CAPÍTULO XIV

COMPORTAMIENTO DE LA GESTIÓN DE VENTAS EN EMPRESAS EMPREDEDORAS DEL MUNICIPIO SANCTI SPIRITUS, CUBA

Douglas Adolfo García Gómez

Consultor de empresas temas logísticos, marketing y administración. Master en Ingeniería Industrial. Ingeniero Industrial. Candidato a doctor en Ingeniería Industrial. Profesor Auxiliar. Universidad de Sancti Spiritus. Cuba. Correo: douglas@uniss.edu.cu. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3987-5897>.

Yamarú del Valle Chirinos Araque

Doctora en Ciencias, mención Gerencia del desarrollo Regional, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Investigadora Senior categorizada por Colciencias, docente investigadora del grupo GORAS y ECOSOL. Universidad Católica Luis Amigó Medellín, Colombia. Correo electrónico: yamaruchirinosaramigo.edu.edu.co. ORCID <http://orcid.org/0000-0003-0471-9859>.

Dorkys Coromoto Rojas Nieves

Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Docente investigadora de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Investigadora de la línea de Investigación Economía Social en la UNERMB, Venezuela. Correo electrónico: dorkys67@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7913-6549>.

Resumen

El sector no estatal cubano hoy en día se encuentra entre las principales fuentes emergentes de la economía, de allí la importancia que reviste aumentar de forma significativa la calidad de la gestión de venta presente en las pequeñas empresas nacientes, como elemento determinante para que los emprendedores de nuevos negocios obtengan una mayor sensibilidad hacia las percepciones de los clientes y el valor de la oferta, variables imprescindibles para incrementar las tasas de éxito de estas organizaciones. La presente investigación tiene como objetivo evaluar la gestión de ventas en empresas empededoras del municipio de Sancti Spiritus, Cuba, para contribuir a elevar la satisfacción de los clientes. El estudio toma como muestra dos empresas, GRAFICENTRO y el restaurante "Piratas del Caribe". Para su realización se adoptó como metodología la toma de decisiones multicriterio, con una orientación cuantitativa y se aplicó el índice de calidad de la gestión de ventas. Se utilizaron métodos y técnicas como: observación directa, entrevista, entropía y AHD de Saaty, a través

www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xii.15

de los cuales se pudieron identificar los problemas existentes para derivar las posibles soluciones y se perfeccionó la satisfacción al cliente.

Palabras claves: gestión de ventas, empresas emprendedoras, satisfacción del cliente.

SALES MANAGEMENT BEHAVIOR IN ENTERPRISES OF THE MUNICIPALITY OF SANCTI SPIRITUS, CUBA

Summary

The sector non state Cuban today in day is among the main emergent sources of the economy, of there the importance that you had to increase in a significant way the quality of the administration of present sale in the small nascent companies, as decisive element so that the venturesome of new business obtain a bigger sensibility toward the perceptions of the clients and the value of the offer, indispensable variables to increase the rates of success of these organizations. The present investigation has as objective to evaluate the administration of sales in venturesome companies of the municipality of Sancti Spiritus, Cuba, to contribute to elevate the satisfaction of the clients. The study takes like sample two companies, GRAFICENTRO and the restaurant "Piratas of the Caribe". For their realization it was adopted as methodology the taking of decisions multicriterio, with a quantitative orientation and the index of quality of the administration of sales was applied. Methods were used and technical as: direct observation, interviews, entropía and AHD of Saaty. As conclusion the existent problems were identified to derive the possible solutions and the satisfaction was perfected the client.

Keywords: administration of sales, venturesome companies

Proyecto de investigación

Perfeccionamiento de la gestión empresarial y pública, de la Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez", Centro Estudio de Técnicas Avanzadas en Dirección (CETAD), con la participación de investigadora de la Universidad Católica Luis Amigó.

Introducción

El desarrollo tecnológico actual marcha a ritmo acelerado y las pequeñas empresas emprendedoras no se encuentran ajeno a estos avances; experimentando cada día nuevos cambios y tendencias. En este sentido, la gestión de venta se convierte en ingrediente

vital para toda empresa, organización, producto o servicio turístico que aspire alcanzar el éxito y sobrevivir en el mercado.

En Latinoamérica los emprendedores son un universo heterogéneo que abarca desde micro y pequeñas empresas de subsistencia hasta medianas empresas competitivas y con capacidad exportadora (Mardones y Gárate, 2016). En este sentido, no puede dejar de ser abordado un nuevo sector naciente, el no estatal, que para Cuba, constituye una nueva fuente económica. Específicamente en el caso de Cuba, el concepto de emprendedor no ha sido muy abordado, puesto que las formas económicas vigentes hasta hace muy poco eran solamente estatales o de cooperación mixta y muy incipientes privadas. Es por ello, que esta investigación aborda una nueva perspectiva, mejorar la gestión de ventas en las nuevas formas de gestión no estatal. Particularmente, en el sector los servicios gráficos y de la restauración. Reconociendo al trabajador por cuenta propia cubano como un emprendedor que crea un negocio, empleos, que posee una cartera de productos y servicios para el mercado nacional e internacional, enfrentándose a una fuerte resistencia al cambio y a la mentalidad arraigada convertida en una alta barrera de entradas al mercado.

Aun cuando el país desarrolla este sector teniendo en cuenta la preservación de la naturaleza y la calidad de los servicios. El sector ha ratificado con creces el carácter de principal impulsor de la economía, su influencia se hace sentir con la reanimación y fortalecimiento de gran número de industrias tributarias cuyas producciones sustituyen importaciones.

En estas entidades se observan una serie de dificultades dentro de las cuales resaltan: desconocimiento de las características del mercado, falta de conocimientos teóricos y técnicos de mercadotecnia, escasa capacitación en temáticas afines al desarrollo de la mercadotecnia, existencia de dualidad monetaria, carencia de insumos y proveedores certificados al no existir mercados orientados a abastecer a los trabajadores por cuenta propia (TCP), temor del sector empresarial y en ocasiones marginalidad a realizar contratos con el sector cuenta propia. Como consecuencia de ello, el objetivo general que persigue el capítulo es evaluar la gestión de ventas de las entidades objeto de estudio para contribuir a elevar la satisfacción del cliente necesitado de estos servicios.

Fundamentación teórica

El marketing en esencia es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros (Kotler y Keller, 2006). De forma más simple también ha sido valorado como: técnicas para investigar el mercado; capacidad de detectar y hacer mercado; modo de administrar; filosofía comercial; ciencia; arte.

Actualmente toda actividad empresarial conlleva una función o actividad venta más o menos compleja, utilizándose profusamente el término Marketing, una disciplina relativamente joven, que contribuye a minimizar las incertidumbres del actual dinámico entorno. Las estrategias realmente tendrán un impacto cuando no sólo consideran las metas del mercadeo (la demanda de aumento), se deben incluir además la eficacia del servicio brindado y cómo llevarlo al cliente (Bijmolt et al., 2019).

La gestión de venta es el instrumento por el cual persuadimos a otros a pensar como vendedor y a sentirse de modo que lleguen a actuar como se quiere que actúen, lo más importante no es enseñar a vender sino ayudar a los clientes a comprar, para ello, constituye elemento esencial la identificación de necesidades y deseos del cliente (Valenzuela y Torres, 2008; Rojas y Paniagua, 2013). Se convierte en una máxima el entendimiento de la lógica del marketing de vender solo aquello que el cliente verdaderamente necesita, es decir, el beneficio que está esperando (Licsandru y Cui, 2019).

Los antecedentes de venta-comercialización se derivan de la invasión de la literatura venta-mercadeo. Aunque su objetivo es servir a los clientes de la empresa, y sus fondos deben facilitar la colaboración, hay evidencia aplastante que a las ventas a menudo les faltadicha armonía. (Keszey y Biemans, 2016).

Emprendedor es aquella persona o entidad con ideas innovadoras que desarrolla y comercializa en el mercado, percibe una oportunidad y crea un nuevo negocio (Candemir y Zalluhoğlu, 2013; Bijmolt et al., 2019). Es una figura necesaria en el desarrollo económico y social de una región y se encuentra ligado a la orientación emprendedora. Debido a que el emprendimiento provee de un extenso conjunto de oportunidades

de empleo e innovación, la discusión sobre cómo incentivar el espíritu empresarial ha cobrado relevancia (Ríos y Marroquín, 2013). Temas como el conocimiento, las habilidades y las actitudes requeridas en la formación de emprendedores gozan de una creciente atención entre académicos, investigadores y agendas políticas, tanto en economías desarrolladas particularmente en Estados Unidos y Europa como en economías emergentes (Alpkan et al., 2012; Azizi, 2015).

Metodología

El diseño metodológico utilizado en la investigación, se enmarca en definir de manera coherente e integradora las fases del proceder utilizado para el desarrollo de la investigación, logrando el análisis de las variables propuestas que intervienen en el tema de la gestión de ventas, para dos entidades del sector no estatal cubano, con alta representatividad en el territorio: Graficentro del sector de la gráfica, municipio de Sancti Spiritus y el restaurante “Piratas del Caribe”, sector de la restauración, municipio de Trinidad.

El desarrollo de la investigación se realizó siguiendo un prototipo descriptivo, según (Landeau, 2007) este tipo de estudio busca describir y evaluar diversos aspectos de un universo con la finalidad de identificar características importantes que permitan informar sobre el fenómeno estudiado. Utilizando la combinación de técnicas de medición cualitativa y cuantitativa, se arriban a conclusiones integrales sobre los fenómenos estudiados, combinación metodológica que permiten el desarrollo epistemológico de las tendencias estudiadas (Hernández et al., 2010). Así mismo, se utilizaron herramientas como la encuesta para la realización del diagnóstico y métodos cuantitativos para la obtención de pesos específicos.

Participantes

Algunas características de las entidades seleccionadas para el estudio:

GRAFICENTRO: empresa de servicios gráficos, tiene relaciones contractuales con 30 empresas estatales y en mayor medida a personas jurídicas, dentro de sus principales productos se destacan: impresiones de fotos en todos los formatos, fotocopias e

impresiones de documentos y modelos, servicios de restauración de fotos y documentos, plastificación, encuadernación de documentos, elaboración de diplomas, tarjetas de presentación, credenciales, sublimación y transfer en textiles, cerámicas y se elaboran señaléticas a través de vinilos y PVC, impresión y grabado en mármol, madera, granito cristal, cuero y acrílico.

Restaurante “Piratas del Caribe” es una instalación de pequeño formato destinada a brindar servicios de restauración, especializada en comida italiana, servicio de cafetería, con una capacidad de 10 mesas

Instrumento

Del análisis teórico, el análisis del nuevo sector por cuenta propia y considerando las experiencias de los autores se diseñó el procedimiento para evaluar la gestión de ventas, compuesto por tres fases, representado en la figura 1. Seguidamente se explican las mismas.

Figura 1

Procedimiento elegido para evaluar La gestión de ventas

Fuente: elaboración propia (2020).

Fase I. Proyección:

Definición del equipo de trabajo, el grupo de expertos: el equipo de trabajo acomete las tareas para implementación del estudio y controla su adecuada ejecución y se selecciona el grupo de expertos para el apoyo de las decisiones a tomar y selecciones. Le sigue el plan de la investigación para definir como ejecutar el estudio y cronograma de ejecución, donde se muestra los tiempos y demás variables que intervienen en la realización del proyecto, para ello, se utilizan el método de Hurtado (2000) y Microsoft Project.

Fase II. Operativa:

Diagnóstico de la gestión de ventas. Se hace un análisis minucioso, de la gestión de ventas, con la aplicación de los instrumentos diseñados y la aplicación de otras técnicas que permitan obtener información del comportamiento de la variable. Procesamiento de los datos, para ello, se utilizó Microsoft Access 2017 y software para el análisis de calidad de los datos, programados con herramientas de software libre. Para la recopilación de la información se diseñó un instrumento a partir de procesar las relaciones de las variables, que más inciden o condicionan la gestión de ventas en las empresas seleccionadas, se procesó la matriz de ponderaciones dadas por los especialistas con el Statistic Program for Social Sciences (SPSS) para Windows versión 19.0, se introduce el indicador índice de calidad de la gestión de ventas (GEVENT) indicador soportado en cuatro dimensiones fundamentales para el proceso objeto de estudio: merchandising, estructura envolvente funcional, tecnológica y los recursos humanos, cada una con el correspondiente sistema de indicadores (tabla 1), logrando la integralidad de los datos en una sola variable.

El cálculo del vector índice de calidad de la gestión de venta, se realiza mediante la ecuación propuesta por (García, 2018).

$$GEVENT = \frac{\sum_{i=1}^n D_i * \mathfrak{E}_i}{p + \sum_{j=1}^n Ppe + V_p} * 100 \quad (1)$$

Donde:

GEVENT: Índice de calidad de la gestión de ventas.

D_i : Peso específico de la dimensión.

SC_i : Satisfacción del cliente.

p : Mínimo de error permisible.

Ppe : Peso específicos de cada problema

V_{pn} : Valor dado a los expertos a cada problema.

Los pesos específicos necesarios para el cálculo del vector GEVENT pueden ser obtenidos mediante la aplicación de diversos métodos, estos pueden ser subjetivos como: método de asignación directa, tasación simple, Triángulo de Fuller, Saaty u objetivos como: entropía, DiaKoulaki, también puede aplicarse la combinación de ambos. En el denominador de la ecuación, se representa el valor de los cinco problemas seleccionados como de mayor influencia en el proceso, la escala de valoración es de 1 a 5 correspondiendo el valor máximo, con el de mayor impacto. Para conocer el grado de orientación del vector índice de calidad de la gestión de ventas (GEVENT) se definen una escala comparativa de 0 a 90 grados para los intervalosvalores del vector.

Las escalas para valorar el índice de calidad de la gestión de ventas, obtenida en estudios preliminares, validada con los expertos considerando la necesidad de una evaluación rigurosa, fue:

Índice de calidad de la gestión de ventas (GEVENT)

Excelente: $80^0 < \text{GENVENT} \leq 90^0$, Donde 90^0 igual al 100%

Buena: $500 < \text{GENVENT} \leq 800$

Regular: $300 < \text{GENVENT} \leq 500$

Mala: $\text{GENVENT} \leq 300$

El vector de índice de calidad de la gestión de ventas puede representarse tomando el ángulo resultante del valor alcanzado en el cálculo del GEVENT en el proceso. Con el fin de desarrollar esta etapa se definen los principales problemas que afectan la gestión de ventas en las entidades seleccionadas.

Tabla 1

Dimensiones e indicadores del GEVENT

<u>D₁: RRHH</u>	<u>D₃: MERCHENDISING</u>
I _{1,1} Comunicación idiomática	I _{3,1} Flexibilidad del servicio
I _{1,2} Aptitud	I _{3,2} Ambientación y decoración
I _{1,3} Habilidad y destreza	I _{3,3} Nivel de stock
I _{1,4} Conocimiento de la actividad	I _{3,4} Armonía estética
I _{1,5} Presencia personal	I _{3,5} Calidad del inmobiliario
I _{1,6} Arte de vender	I _{3,6} Precio del servicio
<u>D₂: TECNOLOGIA</u>	<u>D₄: ESTRUCTURA ENVOLVENTE FUNCIONAL</u>
I _{2,1} Tiempo de explotación	I _{4,1} Balance de carga y capacidad
I _{2,2} Capacidad de la tecnología	I _{4,2} Aspecto del local
I _{2,3} Calidad de procesamiento	I _{4,3} Accesibilidad a discapacitados
I _{2,4} Nivel de modernizada	I _{4,4} Tratamiento de residuos
I _{2,5} Gasto energético	
I _{2,6} Sincronización en línea	

Fuente: elaboración propia (2020).

Fase III. Ejecución y control:

Propuesta e implementación de las acciones de mejoras: etapas en la que se proponen soluciones a los problemas y se planifica la implementación de estas. Sistema de control: aquí es donde se garantiza la ejecución de las propuestas, detectando las desviaciones sobre el comportamiento deseado para corregirlas de inmediato, perfeccionando la eficacia del sistema.

Resultados

En la fase I: el cálculo de los expertos considerando proporción estimada de error de los expertos de 0.01, un nivel de precisión de 0.1 y un valor de la constante K de 6.6564 para un 99% de nivel de confianza, al aplicar la expresión binomial se obtuvo la cantidad de 7 expertos:

Mediante el método de Hurtado (2000), se logró la selección del grupo de expertos, además quedó conformado el equipo de trabajo. El cálculo de la muestra se realiza considerando varios factores, para el caso de los clientes internos el total de la población existente y para los clientes externos se calcula una muestra probabilística aleatoria del total de los clientes que hayan hecho uso del servicio, durante el periodo de un mes. En las figuras 2 y 3 se representan los resultados obtenidos.

Figura 2

Cálculo de la muestra para la entidad GRAFICENTRO

Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
244	99.9	5
234	99.7	5
225	99.5	5
214	99.0	5
199	98.0	5
176	95.5	5
123	95.0	5
146	90.0	5
125	85.0	5
146	99.9	10
131	99.7	10
121	99.5	10
109	99.0	10
95	98.0	10
76	95.5	10
74	95.0	10
56	90.0	10
45	85.0	10

Fuente: elaboración propia (2020).

Figura 3

Cálculo de la muestra para la entidad Restaurante " Piratas del Caribe "

Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
350	99.9	5
328	99.7	5
312	99.5	5
291	99.0	5
264	98.0	5
226	95.5	5
220	95.0	5
178	90.0	5
148	85.0	5
178	99.9	10
157	99.7	10
143	99.5	10
126	99.0	10
107	98.0	10
84	95.5	10
81	95.0	10
68	90.0	10
47	85.0	10

Fuente: elaboración propia (2020).

Los instrumentos diseñados para el estudio presentaron un coeficiente ALFA de CRONBACH de 0.92 y 0.89 respectivamente que corrobora la confiabilidad de ambos. Las herramientas fueron aplicadas de acuerdo al plan de investigación mostrado en la tabla 2. Para terminar la fase actual en un tercer paso se proyecta la ejecución de la investigación, mediante la utilización del Microsoft Project se relacionan las tareas, recursos y el tiempo necesario para la ejecución.

Tabla 2

Plan de investigación

Fuente de datos: primarios y secundarios
Método de investigación: revisión de documentos, reunión en grupo, entrevistas
Instrumentos de Investigación: cuestionarios
Plan de muestreo: muestra de 173 clientes Graficentro y de 220 Restaurante "Piratas del Caribe" en los diferentes servicios prestados, en días alternos
Método de contacto: personal

Fuente: elaboración propia (2020).

Fase II

Considerando el plan de muestreo anterior y de la aplicación de los diferentes instrumentos se conocen los problemas que inciden en la gestión de ventas del objeto de estudio. Los cuales fueron reducidos a una expresión más significativa por medio de rondas de expertos y sistemas de conglomerados por similitud, la tabla 3, muestra los obtenidos.

Tabla 3

Problemas que inciden en la calidad de la gestión de ventas

Código	Descripción
A	Dificultades en la comunicación
B	Desconocimiento del comportamiento del consumidor ante el acto de compra
C	Inadecuada distribución en planta del local
D	Bajo nivel de reaprovisionamiento de los productos de primera.
E	Altos precios y escasos de las materias en el mercado.
F	Falta de capacitación especializada en el proceso de ejecución de la venta.
G	No existe climatización del local
H	Poco espacio
I	Inclusión de ruido en el local
J	Crecimiento de la competencia
K	Desconocimiento e irregularidad de la demanda
L	No se destina presupuesto a la promoción del servicio

Fuente: elaboración propia (2020).

La lista de la tabla 3, fue sometida a valoraciones de los expertos para determinar el nivel de importancia de cada uno, y aplicado el principio de Pareto se obtuvieron los problemas de mayor significación, utilizados para el cálculo del indicador, estos se muestran en tabla 4, con sus respectivos pesos específicos.

Tabla 4

Problemas de mayor significación en la gestión de ventas de las entidades objeto estudio

Código	Descripción	Ppe
J	Crecimiento de la competencia	0,0172
C	Inadecuada distribución en planta del local	0,1029
E	Altos precios y escases de las materias en el mercado	0,1395
B	Desconocimiento del comportamiento del consumidor ante el acto de compra	0,3525
F	Falta de capacitación especializada en el proceso de ejecución de la venta	0,2953

Fuente: elaboración propia (2020).

Se procede al cálculo de los demás elementos necesario para la obtención del índice de calidad de la gestión de ventas (GEVENT). El punto de partida es la ecuación (1). En la tabla 5 se refrendan los pesos específicos estimados para cada dimensión e indicador y los valores de estos al ser evaluados, se tomó como referencia estadística la moda, para las dos entidades del estudio.

Tabla 5

Peso específicos de las dimensiones e indicadores (P_e) y valores de la moda alcanzados por cada indicador (V_n). Para las entidades del estudio

D₁ RECURSOS HUMANOS 0,135						
Indicadores	I _{1,1}	I _{1,2}	I _{1,3}	I _{1,4}	I _{1,5}	I _{1,6}
P _e	0,119	0,226	0,117	0,234	0,103	0,201
Vn ₁ GRAFICENTRO	4	5	4	5	5	4
Vn ₁ Restaurante	4	3	3	4	4	2
D₂ TECNOLÓGICA 0,099						
Indicadores	I _{1,1}	I _{1,2}	I _{1,3}	I _{1,4}	I _{1,5}	I _{1,6}
P _i	0,145	0,175	0,152	0,222	0,152	0,154
Vn ₂ GRAFICENTRO	5	4	5	5	3	5
Vn ₂ Restaurante	4	3	4	3	4	4

Fuente: elaboración propia (2020).

Tabla 5

Peso específicos de las dimensiones e indicadores (P_e) y valores de la moda alcanzados por cada indicador (V_n). Para las entidades del estudio. (Continuación)

D3:MERCHANDISING 0,2181						
Indicadores	$I_{1,1}$	$I_{1,2}$	$I_{1,3}$	$I_{1,4}$	$I_{1,5}$	$I_{1,6}$
P_e	0,158	0,140	0,205	0,161	0,178	0,158
Vn_3 GRAFICENTRO	5	4	5	5	5	4
Vn_3 Restaurante	4	4	2	3	4	4
D 4: ESTRUCTURA ENVOLVENTE FUNCIONAL 0,547						
Indicadores	$I_{1,1}$	$I_{1,2}$	$I_{1,3}$	$I_{1,4}$		
P_e	0,074	0,471	0,362	0,093		
Vn_4 GRAFICENTRO	5	5	4	5		
Vn_4 Restaurante	3	4	3	4		

Fuente: elaboración propia (2020).

Con la relación de los datos obtenidos y utilizando el Excel como herramienta de cálculo se calcularon los valores del indicador. La representación gráfica de los resultados se observa en la figura 4.

GRAFICENTRO

$$GEVENT = \frac{4.63}{11.09} * 100 = 38.09\%$$

RESTAURANTE

$$GEVENT = \frac{3.49}{11.09} * 100 = 29.38\%$$

Figura 4

Resultados del GEVENT, para GRAFICENTRO y el Restaurante "Piratas del Caribe"

Fuente: elaboración propia (2020).

El análisis de los resultados anteriores permite afirmar que la calidad de la gestión de ventas para las entidades estudiadas carece de un comportamiento positivo considerando que para GRAFICENTRO alcanza valores de 38.09° y para el restaurante de 29.38°, valores encontrados en la escala de valoración regular y mala respectivamente. Por lo tanto, se necesita de una rápida implementación de las propuestas de mejoras.

Algo notable es el comportamiento de la satisfacción de los clientes el cual es valorado como alto para el caso de GRAFICENTRO, por lo tanto, los mayores problemas en la gestión de ventas radican en elementos internos de la entidad.

Fase 3. Ejecución y Control

Etapas 1 ejecución: la evaluación obtenida indica las existencias de problemas que están afectando el buen desempeño de la gestión de ventas en los objetos de estudio, para su erradicación se propusieron acciones a ejecutar, las cuales se refrendan en la figura 5, obtenida de la aplicación del Microsoft Project, en la misma se representaron las tareas y los tiempos de duración, a modo de síntesis, pero mediante las demás opciones que

brinda esta herramienta se controlan la ejecución y los recursos implicados en estos procesos con el fin de corregir las deficiencias que surjan durante su desarrollo.

Figura 5

Plan de acción para implementación de las propuestas de mejoras

Fuente: elaboración propia (2020).

Etapas 2. Sistema control

Se proponen el cálculo y vigilancia del comportamiento del índice de calidad de la gestión de ventas de forma periódica, como forma de controlar el proceso, cíclicamente, permitiendo el perfeccionamiento de los índices de satisfacción al cliente, mejoras en el desempeño y posicionamiento en el mercado de las entidades seleccionadas en el estudio.

Conclusiones

El análisis realizado demuestra la necesidad de un enfoque metodológico para la evaluación de la gestión de ventas, a través del seguimiento regular de indicadores.

Con su desarrollo se pretende mejorar la efectividad del marketing, por consiguiente la estrategia global para alcanzar las metas pendientes al satisfacer las expectativas crecientes de los clientes, donde sin duda, es decisivo la preparación de los recursos humanos.

La utilización del procedimiento propuesto permite enfocar a las empresas emprendedoras en el ámbito de su negocio, influyendo positivamente en la toma de decisiones tácticas al relacionarse con los momentos de la verdad con el cliente.

Como resultado de la evaluación de la gestión de ventas en las empresas objeto de estudios se tiene el mejoramiento continuo del proceso de ventas, mejor posicionamiento en el mercado, necesidades imperantes para estas entidades, ejemplos de organizaciones del nuevo sector no estatal cubano.

Referencias bibliográficas

- Alpkan, L. ütfighak, Şanal, M. y Ayden, Y. üksel. (2012). Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 461-468, ISSN: 1877-0428, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.056>, Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812009366>
- Azizi, A. (2015). Economic Criteria for EU Membership and Legislation on Economic Reforms in Macedonia. *Procedia Economics and Finance*, 26, 709-716, ISSN: 2212-5671, DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00821-7](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00821-7), Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115008217>
- Bijmolt, H. A., Broekhuis, M., De Leeuw, S., Hirche, C., Roederkerk, R. P., Sousa, R. y Zhu, S. (2019). Challenges at the marketing–operations interface in omni-channel retail environments. *Journal of Business Research*, ISSN: 0148-2963, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.034>, Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829631930699X>

- Candemir, A. y Zalluhoğlu, A. (2013). Exploring the Innovativeness and Market Orientation through Mission and Vision Statements: The Case of Istanbul Stock Exchange Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 619-628, ISSN: 1877-0428, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.532>, Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813039773>
- García, D. (2018). *La evaluación de la gestión de ventas en empresas graficas emprendedoras del sector no estatal cubano. caso de estudio GRAFICENTRO*. In Griseida Hernández Sánchez, José Carlos Sánchez García (Ed.), *Educación, desarrollo e innovación claves para una mejor sociedad* (Vol. V, pp. 317). España.
- Hernández, A., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Educación, Mc. Graw Hill Ed. 5 ed.). México.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación*. SYPAL
- Keszey, T. y Biemans, W. (2016). Sales–marketing encroachment effects on innovation. *Journal of Business Research*, 69(9), 3698-3706, ISSN: 0148-2963, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.032>, Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316300522>
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación* (Alfa Ed. 1a ed.). Venezuela.
- Licsandru, T. y Cui, Ch. (2019). Ethnic marketing to the global millennial consumers: Challenges and opportunities. *Journal of Business Research*, 103, 261-274, ISSN: 0148-2963, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.052>, Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319300712>

- Mardones, C. y Gárate, E. (2016). Elementos de la estrategia de marketing y su efecto sobre la participación de mercado en la industria chilena. *Contaduría y Administración*, 61(2), 243-265, ISSN: 0186-1042, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.12.003>, Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215001291>
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). Dirección de marketing, (*Anta, Marisa de Ed.* 12 ed.). México: Pearson Educación, ISBN: 970-26-0763-9.
- Ríos, H. y Marroquín, J. (2013). Innovación tecnológica como mecanismo para impulsar el crecimiento económico Evidencia regional para México. *Contaduría y Administración*, 58(3), 11-37, ISSN: 0186-1042, DOI: [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71220-8](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71220-8), Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712208>
- Rojas, F. y Paniagua, A. (2013). La capacitación de ventas basada en inventarios críticos como determinante del apalancamiento operativo en farmacia comunitaria. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 239-246, ISSN: 0123-5923, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.012>, Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313000132>
- Valenzuela, L. y Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 65-86, ISSN: 0123-5923, DOI: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70053-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70053-6), Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700536>