



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento Economía

**La Imagen en el Comercio Minorista de Bienes: Caso Puntos de Venta Grupo
Empresarial Comercial Caracol S. A.**

Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Economía.

Autor (a): Pham Le Tuam Duong

Tutor (es): DrC. Roberto C. Pons García

DrC. Jency Tanda Díaz

Matanzas, 2020

Declaración de autoridad

Yo, Pham Le Tuan Duong, declaro ser el único autor del presente trabajo de diploma, el cual autorizo a hacer uso del mismo a la Universidad de Matanzas y al centro objeto de estudio en caso de ser necesario y estimarlo conveniente.

Para que así conste firmo la presente a los 14 días del mes de mayo de 2020.

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal _____

Secretario _____

Vocal _____

Calificación _____

Ciudad de Matanzas _____ de _____ del 2020

Pensamiento

“... la única forma de impulsar las tareas es yendo delante de las tareas, es mostrando con el ejemplo como se hacen, no diciendo desde atrás como se deben hacer.”

Ernesto Che Guevara

Dedicatoria

A mi mamá y mi papá.

A mi Novia

A ustedes dedico todos estos años de esfuerzo y sacrificio, mis logros y metas, la dicha de sentirme realizado como ser humano y como profesional. Gracias a ustedes, a su ímpetu de superación, hoy soy un mejor hombre, amigo, hermano, novio, primo; gracias a ustedes soy mejor Hijo.

Agradecimientos

La realización de esta tesis y de mi formación profesional, ha sido el cúmulo de conocimientos y esfuerzos de las personas que han estado en todo momento en mi vida, a ellas les doy las gracias.

- ❖ A mis abuelos: les agradezco las lecciones de vida.
- ❖ A mi hermano: gracias por el cariño, y preocuparte siempre por mí, por todo eso y mucho más Te Quiero.
- ❖ A mi novia: mi amor gracias por apoyarme, por estar a mi lado incondicionalmente, por abrazarme y quererme siempre.
- ❖ A mi tutores: no solo le agradezco el desvelo, toda su ayuda; le agradezco por ser amigos incondicionales y compañeros incansables, por tener tanta paciencia, por ayudar a realizarme como profesional y por siempre poder contar con ellos.
- ❖ A todos mis profesores y compañeros de trabajo: a pesar de no todos darme clases o haber sido poco el tiempo de trabajos conjuntos, les agradezco que me enseñaran a ser un profesional responsable, a crecer en la vida, les agradezco los buenos momentos y las pláticas constructivas.
- ❖ A mis compañeros de aula: por tantos días alegres y de ingenios que solo a ustedes se les ocurría y que desde el primer año me hicieron sentir parte del grupo.
- ❖ **A mis padres:** les agradezco por darme aliento, por ser mis guías, ejemplos, inspiración, por enseñarme que la vida es bella.

A todos, GRACIAS.

Resumen

En la presente investigación se abordan aspectos conceptuales sobre el marketing y la imagen del comercio minorista de bienes analizando específicamente como medirla en este tipo de comercio, lo que constituye la base conceptual - metodológica del trabajo. El objetivo general del trabajo es: Desarrollar un procedimiento que permita medir la imagen de puntos de venta del Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. que integran la red minorista de bienes en Matanzas. Se realiza un análisis del negocio del comercio minorista de bienes, el análisis y valoración de la competitividad en el comercio minorista de bienes en Cuba, los factores claves del éxito en este sector, la definición y medición de la imagen. Como resultado se propone un marco metodológico coherente y lógico contextualizado al comercio minorista que opera en Cuba que permite el diseño de métodos y herramientas válidos para la recopilación de información pertinente y de incuestionable valor para la toma de decisiones vinculadas directamente a la mejora de la calidad de vida de la sociedad cubana, a partir de lo cual, una vez caracterizados varios puntos de venta de la ciudad de Matanzas se propone iniciar en futuras investigaciones los estudios empíricos de imagen del grupo comercial. Se analizaron metodologías derivando una propuesta metodológica e instrumentos que permitirán trabajar en la mejora de los servicios comerciales a partir del estudio sistemático de la imagen que tenga el mercado. La investigación es de tipo exploratoria y parcialmente descriptiva, y se utiliza una metodología de investigación de carácter mixto.

Palabras claves: *marketing de los servicios, marketing del comercio minorista, imagen del comercio minorista, medición de la imagen del comercio.*

Summary

In this research conceptual of marketing and the image of retail goods analyzed, specifically analyzed how to measure image in this type of commerce, which constitutes the methodological conceptual basic of the work. The general objective of the work is: to develop a procedure that allows the image of the points of sale of “Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A” to be integrated into the retail network of goods in Matanzas. An analysis is carried out on the business of retail merchandise, the analysis and assessment of competitiveness in the merchandise retail trade in Cuba, the key factors for success in this sector, the definition of image, as well as its measurement. It proposes a coherent and logical methodological framework contextualized to the retail trade operating in Cuba that allows the design of tool for the compilation of pertinent information and of unquestionable value for making decisions directly related to the improvement of the quality of life of the Cuban society. In addition, a characterization of several points of sale of said group in the city of Matanzas is provided as an illustration of their work in the province where it is proposed to initiate in future research the empirical studies of the image of the commercial group with true scientific rigor. For this, methodologies were analyzed deriving a methodological proposal and instruments that will allow work to improve commercial services from the systematic study of the image that the market has. The research is exploratory and partially descriptive and a mixed research methodology is used.

Keywords: Services marketing, retail marketing, retail image, measurement of business image

Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO I: LA IMAGEN DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES.....	5
1.1. El comercio minorista o punto de venta: Características y clasificación.....	5
1.2. La competitividad en el comercio minorista.....	8
1.3. Factores claves del éxito en el sector del comercio minorista de bienes..	
¡Error! Marcador no definido.3	
1.4. Definición de imagen.....	¡Error! Marcador no definido.5
1.5. La importancia de la imagen corporativa.....	¡Error! Marcador no definido.23
1.6. Medición de la imagen en el Comercio Minorista de Bienes.	¡Error! Marcador no definido.5
1.7. La imagen como elemento estratégico para un punto de venta.....	36
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN Y UTILIZACIÓN DE LA IMAGEN COMO VARIABLE ESTRATÉGICA EN PUNTOS DE VENTA DEL GRUPO EMPRESARIAL COMERCIAL CARACOL EN MATANZAS.....	38
2.1. Caracterización de la División Playazul del Grupo Empresarial Comercial Caracol en Matanzas.....	38
2.2. Procedimiento para la medición y utilización de la imagen como variable estratégica para puntos de venta del Grupo Empresarial Comercial Caracol Complejo Matanzas.....	49
Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	¡Error! Marcador no definido.3
Bibliografía.....	654
Anexos	70

Introducción

Se puede afirmar que en la actualidad, el marketing ya no es solo una función o actividad más en la organización, sino una actitud gerencial en la conducción de los negocios, que considera como centro de su atención al cliente, para lograr el éxito, ya que el objetivo del marketing no es vender el producto, sino dominar el mercado, que implica trascender la simple venta mediante el logro de una competitividad que asegure permanecer y crecer en ese mercado. La excelencia es lo que prevalece y la clave del éxito radica en que las empresas encuentren su público objetivo adecuado y por tanto satisfacerlo mejor que la competencia (Cárdenas, et. al., 2008).

El comercio minorista juega un papel fundamental convirtiéndose en un instrumento vertebrador de los espacios ciudadanos, puede equilibrar y estructurar la trama urbana, además contribuye a dar personalidad e imagen a la ciudad convirtiéndose en un elemento atractivo para el mismo. Dentro de este contexto la imagen de un punto de venta es un factor determinante en el proceso de decisión de compra del consumidor, por lo que es necesario conocer en cada momento cual es el proceso de formación de imagen, cuales son los componentes y atributos que influyen y su intensidad, pues esto permite desarrollar una gestión estratégica adecuada en los puntos de venta en función de la mejora de la calidad de los servicios comerciales que tributan a la elevación de la calidad de vida de la sociedad en general (Centro de Documentación del Patrimonio de Trinidad “Casa Malibrán”, 2017).

En los últimos años se ha comprobado un incremento de la actividad comercial, de creación de nuevos puntos de venta en general en todas las provincias, sobre todo en las ciudades y, más específicamente en ciudades declaradas destinos turísticos como Matanzas. Sin embargo haciendo un análisis de los instrumentos aplicados se pudo constatar que los puntos de venta de las cadenas cubanas dedicadas al negocio del comercio minorista no miden y evalúan su imagen de forma sistemática ni con un verdadero rigor científico. Esto le impide el diseño de estrategias efectivas de cara al mercado y la mejora de los servicios que ofertan a través de un proceso de mejora continua (Dos Santos y Pons, 2014). No cuentan, por tanto, con estrategias de comunicación acertadas que permitan al mercado percibir la imagen que quieren proyectar, a este hecho se le añade que la cadena Caracol es amenazada por el

incremento de la competencia con el sector privado individual, el incremento de puntos de venta de las cadenas tiendas Caribe y Panamericana y del Fondo de Bienes Culturales (FBC) que dificulta la efectividad de su gestión estratégica específicamente de sus puntos de venta ubicados en las grandes ciudades.

En la provincia de Matanzas la División Playazul surge con esta denominación el 1 de enero de 2015. Anteriormente conocida como Unidad Empresarial de Base Playazul (UEB) la cual se fusionó con la UEB Paradiso. Actualmente Playazul consta estructuralmente con la Dirección de la División, 8 Complejos y 52 tiendas, 17 hoteleras y 34 extra hoteleras ubicadas en los territorios de Matanzas, Varadero y Santa Marta. Las tiendas se clasifican en 8 Mercados, 28 Turísticas Mixtas, 14 Tiendas Especializadas (4 Deportivas, 2 Perfumerías, 2 de Confecciones, 2 Licoreras, 1 Casa del Habano, 1 Casa del Ron, 1 de Niños, 1 Peletería), 1 Bodeguita y 1 Kiosco Mixto.

De las 52 tiendas en operaciones, 17 son intra hoteleras (33.3%) y se encuentran ubicadas en 10 Hoteles de las cadenas Islazul y Gran Caribe. El resto 34 tiendas (66.6%) son extra hoteleras. La División cuenta con 3 Plazas Comerciales con 11 Tiendas, que son: Plaza Caimán, Plaza Caracol y Plaza 1era y 24, el resto todas son tiendas individuales.

Actualmente en la División existen 5 tiendas negociadas, que son con las marcas Adidas, Reebok, Puma, Ocean Pacific y Unico, el resto son tiendas propias.

También se clasifican en 8 Mercados, 28 Turísticas Mixtas Intra y Extra hoteleras, 14 Tiendas Especializadas (4 Deportivas, 2 Perfumerías, 2 de Confecciones, 2 Licoreras, 1 Casa del Habano, 1 Casa del Ron, 1 de Niños, 1 Peletería), 1 Bodeguita y 1 Kiosco Mixto. Teniendo en cuenta los aspectos analizados anteriormente se establece la situación problemática de la investigación: En los puntos de venta del Grupo Empresarial Comercial Caracol S. A. ubicados en las ciudades existe un vacío metodológico en cuanto a la evaluación de la imagen a partir de la percepción del mercado tanto nacional como internacional que permita diseñar estrategias de marketing acertadas que proyecten una imagen atractiva, y disminuyan, por tanto, el impacto que tiene la competencia sobre la efectividad de la gestión de los puntos de venta de dicho grupo en la ciudad de Matanzas en específico, como objeto de estudio empírico en la investigación y oportunidad de

estudios futuros de aplicación del marco metodológico e instrumentos que se proponen en el presente trabajo.

Puede entonces plantearse el siguiente problema de investigación: ¿Cómo contribuir a partir de la propuesta de un procedimiento de medición de la imagen a la mejora de la efectividad de la gestión y la comunicación de puntos de venta del Grupo Empresarial Comercial Caracol S. A.?

De este modo el objetivo general de la investigación es: Proponer un procedimiento que permita la medición de la imagen de puntos de venta del Grupo Empresarial Comercial Caracol S. A. que integran la red minorista de bienes en Matanzas.

A partir de esto, se establece como objeto de estudio la imagen del comercio minorista de bienes y como campo de acción el marketing del comercio minorista.

Para el logro exitoso del objetivo general de la investigación se desagrega en dos objetivos específicos:

1. Sistematizar los aspectos conceptuales y metodológicos en relación a la imagen en el sector del comercio minorista de bienes contextualizado al entorno cubano.
2. Establecer el procedimiento e instrumentos pertinentes para la medición y utilización de la imagen como variable estratégica en puntos de venta del Grupo Empresarial Comercial Caracol S. A. en Matanzas.

Para lograr el objetivo general propuesto, la investigación que se concibe es de tipo exploratoria y parcialmente descriptiva, y los métodos a utilizar son de tipo teórico y empírico. Dentro de los métodos teóricos se parte del dialéctico materialista donde se utilizan el de inducción - deducción, el de análisis-síntesis, el de análisis histórico-lógico y el de ascenso de lo abstracto a lo concreto; mientras que dentro de los empíricos, se proponen tanto los cualitativos, entre los que se encuentran la entrevista en profundidad (cuyo formato y diseño se establece en investigaciones precedentes al presente estudio) y la revisión de documentos, así como los cuantitativos, entre ellos, el cuestionario.

El cuerpo del informe de la investigación, según la metodología utilizada, se estructura en dos capítulos, con los siguientes contenidos en cada uno de ellos:

Capítulo I: Este se inicia con aspectos generales sobre el comercio minorista, la relación entre el comercio minorista y los factores claves de éxito y la competitividad en este sector, la definición, importancia, formación y medición de la imagen de un punto de venta,

lo que constituye la base conceptual – metodológica de los contenidos abordados en el siguiente capítulo.

Capítulo II: En este capítulo se abordan aspectos fundamentales para la investigación, se muestra la caracterización del Grupo Empresarial Comercial Caracol S. A. en Matanzas y el esquema del modelo conceptual que permite entender el lugar y papel de la imagen para puntos de venta ubicados en Matanzas; en segundo lugar, se expone el procedimiento de medición y utilización de la imagen como variable estratégica para puntos de venta de Caracol ubicados en la ciudad de Matanzas.

Por último, se plantean las conclusiones y recomendaciones de la investigación, la bibliografía utilizada, así como los anexos pertinentes para una mejor comprensión de la investigación.

CAPÍTULO I. LA IMAGEN DEL COMERCIO MINORISTA DE BIENES.

Este capítulo, constituye el marco teórico en el que se abordan temas sobre el comercio minorista, definición, funciones en el desarrollo de la reproducción socialista, los factores claves del éxito, lo que constituye la base conceptual de contenidos incluidos en el siguiente capítulo. Finaliza con la definición, formación y medición de la imagen como variable estratégica para un punto de venta, lo antes citado pretende sustentar la propuesta metodológica del siguiente capítulo y núcleo de la presente investigación.

1.1 El comercio minorista o punto de venta: Características y clasificación.

La aparición de la actividad comercial del hombre ha tenido evidencias desde tiempos remotos, el momento exacto de su inicio no se encuentra enmarcado en una fecha exacta, pero si existe una serie de autores que concuerdan que este dio sus primeros pasos con el trueque (el cual es el intercambio de un artículo por otro), cuando predominaba el intercambio en especie, y el propio desarrollo de la producción hizo que surgieran las ferias para facilitar la concurrencia de los productores para la realización del intercambio. Poco después, con la especialización, aparecen los “profesionales” del intercambio, lo que va configurando una función comercial y en ella aparece el comercio al detalle que asegura la salida ágil y bien organizada de una producción masiva, demandada por un consumidor ávido de bienes y disperso espacialmente (Díaz - Guzmán, 2008).

En 1852 en Francia ocurre una variación en la forma de comercializar con la aparición de los “Almacenes Bon Marche”, creados por Arístides Boucicaut, aquí los productos eran expuestos en mostradores al alcance de la mano de los compradores.

El siguiente salto realizado en el moderno concepto de venta en tiendas son los denominados “Almacenes Populares”, los cuales aparecen en 1928 en los Estados Unidos, aquí el papel del vendedor se reduce a atender y aclarar en la medida de sus conocimientos al cliente y reponer las mercancías, con esto aparece el autoservicio una consecuencia lógica del proceso de desarrollo del comercio.

A continuación se hará referencia a algunas definiciones de comercio minorista planteadas por diferentes autores:

“En el canal de distribución, el comercio minorista es donde el consumidor se encuentra con el producto. El comercio minorista incluye todas las actividades involucradas en la venta, alquiler y provisión de bienes y servicios a los consumidores finales para su uso personal, familiar del hogar” (Crane, Grant y Hartley, 1997).

“El comercio minorista se compone de todas las actividades involucradas con la venta de productos a los consumidores finales” (Lewison, 1997).

“El comercio minorista es la actividad del negocio de vender bienes o servicios al consumidor final” (Couch, 1989). Se asume la definición de Lewison (1997).

1.1.1 Características y clasificación de los puntos de venta.

Las cuatro variables que intervienen en el marketing mix son importantes y juegan un papel significativo. Una de gran importancia es la distribución la cual está vinculada con los términos de comercio, el cual con anterioridad se realizó un recuento histórico de su inicio y evolución por la historia. Junto con este término aparece el de comerciante que son aquellas personas encargadas y especializadas en el proceso de intercambio (Herrera y González, 2011).

Muchos autores han dado su definición de comercio, el que definen como el lugar donde se realiza el intercambio de bienes o servicios con fines lucrativos, en el canal de distribución es conocido como punto de venta.

El comercio o punto de venta tiene como características, que se transmite y no produce, tiene función de aproximar, repartir, distribuir. Todas las personas dedicadas a llevar a cabo esta actividad son denominadas detallistas, minoristas y los ya mencionados comerciantes, etc. El lugar donde se lleva a cabo dicha actividad también tiene varias denominaciones como son comercio, tienda, almacenes, y lo ya denominado punto de venta (Legorburo, 2015).

Mediante el desarrollo y evolución en el tiempo de la actividad comercial, se han destacado principalmente dos grupos específicos que son (Medina, 2008):

- El comercio tradicional es aquel establecimiento en que la venta a los clientes se realiza con la intervención del vendedor.
- El comercio en libre servicio es el punto de venta o comercio en el que el comprador elige los productos directamente, sin que tenga que ser a través del

vendedor, paga las compras realizadas en la caja registradora situada principalmente a la salida del establecimiento.

Se debe señalar que el comercio tradicional a medida de que fue pasando el tiempo dio paso al de libre servicio o autoservicio. El comercio de autoservicio trae varias ventajas tanto para el cliente, el cual es el principal objetivo de cualquier comerciante como para el propio punto de venta ya que (Pons y González, 2007):

- Este admite la existencia de secciones de venta tradicional que ayudan a fomentar el atractivo del punto de venta.
- También propicia las ventas por impulso lo cual tiene marcada importancia en la rentabilidad del punto de venta o establecimiento.
- Desde el punto de vista de la rotación de mercancías y la rentabilidad del punto de venta con el desarrollo del grupo de autoservicio se superan estos indicadores en comparación con el existente en el grupo de comercio tradicional.
- Reduce los costos de contratación de personal, lo cual repercute de manera positiva en las finanzas del establecimiento.

El comercio tradicional y el autoservicio son dos grupos excluyentes entre sí, ya que en el autoservicio los productos se exhiben a través de estanterías en los establecimientos, en el comercio tradicional no ocurre así, ya que los productos no se encuentran al alcance de la mano del comprador.

En el autoservicio el rol fundamental es jugado prácticamente por el producto a la hora de efectuarse la compra, lo cual no ocurre así en el comercio tradicional, ya que es el vendedor en el mejor de los casos el que orienta al cliente en el momento de la compra.

En la actualidad el comercio tiene una tendencia a la sofisticación, la especialización, simplificación, personificación y descentralización. Siendo principalmente las más importantes las siguientes (Toledo, 2013):

- Sofisticación: la cual cambia el consumo de cantidad a calidad, los individuos prefieren comprar con comodidad, el precio en este caso juega un papel secundario.
- Especialización: por productos que se ofertan, por la relación calidad- precio.
- Simplificación: es la utilización de descuentos y marcas de distribución o de canales de distribución.

Podemos afirmar que se ha generalizado la combinación del comercio tradicional y el de autoservicio, y esta combinación es muy utilizada para darle variedad a los puntos de venta.

En Cuba, el comercio de autoservicio ha ganado fuerza y espacio. Pero es una realidad que todavía falta mucho camino por recorrer para llegar a alcanzar significativos niveles de eficiencia, ya que actualmente existen problemas a consecuencia de la falta de competitividad y la falta de implementación de estrategias que conduzcan a aumentar considerablemente la rentabilidad de los puntos de venta.

Actualmente, casi todas las tiendas que operan en CUC y CUP combinan el comercio tradicional y el comercio de autoservicio, lo cual contribuye a aumentar la rentabilidad del punto de venta.

1.2 La competitividad en el comercio minorista.

El análisis de la competitividad para el comercio minorista de bienes implica una concepción estratégica del proceso de distribución minorista dentro del negocio de la satisfacción de una necesidad diferente a la que satisface cada uno de los productos de su gama (Santana, González y Pons, 2011).

Se empleará operacionalmente el término competitividad en el sentido de la capacidad de una empresa de desarrollar una ventaja competitiva, lo que permite que empresas competitivas podrían realizar ofertas más atractivas que las de sus competidores, y con ello el logro de una mayor cuota de mercado.

Se parte de algo aceptado por todos: el concepto de Marketing moderno está basado en el hecho de que los mercados son heterogéneos. Este problema lo resuelven los fabricantes mediante el desarrollo de productos, marcas y su posicionamiento, en función de un trabajo previo de segmentación que asegura la selección de un mercado meta homogéneo, al cual dirigir sus acciones de marketing para asegurar el ajuste a las necesidades de esos grupos (Barreiro, 2002). De manera similar puede esto funcionar en el comercio minorista, bajo la concepción de oferta de un “producto-tienda”, ya que “... la distribución ya no puede verse como un simple traslado de paquetes: mucho más allá de eso, es la ventaja competitiva que permite llegar al mercado adecuado y vender” (Sánchez, 2018).

Como para cualquier otra actividad, el propósito fundamental de las instituciones comerciales minoristas radica en construir una ventaja competitiva sostenible, con otras palabras es, desarrollar una capacidad para competir que les permita permanecer y crecer en el mercado, mediante la creación de valor, que este se encuentre por encima del costo incurrido en su creación.

Porter (1985) plantea que: “Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación” y ésta depende más de acumulaciones de pequeños progresos que de un trascendente hito tecnológico, que incluya tanto la incorporación de nuevas tecnologías como de nuevos modos de hacer las cosas, en ocasiones pequeñas y aparentemente intrascendentes, pero que nunca han sido aprovechadas por otros competidores. Para el comercio minorista entonces, esta innovación a que hacemos referencia como base de la ventaja competitiva puede radicar tanto en procesos de venta como en formatos de tienda. Un análisis de este tipo obliga a la consideración de todos los elementos que pueden permitir la búsqueda de nuevos enfoques y actividades que perfeccionen y mantengan renovando la actividad comercial minorista. Con ese fin se han elaborado diferentes teorías que explican los patrones de cambio competitivo de las instituciones minoristas.

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

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

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

con la calidad percibida de los servicios recibidos, no asegura por sí sola esa diferenciación. Ambas condiciones constituyen hoy día tan solo condiciones básicas para mantenerse en el sector, aunque para muchas empresas de comercio minorista, el tamaño que permite realizar compras por volumen y la adecuada selección de suministradores permite además una ventaja competitiva en costos (Sanz de la Tajada, 1994).

En esa búsqueda de una ventaja competitiva sostenible, los valores del establecimiento constituyen también bases sobre la cual se pueden diferenciar los establecimientos y crear valor añadido. Así por ejemplo se pueden encontrar ejemplos de diferenciación en el horario de servicio, amplitud de la oferta, políticas de devolución incondicional, entrega a domicilio, actividades promocionales, una cultura organizacional de orientación al servicio y al cliente, etc., que poseen diferente valor percibido en dependencia del mercado meta sobre el que se actúe (Barreiro, 2002).

Considerando el análisis realizado por *Boston Consulting Group*, para la clasificación de las industria, resulta cuatro tipos: de volumen, especializadas, fragmentadas y estancadas, habría que concluir que el comercio minorista es una Industria fragmentada, ya que en este negocio existen muchas oportunidades de diferenciación, pero cada una de ellas de poca importancia y la rentabilidad no necesariamente se relaciona con el tamaño de la empresa, lo cual es coherente con el análisis anteriormente realizado.

Sigamos la lógica del análisis de Porter (1985) para evaluar las causas económicas fundamentales de la fragmentación y apliquémosla al comercio minorista de bienes:

- a) Barrera de ingreso bajas: Aunque depende del tipo de negocio específico de que se trate dentro del comercio minorista, éste es un sector que, en general, no requiere grandes inversiones ni costos fijos en comparación con otros sectores. Esto explica la cantidad de empresas pequeñas que coexisten en él.
- b) Ausencia de economías de escala: Como actividad de servicios, tiene un elevado contenido de mano de obra y de atención personal en el desarrollo de la actividad, por lo que resulta difícil mecanizar o hacerlo rutinario y consecuentemente el nivel de actividad no brinda una fuente importante de ventaja competitiva. Por eso empresas pequeñas pueden ser más eficientes en la competencia, cuando el servicio personal es la clave del éxito.

- c) Costos de transporte elevados: Toda vez que la naturaleza de este negocio exige que el establecimiento se acerque lo más posible al cliente para prestar el servicio, no resulta posible acercarse a las fuentes de suministros y obtener ventajas por esa vía.
- d) Costos de inventarios elevados o fluctuaciones erráticas de las ventas: La inestabilidad del comportamiento de las ventas conspira en el comercio con la necesidad del mantenimiento de instalaciones y locales con una capacidad de venta estable, lo que pone en desventaja a los grandes establecimientos en relación con los más pequeños que pueden soportar mejor estos vaivenes y son más flexibles, incluso en el manejo de sus compras y por tanto de sus inventarios.
- e) Bajo poder negociador con clientes y proveedores, ya que no hay ventajas de tamaño al tratar con éstos: Esta causa está presente solo en relación con los clientes, pues en relación con los proveedores es posible lograr ahorros por volúmenes de compra, al punto que aún en el caso de minoristas independientes, la asociación o alianzas para la compra pueda ser aprovechada para elevar el poder negociador con éstos.
- f) Limitaciones a la aplicación de economías de escala (antieconomías de escala) en algún aspecto de importancia: Estas se dan por los cambios que se producen en el estilo de los productos por moda, temporada, etc., que demandan una respuesta rápida y coordinación intensa, ya que el factor moda y estilo juegan un papel primordial en la competencia en este sector.
- g) Alta diferenciación del producto, en particular si se basa en la imagen: En la venta del producto – tienda, la imagen resulta esencial.
- h) Diversas necesidades del mercado: Los gustos y preferencias de los compradores están fragmentados, lo que le impone un límite a la escala y en el caso del comercio obliga a la variedad para poder tener una mayor cobertura en el mercado.
- i) Barreras de salida: Este factor también está presente en el comercio, al igual que las de entrada, las barreras de salida son bajas.

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

Pero esta fragmentación, lejos de constituir un obstáculo, puede ser una oportunidad estratégica, ya que, como se dijo antes, hay toda una serie de posibilidades de innovar en

este sector, con mayor o menor grado de sostenibilidad, debido precisamente a la diversidad del mercado (Legorburo, 2015).

En este mismo sentido Sanz de la Tajada (1994) sugiere el logro de esta ventaja mediante el desarrollo de marcas propias (lo cual realmente constituye una tendencia que se observa en el comercio minorista contemporáneo) y, en el caso de los mercados de alimentos, con la oferta de productos “frescos.

Lo que necesita el establecimiento es desarrollar una ventaja sólida, que contribuya al posicionamiento del producto – tienda y con esto lograr la fidelidad de la clientela, que es la clave del éxito en todos los negocios, lo que requiere de un diseño estratégico para el establecimiento minorista.

Barreiro (2002) basado en las propuestas realizadas por Porter (1985) hizo una selección de ellas a la luz de su aplicabilidad a este sector en el contexto cubano y las analizó para comprobar su aplicabilidad al comercio minorista de bienes. Estas vías son:

- a) Descentralización rígidamente administrada. Para poder dar respuesta a la diversidad de necesidades y deseos de los disímiles mercados meta, resulta esencial mantener lo más autónomo posible las operaciones en el nivel de cadena y tienda, supervisadas por un rígido control del nivel superior y una compensación de los directivos de esos establecimientos comerciales, asociada a su desempeño.
- b) Instalaciones “tipo”. Se logra mediante el diseño de un establecimiento estándar de bajo costo y alta eficiencia, que puede convertirse en el formato estratégico básico, que pueda ser localizado en diversidad de lugares, en busca de una amplia cobertura del mercado, con una imagen única.
- c) Incremento del valor agregado. Toda vez que la oferta de mercadería es relativamente homogénea para un buen número de establecimientos comerciales, se trata de incorporar un mayor servicio con la venta, que logre incrementar el valor añadido del establecimiento y, por tanto, la diferenciación.
- d) Especialización. Para poder lograr la diferenciación, es posible enfocar los establecimientos comerciales a un tipo de producto, a un tipo de cliente o a un tipo de compra determinada, lo que eleva la calidad del servicio prestado para el segmento seleccionado y, por ende, el valor percibido, así como eleva el poder negociador del establecimiento ante sus proveedores y clientes.

- e) Enfoque a un área geográfica determinada. Es una vía de que la cadena logre una economía de escala reducida al concentrar su atención, conocimiento de los clientes, publicidad y gestión de ventas en un territorio determinado, donde puede ser más efectiva, al tiempo que evade la competencia o se coloca en mejores condiciones que ella para atender esa área.
- f) Instalaciones mínimas. La simplicidad del formato, la reducción de los servicios y personal al mínimo indispensable logra un efecto en los costos, que puede reflejarse en los precios y ser muy atractivo para un determinado segmento de clientes, lo que se constituye en una estrategia muy sencilla pero poderosa, que no solo es aplicada por minoristas pequeños, sino por cadenas importantes.

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

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

1.3 Factores claves del éxito en el sector del comercio minorista de bienes.

Los factores claves del éxito en el comercio minorista de bienes serán aquellos elementos decisivos en el sector porque de ellos depende el logro en la satisfacción de los clientes, al brindarles lo que esperan (o más). Por tanto si las empresas minoristas los consideran en su gestión, podrán garantizar la confianza de los clientes y, correspondientemente, mantenerse en el sector exitosamente

Basada en una propuesta de Factores Clave de Éxito para el sector, elaborada por Barreiro (2002), la cual fue sometida a un grupo de 25 expertos conformado por:

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

El resultado de este proceso de consulta, coherente con las características del sector y permite proponer como Factores Claves del Éxito para este sector, los siguientes:

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

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

Es decir, la competencia referida al factor clave de éxito correspondiente a la “planificación y compra de la mercadería” se puede manifestar como la capacidad para identificar el suministrador adecuado para la compra de grandes volúmenes, a fin de obtener economías por cantidad y lograr bajos precios, si se trata de un producto-tienda diseñado

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

A modo de generalidad, para ilustrar lo antes expuesto, en el Anexo #2 se muestra la cadena de valor, elaborada por Barreiro (2002), para un establecimiento genérico del comercio minorista de bienes.

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

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

En el análisis de la competencia en el comercio minorista hay que tener en cuenta los factores claves del éxito en este sector, los cuales son decisivos para la satisfacción de los clientes y mantener y aumentarla cuota de mercado; dentro de estos factores uno de significativa importancia es la imagen la cual presenta fuerza propia dado su efecto de elección del producto – tienda en el caso de Cuba, lo cual se ha argumentado en epígrafes anteriores.

A continuación abordaremos con mayor profundidad el tema de la imagen en el comercio minorista de bienes.

1.4 Definición de imagen.

La imagen juega dentro del marketing un papel de gran importancia. A menudo se considera el concepto de imagen como un determinante significativo de las ventas (e indirectamente de la rentabilidad) dado que permite al consumidor potencial adoptar una actitud favorable, provocando una decisión o reacción positiva (de compra de producto/marca, mirar con buenos ojos a una empresa...).El aspecto de la imagen es un

importante elemento ampliamente reconocido y estudiado desde finales de la década del 50.

La etimología de la palabra "Imagen" la encontramos en el latín *imago* y en el griego *eikon*. Imagen es la representación figurada de un modelo original, de algo preexistente. Como indica, la "Real Academia de la Lengua Española", se trata de "la figura, representación y apariencia de una persona o cosa".

Dado el carácter polisémico del término, así como la ambigüedad de su utilización, éste puede ser empleado con muy diversos sentidos: a) figura o representación de una cosa a través del dibujo, fotografía o similares; b) registro o percepción visual de una figura; c) representación psíquica e ideológica de los significados y valores de una cosa o fenómeno; y d) fenómeno de opinión colectiva, acerca de algo o alguien.

En general, se destacan tres grandes posiciones conceptuales sobre la imagen. La primera, toma en cuenta el carácter cognitivo de la misma y se muestra como un concepto de alta elaboración. Una segunda posición conceptual toma en cuenta el carácter simplificador de la imagen, y es vista como equivalente teórico y operativamente con las actitudes. Finalmente, una tercera, toma en cuenta el carácter comparativo de la imagen y la asocia a las percepciones e impresiones en general de la posición relativa de la marca (producto, empresa, lugar, etc.) con relación a sus competidores percibidos (Pons, 2001).

El carácter cognitivo de la imagen.

Desde una perspectiva amplia, Costa (1997:9), afirma que: " la imagen es la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativos de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos ". En este concepto es de destacar, la naturaleza de representación mental de la imagen vinculada a varios públicos receptores, la existencia de características que definan la misma y su capacidad de influir y modificar los comportamientos de compra.

Reynolds y Guttman (2015) definen la imagen como una red de significados almacenados en la memoria. Esta perspectiva de análisis presupone, una relación entre los atributos (producto, institución, empresa, etc.), las consecuencias para el consumidor y los valores personales del mismo.

Haciendo referencia de una forma concreta a una empresa o marca, Sanz De La Tajada (1994) y Santemases (1995), afirman que la imagen es una representación mental de los

atributos y beneficios percibidos del producto o marca. Ortega (1987), se refiere a la imagen de la marca de un producto, como una representación mental de un conjunto de ideas, creencias e impresiones reales y psicológicas, que cada consumidor considera, tiene la marca para satisfacer sus necesidades y deseos.

Blesa (1993), según el cual, la imagen de una empresa es el resultado de la interacción de las experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones que los diferentes públicos perciben respecto a una organización. Estudiar la imagen significa medir la impresión global o percepción que se tiene de una empresa, marca, producto, servicio o lugar. La imagen es, por tanto, una representación mental, individual o colectiva.

En resumen la de la empresa/ marca desde una posición conceptual, es el resultado de la interacción de todas las experiencias, conocimientos, creencias e impresiones que los individuos albergan acerca de una empresa o producto.

El carácter simplificador de la imagen y equivalente con las actitudes.

Los postulados de Fishbein (1967), propone no hacer distinción entre imagen y actitudes. De esta forma autores como Kroeber - Riel (1975), Johansson (1971) o May (1974) identifican a la imagen de una marca (empresa, institución, lugar, persona, etc.) con las actitudes hacia la misma (Pons, 2001).

En este sentido, Valls (1992) plantea que concebida la imagen de marca de un punto de venta se convierte en sinónimo del estado de opinión activo y generado. Por ello, se han de buscar las fórmulas de medición de los distintos estados de opinión, evaluar la percepción y las actitudes que poseen los públicos y la forma de modificar estos hábitos y las costumbres de los consumidores y de los ciudadanos. De acuerdo con Gil, Mollá y Berenguer (1997) citado por Pons (2001), las críticas aquí se relacionarían con los problemas de validez.

Desde este punto de vista los estudios de imagen son importantes en el sentido de que, si ésta fuera positiva se facilita la actuación de la empresa, ya que una buena imagen de marca predispone a la aceptación de los productos actuales y facilita la introducción de otros nuevos.

En síntesis, desde esta posición conceptual, la imagen de marca es la opinión que se forman los consumidores reales o potenciales de los productos y servicios de una organización, se forma como resultado de todas las impresiones recibidas por los

consumidores sobre la marca, independientemente de la fuente de donde provengan. La opinión formada tendrá un valor afectivo y sentimental que denotará atracción o repulsa y podrá servir como referencia en el acto de compra. Por tanto, la imagen de marca forma parte del capital inmaterial, intangible de toda la organización, y puede convertirse en uno de los elementos de más valor, según sea, buena o mala, la imagen que se tenga (Pons, 2001).

El carácter comparativo de la imagen.

En este caso, el concepto de imagen es descrito, como las impresiones generales de la posición relativa de una marca (producto) con respecto a sus competidores percibidos. Ello es lógico si tenemos en cuenta que la marca cumple con el consumidor una función asociativa (Valls, 1992; Zafar, 1991; Vacchiano, 1997); el simple hecho de nombrar una marca a un individuo hace que inmediatamente aparezcan en su mente algunas marcas concurrentes. Además, la imagen también se forma por analogía, es decir, a través de un lazo imaginativo entre dos o más objetos esencialmente diferentes.

La valoración que hacen los consumidores de los atributos físicos de una marca o de otra, tiene importantes implicaciones para el marketing; cuando el consumidor percibe diferencias en las características físicas de una marca respecto a su competencia, la imagen de marca se centra en la marca como versión del producto. Al contrario, si el consumidor no aprecia diferencias físicas entre marcas, entonces la imagen de marca tiende a asociarse con las personalidades del público objetivo del producto (Valls, 1992; Davara, 1993).

En resumen, partiendo del análisis del concepto de imagen de marcas (productos, empresas, instituciones, lugares, etc.) se pueden extraer algunas reflexiones (Pons, 2001):

- a) Primero, la imagen va a existir de cualquier forma y, por tanto, no debe ser fruto del azar sino de las actuaciones de la empresa y no sólo de lo que comunica.
- b) Segundo, la imagen no es sólo manipulable, sino que también es cuantificable ya que posee la propiedad de subsistir un cierto tiempo: es la propiedad de la rememoración; tal como lo explica Heude (1989, cit. en Valls, 1992:15): “la imagen tiene la propiedad de subsistir durante un cierto tiempo después de que el individuo haya estado expuesto a una sensación o a esta imagen... reaccionamos más en función de nuestros recuerdos que de nuestras impresiones recientes”. Con ello

está de acuerdo Sanz de la Tajada (1994) al plantear que la imagen goza de cierta estabilidad, necesaria para su supervivencia y que permite su concreción; pero a pesar de ello agrega que la misma no puede considerarse algo estático, sino que tiene una “estructura dinámica sensible”, tanto a los cambios que experimenta el entorno social en el que la empresa se inserta, como a los que se suceden en las estrategias empresariales propias y de la competencia. Este autor distingue entre la “imagen espontánea o natural” (se forma a través de pautas espontáneas de actuación) y “la imagen controlada por la empresa” (a partir de la voluntad de la empresa por poner bajo su control ese efecto).

- c) En tercer lugar, la imagen es considerada verosímil por excelencia y, por tanto, crea en el que la experimenta, un estado de incertidumbre, o sea la conveniencia de lo que se piensa de la realidad es lo real y no una representación artificial de la realidad.

En general, está aceptado que el estudio de la imagen debe detectar la percepción de las características de las empresas, productos, marcas, lugares, etc.; no obstante en concreto, a partir de la conceptualización realizada, los estudios de imagen deben perseguir: a) conocer las características o atributos que definen la imagen y que son importantes para los consumidores, tanto en términos positivos, como negativos (dichas características pueden ser tangibles, simbólicas y sociales); b) evaluar la notoriedad espontánea o asistida de productos, marcas o entidades, lugares, es decir, su grado de conocimiento en sí mismos, y respecto a los demás (atributos definidos); c) encontrar características diferenciadoras en las imágenes percibidas y la posición relativa de la empresa, marca o producto, en los atributos relevantes; y d) determinar cuál es la mejor posición para el producto o marca; los estudios de imagen no deben realizarse sólo en términos absolutos, deben desarrollarse en términos relativos (los consumidores pueden valorar muy positivamente un atributo, pero ese juicio no implica necesariamente una ventaja competitiva, pues también pueden poseerlo los competidores).

No obstante, de forma periódica, habrá que comprobar si las diferencias se mantienen. El análisis del producto (o marca) requiere que en diferentes momentos o fases del ciclo de vida se efectúen comprobaciones de cómo es percibido, y se intente, en ocasiones, cambiar la política de imagen del mismo para favorecer las ventas. Debido a causas como

la antigüedad del producto, cambios en los gustos de los consumidores, o la aparición de competidores, el conocimiento de estos aspectos facilita la implantación de estrategias comerciales en general.

Precisamente por ello, el tema del posicionamiento ha tomado un importante papel dentro de las nuevas estrategias de marketing, pese a su ambigüedad conceptual, que le lleva a ser confundido con el término de imagen percibida. Por ello, es necesario definir y desarrollar el concepto de posicionamiento, como algo distinto de la imagen, y delimitarlo convenientemente (Pons, 2001).

1.4.1 Concepto y formación de la imagen de un punto de venta.

La imagen es considerada una mezcla de percepciones positivas o negativas, las cuales representan la realidad antes que los individuos tomen la decisión de compra de un producto (en el caso nuestro como vemos el punto de venta como un producto), sería tomar la decisión de en qué punto de venta el cliente va a efectuar el acto de compra.

Solamente cuando la imagen es positiva en general y excede en importancia a las imágenes negativas, el cliente potencial tomara la decisión de donde efectuara la compra.

La imagen de un punto de venta, es derivada en mayor o menor medida, a partir de las actitudes hacia los atributos percibidos del producto- tienda. El concepto de imagen de un punto de venta no ha sido claramente definido, en correspondencia con la falta de consenso.

En realidad, podemos decir que la imagen es el resultado del procesamiento de una gran cantidad de información que los individuos reciben de un producto o de un punto de venta, etc. La imagen de un producto recoge la influencia de la herencia de expectativas, experiencias, promociones, reputación, marca; junto con la valoración actualizada de la imagen de marca de un producto. Es importante señalar que los individuos forman parte del producto, y a su vez tienen su propia imagen del mismo.

No existe una estructura única, común a todas las definiciones de imagen, en la medida en que la mayoría de las investigaciones barajan los contenidos cognitivos o preceptuales de la imagen (los relativos a las creencias, conocimientos, o ideas que un consumidor pueda tener sobre los productos), olvidando la existencia de otros parámetros, mucho más subjetivos, como los componentes afectivos, u holísticos.

En este caso, vamos a considerar la imagen del punto de venta, como el resultado de las percepciones y actitudes en general, con respecto al mismo (visto como un “producto tienda” en sí). Los conocimientos, creencias, impresiones, preferencias, sentimientos, opiniones, expectativas, ideas, prejuicios, son conceptos, comúnmente utilizados, en las definiciones de imagen de un producto- tienda. Sin embargo, todos ellos se pueden englobar, en los dos conceptos que hemos retenido y utilizado para definir la imagen de un producto-tienda, y que analizaremos más profundamente, al valorar el comportamiento del consumidor: las percepciones y las actitudes.

La imagen de un punto de venta sería entonces la percepción (vista, no como el proceso perceptual en sí, sino como conocimiento en general del producto.) global del mismo, la representación en la mente de los individuos de lo que conoce y siente sobre el mismo (actitud). La concebimos, por tanto, como la representación mental, de lo que conocemos y sentimos sobre el producto.

Ahora bien, desde la perspectiva del marketing y partiendo de su conceptualización, la imagen de un punto de venta debe contener en su definición el concepto global integrado de sus recursos esenciales, al tiempo que establece su carácter diferenciador con otros puntos de ventas y será, tanto más efectiva, en la medida que cumpla cinco condiciones fundamentales: a) validez (la imagen ha de estar próxima a la realidad); b) credibilidad (nunca debe transmitir conceptos poco creíbles para el mercado receptor); c) simple (muchas imágenes de un punto de venta llevan a la confusión); d) atractiva (capaz de captar la atención); y e) distintiva (mostrar el elemento diferenciador con otros puntos de ventas) (Pons, 2001).

Es importante destacar en este sentido, que la gestión de la imagen permite utilizar el concepto como una forma de diferenciación y como una ventaja competitiva del punto de venta, siempre y cuando se cree una imagen con fuerte personalidad, diferencial y atractiva. En este caso, se producen actitudes positivas, no sólo hacia el punto de venta en general, sino sobre todos los productos y ofertas que este comercialicen, representando una gran ventaja competitiva que favorecerá todos los componentes.

Debido a este propósito, la estrategia de imagen debe estructurarse, sobre un mensaje “singular” que ponga de relieve la virtud del punto de venta y el beneficio básico que

aporta (de forma distinta y singular; pero también, debe incluir un cierto componente emocional, algo que llegue al corazón, a la mente y se pueda recordar (Pons, 2001).

Hemos visto que, independientemente, de la imagen que se desee, y de hecho transmite un punto de venta en un momento dado, el público objetivo ya tiene una imagen percibida actual del mismo, como resultado de actuaciones y comunicaciones de marketing anteriores. Del análisis de estas diferencias, entre la imagen deseada por el punto de venta y la percibida por el público objetivo, surgen desajuste entre ambas, un conjunto de decisiones correctoras, a tomar en cuenta en la planificación de marketing del producto en general.

La formación de la imagen fue descrita por Reynolds (1965) como un constructo mental desarrollado en base a varias impresiones, a partir de una gran cantidad de información. En el caso de la imagen de un punto de venta, ésta “gran cantidad de información” proviene de varias fuentes que incluyen, entre otras: literatura promocional (folletos, posters, etc.), la opinión de otras personas (familiares, amigos, conocidos), y los medios de comunicación de masas (periódicos, televisión, libros, cine, etc.).

La influencia de múltiples fuentes de información y su rol en la formación de la imagen de un producto-tienda ha hecho que los investigadores hayan explicado la experiencia de compra de los consumidores a través de modelos de múltiples fases (Pons, 2001).

En resumen, la literatura sobre marketing en general y del producto- tienda en particular nos revela tres determinantes en la formación de la imagen del punto de venta en ausencia de una experiencia actual: 1) Factores personales (psicológicos, socio-demográficos); 2) Fuentes de Información (marketing del producto, comunicación en general); y 3) La oferta del producto-tienda (identidad, recursos/atractivos, “producto tienda total”). Es decir, a partir del análisis de la formación de la imagen de un producto- tienda, queda claro que toda la información recibida juega un papel esencial en su creación. En este sentido, la formación de la imagen de un producto-tienda está condicionada por éstos tres amplios factores en su confluencia e interrelación (Dos Santos y Pons, 2014).

1.4.2 La imagen y el grado de satisfacción del cliente.

La imagen del punto de venta, como hemos visto, es una construcción abstracta conformada a partir de la realidad del entorno, de las percepciones de los elementos

participes en el mismo, de las experiencias de los clientes, así como de la acción de los medios de información sobre la opinión pública. Esta confluencia de aspectos tiene una gran importancia en las decisiones de compra, al generar las expectativas de los clientes, que contrastadas con la imagen real lleva a determinar el grado de satisfacción después de realizada la compra. Por tanto, la imagen del punto de venta, tal como la hemos entendido, constituye un elemento clave en el grado de satisfacción del cliente (Pons, 2001).

El grado de satisfacción del cliente depende en gran medida de lo que denominan el nivel de obtener lo deseado, o lo que es lo mismo satisfacer las expectativas de los clientes. Estas expectativas van formulándose en los clientes a través de una serie de inputs, entre los que se destaca la imagen del punto de venta, la propia experiencia del consumidor que a su vez afectara la creación de la imagen de la entidad y de la comunicación en general de dicha organización.

Por ello, para definir una correcta estrategia de imagen es necesario definir los atributos relevantes que el consumidor valora a la hora de elegir el punto de venta, con vistas a realizar la comunicación más conveniente, según sea la situación actual del producto-tienda. Aunque el proceso de formación y transformación de la imagen de un punto de venta recoge el impacto del esfuerzo de anticipación y recopilación de información sobre él, y la experiencia de compra (de existir), el mayor peso proviene de la imagen actualizada. Hemos visto, como toda la información que recibe el cliente juega un papel fundamental en la formación de la imagen del punto de venta, siendo la imagen actualizada la que mayor peso tiene en sus decisiones. Además, la imagen es un elemento clave en el grado de satisfacción del cliente con respecto al producto comprado (Santana, Gonzalez y Pons, 2011).

1.5 La importancia de la imagen corporativa

La imagen de la empresa es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social. La imagen es además un supra valor que se impone más allá de la variabilidad de los productos y servicios que ampara. Es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones,

producciones y comunicaciones de la empresa, a los que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos.

La imagen es estilo y es la conducta de la empresa; el sentido de las decisiones que toma y realiza; su modo propio de concebir productos y/o servicios y de innovar; su personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicar, de conectar con los públicos y de relacionarse con ellos. En síntesis, la imagen corporativa, Pons et al. (2006: 28):

- Es lo único que diferencia globalmente una empresa de todas las demás.
- La gente compra servicios y/o productos por su imagen, que les confiere significación y valores.
- Es lo único que agrega valor duradero a todo lo que realiza y comunica la empresa.
- Es lo único que permanece en el tiempo y en la memoria social cuando los anuncios, las campañas, las promociones y los patrocinios han sido olvidados.
- Todas las condiciones y funciones estratégicas de la imagen son medibles, cuantificables, controlables y sustentables.

En la actualidad uno de los problemas más importantes que se encuentran es que la gente no tiene la suficiente capacidad de memoria o retención para recordar todos los productos o servicios que las organizaciones ofrecen. Es decir, aparece una creciente dificultad de diferenciación de los productos o servicios existentes. Por esta razón, la imagen corporativa adquiere una importancia fundamental, *creando valor* para la empresa y estableciéndose como un *activo intangible estratégico* de la misma, ya que si una organización crea una imagen en sus públicos: *Disminuirá la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra*, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización. La existencia de una imagen corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones.

La imagen corporativa creará valor para la empresa aportando otros beneficios adicionales que también son muy importantes (Barrera, González. y Escobar, 2015):

a) Permite “*Vender mejor*”: una empresa que tiene una buena imagen corporativa podrá vender sus productos con un margen superior; pues la gente estaría dispuesta a pagar un plus de marca, porque la imagen corporativa sería una garantía de calidad superior a las demás.

b) Atrae mejores trabajadores: una empresa que tenga buena imagen logrará que, para las personas que trabajan en el sector, esa entidad sea una empresa de referencia y la tengan como una empresa en la que les gustaría trabajar.

Por todas o algunas de estas razones, se hace necesario reflexionar sobre la imagen corporativa, para que pueda ser reconocida como un capital importante dentro de una entidad, y se planifique una actuación coherente que pueda influir en la imagen que se formen los públicos acerca de la organización.

1.6 Medición de la imagen en el Comercio Minorista de Bienes.

Hemos visto como la imagen es determinante en el comportamiento de compra de las personas, demostrándose además, la existencia de una relación positiva entre la percepción de atributos y la decisión de comprar en este caso. Por otro lado, la satisfacción de lo deseado dependerá de las expectativas, basadas en imágenes previas, en comparación con la realidad percibida (Chon, 1990, 1991, 1992; Zafar, 1996, citados en Pons, 2001).

Por ello, analizadas las diferentes conceptualizaciones de imagen de un punto de venta y el proceso de formación de la misma, el hecho de pretender el diseño de una metodología apropiada para la medición de la imagen de un punto de venta, nos obliga a la revisión y análisis de las investigaciones previas con relación a la medición de la imagen.

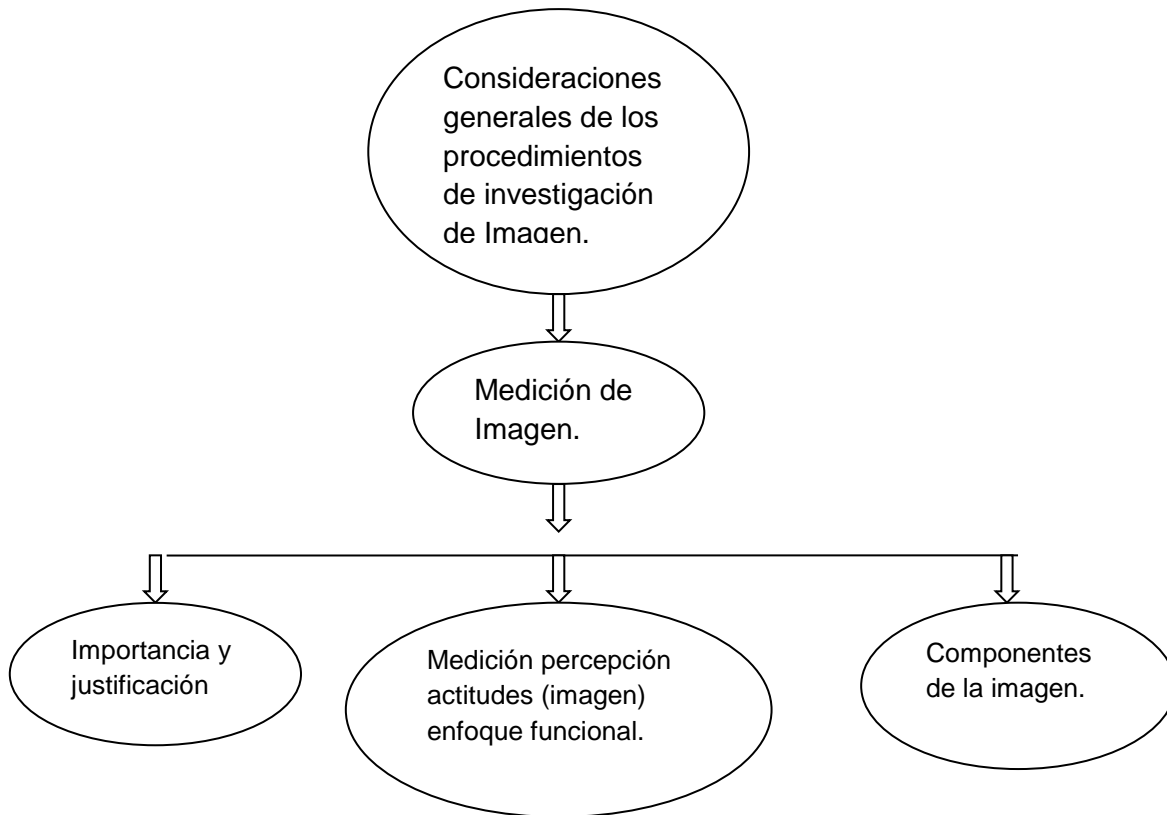
Ahora analizaremos los conceptos, características y procesos, limitaciones y aspectos positivos, relacionados con la medición de la imagen, de forma tal que nos aclare y permita, de la mejor forma posible, enfocar metodológicamente una secuencia lógica de medición de la imagen.

Para ello, se comienza con el análisis de algunos aspectos importantes sobre los procedimientos de investigación de la imagen. Posteriormente, nos referimos concretamente a las técnicas de medición de la imagen, de un punto de venta, su importancia, requisitos a tener en cuenta, enfoques funcionales de medición de la misma, y sus componentes.

En la siguiente figura que se aborda a continuación se plasmara el contenido a abordar en este epígrafe.

Figura 1.1

Título: Esquema del contenido del epígrafe 1.6: Medición de la imagen en el Comercio Minorista de Bienes.



Fuente: Pons y Duffus (2018).

1.6.1 Consideraciones generales acerca de los procedimientos de investigación de Imagen.

La metodología para la medición de la imagen, podemos decir que el proceso lo conforman las siguientes fases de acuerdo a una serie de investigadores (Grande, 1992,1996; Craford, 1985; Coltman, 1989b; Crompton et al, 1992; Davidoff, 1983; Devlin et al, 1995; Keyser y Vanhove, 1994, Pons y Duffus, 2018):

- a) Hay que determinar cuáles son los atributos principales de los puntos de venta que reciben una respuesta diferencia por parte de los consumidores. La solución a esta cuestión permite conocer cuáles son los ejes principales sobre los que opera la percepción de los consumidores.

- b) Conocer la posición que ocupan los competidores en el espacio definido de acuerdo a la percepción de sus puntos de venta, con base en los atributos principales que han sido identificados anteriormente. Una vez que se conocen cuáles son los atributos más diferenciadores, y cuál es la posición perceptual de los puntos de venta de los competidores, y la del punto de venta de interés, sobre la base de los atributos tomados en cuenta.
- c) Una vez elegida la posición para el producto, es decir la forma en que deseamos sea percibido por los consumidores potenciales, es necesario comunicarlo al mercado. Hemos de tener en cuenta que todos los elementos del marketing - mix del producto deben ser coherentes con el posicionamiento elegido y, por lo tanto, deben comunicar una misma imagen, una misma idea. Previo al proceso descrito debe desarrollarse una fase cualitativa generalmente, se acudirá a técnicas de grupo o a entrevistas en profundidad que permitan determinar cuáles son los productos, servicios, marcas o entidades que tiene en cuenta el consumidor y que deben ser comparados, además de cuáles son los atributos y/o características relevantes.

La investigación de la imagen de marca requiere situarse en las necesidades de acción estratégica de comunicación de la empresa en relación con la marca y, a partir de ahí, abordar un proceso metodológico de descubrimiento y análisis de los diferentes aspectos requeridos al servicio de dicha comunicación estratégica de los atributos a asociar a la marca en cuestión.

La obtención de la matriz atributos/destinatarios, constituye el soporte básico de la planificación estratégica de la imagen. El reto de la comunicación se concreta en la necesidad de planificar la integración adecuada de los diversos procedimientos y sistemas de comunicación (comercial e institucional) de la empresa en relación con la marca, en sus diferentes públicos comerciales; y la puesta bajo control de la imagen, es decir, del proceso de comunicación empleado, para asegurar que la imagen percibida de la marca en cada uno de los públicos seleccionados, es coherente con los objetivos planteados al efecto, es decir, el logro de determinadas ventajas competitivas basadas en una adecuada estrategia de diferenciación del punto de venta (Pons y Duffus, 2017).

Una vez que hemos establecido los aspectos más importantes acerca de consideraciones generales de los procedimientos de la investigación de la imagen, en el próximo epígrafe nos referimos a la medición de la imagen.

1.6.2 Medición de la Imagen de un punto de venta.

Las investigaciones llevadas a cabo han demostrado la clara relación entre la percepción de los atributos de un producto y la decisión positiva de comprar, en este caso. Aunque estas percepciones no se puedan basar siempre en hechos o experiencias de primera mano, ejercen sin embargo, una influencia vital sobre el cliente potencial en la decisión de compra en un punto de venta. De forma similar una imagen negativa, aunque sea injustificada, va a resultar determinante para el cliente potencial, y puede dar como resultado la decisión de no comprar. Como resultado, la imagen del punto de venta tiene un rol fundamental en los modelos de comportamiento de compra del cliente, desarrollados hasta la fecha.

Pueden existir significativas diferencias entre la imagen del punto de venta antes de visitarlo, y su imagen revaluada, formada después de haberlo visitado. Por ello, el conocimiento de los diferentes niveles de imágenes (el que ha visitado el punto de venta, como el que no lo haya visitado) tiene un inestimable valor para la planificación del marketing en el comercio minorista.

De hecho, el papel e importancia de la imagen del producto- tienda, tanto en términos del entendimiento de la conducta de compra, como en el posterior diseño de una estrategia de marketing efectiva, nos obliga a desarrollar una metodología para comprender y medir de forma precisa este concepto. Para acometer esta tarea, se deben valorar las metodologías que han sido desarrolladas para medir la imagen de diferentes puntos de venta.

De los estudios efectuados con vista a medir la imagen de los puntos de ventas, no se han realizado esfuerzos para examinar críticamente estas investigaciones en términos de efectividad en la medida del concepto de " imagen de un punto de venta ". Por tanto el propósito de la investigación es diseñar un apropiado procedimiento para la medición de la imagen.

El proceso de formación de la imagen de un producto con respecto a la medición de la misma, nos deja aspectos interesantes a considerar (Pons y Duffus, 2018):

- a) Plantea claramente que el individuo puede tener una imagen del producto, aún si nunca lo ha visitado, e incluso aunque no haya estado expuesto a las comunicaciones de marketing (fuentes de información).
- b) Segundo, pueden existir transformaciones en la imagen percibida, antes y después de la compra. Aquí es deseable separar las imágenes de aquellos individuos que hayan comprado el producto tienda con respecto a aquellos que todavía no lo han hecho. De no haberlo hecho, sería interesante conocer las diferencias en la imagen percibida, en función de la existencia de interés o no en la compra del producto-tienda, muy relacionado con las percepciones/preferencias (actitudes) hacia el mismo, como elemento determinante del modelo de comportamiento del cliente y, por tanto, en la elección de compra del producto- tienda.

En efecto, en cualquier estudio de imagen de puntos de venta se deben plantear, por tanto, relaciones entre variables en tres dimensiones (Pons, 2001): se miden percepciones de sujetos (1ª dimensión), con relación a objetos o productos (2ª dimensión) y respecto a determinados atributos o características (3ª dimensión) (Mazanec, 1994). Por tanto, se pueden desarrollar estudios empíricos de imagen desde una perspectiva de segmentación (interés por la variable sujeto), desde una perspectiva de análisis de la posición competitiva (interés por la variable objeto/ punto de venta), y, por último, desde una perspectiva de análisis de los componentes de dicha imagen (interés por la variable atributo/característica). Ante todas estas posibilidades, se trata de generar los mejores instrumentos de medición de la imagen, que tome en consideración la complejidad de la imagen de un punto de venta, y operativizar su medición de la forma más correcta posible (Pons y Duffus, 2016).

En el siguiente subepígrafe nos acercaremos a la medición de la imagen desde un enfoque funcional. Realizaremos un análisis de la posibilidad de medir la imagen de los puntos de venta mediante la teoría multiatributos.

1.6.2.1 La medición de las percepciones- actitudes (imagen): Un enfoque funcional.

Teniendo en cuenta que los atributos considerados, a la hora de elegir los puntos de venta que forman parte de los diferentes “conjuntos de elección” y la elección del punto de venta

definitivo, pueden ser muchos y variados, es necesario referirse a las posibilidades de medición de la imagen del punto de venta mediante una teoría multi-atributo.

Varios autores consideran que la medición de la imagen puede apoyarse en las mismas técnicas que se emplean para la investigación y medición de las actitudes. Tanto es así, que la mayoría de las técnicas de recogidas de datos de los estudios realizados de imagen de los puntos de venta se estructuran en escalas Likert o Diferencial Semántico. Un primer aspecto, en la evaluación de las percepciones y actitudes (imagen), es determinar los criterios (atributos) que los individuos utilizan para la formación de las imágenes respectivas sobre los puntos de venta considerados en cada caso.

Una teoría multi-atributo, a partir de constructos personales, tiene un cierto número de ventajas. Una de ellas, es que permite elaborar escalas de Diferencial Semántico o Likert que nos posibilite conocer los atributos considerados importantes (de uso actual o potencial) para el atractivo de un/unos punto de venta/s. Además, nos da la posibilidad de medir y analizar la percepción de la imagen tomando en cuenta la importancia percibida de los atributos del producto, y la presencia relativa percibida de los mismos en un punto de venta o puntos de ventas específicos. Por tanto, a continuación analizaremos: a) la medición de la imagen del producto identificada con las actitudes y b) las situaciones específicas que se dan en el modelo multi-atributo de las actitudes (imagen) hacia un punto de venta.

La medición de la imagen del destino identificada con las actitudes mediante una teoría multi-atributo (Pons, 2001).

Fishbein (1967) argumenta que existen dos componentes principales de las actitudes: el componente evaluativo (punto de venta), y la importancia de la creencia; en la formación de las actitudes participa un cierto número de creencias. Siguiendo a Fishbein (1967), May (1974), Johansson (1971), Sternquist (1985), Bull (1991), Ryan (1991), Yangzhou y Ritchie, (1993) u Oppermann (1998), se puede determinar la actitud hacia un punto de venta de la siguiente forma:

$$A_j = \sum_{i=1}^n B_{ij} a_i$$

Donde: A_j = Actitud hacia el punto de venta j

B_{ij} = Intensidad de la creencia i , en su oferta por parte del punto de venta j

a_i = Evaluación (importancia) de la creencia (atributo) i

n = Número de creencias (atributos)

A partir de aquí, dos cuestiones deben ser tomadas en cuenta de forma clara, de un lado, debe conocerse el grado de importancia que el consumidor atribuye a cada variable (atributo) específico, cuando selecciona un punto de venta. Normalmente, se ha utilizado una escala Likert (5 puntos), con un rango que va desde “muy importante” a “ninguna importancia”. El otro aspecto es conocer el grado (nivel) que un punto de venta determinado posee en un atributo específico, según la percepción del consumidor. De hecho, algunos investigadores (Monfort, 1998; Oppermann, 1998) utilizan para evaluar al punto de venta, el análisis “importancia - adecuación”, que supone considerar, tanto la “importancia” otorgada a los diferentes atributos que definen cada categoría del punto de venta que concurren en el espacio definido (según sean percibidos por los clientes, o potenciales clientes), como la “adecuación”, es decir, el grado en que dichos atributos se vinculan al punto de venta en específico. A partir de ello, se llegan a determinadas conclusiones sobre los puntos fuertes y débiles de los puntos de venta analizados, con vistas a trazar estrategias de comunicación efectivas. Pero, debido a las particularidades del sector del comercio minorista, sobre todo lo referido a la oferta y la demanda, se dan situaciones específicas del modelo que a continuación analizaremos.

En términos prácticos, las implicaciones para la investigación de mercados en lo referente a las percepciones y actitudes, que dan lugar a una imagen determinada, son conocer, con respecto a cualquier punto de venta, no sólo los atributos que pudieran resultar importantes y la valoración de la percepción de estos atributos con relación al punto de venta en cuestión, sino el grado en que los puntos de venta competidores poseen estos atributos, según las percepciones y actitudes en general de los consumidores (Santesmases, 1995; Abascal y Grande, 1994; Vázquez y Trespalacios, 1994; Ortega, 1992; Kotler, 1983, 1997). El inconveniente es la gran cantidad de datos solicitados al entrevistado, aunque puede solucionarse mediante la consideración de los perfiles completos más representativos, obtenidos por diseños factoriales, e investigando si los factores no incluidos (efecto individual y de interacción de los niveles para los atributos),

afectan las estimaciones, en virtud de preferencias correctamente predichas, de la expresión (Ortega, 1992; Abascal y Grande, 1996; Aaker y Day, 1994).

1.6.3 Componentes de la imagen de un punto de venta.

Anteriormente, nos referíamos al establecimiento del concepto de imagen (percepción - actitud), su formación, enfoques funcionales para su medición, e identificación de los puntos de venta directamente competidores, como conocimientos necesarios y requisitos a tener en cuenta en la medición de la imagen. En este epígrafe nos referiremos a otro de ellos, la gran variedad de atributos del "producto tienda " como componentes de la imagen del punto de venta.

Por tanto, dada la complejidad del concepto de imagen de un punto de venta basado sobre todo en creencias, ideas, conocimientos, impresiones, y preferencias, es decir, percepciones y actitudes que tienen las personas sobre el punto de venta en específico, y la diversidad de los componentes que consideramos al analizar el "producto tienda" de un punto de venta, es lógico suponer que no ha existido unanimidad por parte de los investigadores, en la identificación de los componentes de la imagen de un punto de venta.

A partir de las definiciones de imagen de un punto de venta dada por la mayoría de los investigadores del tema, la valoración de la imagen se ha hecho, en casi todos los casos, en función de una lista de atributos (funcionales y otros más abstractos), pero no en términos del análisis del componente holístico (funcional o psicológico), a pesar de que diversos autores como Pearce (1982), Echtner y Ritchie (1991, 1993) o Baloglu y Brinberg (1997) hayan hecho referencia a la importancia de este componente. En efecto, sería importante considerar la imagen de un punto de venta en ambos términos, un componente basado en atributos y un componente holístico.

Algunas imágenes de los puntos de venta podrían estar basadas en características directamente observables o medibles (ambiente, nivel de precios, variedad del surtido, calidad del surtido, limpieza), mientras otras podrían estar basadas en otras características más abstractas e intangibles (amabilidad, seguridad, fama, reputación) (Leiper, 1995; Muñoz, 1994; Holloway y Plant, 1988; Smith, 1994; Middleton, 1995). La noción de

características funcionales y psicológicas puede ser aplicada a la medición de la imagen de un punto de venta.

Los atributos utilizados por los investigadores para medir la imagen de un punto de venta, los podemos encontrar en el Anexo # 3.

Los atributos se mueven en un continuo que va desde los atributos funcionales (físicos, medibles) hasta los psicológicos (abstractos), se ha hecho énfasis en la utilización de atributos funcionales para medir la imagen de los puntos de venta. De los atributos considerados psicológicos (abstractos), la mayoría usa sólo la amabilidad y simpatía que reciben los demandantes en la tiendas, Aunque, es bueno destacar, que en los últimos años se ha incrementado el uso de los atributos de este tipo en los estudios de imagen de puntos de venta.

Echtner y Ritchie (1991, 1993) son los únicos que han combinado cuestionarios estructurados (escalas múltiples ítems) con preguntas abiertas y cerradas, que permiten según su criterio, estudiar tres ejes en los que situar todos los componentes de la imagen. Partiendo de esta base, éstos autores utilizan una metodología que combina cuestionarios estructurados y no estructurados, es decir preguntas abiertas y cerradas con relación a los puntos de venta, que permite ubicar los componentes de la imagen de un producto tienda en un gráfico que presenta éstos tres continuos (ejes) (ver figura # 1.2).

a) Componente Holístico

El primer eje se basa en las investigaciones concernientes a la naturaleza del procesamiento de la información por el ser humano, desde los campos de la psicología y el comportamiento del cliente. Es decir, cada producto es percibido tanto en términos de “características funcionales propias”, y en términos de “impresiones o conjunto de imágenes”. Por ejemplo, con respecto a un producto tienda, la imagen del punto de venta podría estar compuesta por las percepciones de sus atributos individuales (ubicación en la ciudad, gama de productos, precios) o bien, por “impresiones” en la mente, o “conjunto de imágenes/atmósfera/ambiente” del lugar.

b) Componente Perceptual/Cognitivo

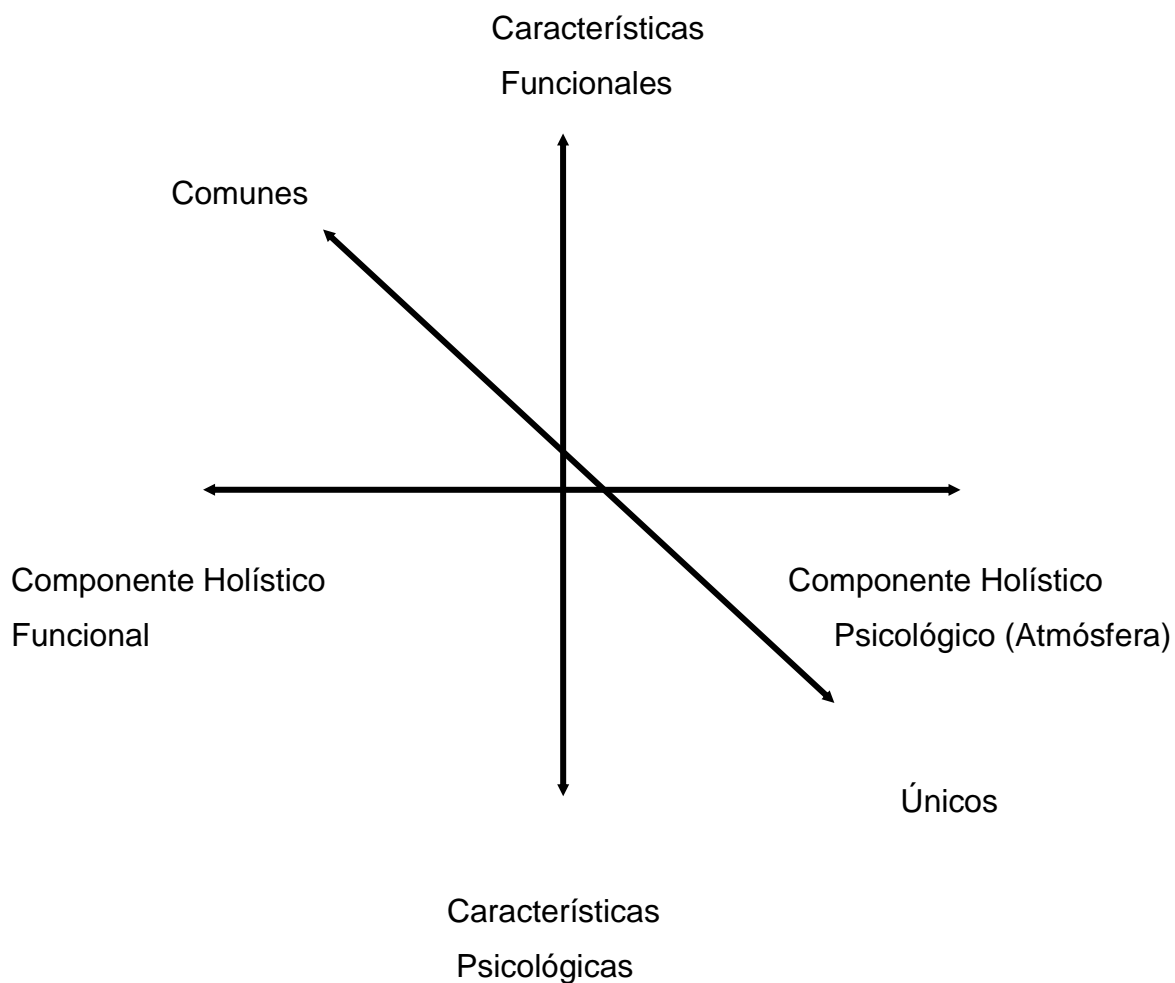
El eje “Funcional – Psicológico” de los componentes de la imagen de un punto de venta divide las características de la imagen en directamente observables y medibles (funcionales), y los intangibles y más difíciles de observar y medir (psicológicos).

c) Componente Único/Distintivo.

Con respecto al tercer eje “Común – Único”, la importancia de esta distinción radica en saber qué características son percibidas como comunes y cuáles se perciben como únicas y distintivas de un punto de venta concreto.

Figura # 1.2

Título: Los Componentes de la Imagen de un punto de venta.



Fuente: Echtner y Ritchie (1993).

Basado en este enfoque conceptual, la imagen de un punto de venta es definida no solamente por las percepciones del individuo sobre los atributos del producto tienda

(componente perceptual/cognitivo), sino también por la “impresión holística” que se cree sobre el mismo (componente holístico/afectivo). De hecho, para Echtner y Ritchie (1993) la completa valoración de la imagen de un punto de venta debe incluir la medición de toda una serie de componentes de la imagen: atributos básicos, impresiones), atributos funcionales y psicológicos, comunes y únicas características.

El componente holístico (afectivo/ambiente) de la imagen de punto de venta, puede ser según algunos autores, conceptualizado a través de un espacio bipolar de dos dimensiones, que está definido por ocho variables en forma de circunferencia (ver figura 1.3). Baloglu y Brinberg (1997) plantean que con sólo dos escalas se pueden representar las cuatro dimensiones (bipolares), ya que, por ejemplo, la variable “emocionante” es una combinación de un ambiente “agradable y excitante”, la variable “relajado” es una combinación de un ambiente “agradable y aburrido” y así, sucesivamente.

La importancia de este estudio viene dada por la influencia de éstos aspectos en las motivaciones y en el comportamiento (actitudes - preferencias) del cliente. Además, junto al análisis de la imagen percibida, a través de atributos funcionales y psicológicos, puede ser el mejor predictor del comportamiento de compra del cliente potencial.

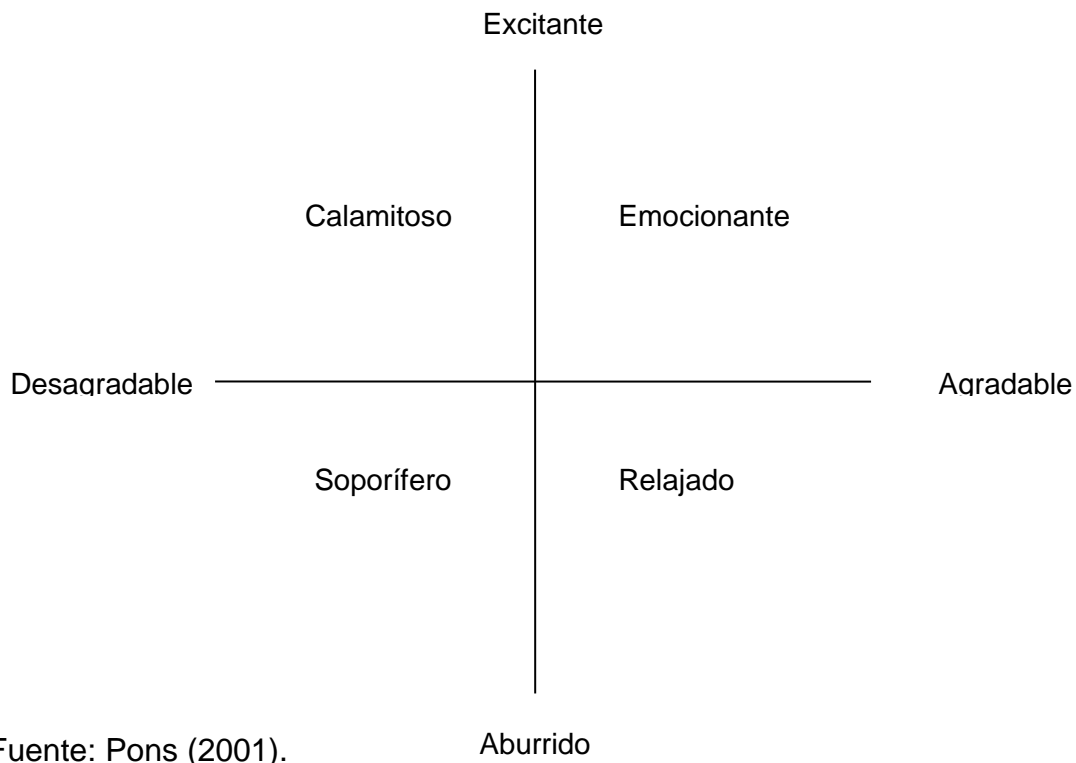
Baloglu y McCleary (1999) en un estudio, analizan la influencia de las percepciones/conocimiento sobre el punto de venta y el componente holístico del mismo (imagen afectiva/ambiente/sentimiento), en la formación de la “imagen global” (tomando en cuenta además, otras variables como las motivaciones del cliente y las características socio - demográficas de los clientes). Llegando a una serie de conclusiones que demuestran la importancia de las motivaciones, percepciones y las preferencias/actitudes en la formación de la imagen global del punto de venta, que como hemos planteado, es determinante en la elección del mismo por los potenciales clientes (Pons y Duffus, 2016, 2017, 2018):

- a) La evaluación del componente perceptual/cognitivo (atributos funcionales y psicológicos) de la imagen del punto de venta (pull factors) influye significativamente en la evaluación del componente holístico de la imagen (imagen afectiva/sentimiento) hacia el mismo.
- b) La evaluación del componente perceptual/cognitivo de la imagen influye significativamente en la imagen global del punto de venta.

- c) La evaluación del componente holístico (imagen afectiva/sentimiento) de la imagen del punto de venta influye también significativamente en la imagen global del mismo.
- d) Las motivaciones de los clientes (push factors) influyen también significativamente en la evaluación del componente holístico (imagen afectiva/ambiente/sentimiento) de la imagen del punto de venta.

Figura #1.3

Título: Modelo de Representación en dos Dimensiones del Componente Holístico (afectivo/ambiente). Atributos para Lugares.



1.7. La imagen como elemento estratégico para un punto de venta

Según Sanz de la Tajada (1994), la imagen adquiere valor estratégico en la medida en que influye en el tipo de relación que los públicos van a tener en el punto de venta.

La determinación de los parámetros de imagen a proyectar ha de permitir que compatibilicen la propia identidad empresarial, que es única, con las expectativas y exigencias de diferentes públicos que son diversos y dispares.

Si se reconoce la creciente importancia estratégica de la imagen en el éxito de un punto de venta se hace necesario realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los consumidores tengan una imagen que sea acorde a los intereses y deseos de la entidad y que facilite y posibilite el logro de sus objetivos. Para ello se necesita realizar un plan estratégico de imagen corporativa, por medio del cual se intenta influir en la imagen corporativa que tiene los consumidores de la organización (Costa, 2001).

Esto quiere decir que hay que crear políticas de imagen con una concepción estratégica al servicio de la mejor implantación del punto de venta entre su público objetivo. Dicha concepción estratégica de la imagen de un punto de venta debe ser la consecuencia de un cuidadoso proceso de planificación. No se trata simplemente de construir un plan de imagen sino de desarrollar un verdadero proceso de comunicación y diseño de la imagen que se quiere proyectar.

Las estrategias de comunicación de imagen deben ser distintas, con alternativas posibles, capaces de conseguir resultados eficaces para la entidad en correspondencia con las expectativas de su mercado objetivo.

Según Costa (2001), las estrategias de comunicación de imagen en las empresas deben girar alrededor de los siguientes ejes:

a) Identificación

La organización buscará lograr que sus públicos la reconozcan y sepan sus características (quién es), que conozcan los productos, servicios y actividades que realizan (qué hace) y que sepan de qué manera y con qué pautas de trabajo o comportamiento efectúa sus productos o servicios la organización (cómo lo hace). En este sentido, lo que la organización busca básicamente es existir para los públicos.

b) Diferenciación

La organización deberá ser percibida de una forma diferente a las demás, ya sea en lo que es, en lo que hace, o cómo lo hace. Es decir, la compañía deberá intentar lograr una diferenciación de la competencia en su sector.

c) Referencia

Constituirse como referente de imagen significa estar considerado por los públicos como la organización que mejor representa los atributos de una determinada categoría o sector de actividad. En este sentido, lograr la referencia de imagen implica estar en una mejor posición para obtener la preferencia, ya que es la compañía que más se acerca al ideal de imagen de ese mercado.

d) Preferencia

La identificación, la diferenciación y la referencia de imagen deben intentar alcanzar la preferencia de los públicos. La organización no solamente debe esforzarse en ser conocida, sino que debe buscar ser preferida entre sus pares, es decir, debe ser una opción de elección válida.

En este capítulo se ha abordado el marco teórico en relación con el comercio minorista de bienes así como lo relacionado con la imagen del mismo y su formación, además de los pasos que conlleva el proceso estratégico para la construcción de la imagen como soporte del liderazgo de un punto de venta. También se hace alusión a la interrelación entre la imagen y el grado de satisfacción del cliente y su importancia, pues todo ello es necesario para el desarrollo de la investigación y crea la base conceptual – metodológica sobre la cual se sustenta el siguiente capítulo. En síntesis, se puede decir que el marketing y la imagen del comercio minorista de bienes no cuentan en la actualidad con teorías sólidas y científicamente argumentadas aplicadas en el contexto cubano. Este, por tanto, ha sido uno de los objetivos fundamentales de esta investigación.

CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN Y UTILIZACIÓN DE LA IMAGEN COMO VARIABLE ESTRATÉGICA EN PUNTOS DE VENTA DEL GRUPO EMPRESARIAL COMERCIAL CARACOL EN MATANZAS.

En el presente capítulo se abordan aspectos fundamentales para la investigación, se muestra la caracterización del Grupo Empresarial Comercial Caracol en Matanzas; en segundo lugar, se expone el procedimiento de medición y utilización de la imagen como variable estratégica para puntos de venta de dicho grupo ubicados en Matanzas.

2.1 Caracterización de la División Playazul del Grupo Empresarial Comercial Caracol en Matanzas.

La División Playazul surge con esta denominación el 1 de enero de 2015. Anteriormente conocida como Unidad Empresarial de Base Playazul (UEB) la cual se fusionó con la UEB Paradiso. Actualmente Playazul consta estructuralmente con la Dirección de la División, 8 Complejos y 52 tiendas, 17 hoteleras y 34 extra hoteleras ubicadas en los territorios de Matanzas, Varadero y Santa Marta. Las tiendas se clasifican en 8 Mercados, 28 Turísticas Mixtas, 14 Tiendas Especializadas (4 Deportivas, 2 Perfumerías, 2 de Confecciones, 2 Licoreras, 1 Casa del Habano, 1 Casa del Ron, 1 de Niños, 1 Peletería), 1 Bodeguita y 1 Kiosco Mixto.

De las 52 tiendas en operaciones, 17 son intra hoteleras (33.3%) y se encuentran ubicadas en 10 Hoteles de las cadenas Islazul y Gran Caribe. El resto 34 tiendas (66.6%) son extra hoteleras. La División cuenta con 3 Plazas Comerciales con 11 Tiendas, que son: Plaza Caimán, Plaza Caracol y Plaza 1era y 24, el resto todas son tiendas individuales.

Actualmente en la División existen 5 tiendas negociadas, que son con las marcas Adidas, Reebok, Puma, Ocean Pacific y Único, el resto son tiendas propias.

También se clasifican en 8 Mercados, 28 Turísticas Mixtas Intra y Extra hoteleras, 14 Tiendas Especializadas (4 Deportivas, 2 Perfumerías, 2 de Confecciones, 2 Licoreras, 1 Casa del Habano, 1 Casa del Ron, 1 de Niños, 1 Peletería), 1 Bodeguita y 1 Kiosco Mixto.

La División cuenta con una plantilla total de 292 trabajadores, de ellos 16 son Cuadros, 28 jefes de Brigadas y 248 trabajadores de servicio. Existen 6 Secciones Sindicales, 5 Núcleos del PCC y 81 militantes del PCC.

Con profesionalidad y distinción pone al alcance de los clientes una amplia gama de mercancías que abarca el producto cubano más auténtico, souvenir, o artículos para garantizar estancia.

A partir del reordenamiento de la red minorista de tiendas llevado a cabo en el país durante el año 2008 y la emisión de las Resoluciones 116/08, 114/08 y 122/08 del MINCIN, el Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A ha revisado y reorientado su producto en función de cumplir con los requisitos establecidos en las mismas, definiendo una nueva clasificación de tiendas.

Clasificación de las Tiendas del Grupo Empresarial Comercial Caracol

- Según el nivel de calidad y confort (res. 114/08 MINCIN):
 - Red de Alto Nivel.
 - Red de Nivel Medi.
- Según la ubicación respecto a la planta hotelera:
 - Intrahoteleras: Aquellas que están ubicadas dentro de una instalación de alojamiento turístico (hotel, aparthotel, motel, campismo, etc).
 - Extrahoteleras: Aquellas que se encuentran fuera de una instalación de alojamiento turístico y estarán ubicadas en polos turísticos o zonas de interés turístico.
- Según su agrupación:

Tienda agrupada: Aquella que forma parte de un conjunto de tiendas del grupo en una misma instalación. Por la forma en que se encuentran agrupadas pueden ser:

- Centro Comercial: Es una agrupación de tiendas individuales, cada una de ellas con una imagen, productos o marcas diferentes, que pueden ser de exclusividades, especializadas o mixtas. Por lo general, se complementa con otros servicios al cliente como son: cafeterías, restaurantes, servicios de fotografías, farmacias, ópticas, entre otros, siempre como ofertas complementarias para el ocio y el recreo. Son extrahoteleras y constituyen de por si edificaciones monolíticas.

- Galería Comercial: Es una agrupación de tiendas que individualmente especializan su oferta, en productos o marcas diferentes, esencialmente ubicadas en instalaciones hoteleras o en un conjunto arquitectónico de interés social o cultural.
- Plaza Comercial: Es una agrupación de tiendas con una imagen repetitiva en su diseño estructural, donde coexisten tiendas individuales o departamentales y pueden existir otros servicios complementarios, especializados o mixtos. Son extrahoteleras y no constituyen edificaciones monolíticas.
- Tienda por Departamentos: Este tipo de producto se encuentra en una misma instalación de venta y delimita en departamentos los artículos que se ofertan al cliente, por lo general por familias de productos.
- Tienda Individual: Aquella que se encuentra como única tienda del Grupo en la instalación en que se encuentra enclavada.
 - Según su nivel de especialización:
 - Especializadas: Aquellas que ofertan uno o varios productos representativos y asociados.
 - Tienda Turística: Su oferta es muy variada dirigida fundamentalmente a satisfacer los gustos y preferencias del mercado turístico internacional. El surtido de mercancías proviene mayoritariamente de la producción nacional
 - Boutique o Tienda de Exclusividades: Su oferta está dirigida a satisfacer las necesidades del mercado de mercancías de exclusiva demanda de alta relación calidad – precio.

Se aplica fundamentalmente para:

- ✓ Calzados y artículos de piel.
- ✓ Confecciones.
- ✓ Confecciones, calzados y accesorios deportivos.
- ✓ Confecciones, calzados y artículos de piel.
- ✓ Joyería y relojería.
- ✓ Perfumería y cosmética.
- ✓ Regalos.

En todos los casos deben ofertar productos de excelencia con surtidos limitados y en los casos de las confecciones son de diseños exclusivos, al igual que en el calzado y otros

productos. Un tipo particular de estas tiendas son las tiendas negociadas con proveedores que aportan la marca, decoración, mobiliario y la mercancía. Los productos que se venden en estas tiendas no pueden ser vendidos en las tiendas de otras categorías que tiene el Grupo Empresarial.

El resto de tiendas especializadas son:

- ✓ Producto Cultural: Artesanía, artes plásticas, audiovisuales, discografía, instrumentos musicales.
- ✓ Tabaco, Ron y Café.
- ✓ Artículos para sol y lluvia.
- ✓ Confecciones.
- ✓ Peletería: (Calzado y artículos de piel).
- ✓ Confecciones, calzados y accesorios del vestir.
- ✓ Infantil: Confecciones, calzados y accesorios de niño, incluye juguetes y canastilla (para el caso de las extrahoteleras solamente y que no sean de carretera).
- ✓ Juguetería.
- ✓ Deportivas: Confecciones, calzado, accesorios e implementos deportivos.
- ✓ Perfumería y cosméticos.
- ✓ Fotografía: Incluye servicios de fotografía y video.
- ✓ Joyería, Relojería y Bisutería.
- ✓ Peluquería.
- ✓ Floristería.
- ✓ Fiesta.
- ✓ Licorera y confitera.
- ✓ Mercado: Agrupa por departamentos o áreas de venta las familias de productos alimenticios, confituras, bebidas y licores, artículos de aseo personal y limpieza, entre otros.
- No Especializada: Aquellas que presentan un oferta muy variada y que su producto está dirigido a satisfacer diversos gustos, preferencias y necesidades del mercado al que va dirigido.
- Según la responsabilidad con el merchandising y productos.

- Tiendas propias: Aquellas en las cuales todo el producto y merchandising se garantiza por el Grupo.
- Tiendas Negociadas: Aquellas que según contrato, un proveedor garantiza su merchandising, mantenimiento de la tienda y mercancía.

A continuación se expone la caracterización de los puntos de venta que conforman el Complejo Matanzas del Grupo Empresarial Comercial Caracol.

Caracterización de puntos de venta que conforman el complejo Matanzas.

Este complejo surge con 5 tiendas, 4 mixtas y un mini mercado, en el mes de julio del año 2018 se incorpora la Tienda Tropicana, en la actualidad el complejo tiene 5 tiendas mixtas y un mini mercado con un plan de venta de 127 2636.24 CUC.

El complejo cuenta con 26 trabajadores, desglosados como sigue:

- Administrador de Complejo 1
- Administrador de Tienda 1
- Jefa de Brigada 3
- Contadora 1
- Almacenero 1
- Dependiente Comercial 19

Tienda Minimercado La Caleta: Extrahotelera, individual, (Mixta mercado) que tiene como actividad fundamental la venta de productos alimenticios y no alimenticios lo cual consta en el certificado comercial que vence el 8/03/2021. Su cartera de productos refiere la venta de alimentos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas, tabaco y estanco, calzado, perfumería y aseo personal, útiles para el hogar y productos para su higiene, adornos, ajuares de casa y juguetes la cual queda actualizada el 31/05/2016. (Ver Imagen 2.1)

Tienda Velasco: Intrahotelera, individual, Mixta, dedicada a la venta de productos alimenticios y no alimenticios, según su certificado comercial que vence el 3/12/2020. Su cartera de mercancías refiere la comercialización de alimentos y bebidas, confecciones y calzado, aseo personal, artículos de playa y entretenimiento, artesanía, souvenir y electrónica, tabacos y cigarrillos y otros la que se actualizó el 31/05/2016. Se encuentra en el hotel Encanto Velasco de la ciudad de Matanzas categoría 4 estrellas, comercializado por la cadena Cubanacán. (Ver Imagen 2.2)

Imagen 2.1. Título: Minimercado La Caleta



Fuente: Cadena Caracol. Informe de Balance 2018.

Imagen 2.2. Título: Tienda Velasco



Fuente: Cadena Caracol. Informe de Balance 2018.

Tienda Canimao: Es intrahotelera, individual, mixta, la cual se dedica a la venta de productos alimenticios y no alimenticios según certificado comercial que expira el 20/05/2021. Refiere su cartera de mercancías que en dicha tienda se comercializan alimentos y bebidas, confecciones y calzado, aseo personal, artículos de playa y entretenimiento, artesanía, souvenir y electrónica, tabacos y cigarrillos y otros la cual fue actualizada el 31/05/2016. Se encuentra en el Hotel Canimao categoría 2 estrellas. la ciudad de Matanzas, comercializado por la cadena Islazul. (Ver Imagen 2.3)

Imagen 2.3. Título: Tienda Canimao.



Fuente: Cadena Caracol. Informe de Balance 2018.

Tienda Río Canimar: Extrahotelera, mixta, individual, dedicada a la venta de productos alimenticios y no alimenticios que consta en el certificado comercial que vence el 20/05/2021. Su cartera de productos refiere la venta de elementos decorativos, confecciones y accesorios Imagen Cuba, calzado, artículos de sol y lluvia, artesanía y souvenir, literatura e impresos, fotografía, video y baterías, tabaco y estanco, inflables y artículos de playa, perfumería y aseo personal bisutería, alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, la cual fue actualizada el 31/05/2016. Ubicada en una instalación del Campismo Popular en Matanzas. (Ver Imagen 2.4)

Imagen 2.4. Título: Tienda Río Canímar.



Fuente: Cadena Caracol. Informe de Balance 2018.

Tiendas Cuevas de Bellamar: Según su ubicación es extrahotelera, individual, Mixta y se dedica fundamentalmente a la venta de productos alimenticios y no alimenticios, según certificado comercial que vence el 20/05/2021. Su cartera de mercancías hace referencia a la comercialización de productos como elementos decorativos, confecciones y accesorios Imagen Cuba, calzado, artículos de sol y lluvia, artesanía y souvenir, literatura e impresos, fotografía, video y baterías, tabaco y estanco, inflables y artículos de playa, perfumería y aseo personal, bisutería, juguetes, alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, la cual fue actualizada el 31/05/2016. (Ver Imagen 2.5)

Tienda Tropicana: Es intrahotelera, individual, mixta, la cual se dedica a la venta de productos alimenticios y no alimenticios según certificado comercial que expira el 20/05/2021. Refiere su cartera de mercancías que en dicha tienda se comercializan alimentos y bebidas, confecciones y calzado, aseo personal, artículos de playa y entretenimiento, artesanía, souvenir, tabacos y cigarrillos y otros. Se encuentra en el Cabaret Tropicana de la ciudad de Matanzas, comercializado por la Sucursal Palmares Matanzas. (Ver Imagen 2.6)

Imagen 2.5. Título: Tienda Cuevas de Bellamar.

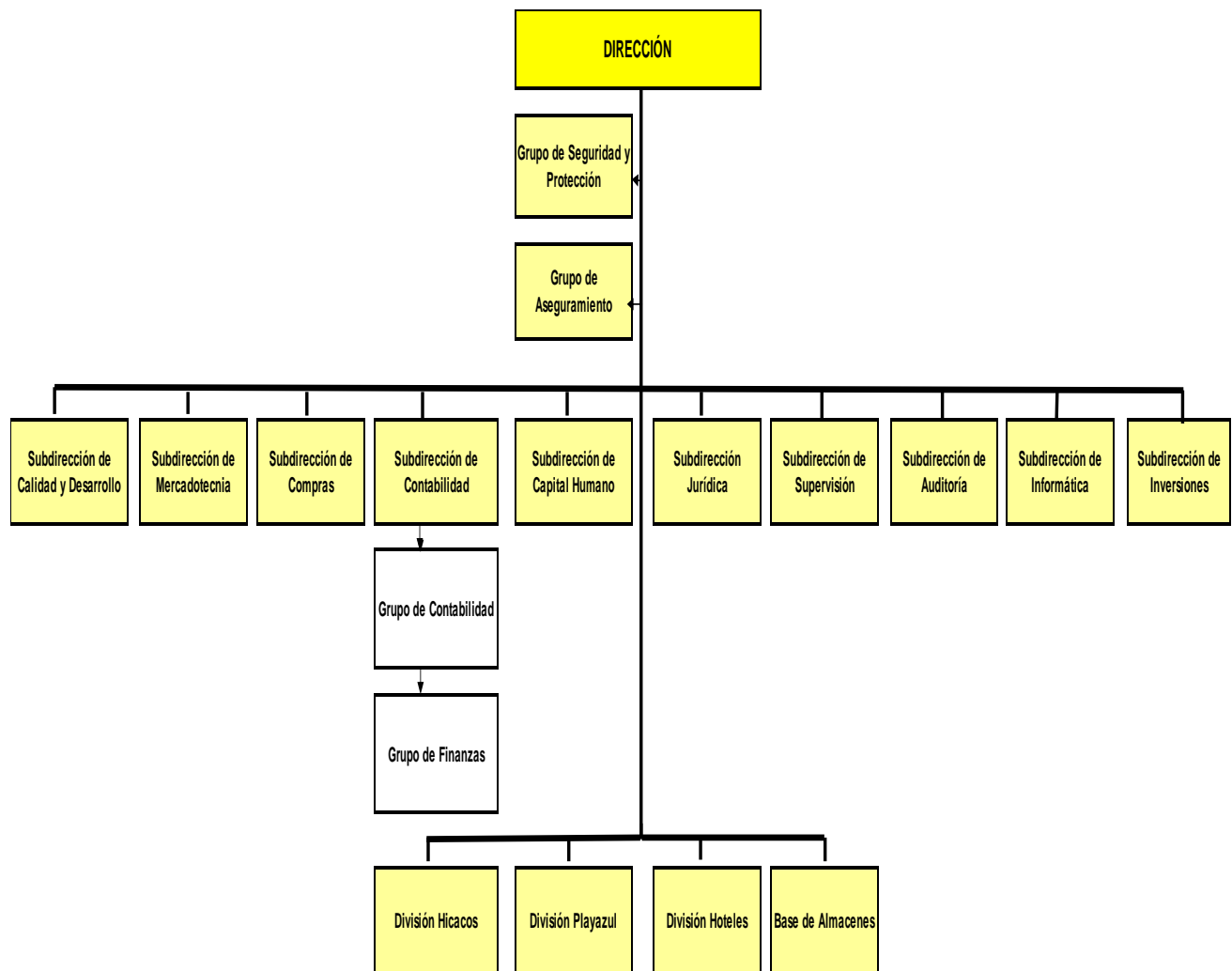


Fuente: Cadena Caracol. Informe de Balance 2018.

En el Grupo Empresarial Comercial Caracol se constata todo un trabajo por el mejoramiento de la calidad, en el cual han estado vinculados todos sus dirigentes y trabajadores. En ese camino se estableció y certificó por la Oficina Nacional de Normalización un Sistema de Gestión de la Calidad, este acorde con los requisitos establecidos en la NC-ISO 9001, el cual es mantenido y mejorado.

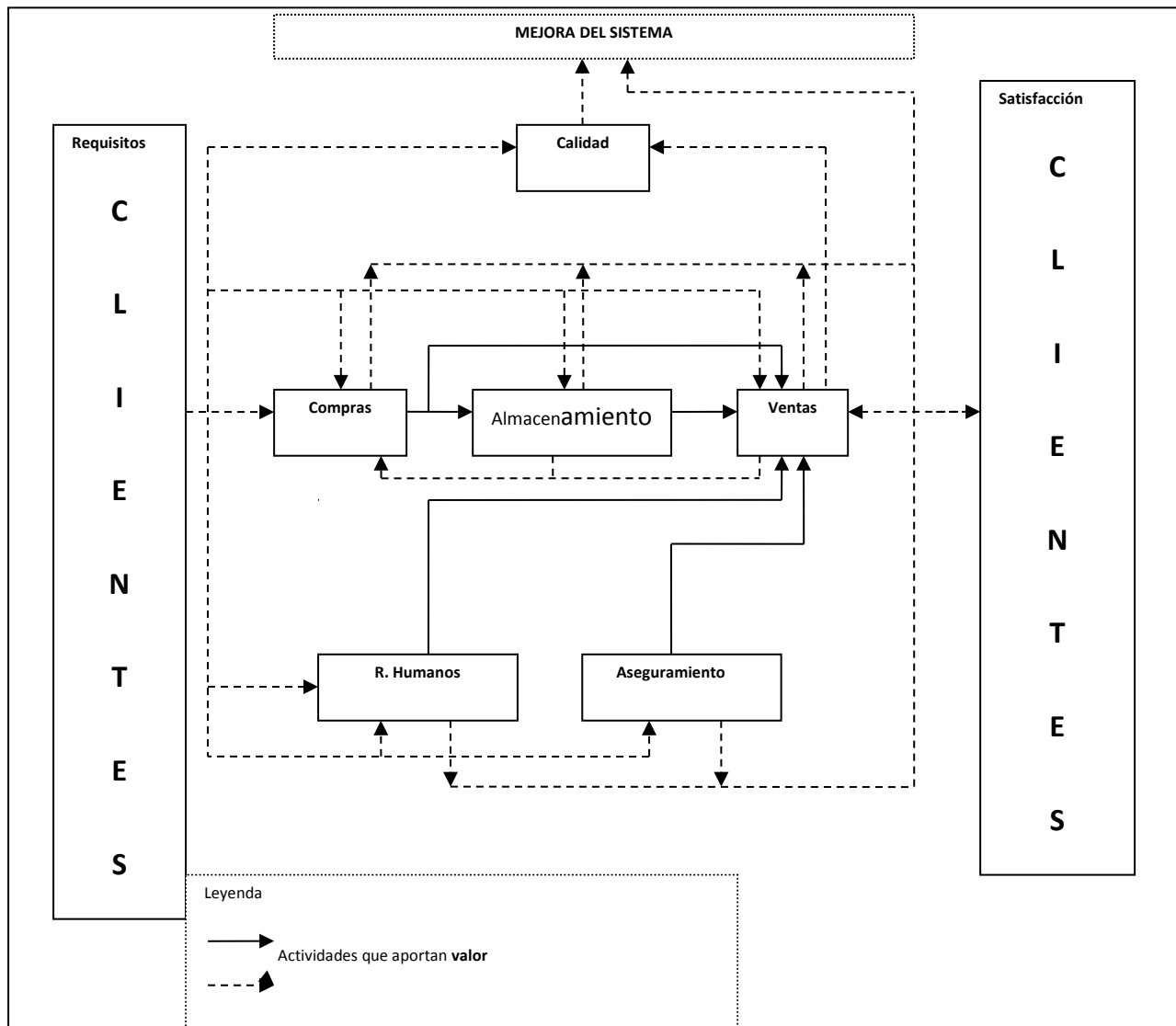
Los resultados que presenta la organización en la calidad y en su gestión en general son favorables y estables, manteniéndose un incremento sostenido de la satisfacción de los clientes y el prestigio y reconocimiento necesario para optar por el referido Premio de la Calidad. Destacan entre los mismos la obtención del Premio Provincial de la Calidad, versión correspondiente al 2016 así como la obtención de la condición de Vanguardia Nacional por la Sucursal. Luego de haberse cumplimentado el Programa de actividades para el tránsito a la nueva NC-ISO 9001: 2015, fue renovado el Certificado de Sistema de Gestión de la Calidad. En la Figura 2.1 se muestra la estructura organizativa del Grupo Empresarial Comercial Caracol y en la figura 2.2 la representación de los procesos más importantes de la entidad con vistas al cumplimiento de su misión.

Figura 2.1. Título: Estructura organizativa.



Fuente: Grupo Empresarial Comercial Caracol. Informe de Balance 2019.

Figura 2.2. Título: Representación de los procesos más importantes del Grupo Empresarial Comercial Caracol Matanzas.



Fuente: Grupo Empresarial Comercial Caracol. Informe de Balance 2019.

A partir de la información económico – financiera de los últimos 5 años y entrevistas no estructuradas con directivos de la entidad se puede concluir que no existe incrementos en las ventas en los últimos años, e incluso los ingresos obtenidos en los puntos de venta situados en la ciudad de Matanzas (Complejo Matanzas) están dados mayormente por las compras realizadas por el consumidor nacional y no por el turista extranjero, por lo que es necesario buscar estrategias propias para cada uno de los públicos objetivos del grupo y conocer su percepciones y sensaciones acerca de la imagen que poseen los puntos de

ventas del Grupo Empresarial Comercial Caracol en la ciudad con el fin de aumentar su rendimiento y la eficacia de su gestión en general.

A pesar de los problemas coyunturales de estos últimos 12 meses que incluyen dificultades con el combustible, todo lo referido al bloqueo de EEUU a Cuba y sus consecuencias para el comercio minorista de bienes en la actualidad, así como lo que acontece con la pandemia del COVID 19 a que estamos sometidos hoy en día, y que tiene un impacto muy negativo en el comercio minorista en general, no se renuncia a estudios con estas características que tributen en situaciones normales a una mejor imagen y calidad de los servicios comerciales en Cuba, y contribuyan , por ende, a mejorar la calidad de vida de la sociedad cubana asumiendo su papel en la construcción de un socialismo próspero y sostenible como se precisa en los documentos normativos de nuestra política económica y social aprobados por el PCC, el Estado y el Gobierno de la República de Cuba.

Por ello, a continuación se expone un procedimiento para la medición y utilización de la imagen como variable estratégica para puntos de venta del Grupo Empresarial Comercial Caracol en Matanzas.

2.2. Procedimiento para la medición y utilización de la imagen como variable estratégica para puntos de venta del Grupo Empresarial Comercial Caracol Complejo Matanzas.

Este epígrafe se inicia con un procedimiento de medición y utilización de la imagen como variable estratégica de un punto de venta adaptado de Santana, González y Pons (2011), al tener en cuenta elementos propios que caracterizan al consumidor en su elección de un punto de venta (ver Cuadro 2.1). Este procedimiento tiene como antecedentes los estudios de medición de la imagen desde el año 1970 hasta el año 2001 (Pons, 2001); así como estudios de los últimos 20 años realizados en Cuba y a nivel internacional en relación con la medición de la imagen de empresas de servicios como el sector hotelero, el comercio, transporte, la educación y las comunicaciones (Duffus y Pons, 2009, 2010, 2011, 2014, 2015, 2017, 2018).

Se considera oportuno antes de la propuesta del procedimiento, con vistas a la definición de las variables que estructuran el mismo establecer el esquema del modelo conceptual

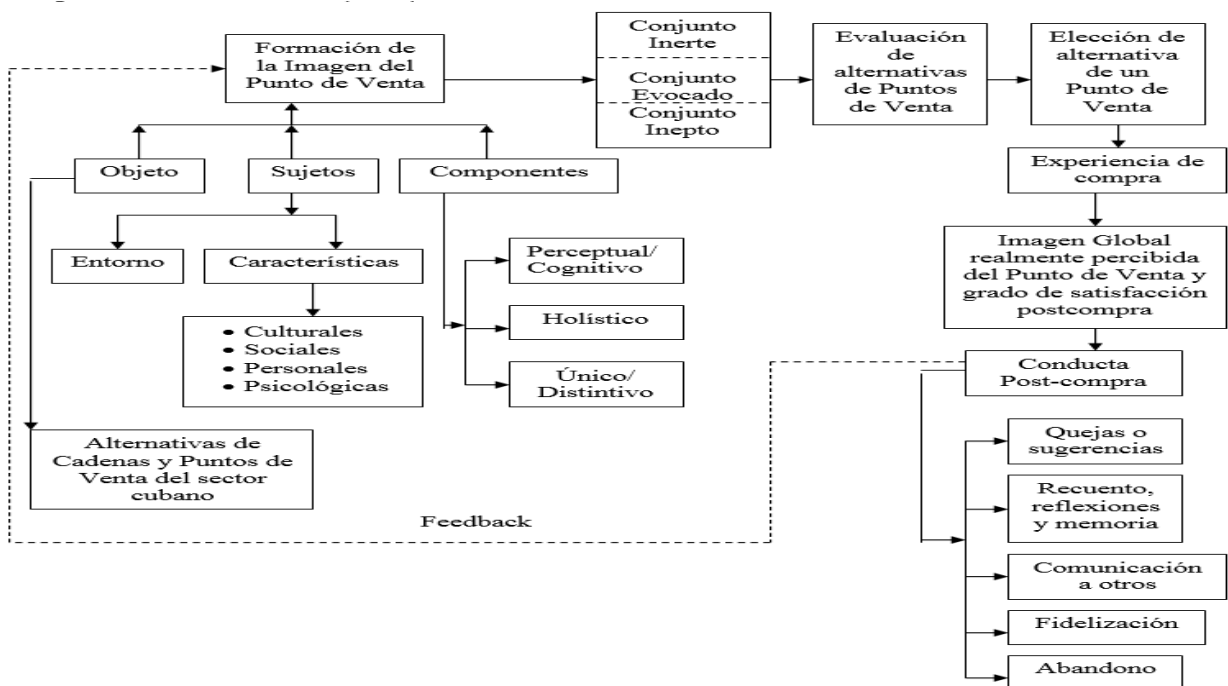
del papel y lugar de la imagen en el comercio minorista de bienes en función de definir con rigor, a partir del marco teórico – metodológico concebido, componentes, dimensiones y atributos a valorar en un estudio de estas características.

La definición del esquema del modelo conceptual de la imagen en el comercio minorista de bienes en específico en la elección de un punto de venta se concibe luego de abordar aspectos de gran importancia para la realización de esta investigación, se procede a una propuesta de un modelo conceptual (ver figura 2.3) que caracteriza los principales aspectos que inciden en la elección de un punto de venta.

El modelo se basa en los factores claves del éxito en el sector del comercio minorista de bienes, dentro de ellos la imagen juega un papel muy importante y constituye el núcleo de esta investigación.

En este modelo se pueden distinguir las diferentes dimensiones que presenta la formación de la imagen de un punto de venta: el objeto, en el que figuran las diferentes alternativas de cadenas y puntos de venta en el sector cubano; el sujeto, que se ve influenciado tanto por el entorno como por sus características culturales, sociales, personales y psicológicas; y por último, sus tres componentes: el perceptual/cognitivo, el holístico y el único/distintivo.

Figura 2.3. Título: Modelo conceptual para la elección de un punto de venta



Fuente: Tomado de (Pons y González, 2015)

A continuación se describen las cinco fases del procedimiento que se concibe como propuesta para la medición y utilización de la imagen en el comercio minorista de bienes con vistas a su utilización como variable estratégica en función del éxito y la competitividad empresarial que debe caracterizar a este sector tan importante en la economía nacional.

Cuadro 2.1. Procedimiento para la medición y utilización de la imagen como variable estratégica para puntos de venta del Grupo Empresarial Comercial Caracol Matanzas.

Fase I: Diagnóstico

1. Caracterización del punto de venta minorista. Particularizar teniendo en cuenta las características y peculiaridades del país.
2. Reconocimiento de la imagen que quiere transmitir el punto de venta. (Imagen que quiere proyectar)
3. Comparación de la imagen actual (propia) con respecto a la de la competencia.

Fase II: Determinar la escala de medida fiable y válida para la utilización de la imagen como variable estratégica para puntos de venta del Grupo Empresarial Comercial Caracol en Matanzas

4. Aplicación de técnicas cualitativas de investigación. (Dinámicas de grupo y Entrevistas en profundidad).
5. Diseño del instrumento de medición de la imagen. (Cuestionario como técnica cuantitativa de investigación).
6. Validación teórica del instrumento. (Método cualitativo: "Criterio de expertos").

Fase III: Medición y análisis de la imagen actual para puntos de venta objeto de estudio

7. Seleccionar la muestra (público objetivo). (Tamaño de la muestra y Procedimiento de muestreo).
8. Aplicación del cuestionario.
9. Evaluación de la imagen percibida por el turista.
10. Validación del instrumento propuesto (Validez, fiabilidad y capacidad).
11. Nuevos instrumentos si es necesario.

Fase IV: Evaluación de la congruencia entre la imagen deseada y la imagen actual de Puntos de Venta del Grupo Empresarial Comercial Caracol en

Matanzas.

12. Valoración entre la imagen que se quiere transmitir y la que se percibe. (Similitudes y Diferencias).

13. Definir los aspectos que se quieren mantener y los que se deben incorporar.

Fase V: Diseño de estrategias de comunicación de imagen en puntos de ventas minoristas del Grupo Empresarial Comercial Caracol en Matanzas.

14. Estrategias y planes de acción para puntos de ventas. (Estrategias de comunicación, instrumentos promocionales, estrategia de medios, posicionamiento y tácticas de diferenciación).

15. Consulta a expertos.

Fuente: Adaptado de Santana, González y Pons (2011) y Duffus y Pons (2009, 2010, 2011, 2014, 2015, 2017, 2018).

Fase I: Diagnóstico

El objetivo de esta fase es establecer si existe una imagen concebida por la cadena en su enfoque al mercado de referencia y si se tiene conocimiento de cómo esta resulta en comparación con la competencia de dicha organización. Resulta un estudio preliminar y nos da un punto de partida sobre el estado actual de la variable imagen objeto de investigación.

Por ello en esta fase se hace referencia a la caracterización de la empresa objeto de estudio enfatizando en las características y peculiaridades del país, para posteriormente pasar al reconocimiento de la imagen que la empresa quiere transmitir.

Los componentes de la imagen de un punto de venta son asumidos desde la marco teórico – metodológico establecido en el capítulo primero. Los atributos utilizados por los investigadores para medir la imagen de un punto de venta se mueven en un continuo que va desde los atributos funcionales (físicos, medibles) hasta los psicológicos (abstractos), como se abordó anteriormente. Los componentes de la imagen de un producto tienda que se tendrán en cuenta en la investigación resultan: 1) Componente Perceptual/Cognitivo, 2) Componente Holístico: Funcional y Psicológico y 3) Componente Único/Distintivo.

La fase de diagnóstico termina con la comparación de la imagen actual (propia) respecto a la que tiene la competencia. Para este análisis se utilizarán las observaciones como

método cualitativo y la revisión de estudios anteriores referentes a este tema en cuestión por parte de la empresa, plasmados en información secundaria existente en la organización objeto de estudio.

Fase II: Determinar la escala de medida fiable y válida para la utilización de la imagen como variable estratégica en Grupo Empresarial Comercial Caracol en Matanzas.

Esta fase toma en cuenta tres pasos fundamentales: el primer paso explica la aplicación de técnicas cualitativas de investigación, entre ellas las recomendadas son la realización de las dinámicas de grupo y la entrevista en profundidad, en el presente estudio se valoró a través de la consulta a expertos los elementos y atributos de imagen recogidos en las técnicas que se adaptan al público objetivo objeto de estudio de esta investigación, lo que permite dar cumplimiento al segundo paso de esta fase que es el diseño del instrumento de medición de imagen (cuestionario como técnica cuantitativa de investigación). Se toman como punto de partida los atributos utilizados por Pons y González (2005, 2011, 2015 y 2019) en el comercio minorista de bienes (ARTex, FCBC, Tiendas Caribe, Mercados Industriales)). En función de este análisis se concibe el cuestionario como instrumento de medición de la imagen para puntos de venta de la Cadena Caracol.

Diseño del cuestionario

Seguidamente se detalla el diseño del cuestionario a partir de la utilización de fuentes secundarias de investigación y de fuentes primarias resultado de la utilización de técnicas cualitativas de investigación de mercado (ver anexo 4).

El cuestionario se diseñó a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica y además tomando en consideración los resultados arrojados por las entrevistas en profundidad realizadas con anterioridad en investigaciones pasadas de la imagen en este sector, además, los objetivos del estudio a realizar, con un encabezamiento que hace una breve referencia a los mismos, logrando de este modo despertar interés en los encuestados. El cuestionario se debe aplicar en el idioma del público objetivo a estudiar en función de una mejor comprensión y comodidad para el futuro encuestado.

La primera interrogante es una pregunta en la cual se trata de conocer el nivel de conocimiento que tiene el encuestado hacia el punto de venta, ya que como se plantea en el primer capítulo puede tenerse una imagen de un punto de venta sin ser visitado por lo

que las personas que no lo han visitado también pueden dar sus criterios, que podrían ser distintos de aquellas que hayan tenido experiencia de compra.

En la segunda interrogante se trata de medir el componente único distintivo del punto de venta analizado, lo que conlleva a realizar una pregunta abierta acorde a la literatura, correspondiente tanto al grupo como al punto de venta específico que forma parte del mismo.

La tercera busca medir el componente holístico (atmósfera o sentimiento) en el que se basan las investigaciones concernientes a la imagen dada la naturaleza del ser humano, desde los campos de la psicología y el comportamiento del cliente.

Esta tiene seis escalas bipolares que van desde: Desagradable-Agradable, Aburrido-Emocionante, Tedioso-Ameno, Tenso-Relajado, Indiferente-Atrayente, incómodo-cómodo; midiéndose con una escala Likert que va de 1 hasta 5.

En la cuarta pregunta se busca medir el componente perceptual cognitivo de los componentes de la imagen de un punto de venta lo cual divide las características de la imagen en directamente observables y medibles (funcionales), y los intangibles y más difíciles de observar y medir (psicológicos). Este componente consta de 28 atributos agrupados en 4 criterios (Apariencia, Conveniencia, Fiabilidad y Confianza). La pregunta se mide a través de una escala Likert, esta va desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo); en ella además se analiza el nivel de importancia concedido a cada atributo, que se mide también a través de una escala Likert, pero esta va desde 1 (nada importante) hasta 5 (muy importante). Se parte del estudio de imagen reflejados en las investigaciones de Santana, González y Pons (2011) y Duffus y Pons (2009, 2010, 2011, 2014, 2015, 2017, 2018) para definir los ítems del componente holístico como perceptual – cognitivo ya que resultan contextualizados al entorno cubano.

Se ha asumido que la imagen de un punto de venta es el resultado de las percepciones y actitudes en general hacia el mismo. Además como la segunda, tercera y cuarta pregunta del cuestionario se refieren a los componentes que articulan la imagen global. Sin embargo, la imagen global no consiste en una superposición de estos componentes, sino en una interacción sinérgica entre ellos. Por tanto, a través del estudio de los componentes de la imagen por medio de preguntas abiertas y otras estructuradas, se pueden obtener muchos e importantes datos sobre la imagen de un punto de venta; pero

no se puede obtener una puntuación única que refleje la imagen global de un punto de venta.

Para este fin se diseñó la quinta interrogante; en la que se busca medir la imagen desde el punto de vista global de los puntos de venta objeto de estudio; para ello se utiliza una escala Likert que va desde 1 (muy negativa) hasta 5 (muy positiva).

La sexta interrogante es para medir la actitud o intención de compra en los puntos de venta analizados, con una escala Likert que va desde 1 (con toda seguridad no) hasta 5 (con toda seguridad sí). El objetivo de esta pregunta es comprobar la incidencia de la imagen en la elección de un punto de venta en específico.

La interrogante siete busca medir el grado de satisfacción de los encuestados para lo cual para ello se utiliza una escala Likert que va desde 1 (muy insatisfecho) hasta 5 (muy satisfecho).

La octava pregunta busca conocer el comportamiento de los encuestados cuando se sienta satisfecho o insatisfecho en la compra por lo que se divide en dos incisos, el inciso a) busca conocer si cuando el encuestado se siente satisfecho con la compra volvería a repetir la experiencia de compra, recomendaría a otras personas visitar el punto de venta o si considera que la imagen real de la empresa coincide con la esperada, mientras que en el inciso b) se busca conocer si el encuestado ante una insatisfacción en la compra, la comunicaría otros, o a la empresa, o a otras instituciones, o abandonaría las futuras experiencias de compra en los puntos de venta. Para estos dos incisos se utiliza una escala Likert que va desde 1 (Con toda seguridad no) hasta 5 (Con toda seguridad sí).

La novena pregunta del cuestionario se realiza para clasificar a las personas que se entrevistan de acuerdo a su edad. Es una pregunta cerrada de opción múltiple, con intervalos que van desde 1 (hasta 24 años) hasta 6 (más de 65).

La décima pregunta es una pregunta acerca de la clasificación de las personas entrevistadas por sexo, cerrada dicotómica con dos opciones (masculino/ femenino).

La pregunta once y última está referida a la procedencia del encuestado para conocer el lugar donde reside.

El último paso de esta segunda fase del procedimiento se recomienda como objetivo fundamental y determinante del desarrollo la investigación la validación teórica del instrumento a través del método cualitativo: "criterio de expertos".

En la investigación se recomienda el método criterio de expertos como método de investigación cualitativo para la validación teórica del instrumento de medición de la imagen precisando su adaptación a las características del mercado objeto de estudio de investigación.

Fase III: Medición y análisis de la imagen para puntos de venta objeto de estudio.

En esta fase se pretende como un primer paso seleccionar la muestra (público objetivo), tomando en cuenta el tamaño de la muestra, el procedimiento de muestreo, lo que se precisa en más detalle a continuación.

Selección del tamaño de la muestra

La encuesta debe estar dirigida a un conjunto de consumidores que sean representativos del total de la población que reside y visita la ciudad de Matanzas en periodos anteriores. El muestreo aleatorio simple es uno de los métodos más utilizados para determinar el valor muestral óptimo. En este tipo de muestreo se cumple el principio de equiprobabilidad, lo cual quiere decir que todos los elementos tienen la misma probabilidad de salir elegidos en la muestra y tienen control sobre los márgenes de error.

Se aplicarán encuestas a consumidores que se encuentren cerca o alrededor del punto de venta objeto de investigación. Se recomienda trabajar con un error muestral del 5% considerado aceptable para estudios de imagen en el comercio minorista de bienes. Se calcula el tamaño de la muestra a partir de la fórmula pertinente y recomendada a tal efecto.

Ficha técnica de la investigación

En el documento que a continuación se ofrece señala a modo de resumen los indicadores esenciales que deben ser tenidos en cuenta para llevar a cabo la investigación que se pretende (ver cuadro 2.2).

El siguiente paso de esta fase procede a la aplicación de los cuestionarios previamente diseñados, donde luego se realiza el análisis correspondiente a los resultados, después se procede a la validación del instrumento propuesto donde se corrobora la validez (validez de contenido), la fiabilidad y capacidad, para en el último paso de esta fase proponer si es necesario un nuevo instrumento, los resultados de esta fase se deben plasmar en los resultados que se muestren de la investigación.

Cuadro 2.2. Título: Ficha técnica de la investigación

Universo	Consumidores potenciales
Ámbito del estudio	
Unidad muestral	
Métodos de obtención de información	
Procedimiento de muestreo	
Error muestral	
Nivel de confianza	
Fecha del trabajo de campo	
Duración de la encuesta	

Fuente: Elaboración Propia

Criterios de validación de la escala del instrumento de medición de la imagen propuesto

Para validar el instrumento de medición de la imagen resulta necesario aplicar diferentes criterios. Primeramente se hace referencia a la validez de la escala, particularizando en la validez de contenido, luego se prueba la fiabilidad de la misma, teniendo en cuenta el coeficiente Alpha de Cronbach, por último se exponen los elementos determinantes a la hora de considerar la seguridad de una escala, la cual constituye un juicio muy importante para el investigador.

Evaluación de la escala de medida

Validez

Para estar seguros de la utilidad de la escala de medida, es necesario evaluarla a tres niveles: validez de contenido, confiabilidad y capacidad. Cuando se analiza la validez de una escala se pretende conocer si esta mide lo que verdaderamente el investigador desea medir.

❖ **Validez de contenido**

Como la propia palabra indica, trata de conocer si la escala recoge los diferentes aspectos o dimensiones que se consideran básicos y fundamentales en relación al objeto de análisis. Generalmente este tipo de validez es constatada por juicio subjetivo de uno o varios investigadores.

Conociendo en qué consiste la validez de contenido y su dependencia del juicio subjetivo del investigador, se puede afirmar que el instrumento confeccionado es válido desde este punto de vista.

Esto se fundamenta en el hecho de que esta investigación parte de un estudio previo llevado a cabo por Pons. y González (2005) donde se propone un instrumento para medir la imagen en el comercio minorista de bienes en Santa Clara y Encrucijada, partiendo de una amplia y profunda revisión bibliográfica del tema objeto de estudio. Además de esto, el instrumento de la investigación, ha implicado un minucioso análisis de los resultados obtenidos a través de técnicas cualitativas de recopilación de información aplicada en diferentes cadenas y contextos nacionales (entrevistas en profundidad). Por tanto, esta investigación posee un amplio marco conceptual y metodológico que avala el constructo en cuestión, entre las más significativas investigaciones enmarcadas en estudios de imagen en Cuba se encuentran las investigaciones de Santana, González y Pons (2011) y Duffus y Pons (2009, 2010, 2011, 2014, 2015, 2017, 2018).

Fiabilidad

La fiabilidad trata de asegurar que el proceso de medida de un determinado objeto o elemento en el que se utiliza la escala esté libre de error aleatorio, o lo que es lo mismo, que el valor generado por la escala sea consistente y estable. Mientras que la validez trata de asegurar que lo que se está midiendo sea verdaderamente lo que se pretende medir, la fiabilidad pretende que lo que se está midiendo, sea lo que sea, se haga de forma consistente. En la mayoría de las ocasiones las escalas constituidas por múltiples atributos o ítems son superiores a las formadas por un único ítem, pues son menos susceptibles de errores aleatorios, y por tanto, más fiables. Existen varios métodos para comprobar la fiabilidad de una escala, en la investigación se sugiere aplicar el siguiente:

Coefficiente Alpha de Cronbach

El grado de fiabilidad exigido, reflejado en el Alpha de Cronbach, varía en función del tipo de estudio. Así en los estudios exploratorios, se exige que este alcance un valor del 0.6, mientras que en el resto de los estudios se considera a una escala fiable si el Alpha de Cronbach se sitúa entre 0.8 y 0.9 (Toledo, 2013) en general el rango de fiabilidad establecido es de 0,7 a 1.

Para comprobar la fiabilidad del instrumento que se propone, se calcularán las matrices de correlaciones y los Alpha correspondientes a cada criterio de dicho instrumento. Este análisis estadístico se realizará con los resultados que se obtengan en la medición de la imagen de los puntos de venta objeto de estudio, para el Componente Holístico y el Componente Perceptual/Cognitivo.

Capacidad

Se hace referencia a la capacidad de la escala para recoger cambios producidos en el individuo respecto al objeto de medida. Se pretende, claro está, que la escala permita discriminar entre individuos que tienen actitudes distintas respecto al mismo objeto, aunque tales diferencias sean muy pequeñas. Dicha escala debería ser capaz, además, de captar variaciones en la actitud de un mismo individuo a través del tiempo. Si se quieren determinar diferencias sutiles entre las valoraciones de los diferentes individuos, se requiere de una escala con un número suficiente de ítems; la capacidad depende además de las alternativas de respuesta que se le ofrezcan al individuo, un número pequeño de alternativas de respuesta no mostrarán fácilmente la posible variación de las actitudes del entrevistado.

Capacidad y fiabilidad están muy relacionadas en la medida que para que una escala tenga capacidad para detectar diferencias debe tener fiabilidad. En este sentido, si una escala no posee fiabilidad el investigador no puede saber si las diferencias de las valoraciones de los individuos se deben a diferencias reales en sus actitudes o a diferencias derivadas de fluctuaciones aleatorias.

Debido a la estrecha relación existente entre capacidad y fiabilidad se busca asegurar primeramente en el estudio que los instrumentos propuestos sean fiables, para luego pasar a la determinación o no de su seguridad; de esta forma se puede reconocer que las valoraciones de los individuos son diferentes debido a diferencias que realmente se producen en sus actitudes, en sus percepciones, desechando así la posibilidad de que estas diferencias estuvieran dadas por el resultado de juicios hechos a priori, de influencias subjetivas que pudieran provocar un estado de opinión no estable.

Se puede considerar que el instrumento propuesto cuenta con un número suficiente de ítems (entre ellos 28, para el Componente Perceptual/Cognitivo) para detectar las pequeñas diferencias entre las valoraciones de los individuos acerca de la imagen

percibida, él recoge todo aquello que puede influir a juicio del investigador en este constructo.

Por otra parte se considera que existe capacidad, debido al amplio número de alternativas de respuesta que se ofrecen al individuo, este puede elegir desde (1) totalmente en desacuerdo con la declaración hasta (5) totalmente de acuerdo con la declaración, para dar una puntuación a cada declaración o atributo de la escala propuesta; esto permite detectar las pequeñas variaciones en los cambios de actitud de cada individuo encuestado.

Fase IV: Evaluación de la congruencia entre la imagen deseada y la imagen actual de puntos de venta del Grupo Empresarial Comercial Caracol en Matanzas.

En esta fase se realiza primeramente una la valoración entre la imagen que se quiere transmitir y la que se percibe, estableciéndose como pasos en ella las similitudes y diferencias, posteriormente como último paso de esta fase, se deben definir los aspectos que se quieren mantener y los que se deben incorporar, los resultados de las mismas se plasmarán a partir del estudio empírico que se realice.

Fase V: Diseño de estrategias de comunicación de imagen para puntos de venta pertenecientes al Grupo Empresarial Comercial Caracol en Matanzas.

Esta última fase contempla dos pasos fundamentales: en primer lugar la confección de estrategias y planes de acción diferenciados para puntos de ventas que son indispensables en el desarrollo de varios pasos entre los que se destacan: estrategias de relaciones públicas, instrumentos promocionales, estrategia de medios, posicionamiento y tácticas de diferenciación, y en el siguiente paso define la consulta a expertos que serán los encargados de valorar que las estrategias de comunicación de imagen propuestas realmente logran la congruencia entre la imagen que quieren transmitir los puntos de ventas de forma independiente y la que percibe el mercado.

Tomando en consideración que en la investigación se adaptó algunos elementos propios del contexto y del Grupo Empresarial Comercial Caracol en Matanzas objeto de investigación en cuanto a componentes, dimensiones y atributos de la imagen.

En este capítulo han quedado abordados los aspectos metodológicos fundamentales de la investigación, donde se caracteriza el Grupo Empresarial Comercial Caracol en Matanzas, se demuestra la importancia que debe tener la percepción del consumidor en la gestión de

Capítulo II

puntos de venta de dicho grupo principalmente aquellos que se encuentran ubicados en la ciudad de Matanzas; además, como núcleo de la investigación se expone el procedimiento para medir y utilizar la imagen como variable estratégica en los puntos de venta del grupo en Matanzas dirigidos al mercado objetivo que se defina. Se fijan las bases para estudios empíricos a partir de esta propuesta que se presenta como oportunidades futuras de investigación empírica tan necesarias en el entorno actual cubano y para puntos de venta del Grupo Empresarial Comercial Caracol en Matanzas en específico.

Conclusiones

1. Se considera la imagen del punto de venta el resultado de las percepciones y actitudes en general con respecto al mismo, reconociéndose la importancia de la misma, pues resulta un factor clave del éxito para cualquier organización del sector del comercio minorista. Además, al utilizarse la medición del constructo de forma efectiva podría ser fuente de definición de ventajas competitivas respecto a la competencia, pues ejerce una notable influencia en el grado de satisfacción al cliente.
2. La imagen es un constructo que se estructura en componentes, dimensiones y atributos para su correcta medición y se establecen los componentes Único/Distintivo, Holístico y Perceptual/Cognitivo como fundamentales en la estructuración del constructo Imagen del Comercio Minorista.
3. La imagen en el comercio minorista de bienes, constituye un elemento estratégico reconocidos por los expertos para el desarrollo de estrategias de comunicación acertadas, que permitan el éxito de un punto de venta, facilitando la correspondencia entre las percepciones de los consumidores y los empleados de la organización.
4. Resulta importante, factible y viable el establecimiento de un procedimiento para la medición y utilización de la imagen como variable estratégica de mejora de la efectividad de la gestión en los puntos de venta del Grupo Empresarial Comercial Caracol en Matanzas a partir del marco teórico – metodológico establecido en su adaptación al contexto cubano.
5. Un procedimiento para la medición y utilización de la imagen como variable estratégica de mejora de la efectividad de la gestión en los puntos de venta del Grupo Empresarial Comercial Caracol en Matanzas debe constar con al menos cinco fases que permitan tomar decisiones en función de la mejora del constructo objeto de estudio. Cada una de ellas debe ser acompañada de pasos concretos que faciliten su implementación práctica por las empresas pertenecientes al sector del comercio minorista de bienes.

Recomendaciones

1. Llevar a cabo en el contexto apropiado investigaciones empíricas de estudio de imagen a partir del procedimiento propuesto en los puntos de venta de la Cadena Caracol tanto para La Caleta como para el resto de los situados en la ciudad de Matanzas.
2. Extender esta propuesta investigativa a puntos de venta de otras cadenas de tiendas en la ciudad de Matanzas para su validación práctica y la mejora de su gestión en función de obtener resultados fiables que permitan disminuir o eliminar las fallas de imagen que estos experimenten y valorar similitudes y diferencias entre los mismos.
3. Desarrollar talleres de formación de imagen comercial en la Cadena de tiendas Caracol como medida de apoyo para la realización de estudios de imagen y diseño de estrategias de comunicación dirigidas al mercado.
4. Emplear como referencia esta investigación para la medición de activos intangibles como la imagen en empresas del sector de los servicios en asignaturas y cursos que se imparten en pregrado y postgrado en la Facultad de Ciencias Empresariales.
5. Continuar perfeccionando como oportunidad de investigación futura el procedimiento propuesto como parte de la mejora continua que debe estar presente en toda organización del sector del comercio, sobre todo lo referido a la estructuración de estrategias de comunicación de imagen para el sector del comercio minorista a partir de los resultados de los estudios que se realicen.

Bibliografía

1. Álvarez, J.C. (2005). Reputación: Creando valor a partir de la imagen corporativa. (on line) (consultado: 20 de enero de 2020). Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos19/reputacion/reputacion.shtml>
2. Baker, J.; Parasuraman, A.; Grewal, D. y Voss, G.B., (2002). The Influence of Multiple Store: environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, Vol. 66.
3. Baloglu, S. y McCleary, K. W., (1999). A Model of Destination Image Formation. *Annals of Tourism Research*, Vol. 26.
4. Barrera, L. González, D. y Escobar, Z. (2015). Evaluación de la imagen y diseño de estrategias de comunicación dirigidas al turismo extranjero en puntos de venta de ARTex en Santa Clara. Tesis en opción al título de Licenciatura en Economía. Cuba: UCLV.
5. Barreiro, L. (2002). Enfoque de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Cuba: Universidad de La Habana.
6. Grupo Empresarial Comercial Caracol (2018 y 2019). Informe de Balance Anual.
7. Calantone, R.J; Di Benedetto, C.A; Hackman, A. y Bojanic, D.C. (1989) Multiple multinational tourism positioning using correspondence analysis. *Journal of Travel Research*, Vol. 28, No. 2, pp. 25-32.
8. Capriotti, P. (1999). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Barcelona: Editorial Ariel.
9. Capriotti, P. (2004) La imagen corporativa, en Losada, J.C. (coord.): Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing. Barcelona: Editorial Ariel.
10. Cárdenas, E., Rojas, A., Rigol, I., y Chateloin, F. (2008). La recuperación del patrimonio como necesidad impostergable. En Para conservación integral de los valores patrimoniales (pp. 14-30). La Habana: Facultad de arquitectura. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría
11. Cardoso, H. (2002). Diseño de estrategias de comunicación. Tesis en opción al título de Licenciatura. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.

12. Castillo, L. (2004-2005). Los Centros de Documentación. Biblioteconomía. Segundo cuatrimestre. (on line) (consultado: el 15 de abril de 2019) Disponible en: <https://www.uv.es/macass/T2.pdf>.
13. Castillo, Y. (2008). Funcionamiento emocional de pacientes con diabetes mellitus tipo II: implicaciones psiconeuroendocrinas. Tesis en opción al título de Master. Cuba: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
14. Centro de Documentación del Patrimonio del Trinidad "Casa Malibrán" (2017). Informe del año 2017. Trinidad de Cuba. (on line) (consultado: 19 de enero de 2020) Disponible en: <http://www.conservadortrinidad.co.cu/index.php/casamalibran/>
15. Chias, J. (1999). El mercado todavía son personas. España: Editorial McGraw Hill.
16. Coshall, J.T., (2000) Measurement of tourist image: repertory grid approach. *Journal of Travel Research*. (on line) (consultado: 12 de marzo del 2019) Disponible en: <http://jtr.sagepub.com/content/39/1/85.full.pdf+html>
17. Costa, J. (2001). Imagen Corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: ICRJ.
18. Court, B. y Lupton, R.A., (1997). Customer portfolio development modeling destination adopters, inactives and rejecters. *Journal of Travel Research*. Vol. 36, No.1, pp. 35-43.
19. Duffus, D. y Pons, R. (2018). Mejora de la imagen de hoteles desde la planeación estratégica. *Revista Retos de la Dirección*. Vol. 1, No. 12. Enero 2018. ISSN 2306-9155.
20. Duffus, D. y Pons, R. (2017). Image Management of the hotel: a complementary approach between intangible and tangible resources. *International Academic Journal of Business Management*. (on line) (consultado: 30 de enero de 2019) Disponible en: <http://iaiest.com/journals/international-academic-journal-of-business-management/volume-4-issue-1-january-march-2017>.
21. González, D., Duffus, D. y Pons, R. (2017). Gestión de la imagen de instituciones del sector turístico en Cuba. *Revista Retos Turísticos*. Universidad de Matanzas. Vol.1 No.3, diciembre 2017. ISSN 1681-9713.
22. Duffus, D. y González, D (2015). Contribución de la imagen a la gestión de instituciones del sector turístico en Cuba. *Revista Caribeña de las Ciencias Sociales*. Universidad de Málaga, enero de 2015. ISSN: 2254-7630. (on line)

- (consultado: 2 de enero de 2020). Disponible en: <http://xn-caribea-9za.eumed.net/medicion- imagen/>.
23. Duffus, D. y Pons, R. (2014). Propuesta de procedimiento para medir la imagen de hoteles de la Región Central de Cuba. *Revista Retos Turísticos*. Vol.1 No.3, diciembre 2013. ISSN 1681-9713.
24. Duffus, D. y Pons, R. (2013). Procedimiento para la utilización de la imagen como soporte estratégico en la gestión de hoteles: Caso Hotel Ancón. *Revista Caribeña de las Ciencias Sociales*. septiembre de 2013. ISSN: 2254-7630. (on line) (consultado: 18 de febrero de 2020) Disponible en: <http://xn--caribea-9za.eumed.net/gestion-hoteles/>.
25. Duffus, D. y Pons, R. (2010). Diagnóstico estratégico interno a través de los recursos intangibles: imagen del hotel los Caneyes. Artículo en versión electrónica en *Revista "TURyDES, Turismo y Desarrollo Local"*. Universidad de Málaga, Vol. 7, No. 5, diciembre de 2010. ISSN: 1988-5261.
26. Duffus, D. y Pons, R. (2011). La imagen como recurso estratégico en la gestión de instituciones hoteleras: el caso del Hotel Kohly de la Ciudad de La Habana. *Revista Teoría y Praxis*. Editorial Cozumel. Quintana Roo, Ciudad México. Vol. 7, No. 10, diciembre del 2010. ISSN 1870-1582.
27. Duffus, D y Pons, R (2009). Propuesta de procedimiento para medir la imagen de hoteles en la Región Central. *Revista "TURyDES, Turismo y Desarrollo Local"*. Universidad de Málaga, Vol.2, No. 5, junio del 2009. ISSN: 1988-5261.
28. Díaz - Guzmán, K. (2008). *Publicidad, Comunicación y Estrategias para comunicadores sociales*. México: Cruet & Asociados.
29. Dos Santos, A.M. y Pons, R. (2014). La identidad y la imagen en el comercio minorista de bienes en la ciudad de Cienfuegos: caso Fondo Cubano de Bienes Culturales; ARTex y el Mercado Industrial. Tesis en opción al título de Master en Administración de Negocios. Cuba: UCLV.
30. Echtner, C.M. y Ritchie, J.R.B. (1993). The Measurement of Destination Image: An Empirical Assessment. *Journal of Travel Research*. Vol. 4.

31. Fairhurst, A.; Costello, C. y Holmes, A.F. (2007). An Examination of Shopping Behavior of Visitors to Tennessee according to Tourist Typologies. *Journal of Vacation Marketing*, Vol.13.
32. Guerrero, M. (2006). Procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de tiendas. (on line) (consultado: 2 de enero de 2019). Disponible en <http://www.eumed.net/tesis/2006/dhh/index.htm>.
33. Gunn, C. A. (1993). *Tourism Planning: Basics, Concepts and Cases*. Washington: Francis and Taylor.
34. Hayes, B. (1999). *Como medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios* (2da ed.). España: Grupo Planeta.
35. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta ed.). México: McGraw - Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
36. Herrera, A. y González, D. (2011). *La Imagen como soporte del liderazgo en las tiendas La Sorpresa y El Diamante de la Sucursal ARTex en Villa Clara*. Tesis en opción al grado de Licenciada en Economía. Cuba: UCLV.
37. Kotler, P.; Cámara, D.; Grande, I., y Cruz, I. (2006). *Dirección de Marketing*. La Habana: Editorial Félix Varela.
38. Legorburo, L. (2015). *Evaluación de la imagen y diseño de estrategias de comunicación dirigidas al turismo extranjero en puntos de venta de ARTex en Santa Clara*. Santa Clara. Tesis en opción al título de Licenciada en Economía. Cuba: UCLV.
39. Lewison, D., (1997) *Retailing*. New Jersey: Prentice Hall.
40. Mazanec, J. A. (1994) *Consumer behavior in tourism*. Witt, S y Moutinho, L (Eds.). *Tourism Marketing and Management Handbook*. Hempel Hempstead: Prentice Hall.
41. Martínez, Y. (2009). *Hablemos de comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana: Ediciones Logos.

42. Medina, Y. (2008). Medición de la imagen en los puntos de venta La Riviera y La Casa Caribe de las cadenas Tiendas Panamericanas y TRD Caribe respectivamente, en Santa Clara. Santa Clara: Repositorio UCLV.
43. Miyagi, F. (2001). Marketing en unidades de información y afines: solo una moda. *Biblios. Seminario virtual de información para archivos, bibliotecas y museo. Marketing de Servicios*. Vol. 3 (10), 1-7. (on line) (consultado: 6 de mayo de 2019) Disponible:file:///C:/Users/Decana/AppData/Local/Temp/Dialnet-MarketingEnUnidadesDeInformacionYAfines-283160.pdf
44. Pons, R. (2001). Cuba como Destino Turístico de “Sol y Playa”: Imagen Y Posicionamiento. Tesis en opción al título de doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Valencia, España: Universidad de Valencia.
45. Pons, R. y González, D. (2005). La Imagen en el Comercio Minorista de Bienes: el caso de Puntos de Venta de las Cadenas Tiendas Panamericanas y Tiendas TRD Caribe en Santa Clara y Encrucijada. Tesis en opción al título de Licenciatura. Cuba: UCLV.
46. Pons, R. y González, D. (2007). Diseño de un Procedimiento para medir la Imagen en los Puntos de Venta: “El Encanto” y “Centro Alemán” pertenecientes a las Cadenas de Tiendas Panamericanas y TRD Caribe respectivamente, en Camagüey. Tesis en opción al título de Licenciatura. Cuba: UCLV.
47. Porter, M. (1985). Ventaja Competitiva de la Empresa. España: Editorial Pirámide.
48. Rosa, D., y Rodríguez, M. (2008). Medición de la imagen de los puntos de venta de las cadenas TRD Caribe y Panamericana en el municipio de Encrucijada. Tesis en opción al título de Licenciatura. Cuba: UCLV.
49. Sánchez, A. (2018). Estrategia de comunicación para Estrategia de comunicación para la promoción de los servicios del Centro de Documentación del Patrimonio de Trinidad “Casa . Santa Clara. Tesis en opción al título de Licenciatura. Cuba: UCLV.
50. Santana Porto, J.L., González, D. y Pons, R. (2011). La imagen como soporte del liderazgo en el comercio minorista de bienes en la Sucursal de ARTex Villa Clara. Tesis en opción al título de Máster. Cuba: UCLV.
51. Sanz de la Tajada (1994). Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica. Madrid: ESIC Editorial.

52. Toledo, Y. (2013). La Identidad y la Imagen en los puntos de venta La Identidad y La Intelectual de la sucursal ARTex en Sancti Spíritus Tesis en opción al título de Licenciatura. Cuba: UCLV.
53. Villafañe, J. (1993). La gestión estratégica de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.

Anexo # 1

Título: Valoración de la utilidad de las diferentes teorías para el diseño estratégico en el Comercio Minorista de Bienes en las condiciones de Cuba.

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

Fuente: Barreiro (2002).

Anexo # 2

Título: Cadena de valor para un establecimiento genérico del Comercio Minorista de Bienes.



Fuente: Barreiro (2002) a partir del esquema de Porter.

Anexo # 3

Título: Atributos utilizados por los investigadores para medir la imagen de un punto de venta.



- Buena ubicación en la ciudad.
- Trato al personal amable y de confianza.
- Precio asequible de los productos.
- Productos de buena calidad y precio.
- Limpieza del establecimiento.
- Adecuada ventilación.
- Ofrece una amplia gama de productos distintos.
- Surtido variado en marcas, tallas, tamaños y números.
- Permite rapidez en la realización de la compra.
- Buena presentación de las mercancías.
- Permite ver y tocar los productos.
- Existe muestra para probar los productos.
- Local es de fácil acceso.
- Existen locales para guardar bolsos y pertenencias.
- El ambiente y decoración son agradables.
- La información sobre el precio está visible.
- Adecuado tiempo de espera para acceder al local.
- La imagen exterior es llamativa y agradable.
- Buena organización por secciones.
- Se encuentran productos más baratos que en otras tiendas.
- La presencia del personal es adecuada.
- El personal se encuentra uniformado.
- El personal siempre está dispuesto a prestarle ayuda.
- Los productos se encuentran a una adecuada altura.
- Se realiza suficiente comunicación sobre los productos.
- Iluminación correcta.
- Los productos con oferta se localizan fácilmente en la tienda.

Fuente: Elaboración propia a partir de Santana Porto, J.L., González, D y Pons, R, (2011), Barrera, L; González, D. y Escobar, Z. (2015) y Duffus, D, y Pons, R. (2009, 2010, 2011, 2014, 2015, 2017, 2018).

Anexo 4

Título: Estructura del cuestionario a los clientes sobre imagen

Estimado trabajador este cuestionario no necesita ir firmado, ni requiere que anote su nombre o dirección. Es totalmente anónimo, y forma parte de un estudio de la Universidad de Matanzas con el objetivo de mejorar la imagen en el comercio minorista de bienes. Por tal motivo, solicitamos su ayuda, ya que sería de gran utilidad. GRACIAS DE ANTEMANO, POR SU COLABORACIÓN.

1.- Usted conoce o tiene experiencia de compra en el siguiente punto de venta.

Puntos de Venta	Lo conoce	No lo conoce	Tiene experiencia de compra.
La Caleta			

2.- Indique las características o atracciones que considera **únicas** o **distintivas** para el Grupo Empresarial Comercial Caracol S. A. y el punto de venta La Caleta.

Grupo Comercial Caracol

Punto de venta “La Caleta”

3.- A continuación valore la **atmósfera** o **sentimiento** que ha experimentado al visitar el punto de venta que se le presenta seguidamente, utilice la escala que les mostramos.

Punto de venta **“La Caleta”**

Escala

	1	2	3	4	5	
Desagradable						Agradable
Aburrido						Emocionante
Tedioso						Ameno
Tenso						Relajado
Indiferente						Atrayente
Incómodo						Cómodo

4.- A continuación se recogen una **serie de afirmaciones (28)**, sobre el punto de venta. Por favor, indique su grado de **acuerdo** o **desacuerdo** teniendo en cuenta que: **(1)** Totalmente en Desacuerdo, **(2)** En Desacuerdo, **(3)** Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, **(4)** De Acuerdo y **(5)** Totalmente de Acuerdo. También le rogamos que en la última columna indique la **importancia** que tiene para usted cada una de las variables (afirmaciones), valorándolas de **(1)** Nada Importante, **(2)** Poco Importante, **(3)** Normal, **(4)** Bastante Importante y **(5)** Muy Importante.

Dimensiones/Atributos	Punto de venta La Caleta	X	Y	Z	Importancia
APARIENCIA					
1. La higiene del establecimiento es adecuada.					
2. Presenta una decoración interior agradable.					
3. El exterior es atractivo.					
4. La mercancía está organizada por secciones o departamentos y con una adecuada presentación.					
5. La iluminación es adecuada.					
6. Existe una ventilación adecuada.					
7. La presencia del personal es adecuada.					
8. La ambientación musical es agradable.					
CONVENIENCIA					
9. El local es de fácil acceso.					
10. Ofrece un amplio surtido de productos.					
11. El producto que se busca está disponible.					
12. El surtido es variado en marcas, tamaños, números, tallas, color y diseño.					
13. Permite rapidez en la realización de la compra.					
14. La ubicación de los productos en las estanterías					

es la adecuada.					
15. El tiempo de espera para acceder al local es el adecuado.					
16. Se dispone de medios o accesorios para depositar los productos.					
17. Existen locales para guardar bolsos y pertenencias.					
18. Es adecuado el horario de apertura y cierre del establecimiento.					
FIABILIDAD					
19. Existe buena relación calidad-precio de los productos.					
20. Ofrece seguridad y garantía en sus productos.					
21. Ofrece en sus productos un buen servicio para el cambio o devolución del importe de los mismos en casos de defectos técnicos.					
22. Se permite ver, tocar y probar los productos.					
23. Los productos promocionados se localizan fácilmente en la tienda.					
24. Se realiza comunicación sobre las ofertas.					
CONFIANZA					
25. Los empleados transmiten confianza a los clientes orientándolos sobre la mejor oferta posible.					
26. La información sobre el precio está visible.					
27. Se siente seguro en el establecimiento.					
28. El personal ofrece un trato amable.					

5.- ¿Cómo valoraría la **Imagen Global** del punto de venta que se le presentan a continuación en la escala que se le muestra (de (1) muy negativa a (5) muy positiva)?

Punto de venta

“La Caleta”

Muy
negativa

1	2	3	4	5

Muy positiva

6.- ¿En caso de **desear visitar** un punto de venta, iría a al siguiente puntos de venta (de (1) con toda seguridad no a (5) con toda seguridad sí)?

Punto de venta “La Caleta”

Con toda
seguridad no

1	2	3	4	5

Con toda seguridad sí

7.- ¿Se siente **satisfecho en las compras** realizadas en el siguiente punto de venta (de (1) muy insatisfecho a (5) muy satisfecho)?

Punto de venta “La Caleta”

Muy
insatisfecho

1	2	3	4	5

Muy satisfecho

8. Por favor, responda las siguientes preguntas. Para ello utilice una escala que va desde 1 “con toda seguridad no” hasta 5 “con toda seguridad sí”.

a) De sentirse **satisfecho** en la experiencia de compra:

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Volvería a repetir la visita					
2	Recomendaría a otras personas visitar el punto de venta					
3	La imagen real coincidió con la imagen esperada					

b) De sentirse en alguna medida **insatisfecho** en la experiencia de compra:

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Comunicaría a otras personas su insatisfacción					
2	Comunicaría a la entidad su insatisfacción					
3	Comunicaría a otras instituciones u organismos superiores su insatisfacción					
4	Abandonaría la visita a los puntos de venta mencionados en sus futuras experiencias de compra					

9. Edad del encuestado.

1	Hasta 24 años.	
2	Entre 25 y 34 años.	
3	Entre 35 y 44 años.	
4	Entre 45 y 54 años.	
5	Entre 55 y 64 años.	
6	Más de 65 años.	

10. Sexo.

Femenino _____ Masculino _____

11. Lugar de residência _____

Muchas Gracias

