

**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS
EMPRESARIALES CICE 2019**

**MÉTODO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE
DE ÉXITO DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES**

***METHOD FOR THE EVALUATION OF THE KEY FACTORS OF
SUCCESS OF THE RETAIL TRADE***

Raúl Yoel La Fé Jiménez¹

Resumen:

El comercio minorista de bienes es un sector importante para el desarrollo socio económico de cualquier país, porque acerca las producciones a los consumidores y establece el vínculo necesario entre la industria y el mercado para la coordinación del proceso productivo y la toma de decisiones. Este estudio tuvo el propósito de proponer un método para la evaluación del nivel de los factores clave de éxito en empresas que se dedican al comercio minorista de bienes en Cuba. Para dar cumplimiento al mismo se comenzó con una revisión bibliográfica sobre el tema y aspectos a tener en cuenta en la medición del nivel de satisfacción del cliente y se dedujeron los factores clave de éxito, los cuales deben ser potenciados para el logro de la efectividad de la empresa. Posteriormente se propusieron los pasos a seguir para su evaluación en una empresa de comercio menorista de bienes. Como resultados fundamentales se obtuvo la descripción de dichos factores y un método aplicable a cualquier empresa del ramo que pretenda basar su proceso de toma de decisiones efectivas en información primaria desde la perspectiva de lo que opina el cliente.

¹ Raúl Yoel La Fé Jiménez, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba, raulfi@uclv.edu.cu

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL
"II CCI UCLV 2019"

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



Abstract:

The retail of goods is an important sector for the socio-economic development of any country, because it brings productions closer to consumers and establishes the necessary link between industry and the market for the coordination of the productive process and decision-making. The purpose of this study was to propose a method for evaluating the level of key success factors in companies engaged in the retail trade of goods in Cuba. In order to comply with it, a bibliographic review on the subject and aspects to be taken into account in the measurement of the level of client satisfaction was started and the key success factors were deduced, which must be strengthened to achieve the effectiveness of the the company. Subsequently, the steps to be followed were proposed for evaluation in a merchandise retailing company. As fundamental results, the description of these factors was obtained and a method applicable to any company in the industry that intends to base its process of making effective decisions on primary information from the perspective of what the client thinks.

Palabras Clave: Factores clave; Comercio; Minorista; Bienes.

Keywords: Key factors; Commerce; Retail Goods.

1. Introducción

El sector del comercio minorista de bienes contribuye al desarrollo de la sociedad estableciendo un vínculo entre la industria y el mercado. Este es un sector que produce un servicio con la característica sui géneris de que el cliente obtiene un artículo que puede consumir en el momento o puede llevarlo para su posterior consumo.

La visión marxista del comercio como fase dissociada del ciclo de capital comercial no está separada de la más moderna como sector de la economía, pues igualmente se concibe como un eslabón social que aporta valor a las mercancías que fueron producidas por empresas de los sectores primario y secundario para facilitárselas al consumidor como

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



receptáculo final del proceso al ofrecer el servicio de comercialización (Pérez, 2010, pp. 101-110).

Según Marx (1973), en la fase de venta de las mercancías producidas el dinero invertido inicialmente regresa convertido en dinero y asegura la reproducción del sector industrial. García y otros (1992) explican que las mercancías que se venden pasan a propiedad personal.

Barreiro (2002) considera que es un sector de la economía que “...agrega una utilidad adicional sobre la ya brindada por los productores, cuando diseñan y fabrican un producto capaz de satisfacer una determinada necesidad. [...] mediante los servicios que presta, añade a esa capacidad, utilidad de lugar, de tiempo, de imagen y hasta adicionan utilidad de forma, que complementan el valor del producto accesible al comprador.” Mientras que Pons, Hui y Duffus (2008) opinan que “...tiene la función de aproximar, repartir, distribuir.” En cambio Cliquet (2011) y Matea y Mora (2012) lo definen como un sector que media entre productores y clientes, y presiona a los sectores primario y secundario para que respondan a los requerimientos del cliente, teniendo en cuenta que la mayor parte de los bienes que se consumen en una sociedad se obtiene en estas empresas.

Cabrera, Martínez y Calas (2017) dicen que el comercio minorista de bienes es el sector que brinda el servicio de comercialización de aquellos bienes que satisfacen las necesidades o carencias de los consumidores.

En relación con los resultados que se esperan de una empresa de comercio minorista de bienes en Cuba, Barreiro (2002) explica que en primer lugar es la satisfacción de las demandas de la población, teniendo en cuenta que los medios de producción ya sean de propiedad social o privada deben contribuir a incrementar la productividad del trabajo para poder reducir el valor de las mercancías y elevar las posibilidades de acceso de todos los consumidores. Por su parte Cerdá (2002); Berné, García y Pedraja (2005) y La Fé (2014) consideran que el comercio minorista existe para satisfacer las necesidades de los clientes con productos más afines a sus exigencias, para lo cual debe adaptarse a los cambios que el entorno le impone y lograr rendimientos que contribuyan a su reproducción como sector.

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



Se comparte el criterio de Rebollo (1994); Leal y Cefalá (2006) y Flexor (2014) en cuanto a que en el comercio minorista de bienes la satisfacción del cliente se expresa a través del estado de conformidad o complacencia de un individuo o un grupo de ellos con los diferentes aspectos que componen el servicio de comercialización que han recibido. En cambio, el incremento en los rendimientos económicos de una empresa de este sector se puede delimitar al aumento sostenido de variables asociadas a las ventas y las utilidades, así como a la disminución de los costos (Barreiro, 2002, p. 32; Cabrera, Martínez y Calas, 2017, p. 5).

Con base en lo anterior se asume por parte del autor que el comercio minorista de bienes es un sector de la economía que tiene la función social de complementar el proceso productivo de los sectores primario y secundario acercando los bienes al cliente para satisfacer las demandas de los mismos y obtener rentabilidad como empresas. Es por esto que el presente trabajo define como situación problemática la necesidad de información para la toma de decisiones con respecto a los elementos determinantes en el éxito de las empresas de comercio minorista de bienes en Cuba. El problema científico es: ¿Cómo contribuir a la toma de decisiones que conduzcan al éxito de una empresa de comercio minorista de bienes en Cuba? El objetivo de la investigación ha sido: proponer un método para la evaluación del nivel de los factores clave de éxito en empresas que se dedican al comercio minorista de bienes en Cuba. Por tanto la hipótesis es: si se evalúa el nivel de los factores clave de éxito en una empresa de comercio minorista de bienes, es posible contribuir a la toma de decisiones de las mismas.

Este trabajo ha servido como base para que las empresas del sector del comercio minorista de bienes en Cuba evalúen su gestión comercial y tomen decisiones acertadas que conduzcan a la satisfacción del cliente y la rentabilidad como empresas.

2. Metodología

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se siguieron los pasos siguientes:

1. Revisión bibliográfica para deducir los factores clave de éxito (FCE) del comercio minorista de bienes: se centró en artículos científicos en los que se abordan los elementos fundamentales de este tipo de empresas, aunque no les llamen FCE.

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL
"II CCI UCLV 2019"

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



- Propuesta de FCE: definición basada en la revisión anterior.
- Elaboración de un método para la evaluación del nivel de la empresa cubana de comercio minorista de bienes en cada uno de los FCE.
- Validación del método: se realizó a través del criterio de expertos.
- Aplicación del método propuesto en una empresa de comercio minorista de bienes.

3. Resultados

En correspondencia con los pasos trazados anteriormente se procedió a la investigación.

3.1 Revisión bibliográfica

Según muestra la Tabla 1 los autores expresan que el éxito de las empresas de comercio minorista de bienes radica en los aspectos: gestión de la oferta, atención al cliente y concepción de la tienda.

Tabla 1. Factores clave de éxito del comercio minorista de bienes

Autores	Elementos relacionados con:		
	Gestión de la oferta	Atención al cliente	Concepción de la tienda
Rebollo (1994) y Leal y Cefalá (2006)	Relación con proveedores. Imagen que se le imprime a los bienes en su proceso de creación.	Conocimiento del cliente, necesidades y preferencias	
Cruz (1997)		Proyección estratégica hacia el consumidor. Formación del personal de la tienda.	Selección del formato de la tienda en correspondencia con el tipo de consumidor.
Montero (2001)	Valor de marca de los bienes culturales por la creación artística.	Imagen promocional adecuada a los coleccionistas de arte.	

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL
"II CCI UCLV 2019"**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



Barreiro (2002); González, Pons y Cárdenas (2008) y Cabrera, Martínez y Calas (2017)	Variedad de precios en relación con los costos.	Calidad del servicio dentro de la tienda. Estabilidad del surtido y la variedad. Personal que refleje una imagen adecuada.	Diseño del producto-tienda. Facilidades del soporte físico. Comunicación en la tienda.
Conesa (2004)	Variedad de bienes. Precios atractivos.	Servicio distintivo, en correspondencia con las particularidades del cliente.	Formato de la tienda en relación con el cliente. Localización adecuada.
Berné, García y Pedraja (2005)	Comunicación con el cliente para conocer sus requerimientos. Relación formal con productores.	Identificación y clasificación de los clientes para ajustar los programas de marketing. Relaciones internas entre personal en contacto y la gerencia.	
González (2005) y Fernández, Rebollo y Rozano (2007)		Proyección al cliente: selección del personal en contacto y formación en cuanto a los bienes y la empresa.	Ventajas de una adecuada localización: cercanía al cliente y facilidades complementarias y de postventa.
Patiño y Bernal (2005)		Competencias que debe poseer o desarrollar el vendedor en el puesto de trabajo.	
Ruiz (2009)	Calidad del producto, durabilidad, funcionalidad y precios adecuados.	Informar al cliente sobre facilidades del producto y la tienda. Personal en contacto que	Imagen del punto de venta. Diseño de atractivos. Seguridad y comodidad en el proceso de compra.

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



		proyecte una imagen adecuada.	
Clinquet (2011)	Reducción de costos en la cadena de suministros. Innovar en productos.	Personal que informa al cliente sobre los bienes y los servicios de posventa.	Tecnología que viabilice proceso de pago y facturación con el cliente.
Flexor (2014)	Estudio de los hábitos de compra del cliente para diseñar el surtido. Establecer diferentes opciones de abasto.	Tratamiento diferenciado a clientes según sus hábitos y escuchar sus sugerencias.	Incrementar la capacidad de venta con el uso de las tecnologías según sea necesario.
Camarero y Gutiérrez (2017)	Relación recíproca con los proveedores y otros del entorno. La satisfacción del cliente como objetivo desde la fabricación del producto.	Personal que es amable con el cliente y comunica sus necesidades y deseos.	

Fuente: elaboración propia

Con base en la revisión bibliográfica anterior se llegó a una definición de cada FCE:

Gestión de la oferta: esfuerzo que realiza la empresa para hacer que el cliente obtenga en el lugar de la venta los bienes que se corresponden con su necesidad. Consiste en la comunicación desde el cliente hasta los productores y viceversa, con el objetivo de producir bienes acordes a las expectativas del mercado. Las dimensiones de este factor son:

- ✓ Calidad de los bienes.
- ✓ Correspondencia calidad-precios.
- ✓ Disponibilidad de bienes.
- ✓ Correspondencia diseño-necesidad.

Atención al cliente: esfuerzo que realiza la empresa para que el personal en contacto contribuya a la obtención de los resultados de la organización, facilitando el proceso de

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL
"II CCI UCLV 2019"

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



comercialización. Se incluye la formación y capacitación de la fuerza de venta para elevar sus destrezas. Las dimensiones de este factor son:

- Aspecto o apariencia del personal en contacto.
- Información que recibe y ofrece sobre los bienes.
- Amabilidad y cortesía con el cliente.
- Agilidad en el servicio.

Concepción de la tienda: esfuerzo que realiza la empresa para ubicar y diseñar el lugar de venta en vínculo con las exigencias y cualidades del mercado objetivo. Las dimensiones de este factor son:

- Disposición de las secciones.
- Posibilidades de desplazamiento del cliente.
- Organización interna.
- Localización.

3.2 Método para la evaluación de los FCE en empresas del comercio minorista de bienes en Cuba

Para la utilización efectiva de este hallazgo se pospusieron un conjunto de fases que debe seguir la empresa de comercio minorista de bienes:

Fase 1. Despliegue que cada FCE: se debe diseñar un instrumento de evaluación por cada una de los FCE y sus dimensiones. Además se fijará una escala única de evaluación que el cliente pueda utilizar para participar como evaluador (debe ser número impar). Este instrumento puede recibir una primera validación a través de un análisis de contenido.

Fase 2. Aplicación del instrumento: se selecciona una muestra representativa de clientes a través del muestreo aleatorio simple y se aplica el instrumento.

Paso 3. Análisis de los resultados: se calculan medias matriciales por cada FCE usando la fórmula siguiente.

$$MMf = \frac{\sum_{i=1}^C \sum_{j=1}^E P_{ij}}{CE}$$

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”



DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.

Donde:

MMf: media matricial del factor clave de éxito “f”

C: total de clientes “i”

E: total de criterios “j” que responden al factor “f”

P_{ij}: calificación otorgada por el cliente “i” en el criterio “j” del factor “f”

Para la interpretación de los resultados se toma el valor medio de la escala como referencia:

- Si $MMf >$ valor medio de la escala, el cliente tiende a la satisfacción (se deben potenciar las acciones que le satisfacen).
- Si $MMf =$ valor medio de la escala, el cliente no está satisfecho ni insatisfecho con el servicio (hay acciones efectivas de la empresa y también hay ineffectividad).
- Si $MMf <$ valor medio de la escala, el cliente tiende a la insatisfacción (se deben deducir las acciones de la empresa que causan la ineffectividad).

3.3. Validación del método

Para la validación se seleccionaron expertos con un Coeficiente de Competencia que oscila entre 0,8 y 1 considerado alto.

Tabla 2. Valoración de las cualidades del método

Expertos	Cualidades del método				
	Valor teórico	Valor metodológico	Posibilidad de aplicación real	Lógica procesual	Importancia social
E1	7	6	6	7	6
E2	7	6	6	7	5
E3	7	6	6	7	5
E4	7	6	6	7	5
E5	6	5	6	7	4
E6	7	6	5	7	5
E7	6	7	7	6	5
E8	7	7	7	7	6
E9	6	7	7	7	5

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL
"II CCI UCLV 2019"

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



Media	6,67	6,22	6,22	6,89	5,11
Mediana	7	6	6	7	5
Moda	7	6	6	7	5
S	0,5	0,67	0,67	0,33	0,60
ICS	97,50 %	96,67 %	96,67 %	98,33 %	96,99 %

Fuente: elaboración propia

El Índice de Consenso de Expertos (ICS) fue superior al 85 % en todos los casos, por lo que este queda validado.

3.4 Aplicación del método en una empresa de comercio minorista de bienes en la Sucursal ARTex de Villa Clara

La empresa seleccionada fue la Sucursal ARTex de Villa Clara que comercializa bienes culturales. Posee puntos de venta en ocho de los trece municipios de la provincia y ha presentado dificultades en los últimos años con el aprovisionamiento y la localización de sus establecimientos.

A partir de lo preceptuado en el método se diseñó el instrumento y se realizó un análisis de contenido. El mismo resultó en un Coeficiente Concordancia de Kendall de 0,91, el cual es alto.

La propuesta definitiva de instrumento comienza con un encabezado dirigido al cliente, solicita los datos personales necesarios para su posterior análisis, como sexo, nivel escolar, tipo de cliente y rango de edad. Luego se presentan los criterios con una escala de 7. La muestra se seleccionó en todos los municipios donde la empresa posee tiendas o puntos de venta, logrando aplicar el principio estadístico de la representatividad. El cálculo de la media matricial por cada dimensión y en general se realizó durante dos años, sirviendo como base para la toma de decisiones comerciales por parte de la empresa. Estos valores se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Medias Matriciales por periodos en la Sucursal ARTex de Villa Clara

Dimensiones/ Períodos	Inicial	0,5 año	1 año	1,5 años	2 años
-----------------------	---------	---------	-------	----------	--------

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL
"II CCI UCLV 2019"

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



Gestión de la oferta	3,12	3,19	3,556	3,905	4,435
Atención al cliente	3,99	4,2	4,685	5,05	5,6
Concepción de la unidad	4,6	4,55	4,63	4,78	4,8
Efecto general	4,03	4,185	4,5	4,775	5,12

Fuente: elaboración propia

Se percibe un ligero incremento en cada uno de los indicadores dado un plazo de tiempo, a partir de la toma de decisiones correctivas.

4. Conclusiones

- Las empresas que se dedican al comercio minorista de bienes en Cuba deben centrar su atención en los factores clave de éxito: gestión de la oferta, atención al cliente y concepción de la tienda.
- El método propuesto es válido según el criterio de los expertos y contribuye a la toma de decisiones de una empresa de comercio minorista de bienes.
- Este método debe ser aplicado frecuentemente para la toma de decisiones que favorezcan la efectividad de dichas organizaciones.

5. Referencias bibliográfica

1. Barreiro, L. *Enfoque estratégico de Marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba*. Tesis Doctoral. Universidad de La Habana. Cuba. 2002.
2. Berné, C. García, M. Pedraja, M. La orientación defensiva de las estrategias del pequeño comercio minorista. España. Revista *ESIC Market* Enero-Abril, 2005.
3. Cabrera, L.I. Martínez J.M. Calas, A. *Protección al consumidor en los servicios del comercio minorista. Tratamiento legislativo*. Cuba. Disponible en: http://www.derechocambiosocial.com/revista022/proteccion_al_consumidor.pdf [Consultado: 12 de febrero de 2017].
4. Camarero, C. Gutiérrez, J. *La eficiencia económica y social de las relaciones comerciales*. España. Disponible en:

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL
"II CCI UCLV 2019"

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



- <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/371/209.pdf> [Consultado: 12 de febrero de 2017].
5. Cerdá, L. M. Tipología y evolución de los centros comerciales. España. Revista *Distribución y Consumo* Noviembre-Diciembre, 2002.
 6. Cliquet, G. La innovación en la distribución: el caso de Francia. España. Revista *Distribución y Consumo* Enero-Febrero, 2011.
 7. Conesa, A. Fundamentos económicos de la regulación de las comunidades autónomas en materia de comercio interior. España. Revista *Distribución y Consumo* Enero-Febrero, 2014.
 8. Cruz, I. Evaluación de los problemas del comercio. Un enfoque competitivo. España. Revista *Distribución y Consumo* Diciembre, 1996-Enero, 1997.
 9. Fernández, A. Rebollo, A. Rozano, M. Factores de competitividad de los centros comerciales. España. Revista *Distribución y Consumo* Septiembre-Octubre, 2007.
 10. Flexor, G. Las tiendas frente a la revolución de los supermercados: el caso de la región metropolitana de Río de Janeiro. Brasil. Revista *Economía, Sociedad y Territorio* Vol. 14, No. 45, 2014.
 11. García, R. y otros. *Lecciones de economía política de la construcción del socialismo*. Editorial Pueblo y Educación. Cuba. 1992.
 12. González, D. Pons, R. Cárdenas, J.R. Diseño de un procedimiento para medir la Imagen en el Comercio Minorista de Bienes. España. Revista *Observatorio de la Economía Latinoamericana* No. 104, Octubre, 2008. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2008/mgp.htm>.
 13. González, O. Papel de la localización en la selección de establecimientos minoristas: un enfoque tridimensional. España. Revista *Distribución y Consumo* Marzo-Abril, 2005.
 14. La Fé, R.Y. La gestión del conocimiento en empresas del comercio minorista de bienes en Villa Clara. México. Revista *Teoría y Praxis* No.15, Junio, 2014.

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



15. Leal, M. Cefalá, Y. Estrategia de crecimiento empresarial aplicadas por hipermercados. Venezuela. Revista *Gerencia* Vol. 8, No. 24, 2006.
16. Marx, C. *El Capital*, Tomo I. y II. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. 1973.
17. Matea, M. LL. Mora, J. Comercio minorista y regulación autonómica: efectos de la densidad comercial, el empleo y la inflación. España. *Revista de Economía Aplicada* Vol. 20, No. 59. 2012.
18. Montero, I. Factores determinantes del mercado de arte. España. *Revista Europea de Dirección de Empresa* Vol. 10, No. 4, 2001.
19. Patiño, O. A. Bernal, C. R. Las competencias de emprendimiento de los tenderos. Una aproximación práctica. Colombia. Revista *E.A.N.* No. 54, Mayo-Agosto, 2005.
20. Pérez, O. E. *Estrategia económica: medio siglo de socialismo. Cincuenta años de economía cubana*. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. Cuba. 2010.
21. Pons, R. Hui, Y. Duffus, D. El marketing y la Imagen del Comercio Minorista de Bienes. España. Revista *Contribuciones a la Economía* Julio, 2008. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2008b/>.
22. Rebollo, A. Gestión empresarial. Estrategias del comercio minorista. España. Revista *Distribución y Consumo* Abril-Mayo, 1994.
23. Ruiz, M. E. Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista. España. *Universia Business Review*, Primer Trimestre, 2009.

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu