
2. Mercados Industriales.
3. Artex.
4. BISART
5. Cubartesanía.

#### **1. CADENAS DE TIENDAS**

- La expansión de estas cadenas en la provincia constituye una amenaza para la filial ya que ésta se realizará en cada nueva inversión que se realice en el MINTUR. Así como en el perímetro del Casco Histórico. Estas cadenas son UNIVERSO -CARACOL.

#### **2. Mercados Industriales.**

- Cada día los Mercados Industriales absorben mayor cantidad de cuentapropistas que en gran medida realizan trabajos manuales con algún nivel artesanal disponiendo de un espacio privilegiado específicamente para el mercado nacional.

#### **3. ARTEX**

- Esta empresa comercializa las artes plásticas y la artesanía, básicamente es fuerte en las reproducciones tiene una amenaza fuerte debido a los espacios que hoy dispone y en los cuales la Filial no se encuentra.

#### 4. BISART

- Es una entidad con una tendencia positiva al crecimiento y extensión con una red de distribución de trabajos de producción nacional y que se diversifica en su gestión, fundamentalmente la artesanía, la souvenir y el textil.

LA POSICIÓN DE LA FILIAL RESPECTO A ESTAS AMENAZAS ESTÁ DIRIGIDA A MEJORAR SU RED DE TIENDAS EXISTENTES, ASÍ COMO ELEVAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PRESTA. Además debe potenciar el proceso inversionista en cada nueva instalación turística así como aumentar su presencia en el casco histórico.

#### **Amenaza de productos sustitutos**

- La principal amenaza de productos sustitutos la constituyen los artículos de ARTEX que intensifica su distribución de productos cubanos y locales para la plástica y la artesanía, su trabajo en la personalización del souvenir y los pulovers constituye una amenaza.

1. Pulovers I. Cuba.
2. Souvenirs.
3. Artesanía.
4. Plástica, (reproducciones).

A raíz de la reorientación de esta empresa uno de sus objetivos es ampliar la oferta de artesanías constituyendo una amenaza para la filial del FCBC.

Otra organización que puede convertirse en una amenaza es BISART y Cubartesanía que desarrolla una red de distribución minorista con el producto de manufactura nacional.

La adquisición de productos artesanales por parte de CARACOL - UNIVERSO a proveedores distintos a la Filial constituye una amenaza para las ventas.

La posición de la filial respecto a estas amenazas varía:

Respecto a Artex: El FCBC actualmente es más fuertes en Plástica y artesanías y más débiles en Souvenirs personalizados y Pulovers I Cuba.

Respecto a BISART y Cubartesania: Más Fuertes.

Las Oportunidades y Amenazas de la Filial:

### **OPORTUNIDADES**

1. Estabilidad político-económica sistema social.
2. Voluntad política de insertar el producto cultural en la vida cotidiana del país, como parte del programa de Cultura general integral de la Revolución.
3. El aumento del PIB del país con la creación de nuevos proveedores.
4. Restricción del proceso inversionista de algunas cadenas de tiendas.
5. Declaración de Centro Patrimonio de la UNESCO en la provincia.
6. Aumento del nivel adquisitivo de la población.
7. La UNEAC recesa en su labor de comercialización.
8. Facilidad para insertarse en los medios de difusión.
9. Mercados y segmentos de clientes no explotados.
10. Participar en las diferentes Ferias locales y Nacionales.

### **AMENAZAS**

1. Crisis político-social que vive el mundo.
2. Creciente agresividad del gobierno de Estados Unidos y la incorporación de la Unión Europeo a esta agresividad.
3. Congelamiento de las inversiones del MINTUR en el territorio y reordenamiento de su política comercial.
4. Posibilidad de comercialización directa de las Industrias locales, Bisart y Cubartesania.
5. Falta definición de política comercial en el MINCULT.
6. Reforzamiento de la comercialización de Artes Plásticas y Artesanías por parte de Artex.
7. Rígida política precios, excesivo control materias primas.
8. Competidores desleales.

## **ANALISIS INTERNO**

En el análisis interno se identificaron los puntos fuertes y débiles por cada una de las áreas funcionales de la empresa, quedando los siguientes después de la reducción de listado y una votación ponderada con el Consejo de Dirección de la Filial.

### **PUNTOS FUERTES**

1. Productos estrellas como el Telasur y los entintados dan imagen muy favorable para la filial lo que le otorga distinción.
2. Favorable ubicación de la distribución de tiendas.
3. Existe trabajo de equipo cuando se participa en Ferias.
4. Capacidad de Exportaciones

### **PUNTOS DEBILES**

1. Recursos Humanos poco preparados para la actividad comercial.
2. Inexistencia de estudios de mercado.
3. Poco dominio de idiomas por las vendedoras.
4. Exceso de modelos e informaciones en el trabajo de tiendas.

### **FORTALEZAS**

1. Desarrollo creciente de la infraestructura para producciones por medios propios.
2. Contabilidad certificada por 2 años consecutivos.
3. Tradición de cumplimiento de los planes.
4. Promotores del Proyecto Telasur y de las producciones de entintados.
5. Invitados permanentes a Arte en La Rampa y FIART.
6. Personal de la Actividad comercial relativamente joven.
7. Variedad del producto que comercializamos.
8. Resultados de Competencia Internacional en la actividad de los creadores y la Organización.

### **DEBILIDADES**

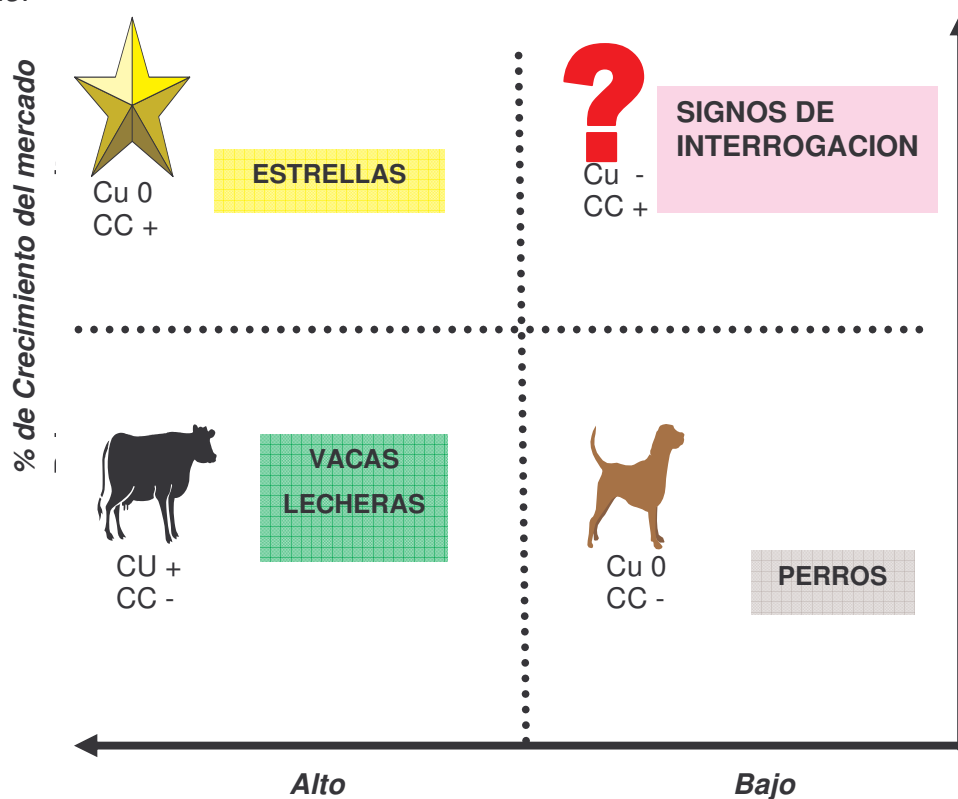
1. Poca agresividad en la gestión de ventas.
2. Falta de espacio para la venta de muebles.

3. Faltan creadores reconocidos por comercializar.
4. Existe reacción a los cambios proyectados para aumentar ventas.
5. Insuficiente divulgación y promoción.
6. Insuficiente infraestructura logística.

Teniendo en cuenta el resultado de la Matriz, la Filial cienfueguera del FCBC se ubica en el III cuadrante, cuya orientación estratégica es adaptativa al tener que minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

### 2.3 MATRIZ BCG CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN.

Se utiliza el análisis de la matriz BCG o matriz Crecimiento - Participación para los principales productos que determinan las acciones minoristas. Se realiza tomando en consideración dos dimensiones para clasificar los productos de una empresa, siendo estas el crecimiento que experimenta el mercado y la posición de la empresa respecto a la competencia, los productos se pueden clasificar en cuatro categorías principales *figura 2.3*:



CU: Contribución a la utilidad

CC: Contribución al crecimiento

	RENTABILIDAD	INVERSION
	ALTA	ALTA
	ALTA	BAJA
	NULA, NEGATIVA	MUY ALTA
	BAJA, NEGATIVA	DESINVERTIR

Tabla 2.2: Matriz BCG

### Productos "incógnita"

Cuando se da simultáneamente una posición competitiva baja y un mercado de crecimiento elevado –por ejemplo, al introducir un nuevo producto- no se conoce el posible éxito del producto. Se dice que es un producto "incógnita" y no queda más remedio que aportar recursos para mejorar la posición frente a la competencia. En este caso puede referirse a la artesanía utilitaria y muebles.

### Productos "estrella"

Si se ha alcanzado una buena posición competitiva y el mercado está en crecimiento, el producto se llama "estrella", normalmente proveniente de un producto incógnita. Sin embargo no necesariamente el producto estrella aporte recursos netos a la empresa pues, tal vez se requieren mayores esfuerzos en mantener la posición frente a la competencia. El objetivo suele ser convertir el producto en un producto "vaca". Este es el caso de las confecciones textiles y calzado.

### Productos "vaca"

Si el crecimiento del mercado se vuelve más lento, la empresa puede empezar a recoger recursos de su producto si ha conseguido mantener una buena posición competitiva. Como el mercado no requiere una elevada inversión para su desarrollo y el producto es



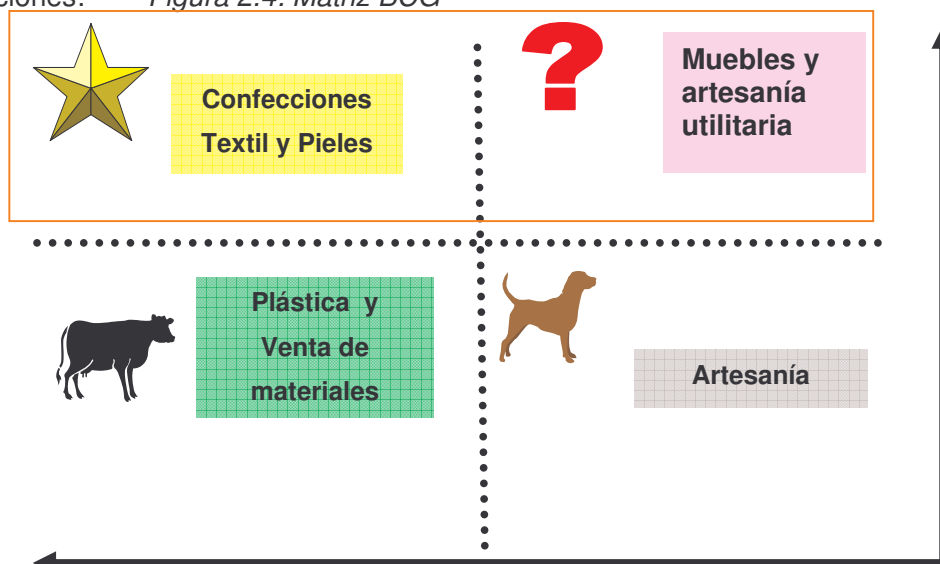
aceptado, la empresa puede recoger sus frutos (o dicho de otra forma "ordeñar su vaca"). Este es el caso de la plástica

### Productos "perro".

Si en un mercado de lento crecimiento la empresa pierde su posición frente a la competencia tendrá lo que se llama un producto "perro". Dadas las pocas ventas obtenidas y el lento crecimiento del mercado el producto no hace otra cosa que consumir recursos que podrían dedicarse a otras labores. Es un buen momento para plantearse si seguir con el producto o eliminarlo de la cartera. Es el caso de la artesanía que se vuelca a segmentos del turismo y su especialización solo resultara en el caso del mercado nacional.

Resulta, por tanto, evidente la necesidad de conocer en qué situación se encuentran los productos ofrecidos y tratar de determinar qué evolución posible pueden sufrir, bien por el desarrollo propio del mercado, bien por la intervención que realice la misma empresa siguiendo una determinada estrategia.

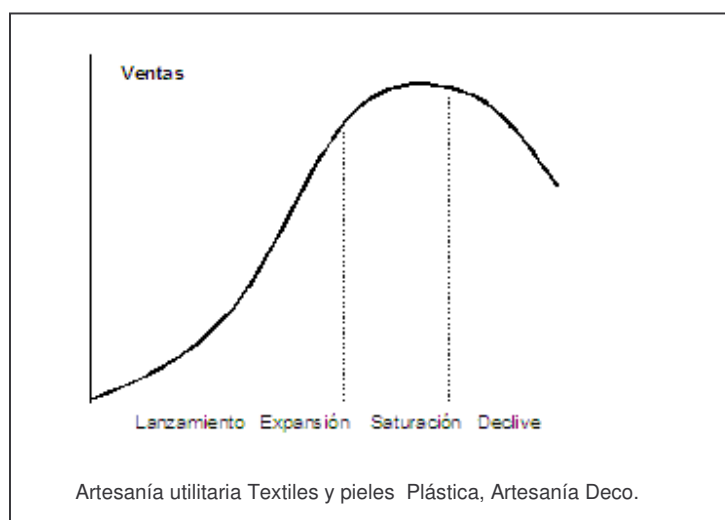
En este caso el análisis se apoyó en los anteriormente realizados, debido a la posibilidad de contar con datos estadísticos para conocer el por ciento de crecimiento de las manifestaciones y el por ciento relativo de la participación del productos en dichos mercados. Puesto que los competidores presentan una muestra visible de su gestión asumiéndose varios indicadores que demuestran su participación, como lo son unidades de ventas, manifestaciones representadas, resultados de gestión comercial. Utilizando como información clave la generación de efectivo neto e información que se obtuvo en el instrumento para determinar la etapa de vida de los productos se llegó a las siguientes clasificaciones:



## 2.4 ESTUDIO DE CICLO DE VIDA.

En la caracterización del portafolio de productos de la organización se hace necesario analizar el ciclo de vida del producto, el cual es un concepto de gran importancia en el proceso de su comercialización, por cuanto el comportamiento del mercado, la situación del entorno y la competencia cambian a lo largo del tiempo en el que el producto se comercializa. En consecuencia, cabe esperar que la explicación de las tendencias en el comportamiento del producto, a lo largo de su vida, pueda contribuir a un mejor diseño y desarrollo de la estrategia comercial. Su análisis es un intento de reconocer etapas distintas en la historia de ventas de un producto. Este ciclo consta de 4 etapas: introducción, crecimiento o desarrollo, madurez y declinación.

Para la determinación del ciclo de vida de los grupos principales de productos se utilizó el análisis de las ventas que se relacionan en el **(Anexo 3)** Para el cálculo de la BCG.



*Figura 2.5 Ciclo de vida de los productos del mercado minorista*

Lanzamiento: se corresponde con la innovación, la exploración y el desarrollo del producto; poco crecimiento y consumidores innovadores. Aquí podrían encontrarse los "Productos interrogantes".

-Expansión: aumenta mucho la demanda y entran muchos competidores. Se podría decir que es un "pro - ducto estrella".

-Saturación: se produce una desaceleración. Se correspondería con el producto "vaca lechera".

-Declive: el mercado se ha saturado. Se podría hablar de "productos perro".

- ✓ La producción de plástica se encuentra en una etapa de madurez, con un tamaño de mercado y volumen de ventas estables. Los niveles de precios tienen una ligera tendencia al decrecimiento debido al estado deprimido del sector turístico por lo que no es un producto aun atractivo para el mercado nacional, bajando la rentabilidad del producto a escala unitaria; pero creciendo al nivel de las líneas. Se observa un crecimiento a la estabilidad y lealtad de los clientes, es menos posible la introducción de nuevos competidores; más bien la consolidación de los existentes.
- ✓ La artesanía se localiza en una etapa de madurez; con tamaño del mercado y niveles de ventas estables; con cierta tendencia a la disminución de los precios debido a la diversidad de ofertas y productores, y a la existencia de nuevos competidores con productos similares. Sin embargo, Se observa cierta lealtad y estabilidad de los clientes.
- ✓ La producción de mobiliario y útiles doméstico se encuentra en una etapa de crecimiento; donde el mercado y volúmenes de ventas crecen rápidamente. Se puede apreciar un crecimiento en el número de competidores, pero más bien hacia determinados segmentos atraídos por la rentabilidad que ofrecen. La empresa está actualmente expandiéndose mediante la ampliación de las capacidades de estas líneas de producción, principalmente con la utilización de nuevas tecnologías y diseños y en la creación de mejores condiciones para la gestión de venta.
- ✓ Al igual que el mobiliario las confecciones textiles y las reproducciones textiles se ubican en la etapa de crecimiento, existiendo en la actualidad una demanda mayor que la oferta que es capaz de generar la empresa con su capacidad actual. Se comienza a consolidar una confiabilidad de los gustos y preferencia de los clientes respecto a las cadenas que comercializan los productos importados de mediana y baja

calidad y exentos de marca. La producción de medios propios tienden a satisfacer el mercado e incrementar su por ciento de participación relativa en el mismo.

- ✓ La venta de materiales mediante el sistema interno se encuentra en consolidación, aunque su demanda lo debe situar en etapa de crecimiento, con alguna tendencia hacia la madurez, debido a que comienza a existir una tendencia a la búsqueda de la disminución de los precios, mediante nuevas ofertas y proveedores que permitan reducir los costos de materia prima para la producción, sobre todo aquellas convenidas por medios propios.

### 2.5.1 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.

Derivado de las orientaciones de su Casa Matriz, cuya estructura (**Anexo 4**), el Fondo Cubano de Bienes Culturales presenta una organización territorial basada en la gestión operativa de su área comercial y producción, y las condiciones de su infraestructura, se puede apreciar en el (**anexo 5**)

La filial posee un equipo de vendedores por extensiones de venta enclavadas en lugares estratégicos con el fin de lograr las ventas planificadas, superarlas y abarcar un mayor segmento. El departamento comercial se encarga de determinar la calidad de los productos, correspondencia con los precios, determina el % que se le va a pagar al artista, se encarga de la distribución de la mercancía a los diferentes puntos de venta teniendo en cuenta la posibilidad de venta de cada extensión o unidad. El proceso de venta en todo su flujo desde que se adquiere la obra o producto. Cada punto de venta, sea tienda o no, se encarga de la transportación de sus productos desde el almacén, la exhibición, de su facturación y modelaje económico comercial y financiero. Como se puede ver, se hace difícil el estudio y conocimiento del mercado y la clientela, así como de estrategias, pues el personal de ventas no es lo suficientemente especializado ni posee un nivel de preparación que le permita tales proyecciones. La centralización de la actividad en esta área mata la iniciativa y la gestión individual y grupal.

Estructura del Departamento Comercial

- Jefe Departamento Comercial

3 Especialistas o Promotores Culturales:

- Artesanía
  - Artes plásticas.
  - Contratos por encargo, Muebles y Calzado.
- 1 Especialista de Ventas Mayoristas
- 1 Facturador - analista.

La Comisión Técnico Artística para la calificación y recepción de los productos que funciona como consultor del Dpto. Comercial se estructura por la de artes plásticas, artes aplicadas y de artes decorativas.

Estas comisiones acorde con su perfil artístico evalúan según el criterio y experiencia de sus integrantes los nuevos productos que se elaboran (prototipos) dando de esta forma su aprobación o no.

## **2.5.2 FORMAS DE GESTIONAR LAS VENTAS:**

- Exhibición en tiendas y puntos de venta.
- Demostraciones por artistas en Vivo.
- Noche de Maroya (Promocional).
- Ferias. (Boulevard, Arte en la Rampa y FIART, Trinidad y Expocaribe)
- Pasarelas
- Exportaciones
- Eventos Nacionales e Internacionales.
- Encargos a empresas.
- Clientes VIP (embajadas, misiones culturales y eventos especiales)
- Convenio marco con Paradiso, agencia del MINCULT.

La entidad consta de varias instalaciones para desarrollar su actividad los cuales están ubicados en puntos claves en la ciudad.

La producción es realizada por los artesanos en sus talleres, para dicha actividad se les abastece de materiales, herramientas, equipamiento técnico, lo cuál lo adquieren en concepto de propiedad todo esto se autoriza por el Área de Producción (el inventario que ellos poseen).

La comercialización se realiza a través de las canales de tiendas, Galería y extensiones de ventas que posee la entidad. Aplicando para ello todas las técnicas de producción y desarrollo de imagen que son necesarios como son la divulgación a través radio, televisión, prensa escrita de las cualidades, calidad y bajos precios de los productos y servicios.

Es de señalar que entre las tareas fundamentales que tiene la empresa es de abaratar los costos de las producciones mediante la adquisición de materias primas barata y de calidad para ofertarlo a los creadores.

Existe un área de Imagen y Desarrollo el cual tiene sus objetivos y líneas de trabajo muy definidas para lograr insertarse en el Mercado Nacional como Internacional y poder lograr la rentabilidad a través de las ventas.

Según la encuesta (**anexo 6**) aplicada para determinar la gestión de ventas en las unidades con los promotores, quienes el 85% tienen experiencias de más de tres año y el 71% trabajan en la misma unidad. El 100% plantea que le afecta la falta de control al punto de venta. De los elementos que afectan la gestión de ventas el 85% dice que falta la comunicación vertical y le atribuyen también problemas a la falta de embalaje y envase para la calidad y presencia del producto. El 78% de los encuestados consideran que es una dificultad en la gestión la no variabilidad de los precios o posibilidad de negociar abiertamente con el cliente respecto a cantidades y tipo de productos. El 64% siente la falta de confort, y mantiene que se presenta exceso de modelaje y tramitación de documentos y valoran insuficiente la infraestructura logística junto a la no gestión de venta cruzada por falta de información y comunicación bidireccional que facilite el nivel de stock.

### **2.5.3 CARTERA DE PRODUCTOS:**

La oferta se divide en Líneas de negocios: Artes plásticas, Artesanía, Textiles y fibras y pieles, otras como orfebrería, también se venden productos de confecciones, entintados y materias primas para los creadores.

Las ofertas por concepto:

#### PLASTICA

Pintura

Grabados

Dibujo

Serigrafía

Cerámica

Escultura

Fotografía

ARTESANIA

Fibras Naturales

Maderas

Metales y Orfebrería

Herrería

Vidrio

Cerámica

Papel

Piel

Calzado

Muebles

Textiles

Misceláneas

Artes. Tabaco

Cera

Naturaleza Muerta

Int. Music.

Bisutería

Souvenir

Muñequería

### REPRODUCCIONES

Arteylla

Rep. Cerámica.

Rep.sobre Papel.

Rep. Madera.

Las Ventas Mayoristas incluyen la modalidad de ventas de Productos Terminados a Empresas u Organismos, que funcionan generalmente por encargos.

No obstante, la mayoría de las empresas e instituciones del Territorio no dominan las ofertas y servicios que brinda el Fondo, por no promocionarse esta actividad suficientemente.

Los principales clientes externos de las unidades provienen de los siguientes países:

- |               |            |               |
|---------------|------------|---------------|
| 1. Francia    | 5. E.U.A   | 9. Suecia     |
| 2. Canadá     | 6. España  | 10. Dinamarca |
| 3. Inglaterra | 7. Italia  | 11. Suiza     |
| 4. Alemania   | 8. Noruega | 13. Holanda   |

En el caso de las tiendas ubicadas en la Ciudad, gran parte de sus clientes externos son los Turistas del circuito Habana-Trinidad ò Varadero-Trinidad. Un elemento importante lo pasa a ser la agencia Paradiso de recorrido cultural del MINCULT.

También en los últimos meses se ha venido rescatando el segmento nacional, fundamentalmente con la oferta de Textil, Calzado y Piel, artesanía utilitaria y muebles, que juegan un rol importante en el mercado nacional.

Los principales proveedores de productos terminados son los creadores, los cuales están legalmente amparados mediante contratos.

## **2.5.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS VENTAS**

Existe en la gestión comercial tres procesos importantes a destacar.

1. ventas minorista por consignación.
2. ventas minoristas de medios propios.
3. ventas mayoristas.

Estos procesos se dan en el canal de distribución minorista o mayorista operando fundamentalmente el tercero para la mayorista. Por lo que en el caso de estudio, aquellos que van dirigidos a la red minorista ocupan nuestro foco de atención y que posteriormente se explicará en el capítulo 3 de este trabajo.

El diseño de los productos y servicios es único pues ellos son elaborados según la creatividad e imaginación de los creadores registrados. Cualquier producto que vaya a salir del país se le garantiza la legalidad, pues se ampara con sellos y factura de exportación.

La distribución se realiza de forma directa que es lo que se le llama Venta en vivo, donde los creadores trabajan frente al cliente, de forma minorista, subordinados al punto de venta. La filial cuenta con 13 unidades de venta, de ellas 3 tiendas y 10 puntos de venta. Estas unidades operan el mercado de turistas y nacionales que recorren la ciudad.

Las instalaciones son:

- |                          |                                    |
|--------------------------|------------------------------------|
| 1. Galería Maroya.       | 5. Punto de venta Jardín Botánico. |
| 2. Tienda Ilusión.       | 6. Punto de venta Aeropuerto.      |
| 3. Tienda Tema.          | 7. Punto de Venta de Aguada.       |
| 4. Punto de venta Jagua. | 8. Punto de venta Cumanayagua.     |



- |                                 |                             |
|---------------------------------|-----------------------------|
| 9. Punto de venta Pasacaballo.  | 12. Punto de venta Palmira. |
| 10. Punto de venta Rancho Luna. | 13. Punto Tropisur.         |
| 11. Punto de venta Guajimico.   |                             |

Todas las unidades de venta comercializan Artes Aplicadas, y sólo la Galería Maroya, Tienda Ilusión y Punto Jagua comercializan Artes Plásticas. La Tienda Tema vende materias primas de forma minorista a artesanos vinculados al fondo que no deban compromisos de entrega de productos terminados.

En el **(Anexo 7)** se muestra una representación gráfica de los canales de distribución de la filial, donde:

*Canal nivel cero* ó también llamado canal de marketing directo consiste en un fabricante que vende directamente al cliente final.

*Canal de nivel uno:* Contiene un intermediario, como por ejemplo un detallista (promotor cultural).

*Canal de nivel dos:* Tiene dos intermediarios.

Una descripción de la participación por manifestaciones en los ingresos se puede observar en la Figura 2.6. Donde se puede visualizar el grado de actuación actual en la red minorista.

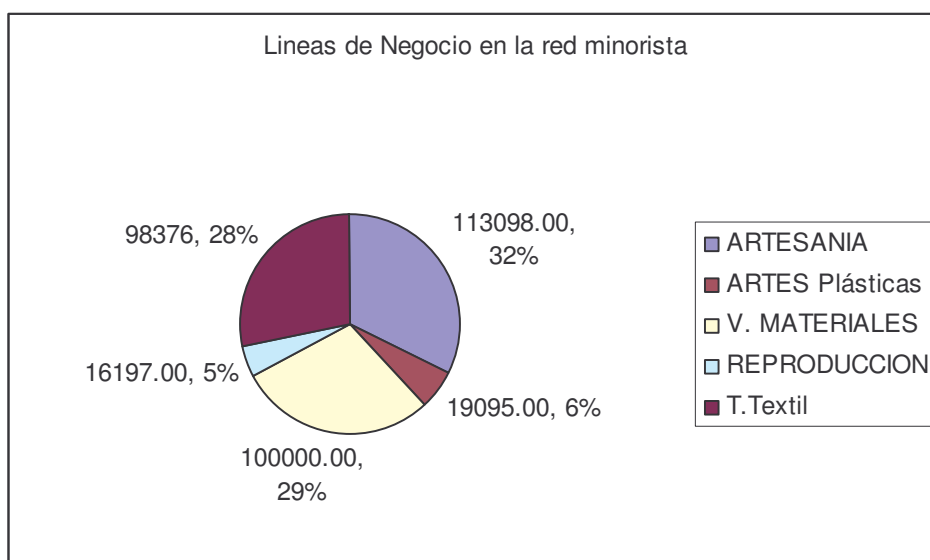


Figura 2.6: Comportamiento del nivel de los principales productos que aportan en el servicio minorista.

Si se evalúa que la artesanía, fundamentalmente por la venta de productos utilitarios, y el textil, en consideración con el resto de las manifestaciones obtiene mayor presencia en el mercado minorista y sobre todo por la compra del cliente nacional. Y por concepto de ventas de Medios Propios se incrementan los beneficios en más de un 30%, a priori se puede decir que una reorientación de la estrategia comercial es admisible bajo este enfoque.

## **2.6 ESTUDIO DE LA DEMANDA.**

En el proceso de obtención de los datos fue necesario utilizar el estado de resultados que se adquiere del Exact, sistema de gestión contable y comercial que utiliza la empresa.

En el análisis se valoró el criterio de participación histórica de las diferentes manifestaciones, y con las razones manejadas en acápites anteriores podemos enfocar nuestra mira hacia aquellas que tienen amplia repercusión en el sector minorista, fundamentalmente destinado al cliente nacional, puesto que es un segmento del cual se quiere incorporar con un crecimiento de su cuota de participación en el mercado.

Para conocer las dificultades que pueden afectar la producción de los proveedores y su gestión en el proceso de la actividad comercial se aplicó la encuesta (**anexo 8**), La muestra en un 90% con más de tres años registrado y comercializando sus productos evidenciaron lo siguiente. No existe una razón de peso que fundamente rechazos de sus productos, no obstante se atribuyen las principales causas a la demora de distribución de los productos en las unidades, emisión tardía de los cheques de pagos, exceso de tiempo de codificación y recepción de los productos. La generalidad de los encuestados, coincidió en que no existe gran dificultad en las relaciones internas con el departamento comercial, y solo el 50,7% lo acepta. No obstante el 62,3% reconoce que no existe un estudio de demanda de los productos que justifique las necesidades de producción y la mitad de los encuestados reconocen que el pago a sus productos se hace tedioso con una falta de rapidez en el servicio para entregas inmediatas en los puntos de ventas, con gran variabilidad que afecta la calidad de la gestión.

Figura 2.7: Comportamiento de ventas por manifestación.

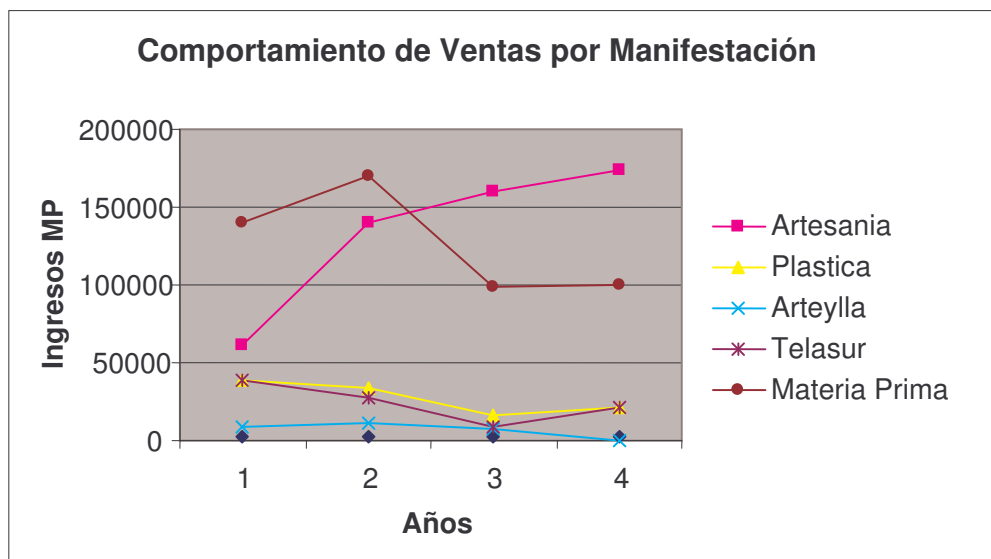


Figura 2.8: Ingresos Minoristas en CUC Enero-Abril de 2006/2007

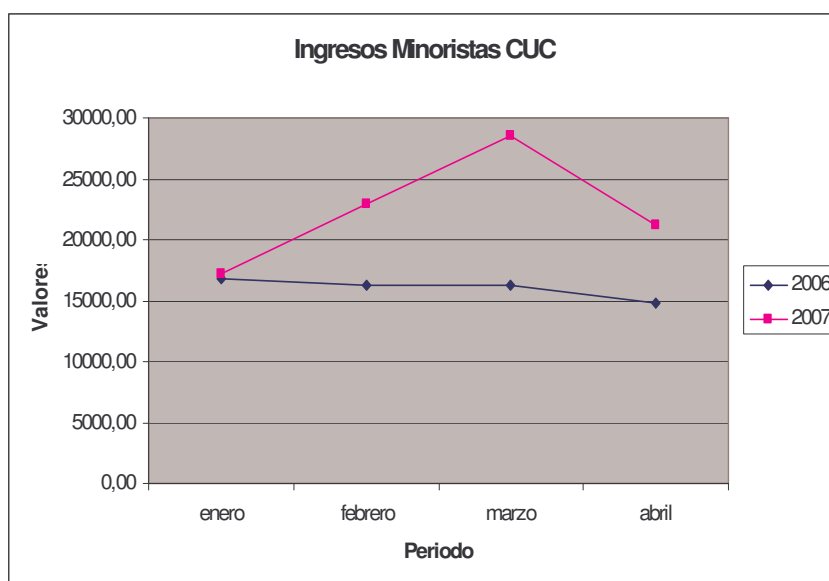


Figura 2.9: cuatrimestral comparativo Enero-Abril



Figura 2.10: Participaron en las ventas por manifestaciones primer cuatrimestre 2007

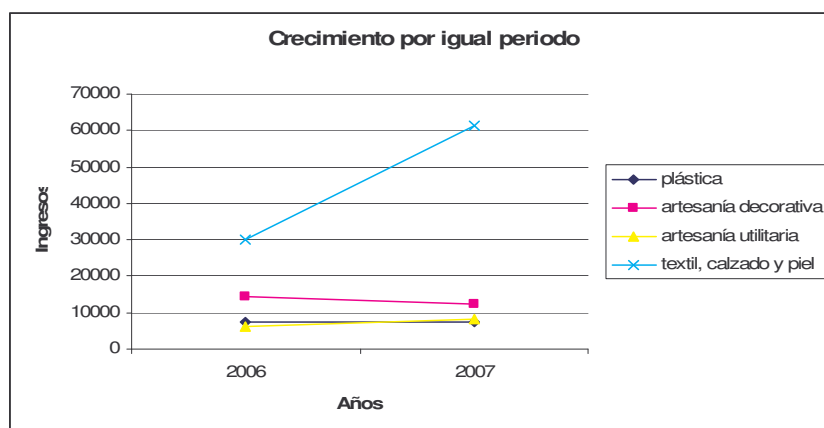


Figura 2.11: Crecimiento por igual periodo

Dada la situación económica, las preferencias y necesidades de la población, en el mercado nacional, no solo territorial, sino también regional, obtenidas debido a la participación del FCBC en las diferentes FERIAS regionales que se realizan, y cuyo aporte es representativo en la planificación de sus ingresos es importante segmentar las manifestaciones de gran incidencia en la población como lo son las confecciones Textiles, la impresión de Telasur y la serigrafía de pulloveres, la artesanía utilitaria y el mueble. Si a ello se suma que financieramente es mucho más conveniente la gestión de ventas de medios propios, por el amplio margen de beneficio que representa entonces la inyección

de capital y recursos en los talleres propuestos por el FCBC estarían sobre la cuerda que conducen a un potencial crecimiento y de seguridad de toda la gestión comercial.

Por ello, se presenta evaluaciones de los indicadores de la producción del taller y sus estimados de participación en las ventas. Vale citar que hasta la fecha y desde su instalación, este Taller de confecciones Marilope destinado a la producción por el mercado nacional fundamentalmente ha mantenido el cumplimiento de sus indicadores y una demanda estable de sus servicios.

## **2.7 PROYECCIÓN DEL CRECIMIENTO DEL MERCADO.**

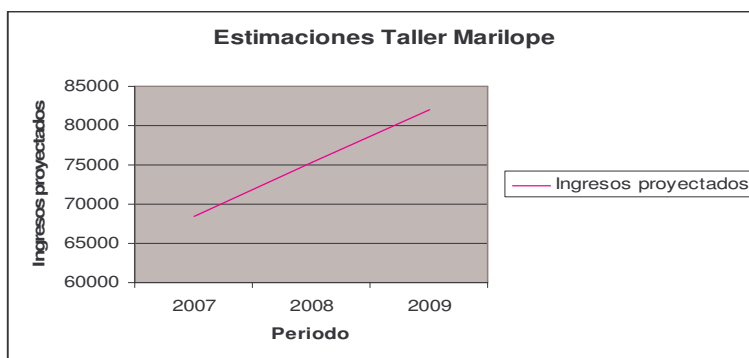
El establecimiento del escenario probable de ocurrencia en los próximos años es una razón importante a considerar en el análisis, para ello se decidió presentar un enfoque de evaluación del comportamiento histórico y la posibilidad de proyectar un escenario cercano (2.5 años) en el cual se desarrollará la empresa y sobre el cual actuará a razón de las condiciones de operación y estrategias que deberá asumir como parte de su comportamiento de crecimiento. Para el desarrollo de este acápite se asumió una investigación exploratoria a través de encuestas, entrevistas, utilizando además fuentes secundarias de información existentes sobre el tema, el Plan General de Ordenamiento Territorial y Urbano, las estadísticas de ministerios que inciden directamente en el resultado de la gestión actual como el Turismo y las estadísticas de la propia empresa. La obtención del comportamiento histórico utilizando la segmentación del mercado a partir de los sectores más importantes que han incidido en los volúmenes de ventas. En la figura 2.12 se muestra los valores de crecimiento estimado para las producciones del Taller donde se consideran el sector mayorista. Si se evalúa un crecimiento acentuado del sector minorista en las gestiones de ventas del FCBC. Con el valor representativo de la demanda del sector mayorista la producción de medios propios pasa a ser un producto estrella de la organización.

Para llevar a cabo el análisis, se determinó la necesidad real que tiene el servicio proyectado hasta el 2009 mediante un estudio de estimación a partir del supuesto de los indicadores del sector nacional, cuyo escenario constituye el más representativa del segmento del mercado, sin obviar la inyección del segmento turístico, que sin duda aun, es la locomotora de la economía cubana. Teniendo en cuenta que los cambios en estos

sectores, influirá notablemente en el resto. Se utilizaron además otros criterios aportados por las fuentes de información de datos de producción.

Por tanto haciendo consecuente esta definición, es que la empresa se trazo los objetivos antes mencionados en su dirección, donde se particularizan los que tienen incidencia con el presente estudio. A partir de aquí es que se puede entonces ya tener una razón exacta del nivel de participación y gestión comercial de la empresa en su ámbito de acción.

Figura 2.12: Estimación del taller Marilope



Cabe preguntarse, si realmente este sería también el comportamiento en los próximos periodos para todas las manifestaciones y si las líneas principales de trabajo, presentarán igual gradiente de crecimiento, para ello se aplica mediante el WINQSB, el tratamiento para los valores de los últimos cuatro periodos de las ventas obtenidas. Analizaremos las proyecciones a partir de las tendencias en una correlación linear, LR y la compararemos con su trayectoria de los promedios simples, SA.

El gráfico que se obtiene se visualiza a continuación.

Figura 2.13: Estimación de las ventas



Se comporta una estimación linear superior a los valores promedios de la tendencia, lo cual confirma que el resultado obtenido para el resto de las manifestaciones sigue el comportamiento que ya se había visto proyectaba la producción de medios propios. El crecimiento esperado esta entre el 10,3 y el 14,3 % y los valores proyectados de ingresos superarían los requerimientos de los indicadores del plan que estiman un total de 500 000.00 CUC al cierre del periodo anual. La tabla de resultados se muestra en el **(Anexo 9)**.

No obstante para cumplimentar estas proyecciones la empresa no puede olvidar sus razones de mercado y gestión, donde deberá actuar consecuentemente a los objetivos estratégicos y a las condiciones que derivan de su política comercial.

Se analiza seguidamente el proceso de gestión de la actividad de consigna y de medios propios para proceder a la validación de la solución de variantes de organización de la red. El Modelo General de Organización de los procesos comerciales de Consigna y Medios Propios que se aprecian en los **(Anexos 10, 11 ,12 Y 13)** muestran el completamiento de la información de trabajo para el levantamiento de la actividad referida a la Gestión Comercial del FCBC.

En el terreno de las ventas al por menor es preciso un pensamiento creativo, una percepción individual, una visión administrativa del conjunto de la empresa minorista y la capacidad de la dirección para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, así como poseer la capacidad para ofrecer una combinación diferenciada de factores de corretaje de mercancía. Lo que es preciso es criterio ejecutivo que proviene de la experiencia, pericia en actividades de mercancía y de dirección y este proporciona un refinado sabor distintivo.

Analizando la secuencia de actividad y las diferentes variables tanto del entorno en que funciona la empresa como de sus razones internas, se procede a proponer las posibles variantes alternativas como solución al problema de esta investigación. A continuación se muestra la tabla que recoge en síntesis el criterio empleado para la selección.

TABLA2.3: COMPARATIVA DE VARIANTES ALTERNATIVAS DE RED MINORISTA

CONFIGURACION	VARIABLE PROPUESTA	CUMPLIMIENTO INDICADOR ECONÓMICO	TIPO CLIENTE	TIPO DE PRODUCTO	COMPETENCIA	GESTION MANDO	ORIENTACIÓN DE MK
ESTADO ACTUAL	V-1	NO	Heterogéneo	Diversificado	NO	NO	Mercado
INTEGRACIÓN DE PUNTOS DE VENTAS	V-A1	NO	Heterogéneo	Diversificado	NO	NO	Mercado
COMPLEJOS COMERCIALES	V-A2	SI	Homogéneo	Especializado	SI	SI	Cliente

\*INDICADOR ECONÓMICO 1000.00 CUC/ Venta-Hombre.

La variante 1, V-1 se hace considerando el estado actual de la distribución de unidades y áreas, esta variante resulta inoperante en función de los indicadores de rentabilidad por unidad, ello hace que se descarte la variante. En la tabla se puede ver el comportamiento de los elementos e indicadores comerciales para esta variante.

La variante alternativa 1 se hace integrando los puntos o unidades de ventas y manteniendo las Galerías o Tiendas Comerciales. Esta variante también resulta inoperante pues la suma total de los resultados de ingresos de las unidades no completa el total de ingresos establecidos por área, de 1000.00 CUC mensual/hombres - venta. Significa que el total de unidades deben hacer un volumen de 10000.00 CUC, mientras que la media actual de ingresos del primer periodo de este año es de 1262,21 CUC del total de puntos. Esta situación es crítica y compromete las acciones de la dirección, puesto que la orientación nacional es que el punto o unidad que no sea rentable y no cumpla con este indicador debe cerrarse. Lo que significaría a priori el cierre de todas las unidades de puntos porque de una Manera u otra no cumplen con lo orientado. No obstante, es importante la presencia de la empresa en las posiciones localizadas, lo cual significa que no se puede estratégicamente dar el lujo la Dirección de la Empresa en el cierre de las mismas.



Por ello y para la consecuente acción de los objetivos de este trabajo se procede a analizar la situación creada por los mismos en la validación de su actividad concurrente con la influencia que son visibles y que demuestran por otro lado las encuestas realizadas, en consonancia con la actividad comercial. Se propone entonces, utilizar la variante Alternativa 2 (V-A2), con la creación de una red minorista de gestión comercial como solución de la actividad Comercial del FCBC. Esta red estará agrupada por cada una de las unidades de venta y sus procesos generales, en consecuencia a su ciclo logístico, que describe el diagrama lineal del proceso de consigna como criterio crítico de la actividad, enmarcando todos los procesos desde la entrada de los productos manufacturados y conformando en Complejos de Distribución y venta las unidades comerciales acorde a los criterios de selección, demanda, clientes, capacidades, etc.

La propuesta recoge los siguientes complejos de distribución:

1. Complejo Maroya. Tributan la Galería Maroya y los puntos establecidos en los Hoteles cuyo cliente principal es externo, se refieren Jagua, Rancho Luna, Guajimico y Pasacaballo y Aeropuerto.
2. Complejo Tropisur. Tributan el Tropisur y los puntos de ventas dirigidos al cliente nacional en municipios y nuevos en proyección, se refieren, Cumanayagua, Aguada, Palmira.
3. Complejo Ilusión. Tributan los puntos de ventas dirigidos al cliente nacional e internacional pero con un peso mayoritario del primero, lo conforman Jardín Botánico, y nuevos puntos a abrir Hospital, Terminal y cuatro caminos.

Para conocer la variante propuesta, su enfoque de gestión, optimización de parámetros y demás razones, se evalúa el Capítulo III.

## 2.8 CONCLUSIONES PARCIALES.

Al término de este capítulo se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El FCBC es una empresa comercial de obras de arte en diferentes manifestaciones y operan en el mercado regional con un esquema y organización que lo diferencia del resto de sus competidores por el poder negociador con sus proveedores. Por su estructuración es diferente a las otras empresas, por sus relaciones contractuales son típicas de su propio sistema de operación.
2. La posición de la filial respecto a las amenazas de los competidores está dirigida a mejorar su red de tiendas existentes así como elevar la calidad de los servicios que presta.
3. El desarrollo de la producción de medios propios asegura la mejora de los indicadores de gestión económico y financiero y facilita las operaciones comerciales que ventajen respecto a sus competidores.
4. Las predicciones tendenciales del estado actual de las ventas ofrecen un crecimiento ascendente para los artículos fundamentalmente el textil y la artesanía utilitaria que son orientados al segmento de población nacional.
5. La variante racional VA-2 para el cumplimiento de los indicadores y objetivos comerciales de la empresa propone la creación de una red minorista que asocie las unidades de ventas Principales Tienda Ilusión, Galería Maroya y el Tropisur a los puntos de ventas utilizando un criterio de segmentación e integración de la gestión.

## **CAPITULO III. EVALUACIÓN DE LA RED COMERCIAL Y MODELO PROPUESTO DE LA VARIANTE ALTERNATIVA DE COMPLEJOS QUE CONFIGURAN LA RED MINORISTA DEL FCBC.**

### **3.1 PROPUESTA DE REDIMENSIONAMIENTO DE LA FUNCIÓN COMERCIAL**

Una evaluación de la situación comercial actual del FCBC, utilizando el criterio de clientes externos, y fundamentalmente en la manifestación de plástica y artesanía, en consecuencia a los elementos conceptuales referidos en el Capítulo 1, nos permite llegar a las siguientes conclusiones.

Basado en consecuencia al eslogan del FCBC, *“la autenticidad es nuestra diferencia”*, sugiere un peligro marcado de que la incidencia de estos factores en la gestión comercial y la necesidad económica comercial de los productores, determinen la pérdida de la originalidad y creatividad en los valores artísticos de los productos y cada vez se sustituyan por estándares repetibles y utilitarios que lejos de ser capitalizables por su valor artístico, posean al igual que los bienes industriales destinados para el consumo un periodo efímero y con escasas diferencias manufactureras. El trabajo tiende a dar respuesta en su incidencia comercial a sus dos polémicas, mantener y conservar la diferencia artística y gestionar y promover en los canales correspondientes la obra hecha a mano de valor utilitario, mediante la búsqueda de indicadores de eficiencia de la gestión comercial.

De su evaluación la propuesta permite establecer un proceso encaminado a la gestión de las diferentes estrategias y su implantación por la red de complejos comerciales considerando:

- **LA SEGMENTACIÓN.** La diferenciación de canales perfectamente reconocibles por productos y tipos de clientes, con una definición de las razones de producción, que considere las tendencias y preferencias de cada segmento, levante su valor artístico y sea capaz de sugerir una transformación en cuanto a calidad para los productores, cuyo reto permita además enfrentar los segmentos de producción de la competencia. En la implementación de estos criterios es importante para el área comercial llegar a

puntos de valoración de estratos, mediante el *análisis de la conducta comercial*, (A.C.C), cuando se trate del cliente externo, o sea turista internacional, llegar a diferenciar sus particularidades de origen, edades promedios, preferencias de clasificación del arte, de valor, decoración y/o utilitario, manifestaciones y características o criterios de evaluación de las compras. Para el público nacional, la segmentación debe aportar elementos similares con la diferencia de considerar el elemento promocional y la comunicación en todas sus vías. No se debe olvidar que es un segmento nuevo para la empresa cuya tendencia e historial no posee una estabilidad de parámetros reconocibles cuantitativamente, ni riquezas de criterios, a raíz de las dificultades económicas, y por lo que las disponibilidades de producción no pueden descartar las necesidades funcionales junto a la calidad técnico artística de los productos. O sea la imagen de la empresa y la proyectada sobre los productos deberá superar los criterios de calidad deseada.

- EI EMPLAZAMIENTO Y LOCALIZACION. Este elemento es una razón importantísima en este mundo de comercialización del arte, pues la localización cercana a los puntos de movimiento del público es esencial, y sobre todo cuando existe actualmente un movimiento creciente de la competencia. Si se exploran los diferentes centros turístico-comerciales, tanto para el segmento minorista nacional como internacional, se detecta un aumento de la agresividad comercial y de sus cantidades de líneas de productos, por lo que es de vital importancia la representación en el lugar idóneo con los productos adecuados. No se puede perder el efecto de impacto y de oportunidad. Las técnicas de merchandise serán indispensables en el orden de posición y ordenamiento interno.
- LA GESTIÓN POR CANALES DE DISTRIBUCION. El propósito de este trabajo pretende principalmente el detalle de este elemento, pues la diferenciación y racionalización de los canales es vital para trabajar con los objetivos que determinan los indicadores económicos. Se plantea que cada punto debe producir para mantener su rentabilidad de empresa, valores superiores a los 1000.00 CUC/hombre. Ello implica que la gestión no puede verse aislada, debe integrarse desde el orden interno hasta la introducción de estrategias de comercialización cooperadas y alianzas, pues

la falta de cultura empresarial y de técnicas comerciales pone en desventaja la razón comercial de esta nueva organización en las condiciones actuales. Por otra parte, la empresa no puede descartar por la topología del producto, la utilización de otros canales y fuentes de mercados como son el e-commerce y la exportación directa, explotada espontáneamente, pues amplia su horizonte de mercado y extiende sus fronteras.

- INDIVIDUALIZACIÓN Y GESTIÓN RELACIONAL DEL CLIENTE (CARTERIZACIÓN). El trabajo del vendedor de arte sugiere de hecho la actividad de los promotores como gestores de venta diferenciada, con un alto nivel de introducción de promoción directa durante la venta, junto a su conocimiento técnico, lo que particulariza que las herramientas del marketing relacional deben ser de conocimiento de sus promotores, y personal tanto creador como gestor de cualquiera de sus actividades. La gestión de venta cruzada es de suma importancia, la individualización del cliente, del productor y del mercado es decisiva en el criterio de selección. Recordemos que la cartera de productos por manifestación, líneas de trabajo, técnico artísticas o simplemente de producto son muy diversas, complejas y versátiles. La empresa tiene que proponerse el *análisis* permanente de las tendencias de las *conductas comerciales* de sus clientes (A.C.C).

- La eficiencia de una red comercial, por tanto para el FCBC depende de innumerables factores y variables. Véase como inciden o que puntos de vista se puede referir de acuerdo a lo observado. En ese momento aparecen inevitables preguntas y dudas cuya respuesta hace objetivo los criterios de análisis:

- ¿Es un problema de medios?

Si, en muchos casos los recursos son decisivos, la imagen desde el vendedor, el producto y su hechura comercial con falta de envase, embalaje, información del productos, términos de calidad.

- ¿Estamos ante un problema externo o interno?

La incidencia marca en primer lugar dificultades internas con malas prácticas de gestión de ventas, escasos recursos de distribución, y la no implantación de políticas de calidad.

- ¿Fallan los sistemas de información, planificación o registro comercial?

El no saber aplicar consecuentemente los procedimientos o implementar un exceso de modelaje y burocracia de control, atentan directamente sobre los sistemas de información, máxime cuando no existen planes comerciales basados en estudios cualitativos de los segmentos de clientes.

- ¿La dirección del esfuerzo es la correcta en clientes, productos o tareas?

La actividad grupal y el pensamiento hacia el fin y no en el objetivo, sin una adecuación al sistema pierden el foco de la razón del esfuerzo, en definir el valor del cliente y su actividad, en el ciclo comercial y su técnica para la gestión de los valores de la empresa.

- ¿Es un problema de equipo?

La individualización y la división de la actividad, con lleva a la indefinición de la misión del equipo de trabajo, determinando solo la responsabilidad parcial.

- ¿Por qué a veces la formación no se transforma en resultados?

No existe un entrenamiento sobre las buenas prácticas, las previsibles o las esperadas, se deja a la espontaneidad y a la mezcla de la influencia de patrones y experiencias individuales y no se hace consecuencia a la gestión de la cultura e imagen corporativa. No se puede personalizar la gestión del trabajador en su relación con el cliente, hay que motivar una cultura de pertenencia y relaciones interpersonales de calidad deseada.

- ¿Los mandos intermedios están haciendo lo que deben hacer?

La organización tiene que trabajar sobre la gestión de la autoridad, el conocimiento y el desarrollo organizacional, para reconocer el esfuerzo, validar y motivar el resultado según el empeño y adecuación a los objetivos de la empresa como un sistema.

- ¿La coordinación jerárquica y la matricial funcionan?

El enfoque de proceso es decisivo, la flexibilidad de adoptar la forma de gestión es una variante permanente, que requiere estimulación y preparación, pero sobre todo competencia.

- ¿Es un problema de los soportes informáticos?

La información, su soporte y sistema obedecen a las exigencias de los procedimientos y la actividad del recurso de registro con eficiencia.

- ¿Es la resistencia a cambiar de nuestra gente?

Es la inercia, el tradicionalismo y las limitaciones de autoridad sobre los recursos, un exceso de responsabilidad y una falta de comunicación y confianza de las estructuras verticales.

Una función comercial de máxima eficacia es aquella que tiene perfectamente conectados todos sus sistemas y factores aprovechando al máximo todas sus sinergias.

(RESULTADOS-ACTIVIDADES-CONOCIMIENTOS-APLICACIÓN DE TÉCNICAS COMERCIALES).

Durante LA MODELACIÓN COMERCIAL, y en el resto de las fases de optimización de la eficacia, se utilizarán principios de Benchmarking y Mejores Prácticas pero en todos los casos habrá que hacer una exhaustiva adaptación a la empresa.

### **Evaluación de los 25 factores de la auditoría comercial.**

La tabla 3.2 relaciona los 25 aspectos que según los modelos estudiados recogen las mejores experiencias del diagnóstico de una red efectiva. Estos elementos se establecen como criterios de control para el desarrollo de los trabajos. En el trabajo sistemático por la mejora continua deben programarse de forma automatizada los sistemas de información, planeación, organización y control de los aspectos que relaciona los planes de trabajo y de gestión operativa.

UNA AUDITORIA de la FUNCIÓN COMERCIAL en todos los casos pretende llegar a conclusiones referentes a las respuestas de las siguientes preguntas.

1. Cual es el estado de situación de la Modelación?
2. Qué aspectos se han tratado, y cuales aspectos por analizar?
3. Qué falta para la medición y gestión de la eficiencia comercial?

Luego de aplicar la encuesta (**anexo 14**) con los 25 factores que permiten llegar a una definición de la realidad de la gestión comercial se puede evaluar que en el FCBC y su área comercial, existen modelos de gestión productivos que son operativos y se basan estructuralmente en la respuesta al cumplimiento de los planes de ventas, pero su perfil queda estrecho pues no se consideran elementos como las preferencias y necesidades de los clientes a la hora de realizar la distribución. Que existe un despliegue de conexiones con los medios y actividades operativas lo que no llega a resultar un enfoque hacia los objetivos y estrategias, que además no son de uso para el trabajo permanente y proyectado de sus especialistas, su modelación se realiza como un sistema de registro, donde cada elemento a su nivel opera en función del modelaje del sistema de información, lo que regula su actividad. No se visualiza una cultura de competencias

comerciales, la gestión esta determinada por la compra y no por la gestión de la venta. La plataforma de clientes se soporta en función de la rentabilidad, o sea existe una definición clara de los productos que más solicita el cliente y que más salida tiene, a los que se dirigen las demandas estimadas. No existe una definición de los clientes de grandes cuentas, ni se estimula su participación. La asignación de carteras se hace en consecuencia a los sistemas de información y de gasto, pero de manera espontánea, no se logra una Sistematicidad ni seguimiento en los análisis, las metodologías comerciales consideran la estandarización de conductas, y utilizan gestiones tipificadas de tratamiento a los clientes lo que demuestra la falta de habilidades y conocimientos comerciales. Y por último, la falta de registros de opiniones de seguimiento de la información de los clientes no contribuye como herramienta de medición de la gestión comercial.

La siguiente tabla 3.1 muestra los resultados a manera de diagnostico de la Gestión Comercial.

Item	Criterio	Situación Actual	Situación Proyectada
1	Objetivos de trabajo	Se manifiesta por su tipología y conexión con la estrategia	Debe proyectarse por su sentido bidireccional
2	Modelación comercial	Se realiza como sistema de registro	Como un sistema de información y planificación
3	Competencias comerciales	Por acompañamientos y visitas conjuntas	Planes de mejora
4	Plataforma de clientes	Clasificación en función de rentabilidad	Deben utilizarse criterios de clasificación por conductas y otras variables.
5	Gestión de grandes cuentas	No se conoce	Organización interna para la gestión de grandes cuentas
6	Gestión de carteras(negocio)	Control y asignación del gasto por cliente y cartera	Idoneidad de conceptos y procedimiento de definición y de redefinición de carteras
7	La estructura y funciones comerciales y directivas	Estructura y mezcla de las funciones de gestión comercial	Estructura y mezcla de las funciones de supervisión comercial
8	La metodologías comerciales consideran	Estandarizaron de conductas	Definición de procesos de atención a clientes, venta, negociación y fidelización y vinculación de clientes
9	Herramientas de medición de eficacia	No se conoce	Existencias de entradas externas sobre la eficacia de la conducta comercial de vendedores



El resultado de este diagnóstico ofrece un valor de fiabilidad igual 0,3637 lo que significa que la situación de la gestión comercial se encuentra en un estado de fronteras de regular a mal. Todo ello implica una propuesta de mejoramiento de los recursos que intervienen en la actividad, considerándose desde el promotor cultural hasta el Jefe de área de la actividad comercial. Puesto que la adaptación y trabajo sobre la base de una modelación comercial no puede darse empíricamente, es un proceso que requiere cambios culturales y variaciones en los modos y maneras de hacer las cosas de los diferentes niveles de la red comercial con una proyección y sobre el trabajo estratégico de sus objetivos, no puede ser solamente del día a día.

Tabla 3.2: los 25 aspectos del diagnostico de una red efectiva

<p><b>A. <u>TRASLACIÓN DE OBJETIVOS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bidireccionalidad de los objetivos.</li> <li>2. Tipología de objetivos y conexión con la estrategia.</li> <li>3. Despliegue de objetivos y conexión con actividades y medios.</li> </ol> <p><b>B. <u>MODELACIÓN COMERCIAL.</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Sistema de información.</li> <li>5. Sistema de planificación.</li> <li>6. Sistema de registro.</li> <li>7. Cuadro de mando de gestión comercial.</li> </ol> <p><b>C. <u>COMPETENCIAS COMERCIALES Y COACHING.</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Planes de mejora.</li> <li>9. Acompañamiento y visitas conjuntas.</li> </ol> <p><b>D. <u>PLATAFORMA DE CLIENTES.</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Criterios de clasificación.</li> <li>11. Clasificación en función de rentabilidad.</li> <li>12. Dirección de esfuerzo en clientes.</li> <li>13. Gestión de las 3 plataformas (clientes, trabajo y prospección).</li> </ol> <p><b>E. <u>LA GESTIÓN DE GRANDES CUENTAS Y CLIENTES ESPECIALES.</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>14. Organización interna para la gestión de Grandes Cuentas.</li> <li>15. Interacción Grandes Cuentas con Red.</li> <li>16. Sistemática de Vinculación y Fidelización con clientes de Grandes Cuentas.</li> </ol>	<p><b>F. <u>GESTIÓN DE CARTERAS.</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>17. Idoneidad de conceptos y procedimiento de definición y de redefinición de carteras.</li> <li>18. Sistemas de información y flujo de la misma.</li> <li>19. Control y asignación del gasto por cliente y cartera.</li> </ol> <p><b>G. <u>ESTRUCTURA Y FUNCIONES COMERCIALES Y DIRECTIVAS.</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>20. Estructura y mix de las funciones de Supervisión Comercial.</li> <li>21. Estructura y mix de las funciones de Gestión Comercial.</li> </ol> <p><b>H. <u>METODOLOGÍAS COMERCIALES.</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>22. Definición de procesos de Atención a Clientes, Venta, Negociación y Fidelización y Vinculación de Clientes.</li> <li>23. Estandarización de conductas.</li> <li>24. Manualización y formación.</li> </ol> <p><b>I. <u>SISTEMAS Y HERRAMIENTAS PARA LA MEDICIÓN DE LA EFICACIA COMERCIAL EN LA RED.</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>25. Existencia de inputs externos sobre la eficacia de la conducta comercial de vendedores.</li> </ol>
--	---

Fuente: [www.aulavia.com/manuelserrano/htm](http://www.aulavia.com/manuelserrano/htm)

### **3.2.1 MODELACIÓN DE LA VARIABLE ALTERNATIVA DE COMPLEJOS QUE CONFIGURAN LA RED MINORISTA DEL FCBC.**

La propuesta recoge los siguientes complejos de distribución:

4. Complejo Maroya. Tributan la Galería Maroya y los puntos establecidos en los Hoteles cuyo cliente principal es externo, se refieren Jagua, Rancho Luna, Guajimico, Pasacaballo y aeropuerto, artesanos en vivo y feria.
5. Complejo Tropisur. Tributan el Tropisur y los puntos de ventas dirigidos al cliente nacional en municipios y nuevos en proyección, se refieren, Cumanayagua, Aguada, Palmira.
6. Complejo Ilusión. Tributan los puntos de ventas dirigidos al cliente nacional e internacional pero con un peso mayoritario del primero, lo conforman la Tienda Ilusión, Jardín Botánico, nuevos puntos a abrir. En el **(Anexo 15 y 16)** se muestra la estructura de los complejos, así como la red que los agrupa.

En todos los casos se agregan al complejo los Artesanos en vivos que participan en las Ventas diarias y las Ferias que se organizan.

### **3.2.2 CALIFICADOR FUNCIONAL DE CARGOS DEL COMPLEJO.**

Cada complejo se estructura de los siguientes cargos:

- Jefe del complejo
- Técnico de economía
- Promotores culturales

#### **CONTENIDO DEL CARGO: DIRECTOR DE COMPLEJO**

**Misión:** Garantizar y Desarrollar la Gestión Comercial del Complejo

Funciones Generales:

- Ejecuta labores de promoción y comercialización de las obras o líneas de creación en que se especializa la Unidad, propiciando el desarrollo coherente de estas actividades y de un armonioso sistema de relaciones con sus Creadores.

- Garantiza el cumplimiento de toda la legislación vigente relacionada con la actividad comercial y promocional que desempeña.
- Dirige las labores de comercialización y promoción que se realice en las Extensiones de Ventas que se le subordinan a la Unidad.
- Aplica la estrategia y la política comercial para la actividad en que se especializa, según lo establecen los objetivos y lineamientos establecidos para ello por la Filial y la Empresa.
- Garantiza la calidad de las obras o líneas de creación en que se especializa la labor comercial y promocional de la Unidad, acorde al contenido cultural y a las exigencias que se establecen al respecto en el sistema del FCBC.
- Elaborar el plan de ventas de la Unidad y de sus Extensiones de ventas, ejecutar el de la Unidad y supervisar la ejecución del de sus extensiones de ventas.
- Funge como receptor directo de los bienes a comercializar bajo régimen de consignación, tanto en la Unidad como en sus extensiones de ventas.
- Ejecuta el almacenamiento de los bienes culturales para la Comercialización de la Unidad y sus extensiones de ventas, aplicando para ello todo lo que establece para esta actividad el Manual de Normas Y Procedimientos de la Filial, así como por todas las disposiciones, regulaciones y otras normativas legales vigentes.
- Recepciona y emite la documentación primaria para el registro de la actividad contable de la Unidad y sus extensiones de ventas.
- Garantiza que la producción de bienes saciados a las Artes Visuales elaboradas por la infraestructura productiva del sistema FCBC formen parte de la oferta comercial de la Unidad, siempre que ello proceda y éstas cuenten con todos los requerimientos para ello.
- Garantiza el empleo adecuado y responde por el cuidado de los recursos materiales y humanos asignados a su Unidad para el cumplimiento de la Misión.
- Controla el registro de asistencia diaria de los trabajadores de la Unidad y garantiza la disciplina laboral.
- Exige y supervisa que el personal de la Unidad y sus Extensiones de Ventas desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias y Contenidos de Trabajo.

- Realiza las Evaluaciones de los resultados del trabajo y del Desempeño de las funciones de todo el personal de la Unidad y de sus extensiones de ventas, teniendo en cuenta las orientaciones recibidas.
- Cumple las orientaciones que sobre los aspectos anteriores emanen del CD de la Filial y entrega información que se solicite para los análisis correspondientes.
- Realiza análisis e informes periódicos sobre los resultados de la gestión comercial y promocional que ejecuta, los que serán presentados para su evaluación por el CD de la Filial.

#### Funciones Específicas:

- Ejecuta, dirige, supervisa y controla la política de ventas de la Unidad.
- Supervisa el trabajo de los Especialistas en Comercialización y de los Técnicos.
- Participa en la elaboración del Plan de Distribución de la Unidad y su solicitud al Área Comercial.
- Controla la rotación de las obras y traza la política de las ventas.
- Solicita al Departamento Comercial los artículos para las ventas, ejerce el control de las ventas por creador, sugiere los temas o montajes de las ventas.
- Hace cumplir lo estipulado en el Manual de Normas y Procedimientos del FCBC.
- Participa en los Consejos de Dirección de la Filial en los cuales rinde cuenta de su gestión.
- Vela por el correcto montaje de las Ferias según las Proyecciones y las Temáticas.
- Exige a sus subordinados el adecuado control de las ventas y el depósito de las mismas según lo regulado.
- Cumple con el Código de Ética de los Cuadros.
- Vela por la disciplina laboral del colectivo que dirige.
- Vela y traza acciones que tributen con el cumplimiento del Plan de Ventas de la Unidad chequeando su cumplimiento.
- Realiza los inventarios de los medios básicos y de rotación y mantiene actualizados los sub – sistemas correspondientes en la Unidad y sus extensiones de ventas.
- Exige la superación de los integrantes de su Colectivo.

- Vela por el cumplimiento de las normas de conducta de su colectivo.
- Coordina con Instituciones y/o Corporaciones visitas a su Unidad.
- Ayuda y apoya a los profesores de las Escuelas del Territorio en la Capacitación a los alumnos en la temática específica de la actividad que desempeña.
- Participa con el Especialista de Imagen y Desarrollo en el montaje y promoción de productos.
- Participa en eventos sobre diferentes temáticas vinculadas con la actividad que desempeña.
- Rinde informe mensualmente a sus trabajadores de la gestión realizada y de las proyecciones de trabajo para los próximos períodos.
- Realiza otras funciones afines orientadas por la Dirección de la Filial.

#### CONTENIDO DEL CARGO: PROMOTOR CULTURAL DE VENTAS

**Misión:** Garantizar y desarrollar la actividad de gestión de ventas.

Funciones.

- Organizar y controlar la gestión comercial, (minorista) aplicando, cumpliendo y haciendo cumplir los lineamientos de la política y la estrategia de la empresa para esta actividad, las normas y procedimientos del FCBC y las disposiciones legales.
- Establecer las relaciones comerciales con los creadores que se vinculan con la red comercial de la filial, custodiando y manteniendo actualizados los expedientes.
- Solicitar al Jefe de Complejo se incluya en el Plan de distribución y necesidades, el encargo a los artistas las creaciones que se comercializan en la red para garantizar el abastecimiento balanceado de la misma.
- Recepcionar las producciones que entregan los artistas para su comercialización en consignación y o medios propios.
- Realizar la comercialización de los productos recepcionados, teniendo en cuenta la demanda.

- Realizar análisis de los productos de lenta rotación y proponer acciones para incrementar sus ventas y aumentar el aprovisionamiento de los productos de rápida rotación.
- Aplicar la política de precios para los productos que entran nuevos en la red.
- Participar en las reuniones con los promotores de ventas de las unidades, aportando los criterios de su experiencia técnica, desde el punto de vista comercial sobre nuevos artistas, productos y negociaciones de la Filial.
- Rendir información semanal, mensual y anual de la actividad que desarrolla.
- Mantener actualizado el registro de precios de los productos que comercializa en la actividad que dirige.
- Participar en las Ferias Territoriales y Nacionales, de conjunto con el área de Imagen y Desarrollo.
- Proponer la inserción de nuevos productos a la comercialización en todas sus manifestaciones.
- Orientar y promover el trabajo de los artistas en cuanto a la línea de producción que interesa desde el punto de vista técnico artístico y de las relaciones de compra-venta de sus obras.
- Participar en las reuniones del departamento.
- Conocer y registrar las conductas de los clientes.
- Realizar encuestas y monitorear las opiniones de los clientes y público.

CONTENIDO DEL CARGO: Técnico de la Actividad Económica del Complejo.

**Misión:** Gestiona la actividad económica, financiera y contable del Complejo, exigiendo la correcta aplicación de las normativas y procedimientos establecidos por la Empresa para estas actividades.

#### FUNCIONES GENERALES:

- Organiza los registros contables del Complejo acorde a lo que establece al respecto, el MFP y el resto de los Organismos rectores de la Economía, así como la Empresa.
- Ejecutar y analizar los balances e informaciones económicas Complejo y de sus indicadores económicos, garantizando la fiabilidad y calidad de los mismos y

presentarlos a la Dirección Económica de la Filial, nunca después de los 10 primeros días del siguiente mes del período sobre el que se informa.

- Ejecuta todas las operaciones económicas – financieras del Complejo a partir de un sistema de información basado en:
  - Balance de comprobación de ambas monedas.
  - Comprobación por saldos.
  - Balance general en ambas monedas.

### **3.3 VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA RED: INDICADORES DE COMPARACIÓN CONTRA EL MODELO TRADICIONAL ACTUAL.**

Modelo de red Propuesta

1. La empresa adquiere presencia en el lugar conveniente y el momento oportuno.  
Mejora el indicador de eficacia
2. Se hace racional la función de compra
3. Se puede lograr a especializar la venta sin afectar la presencia de las diferentes manifestaciones
4. La división de carga permite el balance entre las unidades
5. Optimiza la función de promoción concentrando los recursos y enfocando el factor imagen
6. Mejora el aprovechamiento de la gestión logística de transporte, distribución y almacenamiento.
7. Condiciona mejor cobertura de distribución de riesgos.
8. El control y la administración centralizada favorece la gestión comercial.
9. Las líneas de productos se distribuyen acorde al tipo de cliente y mercado
10. Aprovechamiento racional de los espacios, soportes, expositores y logística
11. Simplificación de modelos de información
12. El trabajo en red permite mejor operatividad y asignación de productos
13. Se puede trabajar por Planes de Distribución
14. Favorece el trabajo en equipo y la perspectiva de mejora grupal
15. El promotor puede conocer mejor las preferencias de los clientes
16. Se eliminan pausas por gestiones de operación
17. El Director del complejo actúa con autoridad para tomar decisiones operativas

18. Se puede prorratar no solo los recursos sino también los indicadores de resultados
19. Mejora la eficiencia y el control sobre los sistemas de información
20. Se simplifican las reuniones y encuentros
21. Se puede hacer mejor distribución y uso racional del recurso humano ante contingencias
22. Se puede trabajar sobre la base de indicadores de gestión comercial con mayor eficacia

La introducción en la red de la gestión de medios propios dirigidos al cliente nacional favorece la creación y obtención de artículos de calidad, que al especializarse puede conocer mejor las preferencias de marca, precios, estilos y sensibilidad de la moda del consumidor que pueden realizar la venta minorista independiente.

### **3.4 VALIDACIÓN DE LOS CRITERIOS DE MEDIDA.**

. En la Figura 3.3 se refleja la aceptación del criterio utilizado para la organización comercial por Complejos, En el caso del Complejo Maroya el valor de cumplimiento contra el indicador correspondiente se comporta al 95% durante los primeros cinco meses del presente año. El Complejo Ilusión se encuentra realizado a un 76% y el Tropisur al 24%. Cabe destacar que este análisis solo obedece a los razones de los indicadores nacionales proyectados por la Dirección Nacional y no a los indicadores comerciales que hoy se aplican. Por tanto de implementarse la política de Complejos para la red minorista debe tenerse en cuenta la consideración de todos los elementos objetivos que atentan contra su funcionamiento y que son de orden organizativo y logístico, puesto que los puntos y áreas destinadas a la ventas del complejo Tropisur carecen de infraestructura que garantice desde la distribución hasta la imagen del lugar. Esta red debe ser priorizada y su política ser una de las mas agresivas utilizando técnicas comerciales y de gestión que viabilicen la negociación desde los proveedores de productos terminados hasta la competencia del personal si se quiere mantener este proyecto. Por otra parte la estabilidad y apertura de los puntos es una razón para la estabilidad de un trabajo encaminado a conocer los clientes.



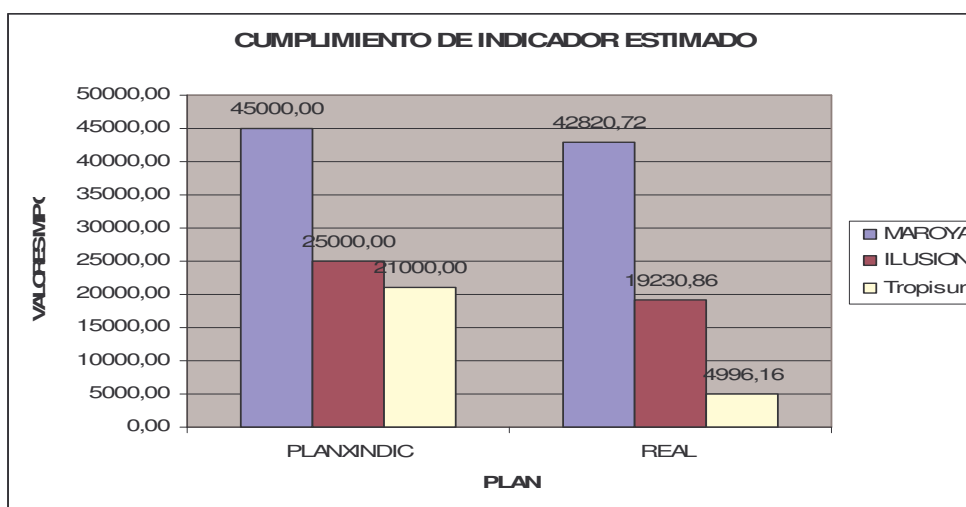


Figura 3.3: cumplimiento de indicador estimado

### Cumplimiento de los objetivos comerciales.

El proyecto propuesto, a partir de las proyecciones de las unidades, sus volúmenes de producción y de las capacidades de creación tanto de consigna como medios propios es factible su implementación. Son viables desde el punto de vista legal, pues cada unidad existe actualmente con su registro y licencias comerciales, los de nueva apertura asumirán las licencias de los que hoy no funcionan por cualquier razón.

Cumplimiento de las políticas de la organización. Los objetivos estratégicos constituyen el principal parámetro de evaluación de las políticas de la organización, y como se ha podido evidenciar, la reestructuración de la red de distribución se adapta y es consecuente con los mismos. El estudio promueve la iniciativa y el desarrollo de una política hacia la calidad y la gestión por competencias, acordes en la propuesta organizacional de perfeccionamiento.

### 3.5 EVALUACIÓN DE IMPACTOS.

#### Impacto Social:

Es positivo porque genera un beneficio social tangible e inmediato, no solo en el orden externo para el beneficio de los clientes, sino que promueve la actualización, superación y la capacitación del recurso humano. Desarrolla la comunicación

intergrupar, agiliza el intercambio de información, ahorra tiempo en la gestión del trabajo y mejora la comunicación institucional enfatizando la gestión de objetivos colectivos. Promueve el desarrollo sociocultural entre los individuos y las organizaciones. Facilita el análisis de las conductas de los clientes con un fin práctico.

Favorece la promoción al patrimonio sociocultural y artístico del territorio permitiendo focalizarse cerca de los grupos sociales. La red facilita la comunicación cliente – empresa creando generando herramientas de acción sobre sus expectativas. Exterioriza los procesos de comunicación en trabajos de grupos y equipos de gestión. Aumenta la motivación de los individuos en su gestión. Les da el poder a los clientes de elegir un producto personalizado en un mercado diversificado acorde a sus necesidades.

- Impacto tecnológico:

Racionaliza la infraestructura logística. Provoca un ahorro de la energía, racionaliza los gastos de transportación, capacidades de almacenamiento y disminuye los gastos de la actividad humana en proceso. Proporciona inmediatez a la realización de sus pedidos y facilita el plan de distribución.

- Impacto económico:

Permite reducir las inversiones diferidas de los procesos internos de gestión operativa. Aumenta la ganancia en la relación funcionalidad/costo. Permite la introducción de los productos de medios propios que reporta en más de un 80 % sus ingresos e incrementa su utilidad un 33.85 %. Favorece la disminución de costos de la materia prima. Especializa su cartera de productos y amplía la oportunidad de diferenciación de clientes. Reduce la cadena de distribución.

### 3.6 CONCLUSIONES PARCIALES

1. La solución alternativa de complejos configura la red minorista del fondo cubano de bienes culturales en una solución que generalizan la capacidad de completamiento y/o reacción de la organización con un enfoque proactivo ante los cambios y amenazas internas del entorno para los próximos años, en correspondencia con la dirección estratégica de la organización.
2. La implantación del modelo Variante Alterna No 2 tiene que ir acompañado de las diferentes acciones que soportan las estrategias de comercialización fundamentalmente considerando criterios de segmentación de mercado, emplazamiento, localizaciones idóneas y la gestión óptima de los diferentes canales de distribución, simplificación y racionalización de operaciones tradicionales a la vez que presupone la gestión por competencia y la acción conciente de los cuadros de mando en el cumplimiento de las acciones comerciales y directivas.
3. El FCBC y su dirección deben trabajar organizadamente para superar las diferencias de información y sus subjetividades que se derivan de la implementación de la política comercial de la red minorista.
4. El proceso de mejoramiento para la calidad de los procesos y servicios deberá prever sistemáticamente el cumplimiento de los 25 aspectos del AUDIT comercial en consecuencia a las mejoras prácticas de las experiencias comparadas.
5. Debe hacerse una evaluación correcta del inventario de recursos humanos y las potencialidades de los puntos en el complejo TROPISUR para que se materialice con éxito la propuesta del trabajo.

## CONCLUSIONES GENERALES:

1. El marco teórico referencial que se utilizó en la etapa de análisis del trabajo permitió determinar los criterios de segmentación y caracterización de la Gestión Comercial del FCBC, utilizando la de adecuación de sus elementos concurrentes, estrategia y correspondencia de los objetivos, su estructura y funcionamiento, las técnicas de marketing empleadas, competencias y gestión de mando y las tendencias de la gestión comercial de los mercados minoristas.
2. Una reestructuración de la gestión de venta del FCBC se justifica a partir de:
  - La necesidad de desarrollo de una cultura de gestión empresarial.
  - El incremento de la actividad de producción de medios propios.
  - La búsqueda de variantes para el incremento de los márgenes de utilidad y beneficios económicos financieros.
  - Adecuación de los objetivos estratégicos de la empresa.
  - Penetración del mercado minorista nacional.
  - Situación deprimida del cliente minorista extranjero.
3. Sobre la base del diagnóstico y las variables del entorno - empresa, se pudo determinar la situación real en que opera el subsistema comercial del FCBC, determinar su proceso de operación de consigna y de medios propios y consecuentemente las condiciones operativas y de marketing que sintetizaron tres variantes de organización. La tercera de ellas, el sistema de Complejos Comerciales coincidió como la variante alternativa mas adecuada para propuesta.
4. La propuesta de estructura de gestión comercial conformada por la agrupación de los puntos de venta y las unidades principales de comercialización del producto artístico que vende el FCBC en Cienfuegos, se fundamenta principalmente a partir del indicador de venta de 1000.00 CUC/hombre orientado por la dirección de la Casa Matriz y por la consiguiente implicación de factores que condicionan la eficiencia de la gestión operativa como son:
  - Segmentación del mercado.
  - Homogenización de los clientes.

- Selección uniforme de la tipología de productos orientados a los clientes.
  - Organización de la estructura del recurso humano y de mando.
  - Disminución y simplificación de los índices logísticos
  - Aumento de la actividad del cuadro de mando.
5. Como resultado del proyecto propuesto los impactos que producen en la organización el nuevo sistema está facilitar la posibilidad de mejorar los indicadores económicos financieros, la agilidad y rapidez de respuesta a las necesidades de los clientes con un mejor aprovechamiento de la capacidad de producción.
6. La viabilidad de este estudio está dada por la adecuación legal de la estructura propuesta, de la disponibilidad del recurso humano y la capacidad de reorganización de los recursos de infraestructura. Todo ello implica una actividad conciente de los cuadros de dirección, creadores y especialistas de la gestión comercial.
7. La función de imagen respecto a la nueva estructura demanda en su implantación de la adecuación de una política de promoción y publicidad enfocada a garantizar un efecto positivo tanto en el cliente interno como en el externo.

## RECOMENDACIONES GENERALES

El rediseño de una red minorista es un proceso largo y complejo que no puede ser totalmente culminado con una investigación individual. Para dar continuidad a esta labor se recomienda:

1. El FCBC deberá asegurar la inmediatez de la información y los soportes visuales que caracterizan las nuevas áreas así como crear las condiciones para difundir el mensaje del proyecto en el territorio incorporándolo mediante un plan de acción inmediata de imagen y desarrollo.
2. Para garantizar los indicadores de eficiencia requeridos por la implantación de la red minorista la dirección comercial deberá estructurar un sistema de información y preparación de los cuadros de mando y promotores de venta. Deberán crearse las condiciones de racionalización de las operaciones de gestión que simplifican el proceso, mediante un plan que instrumente progresivamente los cambios que significan la cultura y aplicación de la idea conceptual.
3. El sistema de recursos humanos deberá prever la capacitación y entrenamiento del personal de venta, incluyendo en sus programas de desarrollo personal un conjunto de acciones de superación y capacitación del personal en funciones de gestión de ventas, marketing, relaciones públicas y comunicación. Deberá también inventariar los cuadros de mando en función de la caracterización de las necesidades y demandas ejecutivas para el desempeño competente de las nuevas propuestas de organización comercial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Prieto, J. M. Gestión de las competencias.-- Barcelona: En C. Lévy-Leboyer, 2000.-- p123
2. Boyatzis, R. E. A model for effective performance. -- Nueva York: The competent manager, 1992. -- p234
3. McClelland, D. C. Testing for competence rather than for intelligence.-- [S.L.]: American Psychologist, (1973). -- P1-14.
4. Boyatzis, R. E. A model for effective performance. -- Nueva York: The competent manager, 1992. -- p234
5. Pereda. S. Gestión de Recursos Humanos por Competencias/ Pereda.S, Berrocal, F.Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, (1999). --p145
6. Spitzberg. B. H. Handbook of interpersonal competence research/ Spitzberg. B. H, Cupach.W. R. -- Nueva York: Springer-Verlag, (1989). -- p 86
7. Lévy. Leboyer. C. Gestión de las competencias. -- Barcelona, (1997). -- p342
8. Dorsch, F. Diccionario de Psicología.-- Barcelona: Herder, (1994).--p176

## BIBLIOGRAFÍA.

- Adolfo Castillo Meza, M.Sc. Universidad Peruana Cayetano Heredia, Departamento de Física, Informática y Matemáticas, Marketing y Gestión Estratégica. Tomado De:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/matrizbcg.htm>, 30 de marzo del 2007.
  
- Aguirre, Miguel Angel. Plan de Marketing Estratégico. Tomado De:  
[www.ganaropciones.com](http://www.ganaropciones.com) , 23 de abril del 2007.
  
- Ansoff, Igor. El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración/ Igor Ansoff, R. P. Declerk, Hayes R. I. - - México: Editorial Trillas, 1993.-- [s.p.]
  
- Amozarrain, Manu. Gestión por procesos tomado de:  
<http://www.humanas.unal.edu.co/decanatora/procesos.htm>, el 5 de abril del 2007.
  
- Arias Amaya, Ramiro. La selección de la Estrategia de mercadeo. Tomado De:  
<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc032.htm>, el 24 de abril del 2007.
  
- Álvarez de Zayas, C.M. La Escuela en la vida/C.M. Alvarez de Zayas.- - La Habana: Ministerio de Educación Superior, 1999. - - 200 p.
  
- Bittel, L "Enciclopedia del Management" Océano Grupo Editorial / L Bittel y J. Ramsey. - -Mc Graw Hill, Gestión de minoristas, (1999).759-661.-- p1307.
  
- Cestau Liz, Daniel. El Plan de Marketing: herramienta gerencial. Tomado De:  
[www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com) , el 23 de abril del 2007.
  
- Cliff, Bowman. La esencia de la Administración estratégica. / Bowman Cliff. - - A Simon and Schuster Company: Prentice may, 1996. - -150 p.



- Cuba. Consejo de Estado. Decreto Ley No.187 Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. - - La Habana, 1997. [s.p.].
  
- Curso Oficial de Gestión de Procesos. Tomado De:  
[www.ucm.es/info/dsip/asignaturas/gestión/FI519.htm](http://www.ucm.es/info/dsip/asignaturas/gestión/FI519.htm), el 20 de abril del 2007.
  
- Chetochine, Georges. Marketing estratégico de los canales de distribución: trade Marketing, competencia, marca propia / Georges Chetochine. – Barcelona: ediciones Granica S.A., 1994. --435p.
  
- Donnelly, James. H: “Las Organizaciones” / James H, Gibson, Ivancevich John M. -- Addison –Wesley Iberoamericana S.A: Wilmington, Delaware E.U.A, 1994.-- [S.P.]
  
- Goodfledow, J. H. The Marketing of good and services as a multidimensional concept, Revista Marketing.-- New York, Vol 8 1<sup>ra</sup> Edición(78): 40p,1983.
  
- Harrington, H. James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa/ H. James Harrington. --Colombia: Mc Graw/Hill, 1993. - -229 p.
  
- Keinichi, Ohmae: La mente del Estratega, el triunfo de los Japoneses en el mundo de los Negocios/ Ohmae, Keinichi.—México,Ediciones Mcgraw Hill, 1994.-- [s.p.].
  
- Kotler, P. et al. Prentice-Hall Hispanoamericana SA. México, 2001. Autora: Dra. Olga Cala Rizo.
  
- Luís Alberto Mourellos - Rodríguez. Tomado De:  
<http://www.ecobachillerato.com/trabajosecem/analisisdafo.doc>, el 2 de abril del 2007.
  
- Majaro, Simón. La Esencia de la Mercadotecnia. / Simón Majaro. - -[s.l.]: Prentice Hall Hispanoamericano S.A. - - 1996, 226 p.
  
- Martí Dalmaus, Francis. Gestión. Tomado De: [www.prevenición. World. com](http://www.prevenición.World.com), el 6 de abril del 2007.

- Menguzzato, M. La Dirección Estratégica de la Empresa, "Un enfoque innovador del Management". / M. Menguzzato. - -[s.l.]: Edición Mc Graw Hill. - - 441 p.
- Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning. / H. Mintzberg. - -[s.l.]: The Free Press printed in USA Simon and Schuster Inc. - - 1994, 458 p.
- Modelo de Dirección Estratégica por Competencias. Tomado De:  
[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_bueno.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_bueno.htm), el 20 de abril del 2007.
- Muchinsky, Paul "Psicología Aplicada al Trabajo: Una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional"/ Paul, Muchinsky.-- BILBAO: Editorial Descleé de Brouwer, S.A. Henao, 6 – 48009, 1994, [s.p].
- Schroeder, R. G. Administración de Operaciones. / R. G Schroeder. - - 3<sup>a</sup> Edición, México:Mc Graw Hill. -- 1991, 154 p.
- Segundo congreso de Economía Global. Competencias Emergentes en una Economía Global. Tomado De [http://www.garapen.net/pdf/mariano\\_iriarte.pdf](http://www.garapen.net/pdf/mariano_iriarte.pdf), el 22 de Abril del 2007.
- Sepúlveda Palacios, Fernando. Evaluación Económica de Proyectos.- - Chile, 2000, Tomado De: <http://udec.cl/~sepulve/materialproyectos.htm>, el 15 de mayo, 2007.
- Stoner. "Administracao"/Stoner... [et. al].—Brazil: Prentice Hall Ltda, 1995[s.p].
- Vicente Pastor Galiano Consultor Señor Director del Área de Formación y Consultoría de Human-Madrid tomado De: <http://www.abcpymes.com/menu21.htm>, el 2 de abril del 2007.
- Wendell, French. "Desarrollo Organizational"/ French Wendell, BELL Cecil Jr. Prentice.-- México: Hall, Inc – Hispanoamérica, S.A. Naucapppan de Juárez, 1996.--[s.p].

## **Anexo 1**

### **Objeto social**

- 1) Promover y comercializar de forma mayorista y minorista, la obra de los creadores artísticos nacionales y foráneos asociados a la manifestación de las artes plásticas que comprende la pintura, el dibujo, la fotografía, la serigrafía, la cerámica, la escultura, el grabado, las instalaciones artísticas, así como aquellas obras que surjan de la interrelación entre las diferentes técnicas y manifestaciones plásticas, preservando los valores patrimoniales, en moneda nacional y divisas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- 2) Promover y comercializar de forma mayorista y minorista, la obra de los artesanos nacionales y foráneos realizadas en cerámica, madera, metales, vidrios, textiles, pieles, fibras, papier maché, plantas ornamentales y misceláneas, comprendiendo en esta última manifestación aquellas artesanías que mezclan diversos materiales, o que se elaboran a partir de recursos naturales, industriales o reciclados y que no podrán ser clasificadas por un material predominante, en moneda nacional y divisas.
- 3) Prestar servicios de diseño para las artesanías a las entidades nacionales en moneda nacional y a extranjeros en divisas.
- 4) Comercializar de forma mayorista y minorista, antigüedades, obras de las artes decorativas y sus reproducciones, de origen nacional y extranjero, preservando los valores patrimoniales, en moneda nacional y divisas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- 5) Comercializar de forma mayorista y minorista los bienes producidos en talleres propios y los desarrollados conjuntamente con el sector industrial nacional, que conjuguen valores estéticos, artísticos y utilitarios, en moneda nacional y divisas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

- 6) Organizar y participar en eventos, ferias, exposiciones, desfiles de modas con fines comerciales, en el ámbito de las actividades autorizadas en su objeto empresarial, en moneda nacional y divisas.
- 7) Comercializar de forma mayorista y minorista a los artistas y creadores, materias primas, materiales, equipos, herramientas e insumos propios para la creación, producción y reproducción de obras de las artes plásticas y aplicadas, incluida la fotografía artística y los materiales de restauración, en moneda nacional y divisas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- 8) Comercializar de forma mayorista y minorista bienes vinculados a las artes plásticas y aplicadas, producidos por los artistas y artesanos que representa, en moneda nacional y divisas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- 9) Comercializar de forma mayorista y minorista en moneda nacional y divisas, libros, folletos, postales, revistas, catálogos, afiches, vitrolfilia, videos artísticos, impresos en textil, reproducciones estampadas en diferentes soportes y otros similares, incluyendo aquellos desarrollados en soportes digitales y otras publicaciones de interés cultural para la promoción de las obras y los creadores de las artes plásticas y aplicadas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- 10) Exportar bienes y servicios que produce o comercializa, asociados a las artes plásticas y aplicadas, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior.
- 11) Importar para el sistema de la cultura y para terceros, y comercializar de forma mayorista obras de las artes plásticas y aplicadas, con carácter temporal o definitivo, según corresponda y con fines comerciales obras de las artes plásticas y aplicadas de autores foráneos de acuerdo con las regulaciones vigentes del régimen aduanero, en moneda nacional y divisas, según las nomenclaturas aprobadas por los ministerios del Comercio Exterior e Interior, según corresponda.

- 12) Importar para el sistema de la cultura y para terceros y comercializar de forma mayorista al sistema de la cultura obras de las artes plásticas y aplicadas, bienes materiales, materias primas, accesorios, herramientas y medios para la producción, reproducción, promoción y comercialización de las artes plásticas y aplicadas, en moneda nacional y divisas según las nomenclaturas aprobadas por los Ministerios del Comercio Exterior e Interior, según corresponda.
- 13) Prestar servicios de consultoría y promoción de obras de artes plásticas y aplicadas en la cualificación estética y cultural de los ambientes y en la contribución al coleccionismo institucional, que se desarrollen en los nuevos proyectos inversionistas urbanísticos, arquitectónicos, paisajísticos y de áreas verdes y en la reparación, restauración mantenimiento y conservación de edificaciones exteriores y otros objetivos existentes, en moneda nacional a las entidades nacionales y en divisas a extranjeros.
- 14) Ofrecer servicios técnicos de apoyo legal en peritaje técnico-artístico, en moneda nacional a las entidades nacionales.
- 15) Efectuar el alquiler de espacios, eventualmente disponibles en moneda nacional.
- 16) Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores, en moneda nacional.

## **Anexo 2**

### **Objetivos estratégicos**

#### Objetivo No.1

Consolidar e incrementar altos niveles de preferencia en el ámbito nacional y reconocimiento internacional en los mercados regionales y nacionales. Incremento en el mercado alcanzado un 8% superior de su cuota de mercados.

#### Objetivo No. 2

Lograr un mejoramiento continuo de la organización, perfeccionando su ordenamiento jurídico e intensificando la utilización del planeamiento estratégico en la práctica de dirección de la Filial en toda su estructura.

#### Objetivo No. 3

Perfeccionamiento de la preparación para la defensa, incluidos los planes y programas para situaciones excepcionales y su sistema de seguridad y protección en todas las entidades del organismo.

#### Objetivo No. 4

Contar con una gestión comercial capaz de cumplir con los planes estratégicos y económicos - financieros de la Empresa. Medición Plan de MK.

#### Objetivo No. 5

Mantener un nivel de creación y autenticidad en la tecnología de producción y la creación, protegiendo la capacidad original del trabajo artístico, con un nivel competitivo capaz de estar en la preferencia y marcando la diferencia en el mercado nacional.

#### Objetivo no. 6

Impulsar las actividades técnicas generales a partir del uso de técnicas modernas de gestión de proyectos de inversión, particularmente el desarrollo de las inversiones aprobadas, con la elevación consiguiente de la eficacia en la gestión comercial y de la explotación de los recursos y medios de transporte, almacenamiento y logísticos en general.

#### Objetivo No. 7

Complementar política de la gestión económica financiera de la Filial y establecer mecanismos efectivos de control que permitan el cumplimiento de los indicadores del plan técnico económico y sus aportes. Consolidar los resultados de auditoria en todo el sistema y facilitar la disponibilidad de los recursos humanos necesarios en la Filial para el control interno preventivo, aplicando técnicas superiores en el ejercicio de la misma y logrando paulatinamente la ejecución de las auditorias.

#### Objetivo No.8

Contar con una atención al hombre y un desarrollo en los Recursos Humanos que logre alto sentido de pertenencia y compromiso de todos los empleados de la Empresa. Reducir los Índices de fluctuación y aumentar los indicadores de motivación en los RR.HH.

#### Objetivo No. 9

Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Cumplimiento de la preparación y formación de los cuadros y sus reservas de la aplicación de la política de cuadros de acuerdo a los documentos rectores aprobados. Mejorar de forma continua y dinámica la organización y su estructura Dirección.

#### Objetivo No. 10

Lograr una aplicación de las resoluciones mediante un sistema de capacitación integrado, coherente y armónico que garantice una permanente recalificación de todos los cuadros y trabajadores. Asegurar el ingreso permanente de jóvenes recién graduados del sistema nacional de educación.

#### Objetivo No. 11

Garantizar la estabilidad de diseño de nuevos servicios y productos desarrollando un sistema conciente de inversión en I&D que facilite sostener el crecimiento esperado de la demanda por áreas de negocio.

#### Objetivo No. 12

Alcanzar un proceso de Gestión comercial y contable certificado, dinámico y operativo sobre la base de las normativas y regulaciones ramales y nacionales.

### Objetivo No. 13

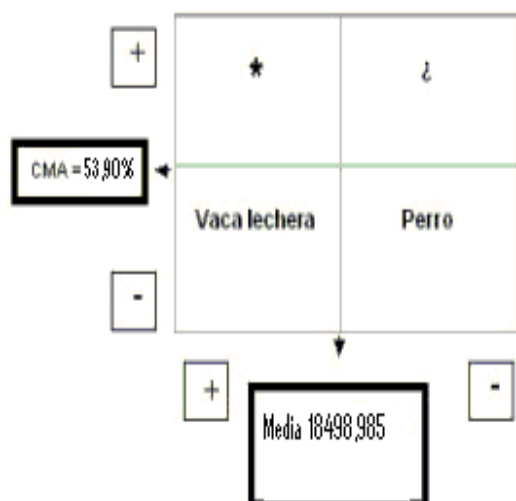
Elaborar políticas y estrategias de desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, facilitando el fomento de programas y proyectos, como el comercio electrónico y las webs en internet orientados a la promoción para el cumplimiento de los objetivos comerciales como censored del avance del proceso.



### Anexo 3

Bases de datos para el cálculo de la Matriz BCG  
Comportamiento comparativo Primer Cuatrimestre

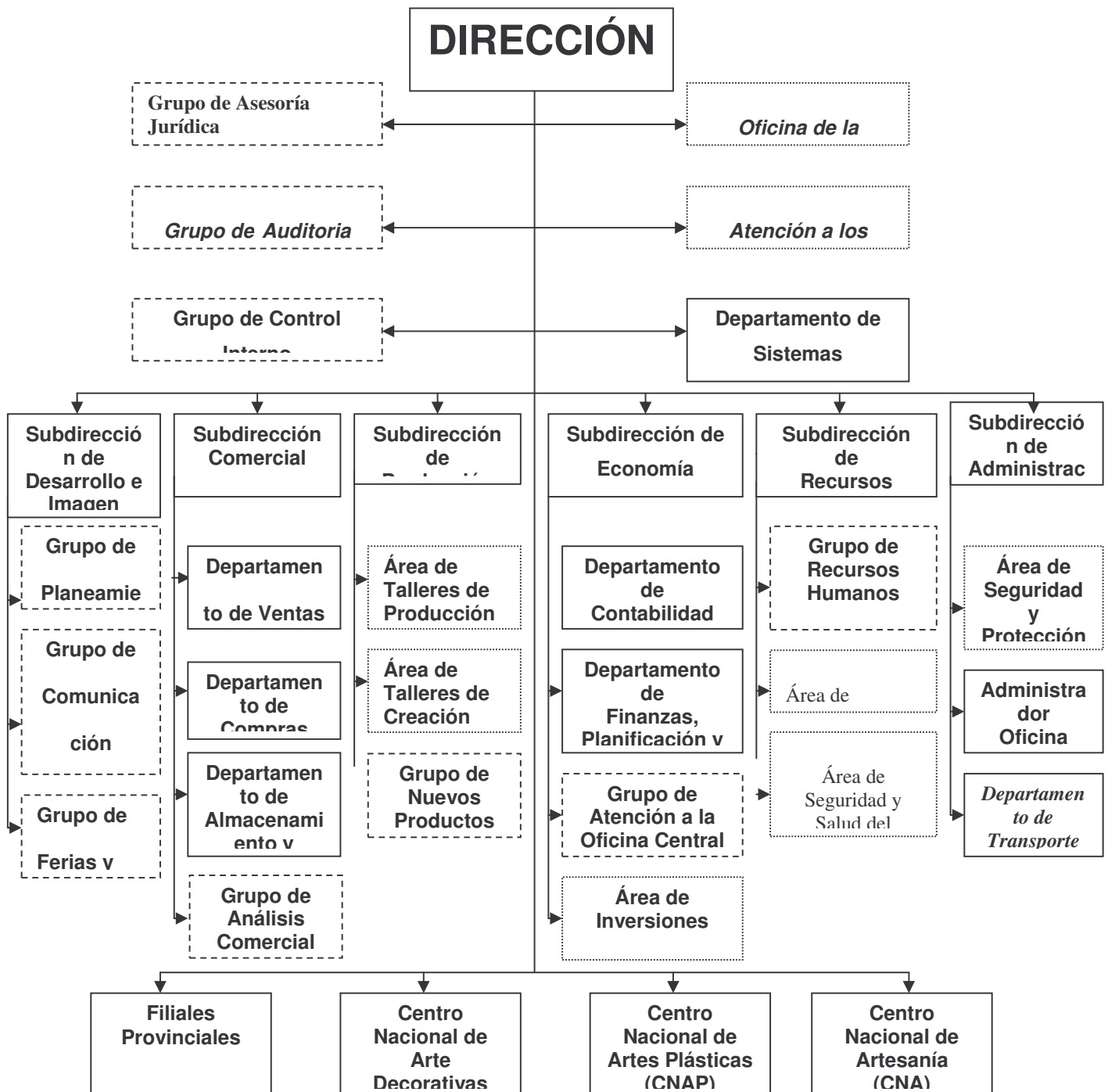
Tabla



Año	2006	2007	CMA
manifestación plástica	7427,51	7555,99	1,70%
artesanía decorativa	14496,67	12529,34	-13,50%
artesanía utilitaria	6297,1	8115,58	28,90%
textil piel	30047	61522,69	104,70%
CMA		53,90%	53,90%
Media	14567,07	22430,9	18498,985

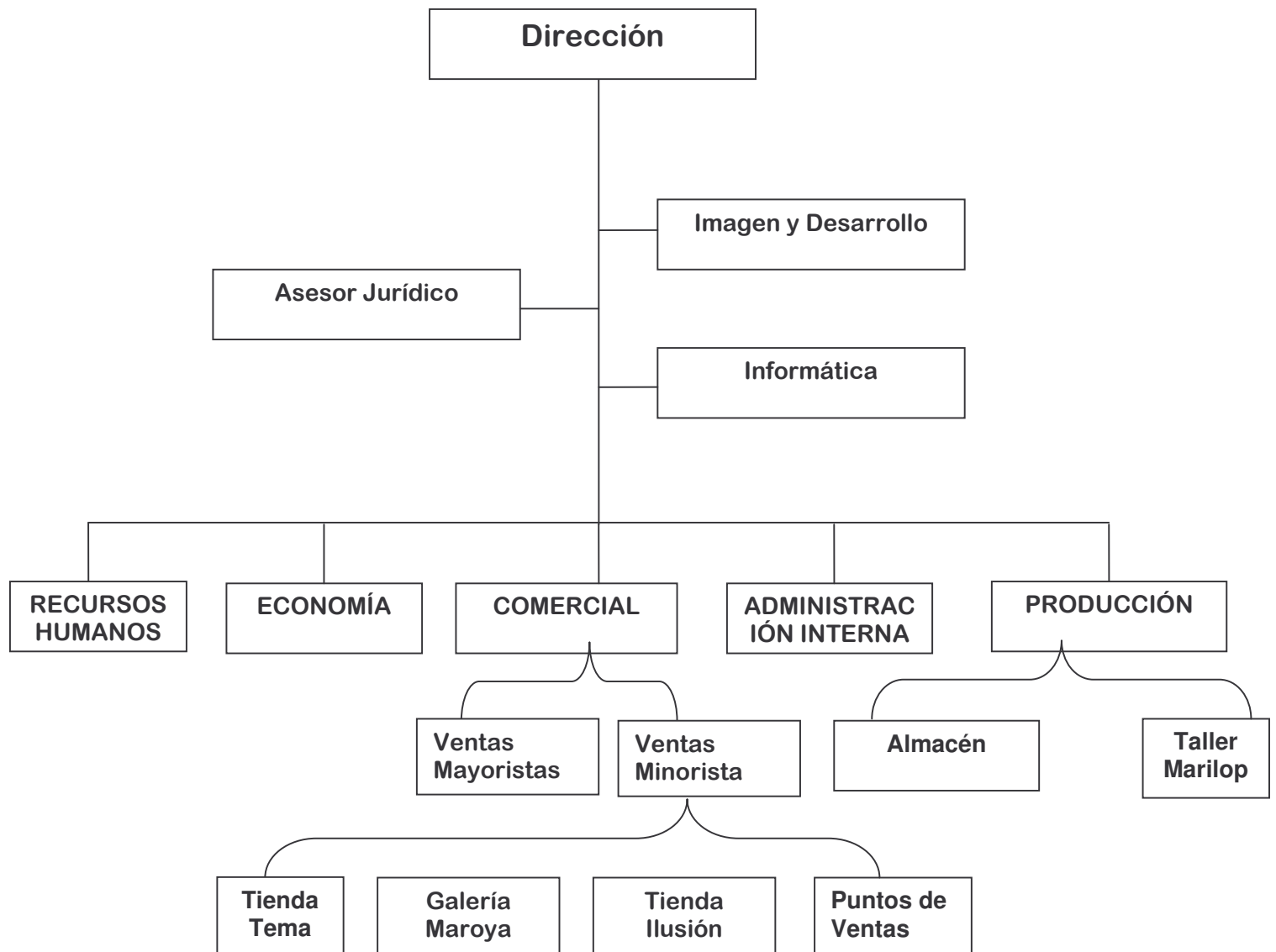
#### Anexo4

### ORGANIRAMA DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA FONDO CUBANO DE BIENES CULTURALES (CASA MATRIZ)



**Anexo 5**

ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA FONDO CUBANO DE BIENES (Cienfuegos)



## **Anexo 6**

Encuesta sobre la gestión de venta.

Estimado promotor nos ayudaría a mejorar los procesos de la gestión de venta si completa el presente cuestionario.

por favor, marque con una “X” en caso necesario:

### **1. ¿CUÁLES SU EXPERIENCIA COMO PROMOTOR CULTURAL?**

- ☐ Menos de 1 año.      ☐ Más de 1 año.  
☐ Más de 3 años.

### **2. USTED ES PROMOTOR CULTURAL EN ESTA UNIDAD DESDE:**

- ☐ siempre.  
☐ No siempre.

### **3. CUALES DE LOS SIGUIENTES ELEMENTO QUE AFECTAN LA GESTION DE VENTA:**

- ☐ falta de comunicación vertical.  
☐ Falta de control del punto de venta.  
☐ Insuficiente gestión de promoción y publicidad.  
☐ Falta de confort.  
☐ Exceso de modelaje y tramitación de documentos.  
☐ Baja calidad del producto.  
☐ No variabilidad de los precios.  
☐ Insuficiente infraestructura logística.  
☐ Insuficiente expositores y soporte.  
☐ Falta de embalaje y envase.  
☐ Falta de gestión de venta cruzada.



Otros. Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia

Nota: la encuesta se aplicó con una participación de cien por ciento.

Alpha: 0,8890

#### Experiencia como promotor cultural

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	más de 1 año	2	14,3	14,3	14,3
	más de 3 año	12	85,7	85,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

#### Tiempo de promotor cultural en la unidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	siempre	10	71,4	71,4	71,4
	no siempre	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

#### Elementos que afectan la gestión de venta (falta de comunicación vertical)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	12	85,7	85,7	85,7
	si se marca	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

#### Element que afect la gestión de venta (falta de control del punto de venta)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	14	100,0	100,0	100,0

#### Elem q afect la gest de venta (insuficiente gestión de promoción y public)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	7	50,0	50,0	50,0
	si se marca	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

#### Elementos que afectan la gestión de venta (falta de confort)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	5	35,7	35,7	35,7
	si se marca	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

#### Elem q afect la gestión de venta (exceso de modelaje y trámite de docum)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	9	64,3	64,3	64,3
	si se marca	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

#### Elementos que afectan la gestión de venta (baja calidad del producto)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	14	100,0	100,0	100,0

**Elementos que afectan la gestión de venta (no variabilidad de los precios)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	3	21,4	21,4	21,4
	si se marca	11	78,6	78,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Elem que afectan la gestión de venta (insuficiente infraestructura logística)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	9	64,3	64,3	64,3
	si se marca	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Elem que afectan la gestión de venta (insuficiente expositores y soporte)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	6	42,9	42,9	42,9
	si se marca	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Elementos que afectan la gestión de venta (falta de empaque y envase)**

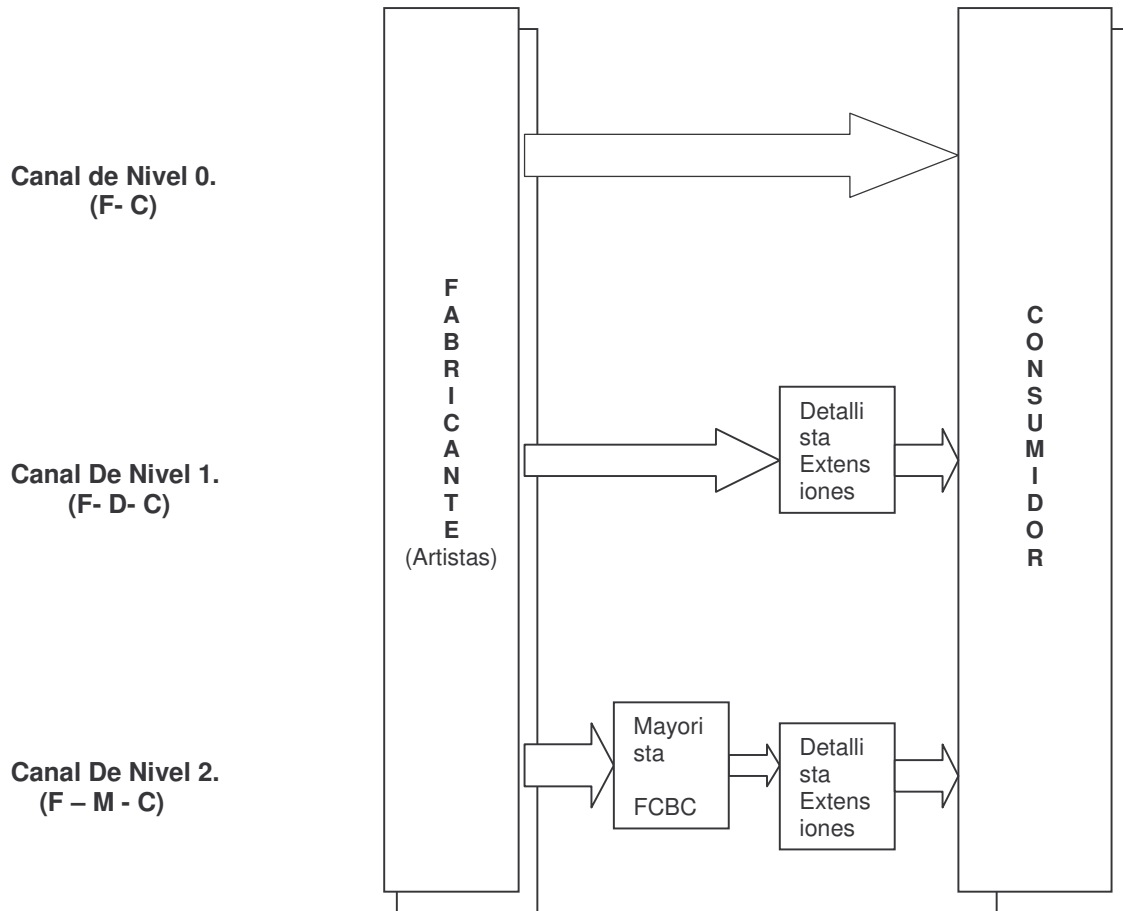
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no s marca	2	14,3	14,3	14,3
	si se marca	12	85,7	85,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Elem que afectan la gestión de venta (falta de gestion de venta cruzada)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	9	64,3	64,3	64,3
	si se marca	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

## Anexo # 7

### Representación gráfica de los canales de distribución de Bienes de Consumo



**Anexo 8**

Encuesta sobre la gestión interna de la actividad comercial

Estimado creador nos ayudaría a mejorar los procesos internos de la gestión comercial si completa el presente cuestionario.

por favor, marque con una “X” en caso necesario:

**4. ¿QUÉ TIEMPO UD. LLEVA REGISTRADO COMO CREADOR?**

- ☐ Menos de 1 año.      ☐ Más de 1 año.  
☐ Más de 3 años.

**5. ¿DESDE CUANDO UD. COMERCIALIZA CON EL FCBC, CIENFUEGOS?**

- ☐ Menos de 1 año.  
☐ Más de 1 año.  
☐ Más de 3 años.

**6. USTED COMERCIALIZA EN LA MANIFESTACION DE:**

- ☐ Plástica      ☐ Artesanía      ☐ Textil

**7. ¿QUÉ ELEMENTOS CAUSAN RECHAZO DE SUS PRODUCTOS?**

- ☐ Calidad de la materia prima.  
☐ No correspondencia de precio.  
☐ Incumplimiento de parámetros técnicos de calidad.  
☐ Incompatibilidad con las preferencias y moda de los productos.  
☐ Otros. Cuáles? \_\_\_\_\_

**8. ¿QUÉ ELEMENTOS AFECTAN LA COMERCIALIZACION DE SUS PRODUCTOS.**

- ☐ De tipo económico y gestión financiera.  
☐ De modelaje y tramitación comercial.



☐ De transportación, almacenamiento y distribución.

☐ De gestión de ventas.

☐ Otros. Cuales? \_\_\_\_\_

**9. EN RELACIÓN A LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONSIGNA, SELECCIONE CUÁL(ES) AFECTAN NEGATIVAMENTE SU GESTION.**

☐ Demora en la elaboración de la Orden de Compra de materiales.

☐ Demora en la recepción de productos

☐ Periodo de realización de la comisión técnico artística

☐ Tiempo de codificación de producto.

☐ Distribución de los productos en las unidades

☐ Emisión de nominas de pago

☐ Emisión de cheques de pago

☐ Otras. \_\_\_\_\_

**10. A CONTINUACIÓN SE RELACIONAN LAS POSIBLES CAUSAS QUE PUEDAN AFECTAR EL SERVICIO INTERNO. SELECCIONE EN SU CASO CUÁL(ES) SERÍAN :**

☐ Incapacidad de orientar correctamente a los creadores.

☐ Falta de rapidez en el servicio para entregas inmediatas a los puntos de venta.

☐ Tratamiento de los rechazos de productos.

☐ Precisión operativa entre los puntos de atención al creador según lo convenido.

☐ Dificultades con las vías de comunicación entre el creador y la organización (teléfono, transporte, etc.).

☐ Exceso de operaciones intermedias en el proceso de consigna.

☐ Procedimiento para el pago es tedioso.

☐ Relaciones distante creador – empresa.

☐ Poca flexibilidad del proceso en adaptarse a las necesidades del productor.

☐ No existen estudio de demanda y preferencia de los clientes.

☐ Exceso de valor de venta de producto.

**11. SELECCIONE LAS TRES CARACTERISTICAS DE CALIDAD QUE CONSIDERE MÁS IMPORTANTES DEL SERVICIO DE COMERCIALIZACION.**

☐ Información técnica referente a la comercialización.

- ☐ Demanda en cantidad y calidad del producto.
- ☐ Variabilidad del tiempo de distribución del producto a los puntos de ventas.
- ☐ Cumplimiento de los tiempos de pago concertados.
- ☐ Actitud de la empresa ante situaciones extremas.
- ☐ Trato y relaciones con el creador.

**QUE SUGERENCIAS UD. PUEDE BRINDARNOS PARA MEJORAR NUESTRO SERVICIO.**

*Fuente: Elaboración propia*

$$n = \frac{NP(1-P)}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + P(1-P)} = 68,13 = 69$$

**Datos:**

N = 232 Tamaño de la Población

P= 0,50 Proporción muestral o su estimado. P= 0,5 garantiza el máximo valor de  $n$  en la expresión anterior.

E= 0,10 Error absoluto permisible.

z= 1,96 Valor de z para un nivel de significación deseado. (# de desviaciones estandar).

Alpha=84, 11

**Tiempo de registro como creador**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	menos de 1 año	2	2,9	2,9	2,9
	más de 1 año	5	7,2	7,2	10,1
	más de 3 año	62	89,9	89,9	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

**Tiempo de comercialización con el FCBC**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	menos de 1 año	2	2,9	2,9	2,9
	más de 1 año	4	5,8	5,8	8,7
	más de 3 años	63	91,3	91,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

**UD Comercializa en la manifestación**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	plástica	14	20,3	20,3	20,3
	artesanía y orfebrería	46	66,7	66,7	87,0
	confesiones textil	9	13,0	13,0	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

#### Eleme que causan el rechazo de su producto (calidad de la materia prima)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	47	68,1	68,1	68,1
	si marca	22	31,9	31,9	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

#### Eleme que causan rechazo de materia prima(no correspondencia de precio)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	43	62,3	62,3	62,3
	si marca	26	37,7	37,7	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

#### Eleme que caus rech su prod(incumpli de parámetros técnicos de calidad)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	65	94,2	94,2	94,2
	si marca	4	5,8	5,8	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

#### Eleme que caus rech de mate prima(incompa con las pref y moda de prod)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	67	97,1	97,1	97,1
	si marca	2	2,9	2,9	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

#### Eleme que afec la comerci de los prod(de tipo econó y getión financiera)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	30	43,5	43,5	43,5
	si se marca	39	56,5	56,5	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

#### Elementos que afectan la comercializacion de los productos(de modelaje y tramitacion comercial)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	41	59,4	59,4	59,4
	si se marca	28	40,6	40,6	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

#### Elementos que afectan la comercializacion de los productos (de trasportación, almacenamiento y dstribción)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	34	49,3	49,3	49,3
	si se marca	35	50,7	50,7	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

#### Elementos que afectan la comercializacion de los productos (de gestión de ventas)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	26	37,7	37,7	37,7
	si se marca	43	62,3	62,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

**En la actividad del proceso de consigna elementos que afectan negativamente su gestión(demora en la elaboración de la orden de compra de materiales)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	32	46,4	46,4	46,4
	si se marca	37	53,6	53,6	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

**En la actividad del proceso de consigna elementos que afectan negativamente su gestión(demora en la recepción de productos)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	42	60,9	60,9	60,9
	si se marca	27	39,1	39,1	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

**En la actividad del proceso de consigna elementos que afectan negativamente su gestión(periodo de realización de la comisión tecticao artístico)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	47	68,1	68,1	68,1
	si se marca	22	31,9	31,9	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

**En la actividad del proceso de consigna elementos que afectan negativamente su gestión(tiempo de codificacion de producto)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	36	52,2	52,2	52,2
	s se marca	33	47,8	47,8	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

**En la actividad del proceso de consigna elementos que afectan negativamente su gestión(distribucion de los productos en las unidades)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	35	50,7	50,7	50,7
	si se marca	34	49,3	49,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

**En la actividad del proceso de consigna elementos que afectan negativamente su gestión (emisión de nominas de pago)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	46	66,7	66,7	66,7
	si se marca	23	33,3	33,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

**En la actividad del proceso de consigna elementos que afectan negativamente su gestión(emision de cheques de pago)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	37	53,6	53,6	53,6
	si se mara	32	46,4	46,4	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

**Posibles causas que pueden afectar el servicio interno (incapacidad de orientar correctamente a los creadores)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	44	63,8	63,8	63,8
	si se marca	25	36,2	36,2	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

**Posibles causas que pueden afectar el servicio interno (falta de rapidez en el servicio para entregas a los puntos de venta)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	37	53,6	53,6	53,6
	si se marca	32	46,4	46,4	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

**Posibles causas que pueden afectar el servicio interno (tratamiento de los rechazos de productos)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	54	78,3	78,3	78,3
	si se marca	15	21,7	21,7	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

**Posibles causas que pueden afectar el servicio interno (precisión operativa entre los puntos de atención al creador según lo convenido)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	61	88,4	88,4	88,4
	si se marca	8	11,6	11,6	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

**Posibles causas que pueden afectar el servicio interno (dificultades de la vías de comunicación entre el creador y la organización)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	39	56,5	56,5	56,5
	si se marca	30	43,5	43,5	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

**Posibles causas que pueden afectar el servicio interno (exceso de operaciones intermedias en el proceso de consigna)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	49	71,0	71,0	71,0
	si se marca	20	29,0	29,0	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

**Posibles causas que pueden afectar el servicio interno (procedimiento para el pago es tedioso)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	33	47,8	47,8	47,8
	si se marca	36	52,2	52,2	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

**Posibles causas que pueden afectar el servicio interno (relaciones distintas creador y empresa)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si no se marca	44	63,8	63,8	63,8
	si se marca	23	33,3	33,3	97,1
	11,00	2	2,9	2,9	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

**Posibles causas que pueden afectar el servicio interno (poca flexibilidad del proceso en adaptarse a las necesidades del productor)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si no se marca	38	55,1	55,1	55,1
si se marca	31	44,9	44,9	100,0
Total	69	100,0	100,0	

**Posibles causas que pueden afectar el servicio interno (no existen estudio de demanda y preferencia de los clientes)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si no se marca	26	37,7	37,7	37,7
si se marca	43	62,3	62,3	100,0
Total	69	100,0	100,0	

**Posibles causas que pueden afectar el servicio interno(exceso de valor de venta de producto)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si no se marca	40	58,0	58,0	58,0
si se marca	29	42,0	42,0	100,0
Total	69	100,0	100,0	

**Características de calidad más importantes del servicio de comercialización (información técnica referente a la comercialización)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si no se marca	39	56,5	56,5	56,5
si se marca	30	43,5	43,5	100,0
Total	69	100,0	100,0	

**Características de calidad más importantes del servicio de comercialización (demanda en cantidad y calidad del producto)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si no se marca	43	62,3	62,3	62,3
si se marca	26	37,7	37,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	

**Características de calidad más importantes del servicio de comercialización (variabilidad del tiempo de distribución del producto a los puntos de ventas)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si no se marca	33	47,8	47,8	47,8
si se marca	36	52,2	52,2	100,0
Total	69	100,0	100,0	

**Características de calidad más importantes del servicio de comercialización (cumplimiento de los tiempos de distribución del producto a los puntos de ventas)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si no se marca	45	65,2	65,2	65,2
si se marca	24	34,8	34,8	100,0
Total	69	100,0	100,0	

**Características de calidad más importantes del servicio de comercialización (trato y relaciones con el creador)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si no se marca	34	49,3	49,3	49,3
si se marca	35	50,7	50,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	

## Anexo 9

Tabla de resultados tendencial

### Forecast Result for Historico Tendencial

06-08-2007 Month	Actual Data	Forecast by SA	Forecast by LR	Forecast Error	CFE	MAD	MSE	MAPE (%)	Tracking Signal	R-sqaure
1	1724214		1983639	-259425,3	-259425,3	259425,3	6,730146E+10	15,046	-1	1
2	2288958	1724214	2158449	130509,5	-128915,8	194967,4	4,21671E+10	10,37385	-0,661217	0,1479218
3	2850514	2006586	2333258	517256,5	388340,8	302397,1	1,172962E+11	12,96459	1,284208	0,1756107
4	2119726	2287895	2508067	-388340,8	0	323883	1,256743E+11	14,30353	0	0,2330953
5		2245853	2682876							
6		2245853	2857685							
7		2245853	3032495							
8		2245853	3207304							
CFE		1240503	0							
MAD		525613,8	323883							
MSE		3,531437E+11	1,256743E+11							
MAPE		20,73741	14,30353							
Trk. Signal		2,360103	0							
R-sqaure		1	0,2330953							
			a=1,81E6							
			b=174809,2							

**Anexo 10**

Modelo de proceso de consignación

No	Actividad	R.E.	R.F.	RC	RP	M.	P.L.	PE	Descripción
1	Verificar que no existen producto pendiente	-		X		X	X	-	El artesano solicita la materia para producir, el especialista de comercio chequea su situación legal.
2	Aprobación de cantidades	-		X		X		-	Aprobación de cantidad de MP, el especialista de comercio chequea la solicitud de material con rebaja de 10% del costo. El jefe comercial emite modelo de autorización de compra
3	Compra de material	X	X	X	X	X		-	El artesano realiza la compra donde deja reflejada en el vale de venta su firma y datos de registro, genera modelo de venta (error en procedimiento) orden de despacho
4	Declaración de producción de proceso			X			X	-	La especialista de comercio actualiza el estado de expediente del creador con relación a la producción de proceso.
5	Rebaja del inventario de material	X				X			El operador de inventario da paja de inventario, el almacenero actualiza tarjeta estiba.
6	Producción de producto				X		X	-	El creador dispone de tiempo para la entrega de la producción, convenía con el especialista principal las especificaciones de entrega
7	Evaluación del producto determinado			X			X	X	La comisión técnico artístico evalúa la calidad del producto según los parámetros de manifestación.

**Leyenda:**

**R.E:** Relación económica

**R.F:** Relación financiera

**R.F:** Relación contable

**R.P:** Relación de producción

**M:** modelo

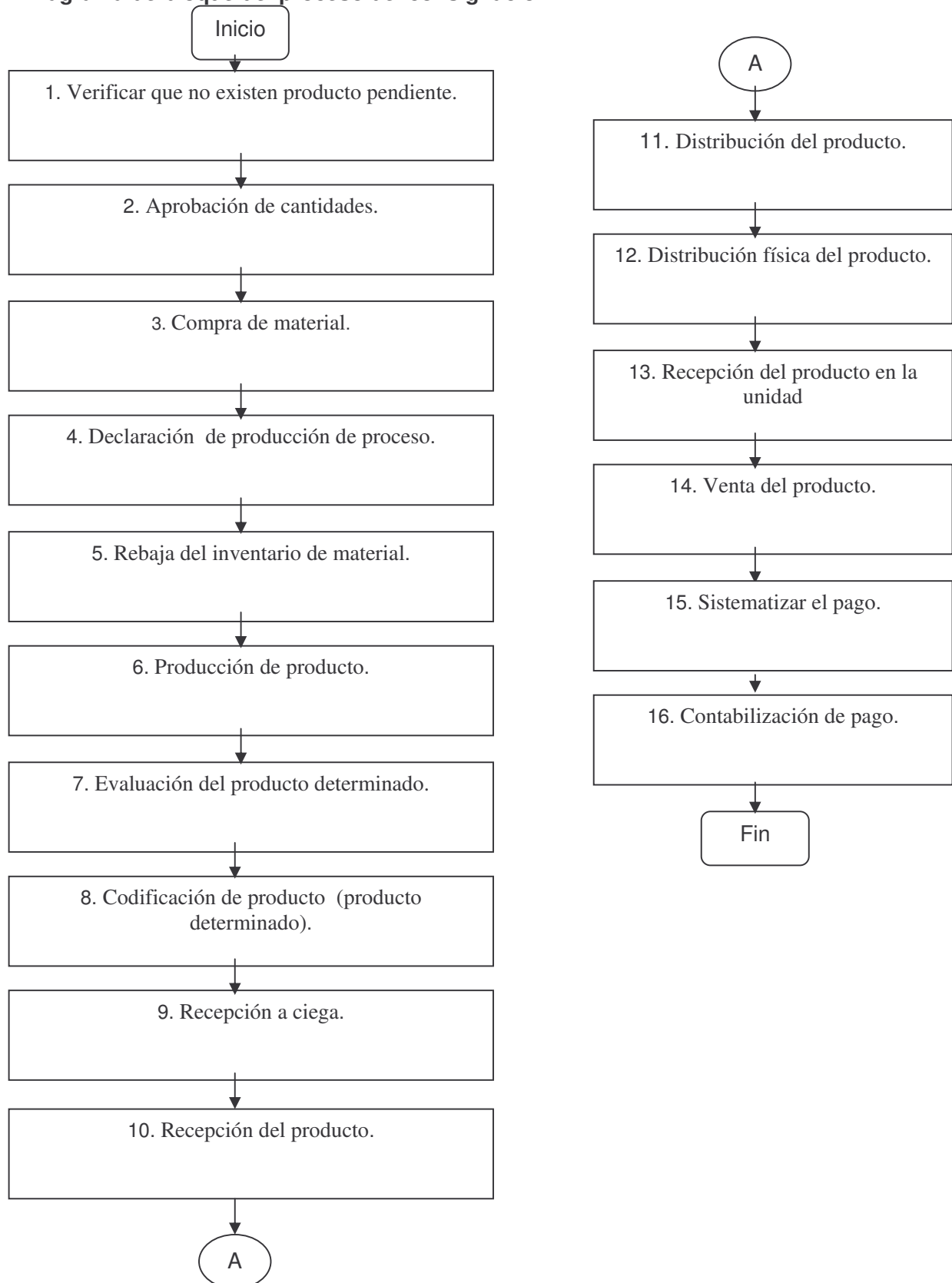
**P.L:** Proceso legal

**P.E:** Proceso externo



8	Codificación de producto (producto determinado )			X		X		X	Una vez aprobado por la comisión técnico artístico el especialista comercial codifica el producto, reflejando el número de contrato, cuantifique la producción.
9	Recepción a ciega	X				X		-	El almacenero cuenta y decepciona a siega los productos físicos, el almacenero da alta la tarjeta de estiba
10	Recepción del producto	X		X					El especialista de inventario da entrada al inventario en la base de dato, genera el modelo de inventario, recibe copia de recepción de producción contable y actualiza el modelo de inventario.
11	Distribución del producto	X		X					El almacenero según el plan de distribución realiza la distribución para la unidad, da paja del almacén y firma el vale de salida
12	Distribución física del producto	X		X		X			Se traslada el producto por cantidad a los puntos de distribución.
13	Recepción del producto en la unidad			X		X			Se da entrada al producto a la unidad y abre la tarjeta de estiba
14	Venta del producto	X	X	X		X		X	Venta del producto final al cliente requiere embalaje s/condiciones de imagen y características del producto. Modelos. Rebaja de Tarjeta de estiba. Factura de venta. Resumen de venta (declaración de ingreso)
15	Sistematizar el pago	X		X		X			Por el reporte de venta se efectúa el pago al creador, el pago se realiza aplicándole al producto al 53,85% para el artista el 46,15% para el FCBC, hay producto que se le aplica el 70% para el creador el 30% para FCBC en el caso de pintura.
16	Contabiliza de pago	X	X			X			Contabiliza el especialista económico el cheque del pago al creador rebajando la obligación del pago.

**Diagrama de bloque del proceso de consignación.**



## Modelo del proceso de los medios propios

[illegible]

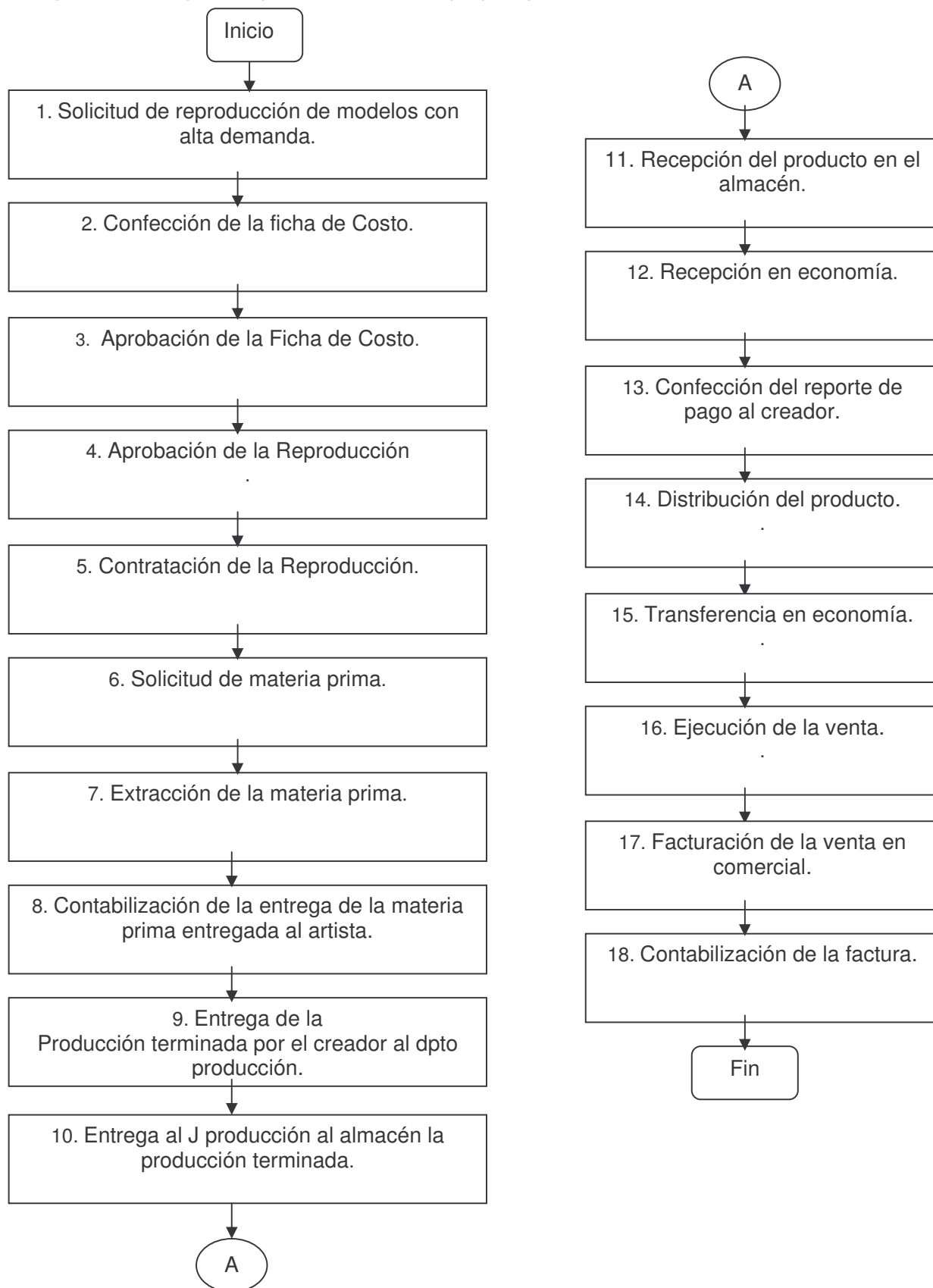
10	Entrega el j producción al almacén la producción terminada				x	x			El jefe de producción entrega al almacén la producción terminada con el código, el precio de costo y la mano de obra del producto
11	Recepción del producto en el almacena					x			El jefe de almacén recepciona el producto, refleja todos los datos del producto
12	Recepción en economía	x				x			El especialista en inventario recepciona por el modelo de almacén , declara un inventario de medios propios en el almacén y disminuye la producción en proceso
13	Confección del reporte de pago al creador	x			x	x			El jefe de producción emite el reporte de pago a economía para realizar el pago al creador por la mano de obra de las producciones terminadas
14	Distribución del producto			x					El jefe de almacén transfiere a las unidades la producción terminada para la venta
15	Transferencia en economía	x				x			El especialista en inventario efectúa el proceso contable, rebaja el inventario en almacén y alta a un inventario en la unidad
16	Ejecución de la venta	x	x						El promotor cultural refleja en el vale de venta la salida del producto y la entrada del efectivo. Por el mismo llena el modelo del resumen de venta
17	Facturación de la venta en comercial			x					El facturador por el modelo del resumen de venta factura los productos vendidos
18	Contabilizació n De la factura	x	x						La esp en inventario contabiliza la factura ,rebaja el inventario en la unidad, y declara, costos ingresos en los estados financieros

***Leyenda:***

**R.E:** Relación económica  
**R.F:** Relación financiera  
**R.F:** Relación contable  
**R.P:** Relación de producción  
**M:** modelo  
**P.L:** Proceso legal  
**P.E:** Proceso externo

### Anexo 13

Diagrama de bloque del proceso de medios propios para el creador.



## Anexo 14

### **Encuesta para validar la Gestión Comercial del FCBC.**

Por favor marque con una cruz en caso afirmativo el parámetro que se evidencia, de acuerdo a su conocimiento de gestión de la actividad y considerando la trazabilidad de los hechos de auditoría que en un periodo de evaluación usted ha realizado o conocido.

Ha estado relacionado al control de la actividad comercial del FCBC en el:

\* Existencia de inputs (entradas) externos sobre la eficacia de la conducta comercial de vendedores.

\* No conozco



Fuente: [www.aulavia.com/manuelserrano/htm](http://www.aulavia.com/manuelserrano/htm)

Nota: la encuesta se aplico con una participación de cien por ciento (El consejo de dirección)

#### Has estado relacionado al control de la actividad comercial del FCBC

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel interno	6	54,5	54,5	54,5
	Nivel externo	5	45,5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

#### Y durante un periodo de

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de seis meses	1	9,1	9,1	9,1
	Mayor de seis meses	3	27,3	27,3	36,4
	Mas de un año	7	63,6	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

#### Se manifiesta la traslación de objetivos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Por su tipología y conexión con la estrategia	7	63,6	63,6	63,6
	Por su desligue y conexión con actividades y medios	3	27,3	27,3	90,9
	No conozco	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

#### La modelacion comercial se realiza como

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sistema de planificación	3	27,3	27,3	27,3
	Sistema de registro	8	72,7	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

#### Establecen las competencias comerciales y coaching

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Planes de mejora	1	9,1	9,1	9,1
	Acompañamiento y visitas conjuntas	7	63,6	63,6	72,7
	No conozco	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**La plataforma de clientes se soporta por**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Clasificacion en funcion de rentabilidad	9	81,8	81,8	81,8
	Gestion de las 3 plataformas (clientes, trabajo y prospeccion)	1	9,1	9,1	90,9
	No conozco	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**La gestion de grandes cuentas y clientes especiales se hace**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Interccion grande cuentas con red	1	9,1	9,1	9,1
	Sistemas de vinculacion y fidelizacion con clientes de grand	3	27,3	27,3	36,4
	No conozco	7	63,6	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**La gestion de carteras(negocio) se realiza teniendo e cuenta**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Idoniedad de concepto y procedimiento de definicion y de red	1	9,1	9,1	9,1
	Sistemas de informacion y flujo de la misma	2	18,2	18,2	27,3
	Control y asignacion de gasto por cliente y cartera	7	63,6	63,6	90,9
	No conozco	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**La estructura y funciones comerciales y directivas presentan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Estructura y mix de las funciones de gestion comercial	8	72,7	72,7	72,7
	No conozco	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**Las metodologías comerciales consideran**

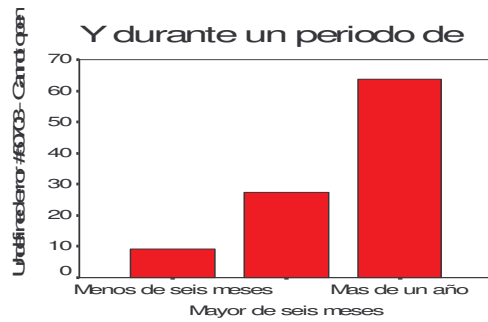
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Estandarizacion de conductas	9	81,8	81,8	81,8
	Manualizacion y formacion	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

**Los sistemas y herramientas para la medicion de la eficacia comercial en la red se enriquecen con**

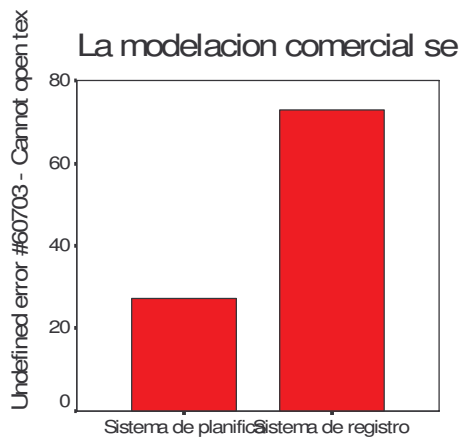
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Existe de inputs entradas exte sobre la efica de cond come	3	27,3	27,3	27,3
	No conozco	8	72,7	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0	



Has estado relacionado al control de la actividad



Y durante un periodo de



La modelacion comercial se realiza como



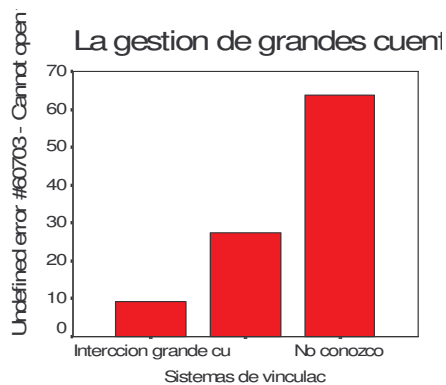
Se manefista la traslación de objetivos



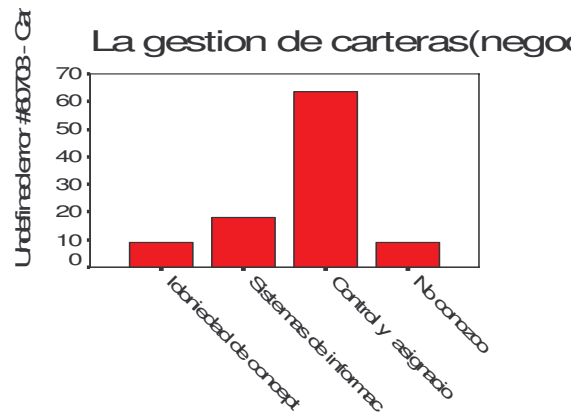
Establecen las competencias comerciales



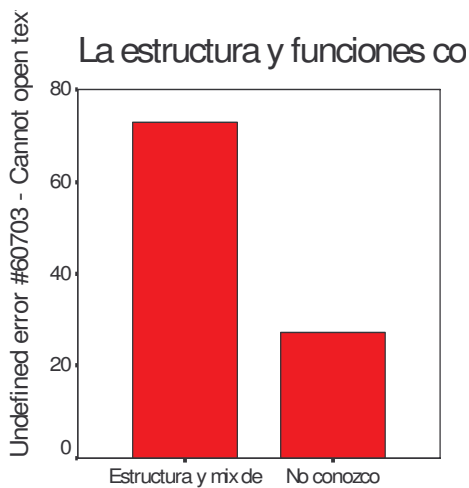
La plataforma de clientes se soporta por



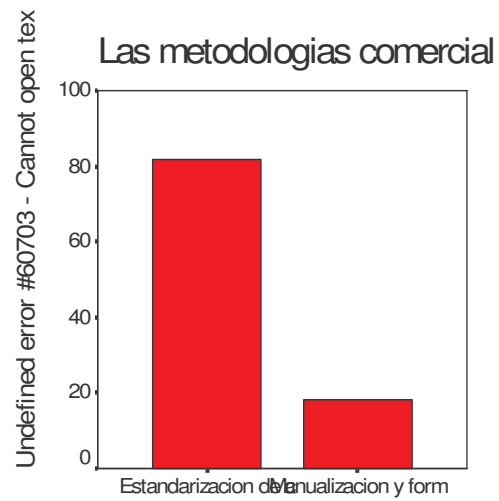
La gestion de grandes cuentas y clientes



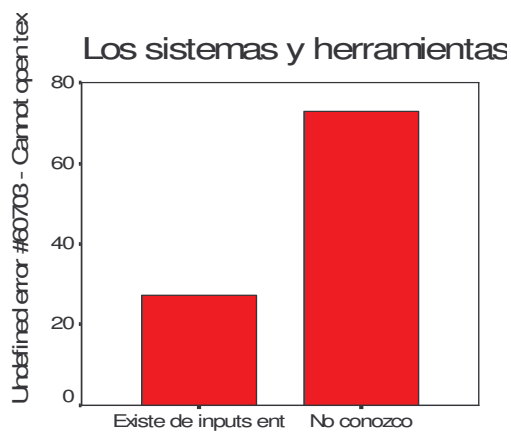
La gestion de carteras(negocio) se realiza



La estructura y funciones comerciales y c



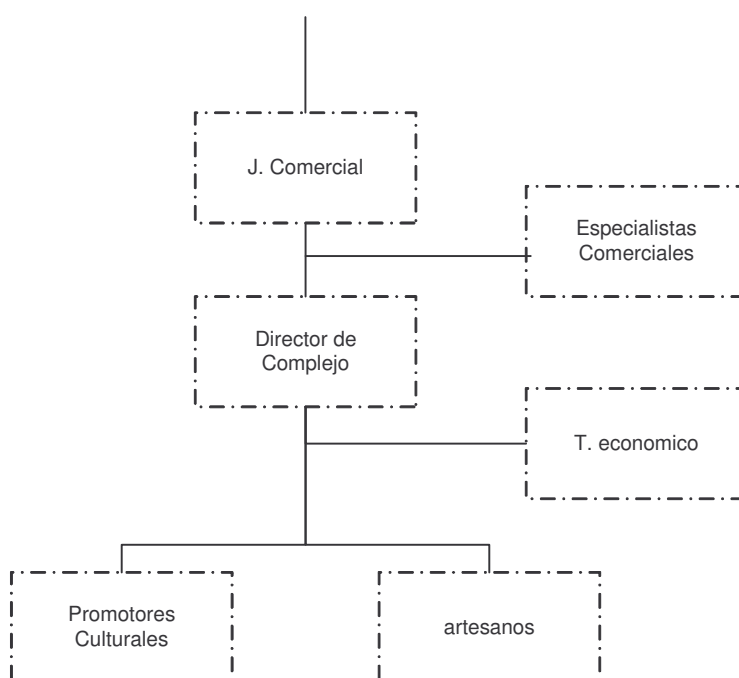
Las metodologias comerciales considera



Los sistemas y herramientas para la medi

## Estructura del complejo

### Estructura del Complejo



Anexo 16 Red Minorista

