

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**

**Título: Procedimiento para evaluar la gestión de ventas de los
servicios gráficos brindados en Graficentro.**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN**

Autor: Ing. Didier Acosta García.

Tutor: Dr.C. Fernando Marrero Delgado

Consultante: MSc. Douglas Adolfo García Gómez

Resumen

La tesis titulada “Procedimiento para evaluar la gestión de ventas de los servicios gráficos brindados en Graficentro”, se encuentra estructurada de la forma siguiente: una Introducción, donde se fundamenta el tema desarrollado, un capítulo I, que contiene, en lo fundamental, el marco teórico y referencial de la investigación, un capítulo II, en el que se resume y explica un procedimiento para evaluar la gestión de ventas de los servicios gráficos, un capítulo III, donde se refieren los resultado de la implementación del procedimiento que evidencian la factibilidad de los instrumentos metodológicos desarrollados. Su objetivo es evaluar la gestión de ventas de los servicios gráficos brindados en Graficentro. Además un conjunto de conclusiones y recomendaciones de la investigación, la bibliografía consultada y, un grupo de anexos de necesaria inclusión.

Introducción

El desarrollo tecnológico actual marcha a ritmo acelerado y las pequeñas empresas emprendedoras no se encuentra 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.

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. 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, 2004). 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. (Colectivo de Autores, 1998). Generalmente no es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin la adecuada gestión de la venta, por lo que es importante la eficacia de este proceso en el mundo competitivo.

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. 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.

Emprendedor es aquella persona o entidad con ideas innovadoras que desarrolla y comercializa en el mercado, percibe una oportunidad y crea un nuevo negocio (Kuratko, 2008). Es una figura necesaria en el desarrollo económico y social de una región y se encuentra ligado a la orientación emprendedora (Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese, 2009; Bierwerth, Schwens, Isidor y Kabst, 2015).

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 (Kuratko, Hornsby y Hayton, 2015). 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 (Kuratko,2005), como en economías emergentes (Harnecker,2011).

Los cambios expuestos en el VII **Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC)** se enfatiza en la importancia del nuevo sector empresarial por cuenta propia para el desarrollo del país, ocupando una posición competitiva importante en el mercado, el mismo potenciará las formas actuales de producción y comercialización e incorporará nuevas modalidades de gestión. La integración de los diferentes servicios y opciones, la diversificación, contribuirán a mejorar la calidad de los servicios en Cuba.

El país continuará desarrollando este sector teniendo en cuenta la preservación de la naturaleza y la calidad de los servicios. Siendo el principal promotor será la elevar la calidad de vida del pueblo, preservando la cultura, los hábitos y costumbres.

Este sector ha ratificado con creces el carácter de principal impulsor de la economía, la influencia se hace sentir con la reanimación y fortalecimiento de gran número de industrias tributarias cuyas producciones sustituyen importaciones, a lo que se suma una variada presencia de ofertas nacionales en las cadenas de venta en moneda libremente convertible. Todo ello ha permitido crear un creciente número de puestos de trabajo de los que los jóvenes son los principales beneficiarios.

GRAFICENTRO es una entidad dedica a la prestación de servicios gráficos, tiene relaciones contractuales con 30 empresas estatales y en mayor medida a prestar servicio al pueblo, dentro de sus principales productos se destacan las impresiones de fotos en todos los formatos hasta un máximo de 13 pulgadas de ancho, las fotocopias e impresiones de documentos y modelos, servicios de restauración de fotos y documentos, se plastifica, encuadernan documentos, elaboración de diplomas, tarjetas de presentación, credenciales. Además, se prestan servicios de sublimación y transfer

en textiles, cerámicas y se elaboran señaléticas a través de vinilos y PVC, servicios de impresión y grabado en mármol, madera, granito cristal, cuero y acrílico.

A pesar de contar con un capital de trabajo de alto nivel profesional, tecnología acorde al entorno y una cuota de mercado representativa, presentan 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.

La situación expuesta entorpece el logro de las proyecciones de la entidad, las mismas constituyen la **situación problemática** del trabajo. Por antes expuesto se plantea como problema científico de la investigación. ¿Cómo contribuir a mejorar la rentabilidad comercial en Graficentro?

Como consecuencia de ello el **objetivo general** que persigue es: Implementar un procedimiento para evaluar la gestión de ventas de los servicios gráficos brindados en Graficentro, que contribuya a elevar la rentabilidad comercial en la entidad.

Como **objetivos específicos** se plantearon los siguientes:

1. Desarrollar un marco teórico referencial enmarcado **gestión de ventas, la rentabilidad comercial y los servicios gráficos**
2. Seleccionar un procedimiento **para evaluar la gestión de ventas de los servicios gráficos brindados en Graficentro**
3. Implementar el procedimiento seleccionado **para evaluar la gestión de ventas de los servicios gráficos brindados en Graficentro**
4. Valorar la rentabilidad comercial una vez implementado los resultados obtenidos en **Graficentro**

Hipótesis

Si se implementa un procedimiento para evaluar la gestión de ventas de los servicios gráficos brindados en Graficentro, es posible elevar la rentabilidad comercial en la entidad.

Objeto de estudio teórico: la rentabilidad comercial.

Campo de acción: la gestión de ventas de los servicios gráficos brindados en Graficentro.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos y técnicas** de análisis y síntesis, dinámica de grupos, análisis comparativo, herramientas matemáticas, entrevistas y encuestas, el enfoque de sistema, así como el procesamiento computacional de los resultados.

El **valor teórico** de la Investigación se enmarca por los resultados de la construcción del marco teórico – referencial, a partir de un análisis bibliográfico sobre la gestión de ventas, los servicios gráficos, la diferenciación, el posicionamiento y la rentabilidad comercial, constituyendo también valor teórico el procedimiento para evaluar la gestión de ventas de los servicios gráficos y el índice de calidad de la gestión de ventas propuesto.

El **valor metodológico** se manifiesta en la posibilidad de integrar coherentemente conceptos de diferentes orígenes y áreas del saber, por medio del procedimiento para evaluar la gestión de ventas de los servicios gráficos, las herramientas que lo complementan y el índice de calidad de la gestión de ventas.

El **valor social** de la investigación radica en el mejoramiento de la gestión de ventas, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad comercial e incremento de la cuota de mercado. Esto repercute en la obtención de mayores ingresos para la entidad, con el consiguiente aporte al presupuesto del estado lo cual se traduce en un mayor nivel de la satisfacción de las necesidades de la población.

El **valor práctico** se relaciona con la implementación del procedimiento que permite evaluar la gestión de ventas de Graficentro, lo que implica un mejoramiento en la rentabilidad comercial comercial, con un incremento de la cuota de, dando respuesta además a lo planteado en las nuevas políticas trazadas en el VII Congreso de Partido Comunista de Cuba.

La tesis se encuentra estructurada de la forma siguiente: una Introducción, donde se fundamenta el tema desarrollado, un capítulo I, que contiene, en lo fundamental, el marco teórico y referencial de la investigación, un capítulo II, en el que se resume y

explica un procedimiento para evaluar la gestión de ventas de los servicios gráficos, un capítulo III, donde se refieren los resultado de la implementación del procedimiento que evidencian la factibilidad de los instrumentos metodológicos desarrollados. Además un conjunto de conclusiones y recomendaciones de la investigación, la bibliografía consultada y, un grupo de anexos de necesaria inclusión.

CAPÍTULO I. MARCO TEORICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACION

1.1. Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo mostrar los temas que constituyen el soporte teórico para el desarrollo de la investigación, partiendo de conceptos claves a través del análisis y confrontación de criterios y experiencias que se toman de la bibliografía y de la práctica. Mediante la estrategia planteada en hilo conductor de la figura 1.1.



Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación. **Fuente:** elaboración propia.

1.2. Conceptos de marketing

Concepto Marketing: Determinación de las necesidades y preferencias de los consumidores; lo que exige que la empresa fabricante de producto proporcione a dichos consumidores medios más adecuados que los competidores para que la satisfacción de

sus necesidades se haga de modo eficiente. Si bien la tarea del Marketing a corto plazo puede ser el ajuste de las necesidades de los clientes a los bienes existentes, a largo plazo el Marketing ha de conseguir ajustar los bienes a las necesidades de los clientes. (Buck ,1962)

Concepto Marketing orientado a la sociedad: Es el más moderno concepto de Marketing y se fundamenta en la responsabilidad social de la organización (ya sea empresarial o de otro tipo). Asume los postulados básicos del concepto moderno del Marketing, pero establece algunas condiciones nuevas. (American Marketing Association, 2007)

Según este concepto, la organización –no necesariamente una empresa– no sólo debe determinar las necesidades y preferencias de los consumidores y proporcionarles los medios de satisfacerlas de modo más eficiente que los Competidores, sino que también ha de preservar o mejorar de manera cooperativa el bienestar de los consumidores en particular y de la Sociedad en general.

En la literatura técnica sobre la evolución hacia el moderno concepto de Marketing, se distinguen varias etapas del proceso. El Marketing nace y crece a medida que la sociedad pasa de la economía artesana de autosuficiencia a un sistema socioeconómico que entraña la división del trabajo, la industrialización y la urbanización de la población.

El concepto moderno del Marketing invierte la lógica del concepto Ventas, siendo su idea central que la producción tiene que partir de las necesidades de los Clientes (actuales y potenciales) de la empresa. En ello el concepto moderno de Marketing se contrapone con el concepto clásico o tradicional, que parte de la producción y termina en la venta del producto.

Para una mejor comprensión del desarrollo conceptual del Marketing, cabe considerar tres etapas en la forma de enfocarlo:

A) La primera, la tradicional, limita el Marketing al campo empresarial. El concepto principal lo constituyen las transacciones de mercado, que exigen siempre que seden las siguientes condiciones:

- existencia de dos o más partes,

- escasez de productos,
- concepto de propiedad privada,
- una parte debe querer un bien poseído por la otra parte,
- la parte que espera debe ser capaz de ofrecer alguna clase de pago por él
- la parte propietaria debe estar dispuesta a entregar el bien a cambio del pago.

En estos supuestos, el Marketing se aplica tanto a compradores, como a vendedores, a productos comerciales y a servicios.

B) La segunda no considera el pago como un elemento esencial de la transacción para la existencia de acciones de Marketing, como en el primer caso. Se centra en las transacciones organización empresarial-Cliente y se aplica, por tanto, a todo tipo de organización que tenga un grupo de Clientes, con una concepción del producto y del Mercado lo más amplia posible.

C) La tercera sostiene que la idea central la constituyen las transacciones en sentido amplio, no limitadas a los productos y Clientes en su concepción tradicional, en las que el Marketing, por lo tanto, se aplica a cualquier unidad social que busca intercambiar valores (de muchos tipos) con otras unidades sociales.

Como disciplina académica, algunos autores sostienen que hay que esperar hasta inicios del siglo xx para poder hablar realmente del despegue del marketing. Sería en esta época cuando el marketing, aparte de entenderse como una práctica comercial, asociada a actividades de trueque o de negocio, empieza a concebirse como una nueva línea de pensamiento en torno a la idea de intercambio, iniciándose su estudio y desarrollo en profundidad. En esta línea, a partir de la segunda mitad del siglo xx aparecen sucesivas definiciones sobre la disciplina del marketing (en especial por parte de la American Marketing Association, ama) que nos ayudan a entender su evolución conceptual (figura 1.2).



Figura 1.2. Definiciones de marketing de la ama **Fuente:** elaboración propia

Tratando de recoger los aspectos fundamentales de las distintas aportaciones realizadas por la ama, Kotler y Amstrong (2008), definen el término marketing como «un proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos u otras entidades con valor para los otros».

Esta definición nos permite identificar fácilmente los siguientes conceptos básicos del marketing (figura 1.3): necesidades, deseos y demandas; producto; valor, satisfacción y emoción; intercambio, transacción y relación; mercado; gestión de marketing.



Figura 1.3. Definiciones de marketing de la AMA **Fuente:** elaboración propia

En este punto simplemente señalar, como ya se ha apuntado anteriormente, que la evolución del concepto de marketing ha acontecido en la aparición de un gran número

de subdisciplinas que, partiendo de los supuestos fundamentales sobre los que se ha construido el concepto de marketing, se han centrado en aplicaciones específicas del mismo. Así, partiendo de una concepción amplia del producto como todo aquello que es susceptible de intercambio entre dos partes (bienes, servicios, ideas, etc.), la realidad es que cualquier organización implicada en procesos de intercambio puede incorporar la filosofía de marketing.

En este sentido, la figura 1.4 recoge alguna de las principales subdisciplinas del marketing en función de los distintos pilares sobre los que se aplican (especificados en la figura entre paréntesis).



Figura 1.4. Aplicaciones del marketing **Fuente:** elaboración propia

- “Marketing es un conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar los intercambios de consumo.”(Kotler,1972)
- “Marketing es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio”(Kotler,1976)
- “El marketing es el proceso de planificar y ejecutar el concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen los objetivos particulares y de las organizaciones.”(American Marketing Association, 1985)
- “El marketing es un mecanismo económico y social a través del cual los individuos y los grupos satisfacen sus necesidades y deseos por medio de la creación de intercambio entre sí de productos y otras entidades de valor.” (Kotler, 1988)

- “Marketing 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,2003)
- “El marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar crear, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes socios y la sociedad en clientes, en general” (American Marketing Association, 2007)

1.3 Definición del mercado y tipos de mercados

Ninguna compañía puede operar en todos los mercados y satisfacer todas las necesidades, incluso tampoco puede hacer un buen trabajo en un mercado demasiado extenso. Las empresas tienen que definir su público objetivo cuidadosamente, estas aciertan cuando preparan un programa específico de marketing para cada público objetivo. (Kotler, 1997).

Existen varias definiciones de investigaciones de mercado.

Según (Lamolla y Molina, 1995): “La Investigación de Mercados es el medio utilizado por la línea de marketing para reducir el área de incertidumbre que afecta a sus decisiones representando el mecanismo que permite comunicarse al consumidor con la empresa”.

“Ayuda a la organización a identificar y resolver problemas, también puede ayudar a identificar y evaluar una oportunidad de mercado y desarrollar el esfuerzo necesario para explotarla”. (Gómez, 1997).

(Malhotra, 2002) plantea: “Que es la recolección, tabulación y análisis sistemático de información referente a la actividad de mercadotecnia, que se hace con el propósito de ayudar al ejecutivo a tomar decisiones que resuelvan sus problemas de negocios”.

“Se define como una herramienta de la mercadotecnia que, a través del manejo de información, permite a las empresas tomar decisiones más acertadas”. (Fernández, 2002).

“Es la recopilación, el registro y análisis de todos los hechos relacionados con problemas asociados con la transferencia y la venta de bienes y servicios, del productor al consumidor”. (Mc Graw-Hill, 2005).

Según (Gómez, 1997), la investigación de mercados tiene dos funciones principales:
Proporcionar información para la toma de decisiones.

Favorecer el desarrollo de nuevos conocimientos.

Según (Jacomino, 1998), si el investigador de mercados desea ofrecer al ejecutivo empresarial información conducente a toma de decisiones adecuadas, las cualidades que debe reunir la investigación son las siguientes:

1. Que sea ordenada.
2. Que se empleen métodos científicos adecuados.
3. Que se utilicen razonamientos lógicos exentos de prejuicios. Existen varias definiciones de investigación de mercado; pero generalmente todas coinciden en obtención, ordenamiento, recopilación, registro y análisis de información para la toma de decisiones y favorecer el desarrollo de nuevos conocimientos.

El mercado actual está considerado como aquel que agrupa a todos los agentes que en este momento están demandando determinado producto o servicio y el mercado potencial se refiere al grupo de personas que podría interesarse en adquirir nuestro producto o servicio y al cual debemos motivar con nuestra oferta para que lo haga.

Según (Kotler, 2008) la economía moderna opera con base en el principio de la división del trabajo, donde cada persona se especializa en la producción de algo, recibe una paga, y con su dinero adquiere las cosas que necesita. Por consiguiente, los mercados abundan en la economía moderna.

No se puede considerar que exista un único mercado, sino que pueden existir muchas clasificaciones de mercado según el punto de vista desde el que se contemple.

Tipos de Mercado, desde el punto de vista geográfico:

Según (Fischer y Espejo, 2006) autores del libro "Mercadotecnia", las empresas tienen identificado geográficamente su mercado. En la práctica, los mercados se dividen de esta manera:

- Mercado Internacional: Es aquel que se encuentra en uno o más países en el extranjero.
- Mercado Nacional: Es aquel que abarca todo el territorio nacional para el intercambios de bienes y servicios.

- Mercado Regional: Es una zona geográfica determinada libremente, que no coincide de manera necesaria con los límites políticos.
- Mercado de Intercambio Comercial al Mayoreo: Es aquel que se desarrolla en áreas donde las empresas trabajan al mayoreo dentro de una ciudad.
- Mercado Metropolitano: Se trata de un área dentro y alrededor de una ciudad relativamente grande.
- Mercado Local: Es la que se desarrolla en una tienda establecida o en modernos centros comerciales dentro de un área metropolitana.

Tipos de Mercado, según el tipo de cliente:

Para Fischer y Espejo, los tipos de mercado desde el punto de vista del cliente, se dividen en:

- Mercado del Consumidor: En este tipo de mercado los bienes y servicios son adquiridos para un uso personal.
- Mercado del Productor o Industrial: Está formado por individuos, empresas u organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios.
- Mercado del Revendedor: Está conformado por individuos, empresas u organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios, por ejemplo, los supermercados que revenden una amplia gama de productos.
- Mercado del Gobierno: Está formado por las instituciones del gobierno o del sector público que adquieren bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones, por ejemplo, para la administración del estado, para brindar servicios sociales (drenaje, pavimentación, limpieza, etc.), para mantener la seguridad y otros.

Tipos de Mercado, según la competencia establecida:

Para Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", existen cuatro tipos de mercado:

- Mercado de Competencia Perfecta: Este tipo de mercado tiene dos características principales: 1) Los bienes y servicios que se ofrecen en venta son todos iguales y 2) los compradores y vendedores son tan numerosos que ningún

comprador ni vendedor puede influir en el precio del mercado, por tanto, se dice que son precio-aceptantes.

- Mercado Monopolista: Es aquel en el que sólo hay una empresa en la industria. Esta empresa fabrica o comercializa un producto totalmente diferente al de cualquier otra. La causa fundamental del monopolio son las barreras a la entrada; es decir, que otras empresas no pueden ingresar y competir con la empresa que ejerce el monopolio. Las barreras a la entrada tienen tres orígenes: 1) Un recurso clave (por ejemplo, la materia prima) es propiedad de una única empresa, 2) Las autoridades conceden el derecho exclusivo a una única empresa para producir un bien o un servicio y 3) los costes de producción hacen que un único productor sea más eficiente que todo el resto de productores.
- Mercado de Competencia Imperfecta: Es aquel que opera entre los dos extremos: 1) El Mercado de Competencia Perfecta y 2) el de Monopolio Puro. Existen dos clases de mercados de competencia imperfecta:
 - ❖ Mercado de Competencia Monopolística: Es aquel donde existen muchas empresas que venden productos similares pero no idénticos.
 - ❖ Mercado de Oligopolio: Es aquel donde existen pocos vendedores y muchos compradores. El oligopolio puede ser:
 - Perfecto: Cuando unas pocas empresas venden un producto homogéneo.
 - Imperfecto: Cuando unas cuantas empresas venden productos heterogéneos.
- Mercado de Monopsonio: Monopsonio viene de las palabras griegas Monos = Solo y Opcioncion = Idea de compras. Este tipo de mercado se dá cuando los compradores ejercen predominio para regular la demanda, en tal forma que les permite intervenir en el precio, fijándolo o, por lo menos, logrando que se cambie como resultado de las decisiones que se tomen. Esto sucede cuando la cantidad demanda por un solo comprador es tan grande en relación con la demanda total, que tiene un elevado poder de negociación. Existen tres clases de Monopsonio:
 - ❖ Duopsonio: Se produce cuando dos compradores ejercen predominio para regular la demanda.

- ❖ Oligopsonio: Cuando los compradores son tan pocos que cualquiera de ellos puede ejercer influencia sobre el precio.
- ❖ Competencia Monopsonista: Se produce cuando los compradores son pocos y compiten entre sí otorgando algunos favores a los vendedores, como: créditos para la producción, consejería técnica, administrativa o legal, publicidad, regalos, etc...

Tipos de Mercado, según el tipo de producto:

De acuerdo a esta clasificación, el mercado se divide en:

- Mercado de Productos o Bienes: Está formado por empresas, organizaciones o individuos que requieren de productos tangibles (una computadora, un mueble, un auto, etc...).
- Mercado de Servicios: Está conformado por empresas, personas u organizaciones que requieren de actividades, beneficios o satisfacciones que pueden ser objeto de transacción:
- Mercado de Ideas: Tanto empresas como organizaciones necesitan constantemente de "buenas ideas" para ser más competitivas en el mercado. Por ello, la mayoría de ellas están dispuestas a pagar una determinada cantidad de dinero por una "buena idea", por ejemplo, para una campaña publicitaria, para el diseño de un nuevo producto o servicio, etc... Por ello, existen ferias de exposición de proyectos en universidades y escuelas, las cuales, tienen el objetivo de atraer empresarios, inversionistas, caza-talentos, etc. *Tipos de Mercado*, según el tipo de recurso:

Según Philip Kotler, autor del libro "Dirección de Mercadotecnia", el mercado de recursos, se divide en: Mercado de materia prima, mercado de fuerza de trabajo, mercado de dinero y otros.

- Mercado de Materia Prima: Está conformado por empresas u organizaciones que necesitan de ciertos materiales en su estado natural (madera, minerales u otros) para la producción y elaboración de bienes y servicios.
- Mercado de Fuerza de Trabajo: Es considerado un factor de producción, por tanto, está formado por empresas u organizaciones que necesitan contratar

empleados, técnicos, profesionales y/o especialistas para producir bienes o servicios.

- Mercado de Dinero: Está conformado por empresas, organizaciones e individuos que necesitan dinero para algún proyecto en particular (comprar nueva maquinaria, invertir en tecnología, remodelar las oficinas, etc...) o para comprar bienes y servicios (una casa, un automóvil, muebles para el hogar, etc...), y que además, tienen la posibilidad de pagar los intereses y de devolver el dinero que se han prestado.

1.4. La demanda, concepto y características

Paralelo al concepto de mercado tenemos que hablar del concepto de demanda, ya que esta es la variable a partir de la cual se exterioriza y mide el comportamiento global del mercado.

En concreto, por *demanda* entendemos el volumen total de *producto* que sería adquirido por un mercado en un *espacio* y periodo de *tiempo* fijado, para unas condiciones de entorno y esfuerzo comercial determinado.

A la vista de su definición, y tal y como se recoge en la figura 1.5, una demanda en concreto vendrá determinada por la concreción de tres dimensiones: *de producto* (demanda de leches, de coches, etc.), *temporal* (anual, semestral, trimestral, etc.) y *espacial* (mundial, nacional, regional, local, etc.).

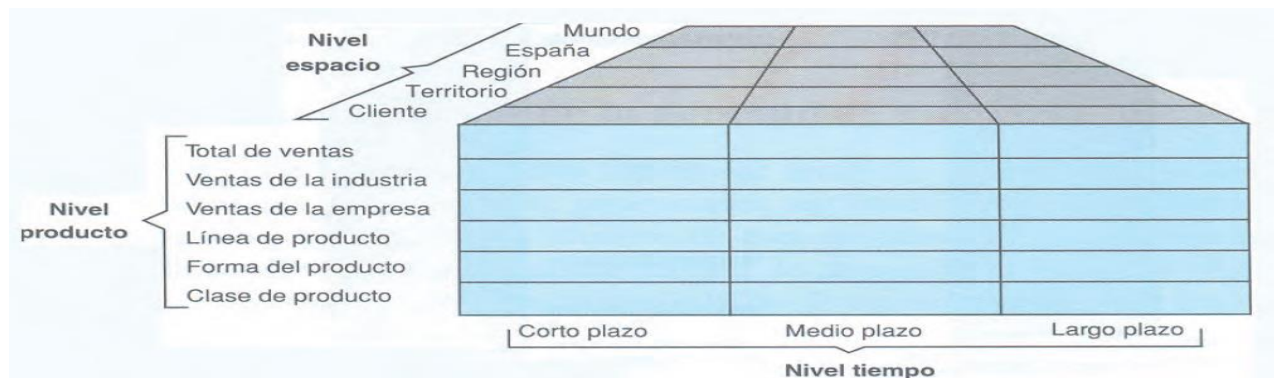


Figura 1.5. Dimensiones de la demanda **Fuente:** elaboración propia

Cualquier empresa que desea conocer el mercado y las reacciones que previsiblemente se puedan dar frente a los planes de comercialización, deberá comenzar por el estudio del comportamiento de los consumidores como unidades elementales de la decisión. Una vez examinadas dichas herramientas, estará en disposición de predecir el tamaño, crecimiento y potencial de beneficio de las distintas oportunidades que ofrezca el mercado.

1.4.1. Factores determinantes de la demanda

La demanda depende de un conjunto de variables de muy diversa naturaleza y que influyen de forma diferente. En función del grado de control que la empresa puede tener sobre estas variables, se clasifican en variables no controlables y variables controlables.

Variables no controlables: son aquellas en que el nivel que alcanzan y su evolución no dependen de la actuación de la empresa, que tan solo puede intentar prever su evolución futura, pero no influir en ellas (Morales, 2002).

Las variables no controlables se dividen en: variables estructurales, variables coyunturales y variables de la competencia.

Variables estructurales: Son las que definen la amplitud y extensión del mercado a largo plazo, entre ellas se pueden mencionar el número de habitantes, su distribución territorial, por sexo y edades, el nivel de renta disponible, los hábitos de compra y consumo. Se trata de un conjunto de variables que componen lo que se denomina el entorno empresarial y que puede tener componentes económicos, sociales, políticos, legales, técnicos, climatológicos y culturales.

Variables coyunturales: Son las que definen la situación económico-social en el corto plazo y que condicionan el nivel de la demanda. Entre ellas se puede mencionar la evolución de los salarios y de la renta disponible, las expectativas económicas, la tasa de desempleo, el tiempo (temperatura y pluviosidad).

Variables de la competencia: El presupuesto de marketing de las empresas competidoras es un factor que influye no solo en la distribución de la cuota de mercado entre las diferentes empresas, sino también en la demanda global.

Análogamente, una mayor competencia en el ofrecimiento de una gama de productos más amplia supondrá que los productos se ajusten mejor a las necesidades de cada consumidor e incrementar el volumen de ventas.

La actuación de la competencia es en un principio una variable no controlable, aunque en situaciones restrictivas de la competencia, la existencia de acuerdos y prácticas empresariales pueden excluir la utilización de todas o algunas de las variables comerciales, en cuyo caso se podría considerar como variable controlable.

La empresa debe intentar identificar el conjunto de variables no controlables que inciden en la demanda, conocer el grado que tienen sobre la cantidad demandada y prever la evolución de dichas variables en el futuro, como forma de delimitar el marco de actuación de su acción comercial (Muñiz González, 2007).

Sin embargo, la demanda de la empresa no depende únicamente del esfuerzo comercial, sino también de las variables no controlables provenientes del entorno y de la competencia. Es decir:

$$Q_i = f(E_j, C_h, M_i)$$

Donde:

Q_i = ventas de la empresa i .

E_j = conjunto de variables del entorno.

C_h = variables del esfuerzo comercial de la competencia.

M_i = esfuerzo comercial de la empresa i .

Variables controlables: son aquellas que la empresa puede manipular para influir en su demanda y alcanzar sus objetivos comerciales. Son cuatro: producto, precio, promoción y distribución. Mc. Carthy las denominó las 4p. Se clasifican en dos grupos:

Variables estratégicas, que integran el producto y la distribución. Su horizonte de planificación se sitúa en el medio y largo plazo.

Variables tácticas, que integran el precio y la promoción. Su horizonte de planificación es el corto plazo.

Con respecto a las variables controlables, la actuación de la empresa se debe centrar en la fijación de los niveles de intervención de cada una de las variables y en la

optimización de la productividad de cada variable una vez que su nivel de intervención ha sido establecido.

Estos niveles de intervención de las variables controlables determinan el marketing-mix, que define el esfuerzo comercial de la empresa sobre su mercado, con objeto de influir favorablemente su demanda y alcanzar sus objetivos de venta. (Rosquete, 2002): Este esfuerzo comercial tiene una configuración y distribución, cuya valoración económica es el presupuesto comercial. Para un objetivo de ventas determinado, la dirección comercial buscará el esfuerzo comercial que le permita asegurar dicho objetivo y con el menor presupuesto comercial posible.

Los costos y la demanda no son los únicos factores que un mercadólogo utiliza para fijar el precio. La demanda del mercado también ha de utilizarse para determinar los niveles máximos a que los negocios pueden vender sus productos o servicios. Estimar la demanda del mercado es mucho más fácil en el caso de productos ya establecidos que cuando se trata de los que acaban de ser introducidos en el mercado. Las empresas no pueden poner sus productos o servicios un precio mayor del que los posibles compradores están dispuestos a pagar. (Cora, 2002).

1.5.Gestión de ventas, aptitudes para la venta

Se puede afirmar que: "la venta es un proceso que permite que el vendedor de bienes o servicios identifique, anime y satisfaga los requerimientos del comprador con beneficio mutuo y en forma permanente". Por lo tanto la gestión de ventas es el proceso mediante el cual los individuos y las organizaciones planifican, organizan, ejecutan y controlan el intercambio entre al menos dos partes, garantizando niveles óptimos de satisfacción para los involucrados en el acto.

La aptitud está estrechamente relacionada con la inteligencia y con las habilidades tanto innatas como adquiridas, que son el fruto de un proceso de aprendizaje. Entonces la aptitud viene a ser el carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada, en este caso para la gestión de las ventas.

Las características de la personalidad del vendedor ideal, de entrada, lo primero es pensar que debe tener un vendedor es facilidad para relacionarse con la gente, es decir

que sea una persona sociable, extrovertida. Por otro lado, respecto a la estabilidad emocional, sería conveniente que el vendedor o comercial tenga un gran control de sus emociones, y que sea bastante estable. Respecto a la dureza mental, es positivo que el comercial sea moderadamente duro, que preserve en la consecución de sus objetivos. Los seres humanos somos seres sociables por naturaleza (San Ignacio Loyola,2012). En nuestra naturaleza está inserta la calidad de ser relacional. Nos relacionamos con los demás por necesidad y los demás tienen la necesidad de relacionarse con nosotros (figura 1.6).

Refiere (Pedret et al, 2013), que en las "técnicas de ventas" se reconocen tres etapas:

- a) **La Preventa.-** Comprende el conocimiento del producto o servicio, de la competencia, la zona donde va a actuar, del mercado y el cliente. Es la etapa de programación del trabajo y las entrevistas.

La venta.- Los resultados de la venta dependen en gran medida de lo que se hizo en la preventa. Esta etapa comprende el contacto con el cliente y la entrevista. El cierre de la venta. Esta etapa es crucial en el proceso de la venta. Allí se definen las cualidades de un buen vendedor

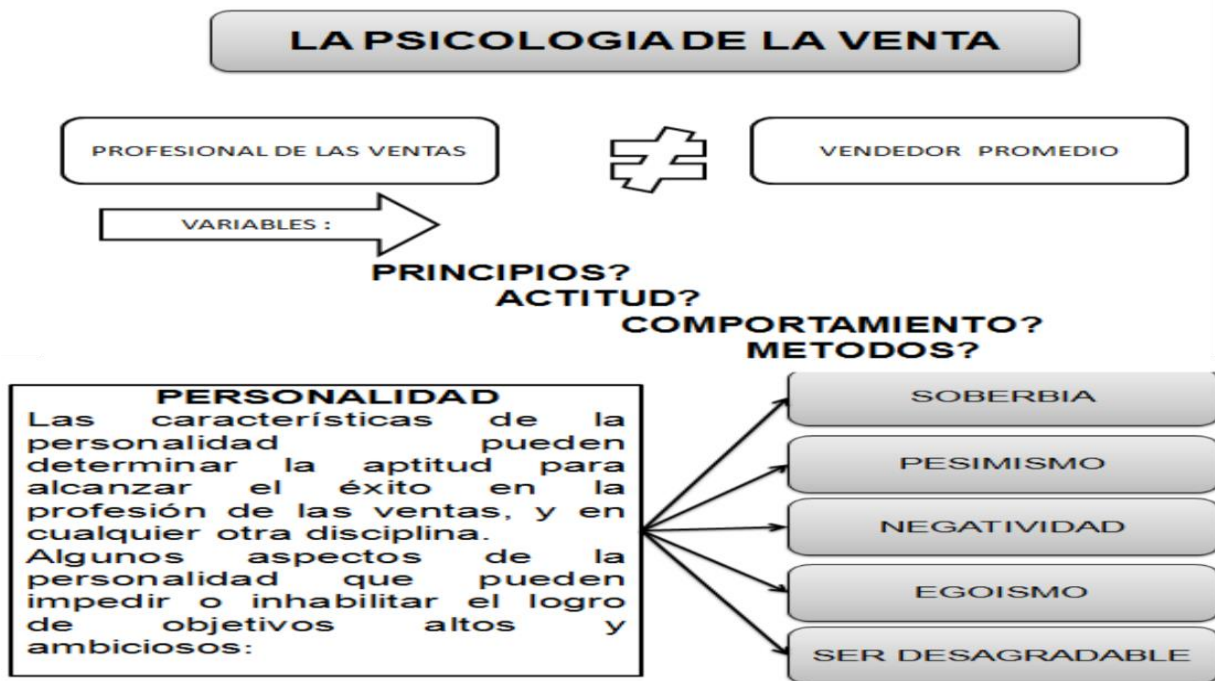


Figura 1.6. Dimensiones de la demanda **Fuente:** elaboración propia

b) La post venta.- Este último paso es necesario si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente y conservar el negocio. Inmediatamente después del cierre, el vendedor debe completar todos los detalles necesarios referentes al momento de la entrega, los términos de la compra, dar las instrucciones para el uso del producto o servicio, estar atento a que el "servicio y/o mantenimiento" sea efectuado con rapidez y en el momento que se solicita.

1.5.1. Funciones del vendedor

A continuación se resumen algunas de las tareas básicas que debe cumplir un vendedor:

➤ Investigar el área asignada:

- ✚ Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- ✚ Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
- ✚ Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.
- ✚ Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión.
- ✚ Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona.
- ✚ Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.

➤ Ventas y cobranzas:

- ✚ Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- ✚ Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- ✚ Respetar los circuitos o itinerarios previamente trazados en su zona.
- ✚ Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.

- ✚ Cumplimentar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.
 - ✚ Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.
 - ✚ Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
 - ✚ Concurrir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado.
- Promoción:
- ✚ Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
 - ✚ Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.
 - ✚ Crear oportunidades y facilitar la llegada del personal de promoción técnica al cliente.
 - ✚ Actuar como vínculo activo entre la Empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios de promoción.
- Servicios:
- ✚ Controlar la evolución del consumo de los clientes.
 - ✚ Informar sobre eventuales novedades de productos y sus aplicaciones.
 - ✚ Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los productos.
 - ✚ Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones.
 - ✚ Mantener al cliente informado sobre cambios significativos dentro de la empresa.
 - ✚ Realizar permanentemente tareas de Relaciones Públicas y manejo de invitaciones a eventos.
 - ✚ Participación en todas las etapas vinculadas con Exposiciones y Congresos.
- Control:
- ✚ Llevar un control detallado de las operaciones de cada cliente.

- ✚ Analizar e informar a la empresa sobre cómo operan comercialmente sus clientes.
- ✚ Programar semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente.
- ✚ Informar diariamente a la Empresa los resultados de sus visitas.
- ✚ Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona.
- ✚ Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.
- ✚ Colaborar con la administración de la Empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial.
- Capacitación:
 - ✚ Concurrir puntualmente a reuniones, charlas o cursos de capacitación a los que fuera convocado por la Empresa.
 - ✚ Promover las visitas de los Clientes a la Empresa cuando le fuera solicitado.
 - ✚ Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de productos y servicios.
 - ✚ Actuar como instructor de otros vendedores cuando la Empresa se lo solicite.
- Algunas sugerencias para vendedores:
 - ✚ Cuidar el aspecto personal.
 - ✚ Sea breve.
 - ✚ No debe disculparse al comenzar una conversación de venta.
 - ✚ No estar demasiado cerca del cliente.
 - ✚ Tratar de sonreír siempre.
 - ✚ No fumar.
 - ✚ Hay que ser claro y preciso en la argumentación.
 - ✚ No hay que parecer demasiado inteligente frente al cliente.
 - ✚ No utilizar frases hechas.
 - ✚ Asegurarse de presentar el producto ante la persona que corresponde dentro de la empresa y verificar la función que cumplen.
- Se puede perder clientes:

- ✚ Utilizando argumentos falsos o sin sentido.
- ✚ Exagerando o mintiendo.
- ✚ Ignorando sus necesidades.
- ✚ Recurriendo a ciertas emociones que pueden traerle malos recuerdos al cliente.
- ✚ Presentando los beneficios y/o ventajas del producto sin convicción y falta de impacto.

El vendedor debe actuar como un asesor y vender soluciones.

En resumen, el perfil del vendedor es un valioso instrumento de la administración de ventas que describe el conjunto de rasgos y cualidades que el vendedor debe tener para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa en su zona de ventas. Por ello, cada empresa suele tener un perfil propio; es decir, adaptado a las particularidades de su mercado meta y al de las características de sus productos y servicios. Sin embargo, también existen perfiles generales que sirven de base para la elaboración de perfiles más específicos (aquellos que suelen tener las empresas que poseen una fuerza de ventas).

1.5.2. Características de un profesional de ventas

Un profesional de la gestión de ventas debe considerar los siguientes aspectos:

- Autonomía
- Flexible
- Permanencia en su actuación
- Comunicación
- Carácter
- Colaborador
- Que se adapte fácilmente

1.5.3. Organización del departamento de ventas

En un negocio pequeño, como en un restaurante, toda la producción está a cargo de una sola persona, generalmente el dueño, sin necesidad de la intervención de una cantidad mayor de individuos. Pero cuando el negocio crece, ya no es suficiente una sola persona, pues es necesario dividir el trabajo y confiar parte de las

responsabilidades y deberes a uno o más agentes de ventas. Entonces hace falta un gerente de ventas para dirigir el trabajo de los agentes y coordinar sus actividades.

El departamento de ventas es el que se encarga de la distribución y venta de los productos y dar seguimiento día a día de las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento a los locales comerciales. En este departamento se prepara día a día el pedido de ventas a manufactura según su requerimiento y trabaja en conjunto con mercadeo para lanzamiento de productos, promociones y ofertas.

Este es el departamento prioritario de la empresa, ya que a través de la buena gestión la empresa puede vender. Es el departamento encargado de vender, distribuir y dar seguimiento de las diferentes rutas.

1.5.4. Tipos estructurales de la organización de ventas

Las funciones de una organización de ventas, pueden concentrarse en cuatro tipos esenciales de estructura orgánica:

- 1) Tipo línea: Es donde toda la responsabilidad del mercado recae en una sola persona, el gerente de ventas.
- 2) Tipo línea y técnica: Es cuando la empresa empieza a crecer y crecen también las responsabilidades del gerente del caso anterior.
- 3) Tipo técnico funcional: Es el resultado de la combinación de los dos casos anteriores y solo se da a los ejecutivos cuando las responsabilidades crecen enormemente, pero sin autoridad de línea.
- 4) Comités: Coordinan las funciones de línea y técnica y facilitan, en términos generales, la administración; normalmente están integrados por los socios o dueños. (Bertrand R. Canfield, 2015)

El departamento de ventas está encargado de hacer las siguientes actividades:

- Elaborar pronósticos de venta
- Establecer precios
- Realizar publicidad y promoción de ventas
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.

Dentro de las medidas de control para realizar las operaciones de venta tenemos que:

- El departamento de ventas debe mantener una relación directa con el almacén a fin de contar con suficiente inventario para cubrir la demanda.
- Los vendedores deben tener una relación estrecha con el departamento de créditos para evitar vender a clientes morosos, conocer las líneas de crédito, así como el saldo de cada cliente.
- No deben existir preferencias entre clientes en cuanto a plazos, descuentos, a menos que sean autorizados por la gerencia general.

Como se puede notar el departamento de ventas juega un rol principal para el éxito de la empresa, así que el tener muy en claro sus funciones será de mucha ayuda al momento de hacer la planeación de las ventas de la empresa. Está encargado de contratar a promotoras, vendedores, supervisores y llevar control de inventarios de productos de cada una de las sucursales.

Según (J. Oliver Crom y Michael Crom, 2007), el buen gerente de ventas debe agrupar todas las cualidades de un verdadero líder, como son la honestidad, ser catalizador, tomar decisiones, ejecutarlas, en fin un gerente deber ser muchas cosas, para muchas personas. Dentro de sus funciones, tenemos las siguientes:

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Establecer metas y objetivos. Es importante aclarar que las metas son a largo plazo o sea, son más idealistas, es como decir que la meta puede ser, llegar ser el número uno en un mercado determinado, mientras que los objetivos son más precisos y a plazos más cortos. Un objetivo sería vender diez millones en el próximo trimestre.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas. Este proceso es de vital importancia y deber realizarse en el mismo orden en que se ha citado, de forma que primero calculemos cual es la demanda real del mercado y considerando nuestra participación en el mismo, podamos pronosticar nuestras ventas. Dicho pronostico debe ser lo más preciso posible porque de esto depende otros

compromisos, como la compra de materia prima, el pago a suplidores o cualquier otro compromiso con acreedores.

- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. Debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado que se trabaja, y como debe tratar el mismo, es quien está llamado a estructurar el departamento.
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. Esta función del gerente de ventas, dependerá de la estructura de la empresa, porque en muchos casos, estos procedimientos son realizados por el departamento de recursos humanos, aunque la forma idónea sería que Rec. Humanos, recluten y seleccionen previamente y luego se le presente al gerente solo los mejores candidatos para ser incorporados a la empresa.
- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. Esto es así, porque al gerente se le entregan sus responsabilidades como cuotas generales de ventas y territorios amplios. Para cumplir estas cuotas el gerente debe dividir el total de las ventas entre su equipo de vendedores, tomando en cuenta las posibilidades de cierre de cada vendedor y sus zonas geográficas, de modo tal, que cada representante conozca sus cuotas y la sumatoria de estas, den como resultado el objetivo de venta al gerente.
- Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta. La compensación y la motivación, son dos prácticas similares porque lleva satisfacción al vendedor, la cual es transmitida por el mismo, a sus clientes, con una sensación de confianza.
- Conducir el análisis de costo de ventas. Toda planificación debe tener incluida un análisis de costos. Dentro de esos análisis debe estar definida cual sería el costo para alcanzar las ventas deseadas y como es el gerente quien conoce las estrategias para alcanzar los objetivos, es quien debe analizar los gastos en que incurrirá la compañía en el desarrollo de su plan.
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. El gerente debe de calificar el desempeño de sus vendedores básicamente comparando el período actual con los anteriores y a los vendedores uno con otros.

- Monitorear el departamento. Es misión del gerente velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando cabo de la forma idónea y que sus representantes sean buenos ciudadanos corporativos.

El departamento de ventas al igual que otros, puede dividirse jerárquicamente de diferentes maneras, (figura 1.7) pero la siguiente, en orden descendente, es generalmente la más aceptada.

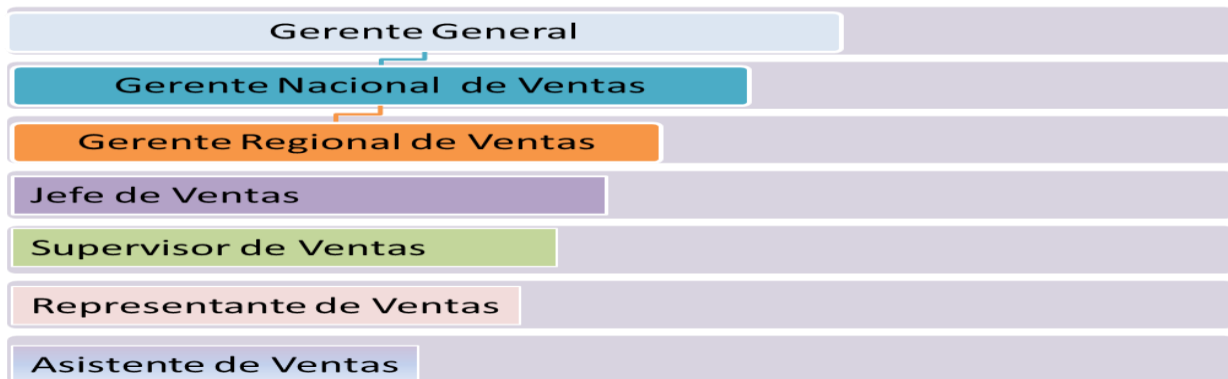


Figura 1.7. Nivel de jerarquía del departamento de ventas. **Fuente:** elaboración propia
Como se puede notar el departamento de ventas juega un rol principal para el éxito de la empresa, así que el tener muy en claro sus funciones será de mucha ayuda al momento de hacer la planeación de las ventas de la empresa.

1.6. Efectividad comercial

Tanto Narver [1990] y Slater [1990] como Kohlí y Jaworski [1990], después de una amplia revisión de la literatura pertinente, afirman que el objetivo subyacente en la gestión de ventas es la efectividad comercial.

Uno de los enfoques más prometedor para explicar la relación entre la gestión de ventas y la efectividad del negocio es el que se fundamenta en la teoría del conocimiento y, por tanto, en la teoría de los recursos. Bajo esta perspectiva, autores como Sinkula [1994], Day [1994 /1/], Hunt y Morgan [1995], Slater y Narver [1995], Tuominen y Moller [1996], Sinkula, Bakerer y Noorderwier [1997] y Baker y Sinkula [1999], consideran gestión de ventas como un proceso de aprendizaje en el contexto de la información del mercado. En este sentido se manifiestan Hunt y Morgan [1995]

cuando afirman que la gestión de ventas es un recurso del aprendizaje organizativo que, si es adoptado e implantado en la cultura de la organización, puede ser fuente de una ventaja competitiva sostenible. En un sentido similar se pronuncian Slater y Narver [1995], cuando afirman que los comportamientos que fomentan la gestión de ventas afectan el aprendizaje organizativo, ya que aquella es el principal soporte cultural de dicho aprendizaje. Esta cultura orienta los comportamientos de la organización hacia la creación y entrega de un valor superior a los clientes, lo que permite la obtención de un rendimiento superior.

El estudio de la literatura pone de manifiesto que no existe un criterio único sobre la consideración de la forma más conveniente de medir los resultados de la organización. Mientras que unos emplean el beneficio o la rentabilidad como indicadores de medida del rendimiento empresarial, otros señalan la necesidad de utilizar resultados operativos, y no sólo financieros. Otra diferencia notable reside en emplear indicadores objetivos, tomados de datos secundarios, o bien articular medidas subjetivas basadas en las percepciones de los directivos.

En un primer grupo se puede ubicar aquellos trabajos que utilizan un solo indicador para evaluar el rendimiento de la empresa. En este sentido se destaca entre otros, el trabajo ya citado de Narver y Slater [1990], en el que utilizan las percepciones que los directivos tienen con respecto a la rentabilidad sobre los activos de la unidad de negocio, comparándolo con los competidores más importantes en el mercado servido. Por otra parte, dentro del mismo grupo, Valera, Benito y Calvo [1996] señalan también el efecto directo que la orientación al mercado tanto desde un punto de vista cultural como de su comportamiento tiene sobre los resultados de la empresa.

En un segundo grupo se sitúan aquellas investigaciones que, en el estudio de la relación entre la orientación al mercado y los resultados, utilizan varios indicadores al mismo tiempo, aunque estos últimos son considerados de forma independiente, sin ninguna relación entre ellos. En dicho contexto, se destaca en primer lugar el aporte de Jaworski y Kohli [1993], que en la relación comentada emplean un doble enfoque. Por un lado, y de forma objetiva, utilizan la cuota de mercado; por otro, consideran las

percepciones subjetivas de los directivos sobre el rendimiento global de la organización [Lado Coust, 1995, 1996, 1998].

Asimismo, Pleshko [1993] sugiere la existencia de tres dimensiones en los resultados de la empresa: eficacia, eficiencia y adaptabilidad. La eficacia es hacer lo que hay que hacer, mientras la eficiencia define la relación entre las salidas generadas y las entradas utilizadas por la organización. Por último la adaptabilidad refleja la capacidad de cambio de la organización en orden a las oportunidades y amenazas del entorno. Para medir cada una de estas dimensiones, Pleshko [1993] se basa en las percepciones subjetivas de los directivos.

1.7. Desarrollo del mercado del servicio gráfico en Cuba

A la crisis que el diseño gráfico viene afrontando por años se le sobre impuso una mayor: la crisis en la economía nacional producto del derrumbe del socialismo en Europa, que tuvo consecuencias devastadoras en la creación, reproducción y circulación de productos y mensajes visuales.

Como parte del desajuste que sufrió el sistema de la comunicación al inicio de los años 90, muchos diseñadores se independizaron de las oficinas o agencias de diseño en un contexto social también tendiente a una menor centralización.

De modo que este período experimentó como novedad la coexistencia relativamente armónica de diseñadores independientes con equipos institucionales y agencias de publicidad, o un mismo individuo desempeñando ambas modalidades a la vez.

Los niveles de conceptualización y visualización que se alcanzaron en el sector comercial / empresarial en esta etapa fueron bajos, sobre todo en términos de discurso publicitario, pues debió afrontarse el prolongado vacío de más de 30 años. No había experiencia ni en los creativos ni en los directivos de las agencias y mucho menos entre los empresarios.

El colapso de la industria gráfica dejó tras sí un notable envejecimiento tecnológico, la pérdida de experiencias acumuladas por decenios y una frecuente falta de control de la calidad final de los impresos. También en las editoriales esto se hizo sentir. La última década del siglo vio desdibujarse muchos de los perfiles gráficos de las colecciones de

libros, otros sencillamente quedaron discontinuados. Abundaron las cubiertas «ilustradas» simplistamente, sin sustento conceptual ni rigor tipográfico.

De las aulas del ISDI ha salido la gráfica más renovadora de estos años, tanto en proyectos académicos como por el resultado que los graduados han tenido en los respectivos campos de trabajo profesional.

La irrupción de los nuevos diseñadores se comienza a reflejar también en una estética diferente, la que responde por un lado a la tecnología digital y por otro a su entrenamiento en la conceptualización del diseño, es decir, una preparación metodológica para el desarrollo de la tarea proyectual. Algunos rasgos estético expresivos de esta generación son el uso desinhibido de la apropiación y la cita, un despegue respecto a sus predecesores en el dominio de la tipografía como expresión visual de la palabra y una tendencia al juego visual y al humor. No es una generación que haya tenido muchas oportunidades de diseñar carteles, una pieza de comunicación que parece haber perdido utilidad para muchos funcionarios, empresarios y promotores culturales, en comparación sobre todo con la aparentemente rotunda eficacia de la televisión. A pesar de eso y de las carencias materiales, se ha ido abriendo paso una nueva producción que, modesta y con maneras propias, parece querer ser continuadora de la que le antecedió.

El sector gráfico lleva inmerso desde hace más de 20 años en una continua tensión evolutiva. Factores tanto tecnológicos -como son la fuerte repercusión que desde mediados de los ochenta ha venido ejerciendo la informática- como empresariales -de un negocio familiar y artesano se ha pasado a una industria altamente especializada- han traído un casi constante estado de desasosiego en el mismo.

Una de las consecuencias de la tendencia industrializadora a la que nos referimos en el párrafo anterior ha sido precisamente el esfuerzo por la mejora de los niveles de eficiencia a través de la racionalización del proceso mediante los flujos de trabajo digitales.

La industria gráfica cubana está formada por las empresas dedicadas a las Artes Gráficas y a los manipulados de papel y cartón. En ambos subsectores se pueden producir las fases de preimpresión, impresión, encuadernación, acabado y

manipulaciones finales. De este modo, el sector está integrado por varias ramas, que son, en orden de importancia: impresiones comerciales, packaging, editorial, revistas, libros, catálogos y diarios.

1.8. Conclusiones parciales

1. La bibliografía nacional e internacional reconoce la importancia de la gestión del marketing y dentro de ella la Gestión de ventas, destacando la necesidad del conocimiento de los conceptos y actividades de las mismas para una correcta aplicación de las tecnologías y evaluación de los procesos imperantes, en aras de alcanzar la competitividad empresarial.
2. De acuerdo con el análisis realizado de la bibliografía científica disponible, existen investigaciones sobre métodos para evaluar la gestión de ventas, pero se evidencia la necesidad de un procedimiento soportado en un indicador integral que permita agilizar la toma de decisiones y en correspondencia la eficacia en la gestión del tema objeto de estudio, en el mercado de la gráfica.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO ELEGIDO PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE VENTAS DE LOS SERVICIOS GRÁFICOS BRINDADOS EN GRAFICENTRO

2.1. Introducción

El presente capítulo contribuye a la solución del problema científico de la investigación, planteado en la introducción del trabajo, donde el objetivo principal es fundamentar el procedimiento elegido para evaluar la gestión de ventas de los servicios gráficos brindados en GRAFICENTRO, que contribuya a la efectividad comercial. La elección se fundamenta en el análisis de los antecedentes consultados y la aplicación a las condiciones que presenta el país para actividad por cuenta propia. Para la mejor comprensión, el capítulo se estructura de la siguiente forma: en una primera etapa se procede a fundamentar el procedimiento, y a continuación, se detallan las herramientas y métodos a emplear en cada una de las fases y etapas del procedimiento general, incluyendo las conclusiones parciales.

2.2. Concepción teórica del procedimiento diseñado para evaluar la gestión de ventas de los servicios gráficos brindados en GRAFICENTRO

A continuación, se exponen algunos aspectos que guardan relación con la concepción teórica del procedimiento para el mejoramiento continuo de la gestión de ventas.

Premisas del procedimiento:

1. Es necesario la planificación estratégica y comprometimiento de la alta dirección con la gestión de la mercadotecnia.
2. Los administradores deben estar claros de la necesidad de cambio.

3. Es importante el trabajo en equipo y la participación de los responsables de la gestión de ventas.
4. El trabajo con enfoque de procesos, para lograr sinergia entre la venta, el talento humano y rentabilidad comercial de la organización.

Objetivos del procedimiento

El mejoramiento continuo de la gestión de ventas es el objetivo general para cumplimentarlo el procedimiento, se enmarca en los objetivos específicos siguientes:

1. Proponer un indicador integrador de las variables implícitas en la gestión de ventas.
2. Diagnosticar la gestión de ventas actual del sistema objeto de estudio seleccionado.
3. Determinar el orden de importancia de los problemas que afectan la gestión de ventas a partir de la aplicación del procedimiento.
4. Proponer mejoras partiendo de los problemas detectados y el establecimiento de puntos críticos para el proceso las cuales conlleven a aumentar la la rentabilidad comercial en el objeto de análisis.

Principios en los que se sustenta el procedimiento

El procedimiento desarrollado se sustenta en los principios siguientes:

1. Mejoramiento continuo: El procedimiento contempla el regreso a etapas anteriores con el objetivo de mejorar los diferentes aspectos que puedan presentarse con deficiencias.
2. Aprendizaje: Contempla técnicas y herramientas de trabajo que, para su aplicación, logran el consenso entre los involucrados en estos procesos; se requiere de su capacitación en las técnicas a aplicar y del ejercicio del método en reiteradas ocasiones.
3. Parsimonia: La estructuración del procedimiento, la consistencia lógica y flexibilidad, permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple.

4. Pertinencia: La posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado integralmente en las condiciones que presenta el objeto de mejoramiento, sin consecuencias negativas para los clientes del sistema analizado.
5. Flexibilidad: La posibilidad que tiene de aplicarse en otras entidades especialmente dedicadas a la prestación de servicios graficos.
6. Consistencia lógica: Es la ejecución de los pasos en la secuencia planteada, en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de estudio.
7. Perspectiva o generalidad: Dada la posibilidad de extensión como instrumento metodológico para ejecutar estos estudios en otros procesos similares.

2.3. Procedimiento para evaluar la gestión de ventas de los servicios gráficos brindados en GRAFICENTRO

Una vez realizada la concepción teórica del procedimiento, en correspondencia con el análisis bibliográfico realizado, considerando indicadores de desempeño y de rentabilidad comercial, en la figura 2.1 se muestra el procedimiento general elegido. Este se compone de tres fases sustentadas en ocho etapas. Además de introducir un indicador integrador y dinámico que permite la evaluación concisa y ágil de la gestión de ventas.

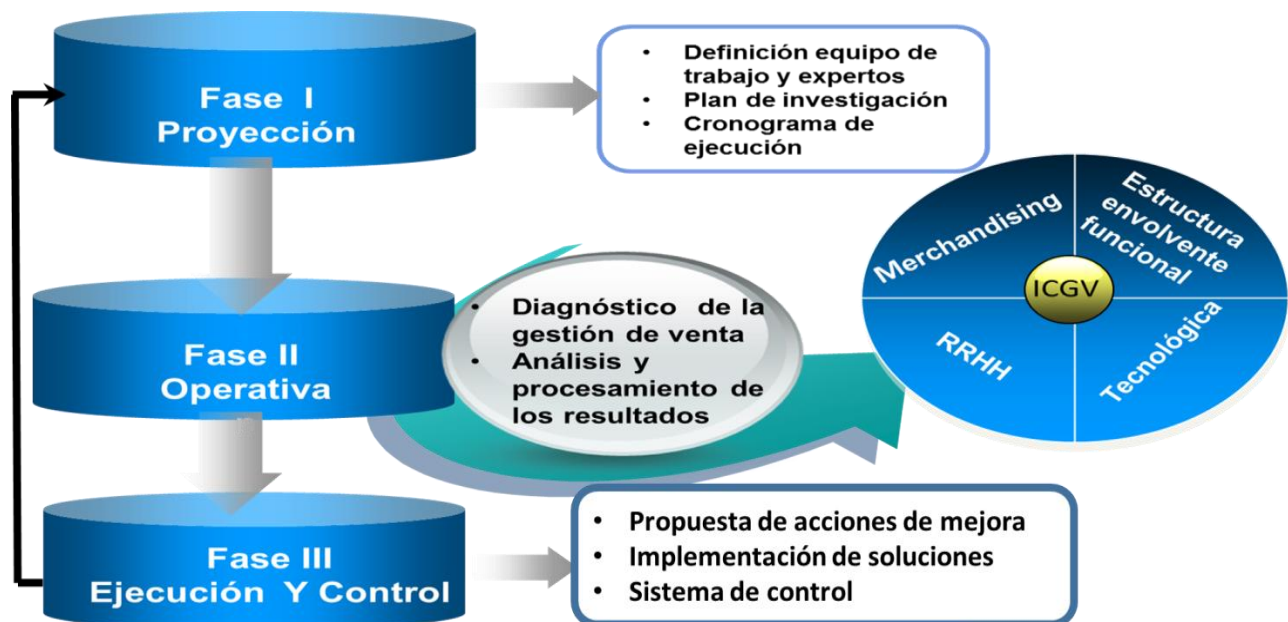


Figura 2.1: Procedimiento general para evaluar la gestión de ventas de los servicios gráficos brindados en Graficentro. Fuente: adaptado García 2011.

Fase No. I: Proyección

En la fase se plantean las interrogantes: qué hacer, dónde hacerlo y quiénes lo harán se complementa las etapas siguientes:

Etapas I: Selección y preparación del equipo de trabajo y de los expertos

En la etapa, se calculan y seleccionan los expertos que participan en el estudio; se valora de mucha utilidad e importancia; también se selecciona el equipo de trabajo quien se encarga de aplicar el procedimiento y dirigir el trabajo de los expertos. Ellos deben ser conocedores de las políticas generales de la organización mezclados con trabajadores de niveles operativos con desempeños exitosos, con experiencia, con dominio del tema de investigación y especialistas, con el objetivo de lograr representatividad de las distintas áreas de la organización. El método utilizado para el cálculo y selección de expertos se refrenda en el anexo 1.

Conformar el equipo de trabajo

La conformación del equipo de trabajo es una de las primeras actividades en el estudio y tiene como función la aplicación del procedimiento general a través de las fases y etapas que integran al mismo. Para ello, se deben seleccionar como miembros del equipo, aquellos relacionados con las actividades de comercialización, particularmente con la gestión de ventas, calidad y con el análisis de datos, entre otros.

Los mismos pueden ser internos y/o externos a la empresa. Además, los seleccionados deben ser capacitados en los temas afines, ganando en habilidades y conocimiento para llevar a cabo las tareas siguientes:

- Organizar y dirigir el trabajo de los expertos (Esta es una tarea específica del jefe del equipo de trabajo).
- Recopilar la información necesaria para desarrollar cada una de las etapas del modelo.
- Realizar los cálculos incluidos en cada etapa, así como aplicar el software necesario.

Etapas II: Plan de investigación

El diseño del plan de investigación debe proporcionar un marco de referencia sobre las diversas informaciones que se necesitan en la investigación. Para llevar a cabo una buena indagación, es importante que la información utilizada sea de calidad excepcional, que cumpla con los parámetros de ser precisa, oportuna y relevante, para ello, el investigador debe saber decantar la información que recibe, usar la mejor y tomar decisiones acertadas.

Según (Malhotra, 2002) el “diseño de investigación es la estructuración o plano de ejecución que sirve para llevar a cabo el proyecto de investigación. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida”.

Cálculo de la muestra

Las muestras pueden ser probabilísticas y no probabilísticas.

- Aleatoria o de probabilidad: esto ocurre donde cada elemento de una población, de la cual la muestra ha sido extraída, tiene una probabilidad conocida (y no cero) de ser seleccionada.
- Cuota o no probabilidad: es un tipo de muestreo estratificado en el cual la selección de las unidades de muestreo, dentro del estrato especificado (edad, sexo, grupo socioeconómico), es realizada por entrevistadores sobre una base no elaborada al azar, controlada con alguna extensión de cuotas repartidas entre los diferentes estratos. Por tanto, ningún muestreo de no probabilidad está propenso a las inclinaciones

Es necesario describir las características de las personas, organizaciones y otras unidades de observación que formarán parte de la muestra. La parte del conjunto que constituirá la muestra, su tamaño y la forma en que se seleccionará (con el uso de probabilidades o no) y la representatividad esperada es necesaria estudiarla. Además, si el muestreo a realizar va a ser aleatorio simple, estratificado, sistemático o de conglomerados, o una combinación de éstos en varias etapas.

Si la parte o muestra se va a subdividir en submuestras (grupos de comparación), se debe expresar si se selecciona con probabilidades o no, o si los grupos de comparación constituirán muestras de poblaciones. En ambos casos se debe expresar la

homogeneidad esperada entre los mismos. Se debe plasmar el tamaño de la muestra o de los grupos a calcular con:

Para que tenga confiabilidad estadística la muestra ha de ser lo suficientemente grande como para representar de verdad al universo o población. Las ecuaciones que se utilizan para calcular el tamaño de muestra son las siguientes:

- Para universo finito:
$$n = \frac{pq}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{pq}{N}}$$
- Para universo infinito:
$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

n: Tamaño de muestra.

E: Error muestral (mínimo aceptado en el estudio).

p: Probabilidad de éxito para encontrar respuestas.

q: Probabilidad de fracaso para encontrar respuestas.

N: Tamaño de la población o universo.

Z: Grado de confiabilidad (95%).

Recopilación de la Información:

Existen dos clases fundamentales de datos que pueden emplearse en una investigación y ambos son extremadamente valiosos: secundarios y primarios. (Bernal, M 2005)

➤ Datos primarios: Es la información recabada la primera vez, única para esa investigación en particular y se recopila mediante uno o varios de éstos elementos:

- observación,
- experimentación y
- cuestionarios (el más popular).

Son hechos, cifras y otra información original que el investigador compila, para resolver el problema que lo preocupa, tanto interna como externa (estadísticas, publicaciones, entrevistas con expertos y entrevistas cualitativas).

➤ Datos secundarios: También conocida como investigación documental, se refieren a la información existente, útil para la encuesta específica.

La recopilación de datos es la fase más costosa y está más sujeta a error. También suelen presentarse diversos problemas que dificultan el proceso. Con el avance de la tecnología los métodos para obtener información han ido evolucionando cada vez más. En todos los casos la búsqueda de información debe ser sistemática y permanente (fuera de toda investigación específica) y debe ser llevada a cabo según el diseño de un SIM con bases de datos de alimentación continua, el cual es muy importante para asegurar que la información que se recopile sea exactamente la necesaria, suficiente y que reúna todos los parámetros que debe cumplir la información para que sea útil. Además, en el marco de una investigación concreta puede plantearse la necesidad de alguna información específica, para lo cual debe siempre elaborarse un plan en el cual se define con precisión:

- Qué información específica se requiere.
- Dónde debe buscarse con el mayor detalle.
- En qué orden debe buscarse.
- Cómo asegurarse de que la información es fidedigna.

La recogida de información se realiza a través del cuestionario previamente elaborado, pues, en las investigaciones su empleo es necesario, como la piedra angular de todo el proceso.

La encuesta se constituye el instrumento básico para la recolección de información por parte de los investigadores, y está conformado por un conjunto de preguntas debidamente preparadas y ordenadas a base de un formulario. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas. Abiertas son aquellas en que el encuestado tiene la opción de dar cualquier respuesta. Cerradas, en cambio, son aquellas que solo permiten una respuesta; son fáciles de agrupar y suponen un gran ahorro de tiempo.

Las encuestas es donde un investigador realiza en su formulario, las respuestas que le proporciona un sujeto en torno a algunas cuestiones que se van planteando de manera organizada.

La clasificación de las encuestas se basa en:

- El campo que explora: demográficas, ocupacionales, de consumo, educativas, etc.
- Las aptitudes hacia: la religión, el sexo, la política, la cultura, etc.

Ventajas que ofrece la encuesta:

- Permite establecer contacto directo entre el investigador y el encuestado, por los cuales se hacen algunas restricciones.
- Hace posible el registro de todas las respuestas.
- En caso de que el encuestado no entienda las preguntas estas pueden ser replanteadas, también se puede proporcionar mejor información si es necesario.

➤ Etapas para desarrollar la encuesta: (Bernal, M 2005)

1. Hay que definir la población a estudiar o universo de estudio.
2. Determinar la unidad muestral que puede ser individuos, familias, empresas, entre otras.
3. Delimitar o especificar el marco muestral, es decir, habría que escoger el censo o listado, de las unidades maestras disponibles, de personas que van a formar parte de la población o universo de estudio, y determinar el alcance geográfico del estudio y el tiempo o plazo temporal al que se refiere el comportamiento u opiniones analizadas.
4. Seleccionar el método o procedimiento de muestreo, pudiendo utilizar métodos probabilísticos y no probabilísticos.
5. Determinar el tamaño de la muestra que tiene que ser representativa. Su tamaño va a venir condicionado por el procedimiento de muestreo seleccionado.
6. Diseñar y preparar el cuestionario. En esta fase hay que determinar el contenido y formato del mismo.

➤ Fases de preparación de un cuestionario:

1. Se define claramente cuáles son las informaciones deseadas.
2. Se redacta una serie de preguntas, que promuevan respuestas que proporcionen la información deseada.
3. Se ordenan las preguntas en una secuencia lógica, de manera que las palabras sencillas y no ambiguas signifiquen lo mismo para todos los participantes.
4. Se hace un ensayo preliminar del cuestionario mediante una muestra experimental de entrevistados.

5. Se examinan los resultados de la muestra experimental, tomando como criterios la facilidad con que se pueden tabular las informaciones reunidas y la calidad de las mismas.
6. Se redacta de nuevo el cuestionario para introducir las modificaciones necesarias.
7. Decidir el tipo de encuesta que vamos a realizar.
 - Hay tres tipos de encuestas:
 - Encuesta personal en base a cuestionarios
 - Encuesta por correo.
 - Encuesta telefónica
 - Ventajas que ofrece el cuestionario:
 - Es dinámico dado que puede aplicarse en una misma sección a muchos sujetos.
 - Su administración es relativamente sencilla.
 - Pueden confeccionarse cuestionarios para explorar las necesidades de puestos completos, de partes de los mismos o de áreas de conocimientos comunes a varios puestos o a toda la empresa.

Existen otros instrumentos que se pueden utilizar para realizar la investigación que permiten obtener o conocer el estado actual de cualquier organización, además de conocer como se comportan en realidad algunas variables que son claras en la razón de existencia de dicha entidad. Dentro de estas técnicas se encuentran: la entrevista, la observación, la lista de verificación, las reuniones de grupos, la tormenta de ideas así como la investigación experimental.

A continuación se describen de forma breve estas técnicas:

➤ **Entrevista**

La entrevista es un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con un aspecto específico.

Tipos de entrevistas:

- Dirigida o estructurada: cuando el entrevistador plantea una serie de preguntas que requieren de respuestas breves. Estas preguntas se elaboran previamente y

es común que el entrevistador registre las respuestas por escrito, junto a cada una de las cuestiones.

- Semidirigida o semiestructurada: Esta entrevista incluye preguntas de carácter más general que los basados en los anteriores, con la cual se espera recibir más información y obtener mayor participación del entrevistado.
- Abierta, libre o en profundidad: En este tipo de preguntas de hecho solo se plantean algunos aspectos, acerca de los cuales el sujeto puede dar amplia información, de modo que este habla la mayor parte de la sección, en tanto que el entrevistado se limita a hacer alguna observación o a plantear otro aspecto. La duración de esta suele ser mayor que las anteriores. Se deben excluir las preguntas, pues se trata de emitir opiniones; conviene eliminar los por qué sustituyéndolos por cómo y qué.

Ventajas que ofrece la entrevista:

- Da la oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo al ofrecer una situación cara a cara en la que el entrevistado puede presentar claramente sus dudas e inquietudes.
- Proporciona la posibilidad de replantar las preguntas y de orientar el enfoque completo de la entrevista.

➤ **Observación**

La observación es una descripción donde un investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento en el que está implicado uno o varios sujetos.

Tipos de Observación:

- Observación sistemática: Se dispone con precisión el hecho a observar, el lugar, la hora y se elabora una guía.
- Observación casual: Se efectúa esporádicamente, pero se tiene conciencia de lo que se observa.

Por lo común la observación requiere de un sujeto en cuyo caso el registro de información, es relativamente más sencillo, pero puede incluir a un grupo.

Ventajas que ofrece la observación.

- Permite registrar hechos reales, no opiniones como muchas de las técnicas descritas.
- Es la única técnica que hace posible el acopio de situaciones que no se pueden reproducir.

➤ **Lista de verificación**

La lista de verificación es donde uno o varios sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto, anotando simplemente una marca o un número en los lugares que se le indica.

Tipos de listas de verificación:

- Simples: solo se necesita del sujeto que registre marcas, comúnmente se usa una X.
- De ordenamiento: se requiere que el sujeto jerarquice las cuestiones, anotando números consecutivos.

Ventajas que ofrece:

- Rapidez y facilidad de aplicación.
- El análisis de los resultados de dicha técnica se realiza de forma sencilla.
- Da la posibilidad de aplicarse a un grupo numeroso de sujetos.
- Estas listas pueden elaborarse para investigar un área de conocimientos común a toda la empresa, para parte de un puesto o para el total de las tareas del mismo.

➤ **Reuniones de grupo**

Las reuniones de grupo es la técnica mediante la cual un conjunto de personas dirigidas por el investigador, a veces divididas en subgrupos, se reúnen para analizar una cuestión o emitir una opinión respecto a algún asunto.

Tipos de reuniones:

- Reuniones de grupo: Un conjunto de sujetos estudian y discuten una cuestión agregándose a una agenda.

- Reunión tipo comilla: El grupo se divide en comillas (en subgrupos de tres a cinco personas), donde cada una de los cuales analiza por separado una cuestión, para abordar brevemente en cierta forma las condiciones generales.

Ventajas que ofrece:

- Permite obtener en poco tiempo mucha información.
- Proporciona un clima propicio que reduce las restricciones de los participantes.
- Compromete al grupo mucho más que otras técnicas con las decisiones que se toman.

➤ **Tormenta de ideas**

La tormenta de ideas es donde un grupo de personas organizadas por el investigador, emiten libre y emotivamente sus puntos de vista sobre algún asunto o pregunta específica para generar un conjunto de formulaciones que en una segunda parte de la reunión se analizan con todos.

Ventajas que ofrece:

- Proporciona información abundante respecto a evidencias del problema y posibilidades de resolver.
- Posibilita la libre participación de todos los sujetos.
- Compromete al grupo con las propuestas formuladas.

Una vez descritos los métodos, se recomienda como instrumento utilizar la encuesta, ya que constituye uno de los que más se utiliza para realizar investigaciones de mercado, además comparado con la observación directa y la investigación experimental, las encuestas rinden una gama más amplia de información y son efectivas para un mayor número de problemas. Para este instrumento se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra, con el fin de inferir conclusiones sobre la población.

Investigación experimental: es el método de más validez científica que requiere seleccionar grupos similares de sujetos, sometiéndoles a tratamientos diferentes, controlando variables extrañas y chequeando si las diferencias de respuestas son significativas estadísticamente.

Se basa en una situación de marketing simulada, cuando se aplica el método se debe dar especial atención a la definición rigurosa del problema. La investigación

experimental es muy costosa, requiere de mucho tiempo y su propósito es conseguir relaciones causa – efecto, eliminando explicaciones competitivas de los resultados observados. En la medida en que el diseño y la ejecución del experimento eliminen otras hipótesis alternativas que puedan explicar los resultados, podrán confiar los directivos de investigación de marketing en las conclusiones del mismo.

El método experimental puede utilizarse en diferentes formas:

En un caso, una empresa puede fabricar unas cuantas unidades de un producto y darlas a los empleados o consumidores para que las prueben.

Existen también las llamadas "pruebas de mercado". En esta técnica se establece:

- Un mercado de control en el que todos los factores permanecen estables (constantes)
- Uno o más mercados de prueba, donde se modifica uno de los factores.

Elaboración y validación del instrumento

Los cuestionarios se realizan basados en los resultados de la entrevista, los cuales al ser interpretados, servirán para que el investigador descubra nuevas oportunidades y reduzca los riesgos inherentes a toda decisión. (Benítez, M; Carbonell, A 2010).

Validez de contenido

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.

Confiabilidad

La confiabilidad 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. 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, se aplicó el siguiente:

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 consideran a una escala fiable si el alpha de Cronbach se sitúa entre 0.8 y 0.9. (Vermette, 1995).

Capacidad

Hace referencia a la capacidad de la escala para recoger cambios producidos en el individuo respecto al objeto de medida. Se pretende 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.

Etapas III Cronograma de ejecución

Una vez seleccionado el equipo de trabajo se procede a restablecer el cronograma de trabajo y definir los responsables para cada una de las actividades, como técnica puede ser utilizada el gráfico de Gantt. Apoyado por un modelo donde se expliquen todas las actividades a ejecutar definiendo a los responsables implicados. Todo esto debe ser confeccionado por el equipo de trabajo de conjunto con la dirección de la organización. Se planificará los diferentes precontroles que garanticen la marcha del proceso como:

- Planificación de secciones de trabajos del equipo para evaluar la marcha del proyecto.
- Rendiciones de cuentas por el equipo de trabajo sobre el cumplimiento del cronograma de trabajo planteado.
- Realización de auditorías internas sobre el uso de los recursos destinados al proyecto.

Fase II. Operativa

La fase II operativa es la más significativa del procedimiento comienza con la etapa de diagnóstico de la gestión de vetas mediante la aplicación de las herramientas propuestas y validadas, considerando el plan de muestreo previamente organizado,

donde se encuentre correctamente estimada la muestra, el tiempo y el lugar de muestreo que garantice la mayor veracidad de los resultados. Concluyendo con el procesamiento de los datos mediante el cálculo del GEVENT.

Etapa I: Diagnóstico de la gestión de ventas

La etapa se encuentra orientada a la realización del diagnóstico de la gestión de ventas en la entidad, el cual le sirve al equipo de trabajo para ubicarse en la situación actual del sistema tratado en cuestión. Para ello, se propone un procedimiento específico para el diagnóstico de la situación actual de la gestión de ventas (figura 2.2).

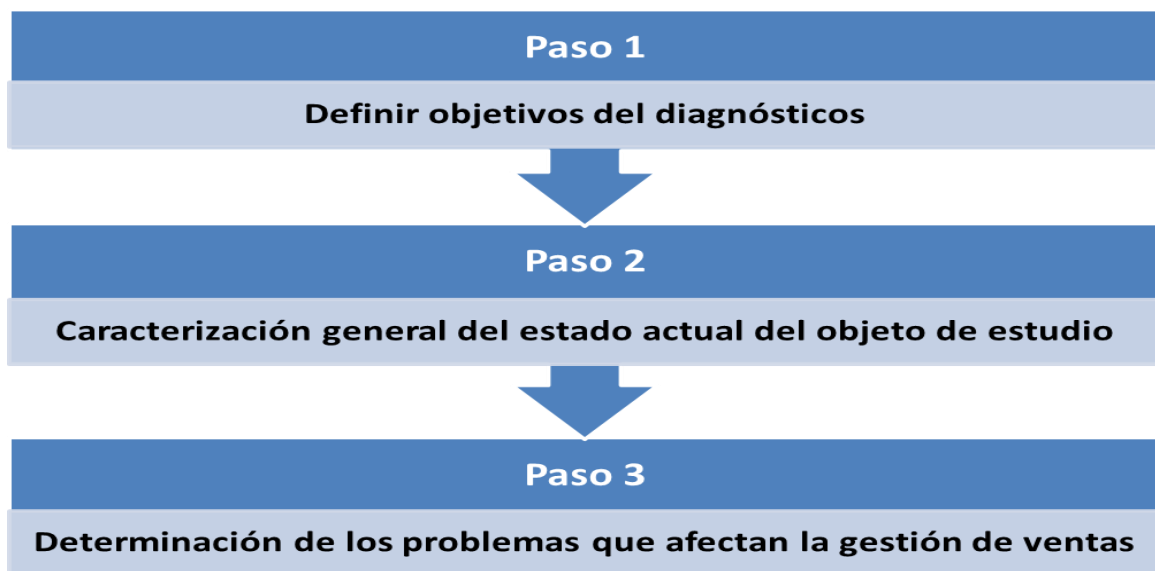


Figura 2.2. Procedimiento específico para el diagnóstico de la situación actual de la gestión de ventas. **Fuente:** Elaboración propia.

Paso 1. Definición de los objetivos del diagnóstico

Se definen los objetivos que se pretende alcanzar con el diagnóstico, referido al estado actual de la gestión de ventas, la relación productos / clientes. Encaminados a determinar los principales problemas que afectan la afectan y que inciden en la efectividad comercial de la entidad.

Paso 2. Caracterización general y estado actual del objeto de estudio

Se realiza una caracterización explícita de la entidad, los procesos que conforman la prestación de los servicios grafico brindados en Graficentro, estado competitivo de los

mismos posicionamientos dentro de su mercado local, ingresos, competencia y otras variables de interés en la evolución del estudio.

Paso 3. Determinación de los problemas que afectan la gestión de ventas

En la etapa se usan técnicas de trabajo en grupos, técnicas de clasificación y métodos de expertos. Del desarrollo de etapas anteriores se identifican una serie de problemas que afectan el desempeño de la gestión de ventas en el objeto de estudio. Estos deben ser analizados para conocer lo que sucede y aplicar mejores experiencias. Los problemas obtenidos son reducidos en correspondencia con su nivel de importancia lo cual se logra exponiéndole a los expertos seleccionados, los problemas detectados y cada uno irá expresando las ideas acerca de ellos, donde pueden ratificarse los mismos, variarse su contenido, añadirse algunos y eliminarse otros. Para la precisión de los problemas sobre los cuales actuar se utiliza el diagrama de Pareto, el uso de la herramienta permite identificar los problemas de mayor relevancia según el orden de importancia de los mismos dentro de los definidos.

Etapas 2. Procesamiento de los datos, cálculo del GEVENT

Complementando la presente etapa se introduce considerando la base bibliografía existente, de acuerdo a la complejidad de la variable, para poder llegar a los indicadores como conjunto de rasgos perceptibles que hacen posible una referencia empírica a la presencia del concepto, el indicador integral llamado índice de calidad de la gestión de ventas (GEVENT),(García, 2010) 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 (anexo 2), validados por el criterio de expertos y la utilización de las herramientas en otras investigaciones. Estos permiten un rápido, sinérgico y flexible análisis del comportamiento de la calidad de la gestión de ventas al poder ser adecuados en correspondencia con las condiciones del entorno en objeto de estudio seleccionado, en función de la satisfacción del cliente actual. Además la representación vectorial permite una mejor comprensión por los directivos, influyendo de esta forma en la agilización de la toma de decisiones, contribuyendo a solucionar la necesidad de un sistema de indicadores capaz de evaluar el proceso objeto de estudio integralmente.

Permitiendo el procesamiento de la información obtenida a través de técnicas aplicadas y la presentación en forma eficiente los resultados de la investigación.

El cálculo del vector índice de calidad de la gestión de venta, se realiza mediante la ecuación propuesta por García Gómez 2010.

$$GEVENT = \frac{\sum_{i=1}^n D_i * SC_i}{p + \sum_{j=1}^n P_e * V_n} * 100 \quad (1)$$

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.

P_e: Pesos específico de los problemas.

V_n: 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. La decisión depende de las condiciones del entorno donde se realiza la investigación y del criterio del grupo de trabajo.

Para el cálculo de la satisfacción del cliente se propone determinar el índice de satisfacción del cliente, mediante un modelo de tipo compensatorio (Varela, 1996), donde la satisfacción del cliente está dada por el peso específico y la importancia que se le confiere a cada uno de los atributos esenciales.

$$SC = \sum_{e=1}^n We * Pe$$

donde:

We: peso o importancia relativa atribuida por los clientes al atributo esencial “e”

Pe: nivel de satisfacción del cliente con respecto al atributo esencial “e”

n: número de atributos esenciales

La componente importancia (peso) aumenta el poder explicativo en la medida en que los atributos esenciales posean un peso significativamente diferente para el cliente y la satisfacción del cliente crece linealmente en la medida en que crece la valoración de los atributos.

Para este método se utiliza la escala de Likert para poder evaluar la satisfacción del cliente

- 1- Muy bajo 4- Alto
- 2- Bajo 5- Muy alto
- 3- Medio

Para tener conocimiento del grado de nivel de satisfacción del cliente se aplican métodos regidos por una puntuación y no cabe duda, que el tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios.

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 intervalos valores del vector.

Las escalas para valorar el índice de calidad de la gestión de ventas y la satisfacción de los clientes, obtenida en estudios preliminares, validada con los expertos considerando la necesidad de una evaluación rigurosa, son las siguientes:

Índice de calidad de la gestión de ventas (gevent)

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

Muy Buena: $50^{\circ} < \text{GENVENT} \leq 80^{\circ}$

Regular: $30^{\circ} < \text{GENVENT} \leq 50^{\circ}$

Mala: $\text{GENVENT} \leq 30^{\circ}$

Índice de Satisfacción del Cliente (ISC)

Alto: $4.50 < \text{ISC} \leq 5$ ($90\% < \text{ISC} \leq 100\%$)

Medio: $3.50 < \text{ISC} \leq 4.50$ ($70\% < \text{ISC} \leq 90\%$)

Bajo: $\text{ISC} \leq 3.50$ ($\text{ISC} \leq 70\%$)

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, y la longitud está dada por la suma promedio del porcentaje satisfacción del cliente obtenido de los cálculos realizados (**ver figura 2.3**).

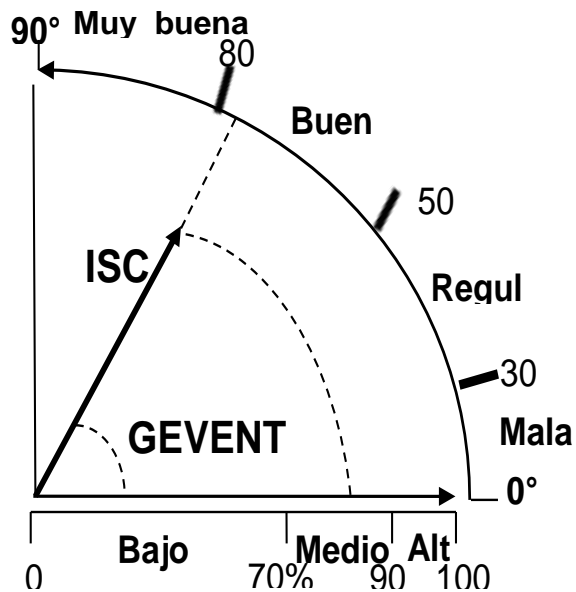


Figura 2.3. Representación gráfica del vector de índice de calidad de la gestión de ventas (GEVENT). **Fuente:** García Gómez 2010.

La representación permite conocer la posición actual de la variable gestión de venta y la satisfacción del cliente, con las cuales el equipo de trabajo puede depurar los principales problemas y trazar la ejecución de posibles estrategias de mejoras en caso requerido.

Una vez obtenidos los problemas la tercera fase es dedicada a las etapas de implementación las acciones de mejoras propuestas de conjunto con el sistema de retroalimentación y control que garantice la ejecución de las mismas, detectando las desviaciones sobre el comportamiento deseado para corregirlas de inmediato garantizando la eficacia del sistema.

Fase III: ejecución y control

Fase dirigida a generar e implementar las alternativas que pueden ser utilizadas para dar solución a los problemas obtenidos del desarrollo de las fases anteriores y consta

de tres etapas.

Etapas 1. Propuesta de acciones de mejoras

Utilizando el equipo de trabajo y el grupo de expertos, los cuales se encarga de generar las alternativas de solución a cada problema seleccionado de las etapas anteriores y de acuerdo a las especificaciones del proceso, se realiza la planificación y organización de posibles soluciones. Las alternativas propuestas son evaluadas, para luego ser reducidas, buscando que permanezcan las mejores en el logro de la erradicación de los problemas.

Etapas 2. Implementación de soluciones

Después de haber determinado las alternativas estratégicas de solución más eficaces para cada problema a seguir y con la participación de la administración de la organización y demás involucrados en el proceso, se elaboran un cronograma de implementación de tales alternativas, implicando en cada caso al responsable del cumplimiento de la tarea.

Etapas 3. Sistema de Control

El desarrollo de la presente etapa, permite mantener el control de la marcha del proceso una vez implementado el procedimiento propuesto. Además, posibilitan determinar la desviación pertinente, apoyada en la deducción de puntos críticos en los subprocesos que lo componen, para actuar de inmediato sobre ellos ajustando el desempeño de la gestión de ventas.

Para el funcionamiento eficaz del sistema de control deben ser considerado los siguientes pasos:

1. Funcionamiento del sistema bajo las nuevas condiciones propuestas por la solución

Control sobre la marcha, para lo cual es necesario establecer los puntos de control, variables de control y los indicadores, son el requisito idóneo para medir como actúan los procesos. La determinación de los puntos de control se realiza teniendo en cuenta los criterios propuestos por Juran, los cuales son relacionados a continuación:

Criterios para determinar las estaciones o puntos de control:

1. Cambios de jurisdicción.

2. Antes del comienzo de operaciones irreversibles.
3. En las variables predominantes de un proceso (Las que determinan la calidad de salida de los procesos).
4. En las ventanas naturales para el control económico.
5. Después de la creación de una calidad crítica.

Las variables van a tener como expresión numérica cuantificable a los indicadores. Un indicador es un soporte de información que representa una magnitud de manera que a través del análisis se permite la toma de decisiones sobre los parámetros asociados.

2. Establecer un buen sistema de indicadores se decidió seguir los siguientes pasos emitidos por Juran (1994):

1. Establecer los objetivos de la medición
2. Identificar factores críticos de éxito
3. Establecer indicadores teniendo en cuenta los factores críticos de éxito
4. Determinar para cada indicador:

Los factores críticos de éxito son aquellos elementos que no pueden faltar en un proceso.

Los puntos se aplican dentro del proceso a los subprocesos de mayor relevancia de acuerdo con el criterio de los expertos.

3. Identificación y precisión de desviaciones en el desempeño

Las desviaciones determinadas, producto de la etapa anterior, son consideradas como nuevos problemas que afectan el desempeño eficaz de la gestión de ventas. Por lo tanto, se aplica el mismo proceder propuesto a partir de la fase III del procedimiento.

4. Establecimiento y aplicación de acciones de mejoras de deficiencias detectadas

Conocidas todas las causas que están afectando el buen desempeño del objeto de estudio y su nivel de importancia, se procede a listar todas las posibles acciones que pueden ejecutarse con el fin de corregir las desviaciones encontradas. Estas acciones deben estar enfocadas a eliminar o disminuir la incidencia de los problemas fundamentales.

2.4. Evaluación de la efectividad comercial

Para determinar la efectividad de comercia los ingresos obtenidos, expresados en volumen o en unidades monetarias, son las medidas más directas de la respuesta comportamental. Sin embargo, al mismo tiempo que indispensable, un simple análisis de la evolución de los ingresos es insuficiente para apreciar el rendimiento real de un empresa, porque no hace referencia a la competencia. Un aumento en los ingresos puede ser debido a la mejora general del mercado y no tener relación con el rendimiento del servicio prestado. En algunos casos, este aumento puede ocultar un deterioro del posicionamiento del negocio, por ejemplo, cuando éste ha progresado menos rápido que los demás.

Par lograr una imagen más real de la efectividad comercial de la entidad se proponen el análisis de los siguientes indicadores: Clientes por días, ventas por servicios, ingresos totales, cuota de mercado, cantidad de trabajadores y productividad.

Para ser plenamente útil, el análisis de los ingresos debe, pues, completarse con un análisis de la cuota de mercado, calculada generalmente en volúmenes dentro de cada segmento cubierto **(Conde Pérez, 2000)**

El cálculo de una cuota de mercado supone que previamente la entidad haya definido su mercado. Cuando el mercado está delimitado, la cuota de mercado se determina como sigue en la **expresión (2.6)**.

$$CM=I_p/ I_t \qquad (2.6)$$

Donde:

Cm – cuota de mercado.

I_p – ingresos en un período determinado.

I_t – ingresos totales de las empresas del mercado.

Para obtener una valoración objetiva de la situación de la empresa respecto a los indicadores cuota de mercado y los ingresos resulta necesario en un primer momento conocer la relación entre el crecimiento de los ingresos y la cuota de mercado y en un segundo momento saber obtener el vínculo entre estos indicadores propios de la entidad.

2.5. Conclusiones parciales

1. La selección del procedimiento para evaluar la gestión de ventas en Graficentro, con sus procedimientos específicos relacionados entre sí con consistencia lógica y flexibilidad, permiten implementar un proceso complejo de forma relativamente simple y destacan su carácter práctico. Estos procedimientos constituyen aportes teóricos de la Tesis.
2. Dentro del procedimiento desarrollado se incluye la creación del índice para medir la gestión de ventas, donde se integran cuatro dimensiones: recursos humanos estructural, merchandising y tecnológica el indicador permite la evaluación rápida y flexible de la variable analizada en la investigación.

CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DESARROLLADO PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE VENTAS DE LOS SERVICIOS GRÁFICOS BRINDADOS EN GRAFICENTRO

3.1. Introducción

El objetivo esencial del presente capítulo radica en la implementación del procedimiento elegido con el fin de evaluar la de gestión de ventas en GRAFICENTRO. Se considera apropiado orientar la comprobación práctica hacia el estudio del proceso en análisis. Con ello, se demuestra la viabilidad y validez del procedimiento elegido para exponer los principales problemas que presentes en el proceso objeto de análisis y las soluciones que deben ser adoptadas en cada caso, para contribuir a la rentabilidad comercial de la entidad.

3.2. Implementación del procedimiento elegido para evaluar la gestión de ventas de los servicios gráficos brindados en GRAFICENTRO

Complementando la secuencias de procesos a ejecutar para la implementación del procedimiento se procede a describir los resultados obtenidos para cada una de ellas resultados que inciden en la efectividad comercial de la entidad.

3.2.1. Fase I: Proyección

En esta fase se conforma el estudio. A través de sus etapas se obtendrán resultados importantes como: la selección los expertos, el equipo de trabajo, el plan de investigación a seguir para obtener resultados que permitan complementar el objetivo trazada en la investigación y el avance a las demás fases.

Etapas I: Selección y preparación del equipo de trabajo y de los expertos

Para dar cumplimiento a esta etapa del procedimiento se selecciona, en reunión con trabajadores de la organización, el equipo de trabajo para el desarrollo del proyecto, el cual queda conformado por:

Director de la entidad.

Encargado de promoción de ventas.

2 trabajadores del área impresión y tranfer.

De igual forma, queda conformado el grupo de expertos, los cuales se consultan en cada una de las etapas del procedimiento que lo requiera. Para la obtención y valoración de criterios se decide usar los encuentros presenciales y las consultas, además de la técnica de trabajo en grupo conocida como tormenta de ideas (Brainstorming) tomando una 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 3.1 se obtiene que:

$$n = \frac{0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564}{0.10^2} = 6.58 \approx 7$$

El siguiente paso corresponde a la valoración sobre el nivel de experiencia que poseen los expertos, evaluando los niveles de conocimientos que tienen sobre la materia. Para ello, se realiza una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En la pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información (ver Tabla 3.1.) que tienen sobre el tema a estudiar.

Tabla 3.1. Grado de conocimiento o información de los expertos

Expertos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Valor de Kc
1											x	1
2										x		0,9
3											x	1
4									x			0,8
5										x		0,9
6										x		0.9
7									x			0.8

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, se les presenta la tabla 3.2, para determinar el coeficiente de argumentación (Ka) en blanco y se les orienta que marquen con una (X) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles alto (A), medio (M) y bajo (B).

Tabla 3.2. Nivel de Argumentación o fundamentación.

Fuentes de argumentación	Expertos																							
	1			2			3			4			5			6			7					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B			
1. Análisis teóricos realizados	X			X			X			X			X			X						X		
2. Experiencia obtenida	X			X			X			X				X		X								X
3. Trabajos de autores nacionales.	X			X			X			X			X				X							X
4. Trabajos de autores extranjeros.		X		X				X			X	X					X							X
5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero		X		X			X				X	X					X							X
6. Intuición	X			X			X			X			X			X						X		

Fuente: elaboración propia.

A partir de estos valores reflejados por cada experto en la tabla se contrastan con los valores de una tabla patrón y se calculan los valores de Ka. A continuación se muestran los resultados:

$$Ka_1 = 0.3+0.5+0.05+0.05+0.05+0.05 = 1$$

$$Ka_2 = 0.3+0.4+0.05+0.05+0.05+0.05 = 0.9$$

$$Ka_3 = 0.3+0.5+0.05+0.05+0.05+0.05 = 1$$

$$Ka_4 = 0.2+0.4+0.05+0.05+0.05+0.05 = 0.8$$

$$Ka_5 = 0.3+0.4+0.05+0.05+0.05+0.05 = 0.9$$

$$Ka_6 = 0.3+0.5+0.05+0.05+0.05+0.05 = 1$$

$$Ka_7 = 0.2+0.4+0.05+0.05+0.05+0.05 = 0.8$$

Obtenidos los valores del coeficiente de conocimiento (Kc) y el coeficiente de argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del coeficiente de competencia (K) (Tabla 3.3). Finalmente es el coeficiente que determina en realidad que experto se toma en consideración para trabajar en la investigación.

Posteriormente, obtenidos los resultados, se valoran de la manera siguiente:

$0,8 < K < 1,0$ coeficiente de competencia alto

$0,5 < K < 0,8$ coeficiente de competencia medio

$K < 0,5$ coeficiente de competencia bajo

$$K = \frac{Kc + Ka}{2}$$

Tabla 3.3. Determinación de los valores del coeficiente de competencia de los expertos.

VALORES DE K	VALORACIÓN DE RESULTADOS
$K_1 = (1+1)/2 = 1$	coeficiente de competencia alto
$K_2 = (0.9+0.9)/2 = 0.9$	coeficiente de competencia alto
$K_3 = (1+1)/2 = 1$	coeficiente de competencia alto
$K_4 = (0.8+0.8)/2 = 0.8$	coeficiente de competencia alto
$K_5 = (0.9+0.9)/2 = 0.9$	coeficiente de competencia alto
$K_6 = (0.9+1)/2 = 0.95$	coeficiente de competencia alto
$K_7 = (0.8+0.8)/2 = 0.8$	coeficiente de competencia alto

Fuente: elaboración propia.

Una vez finalizado el proceso para la selección, el grupo de expertos queda conformado por:

2. Profesores de la Universidad de Sancti Spíritus
3. Administradores de empresas similares.
 1. Profesor de la Universidad de USMA Panamá
 1. Trabajador de la entidad

Inmediatamente se organiza una planificación para orientar en la temática de estudios a los seleccionados de esta forma acrecentar los conocimientos para su mejor desempeño en las actividades a realizar.

Etapa II: Plan de investigación

Luego de haberse definido el equipo de trabajo y de expertos necesarios para la puesta en marcha de la investigación, se debe determinar qué información se necesita, el cómo y dónde obtenerla.

GRAFICENTRO tiene clientes tanto naturales como estatales de cualquier organismo para el cálculo de la muestra que complemente los objetivos trazados en la investigación, se consideran varios factores, para el caso de los clientes internos el total de la población existente, para los clientes externos naturales se calcula una muestra probabilística aleatoria del total de los clientes que hayan hecho uso del servicio, al menos una vez y para el sector empresarial se utiliza el total de las empresas con las cuales se mantienen relaciones contractuales. A continuación el cálculo realizado para los clientes naturales es por medio de la expresión **(2)** y ofrecen un resultado de total 315 clientes.

$$n = n' / (1 + n/N) \quad (2)$$

n' = varianza de la muestra / varianza de la población.

donde:

N = tamaño de la población.

n' = tamaño de la muestra sin ajustar.

n = tamaño de la muestra.

La totalidad de la muestra queda compuesta como se refiere en la figura 3.1

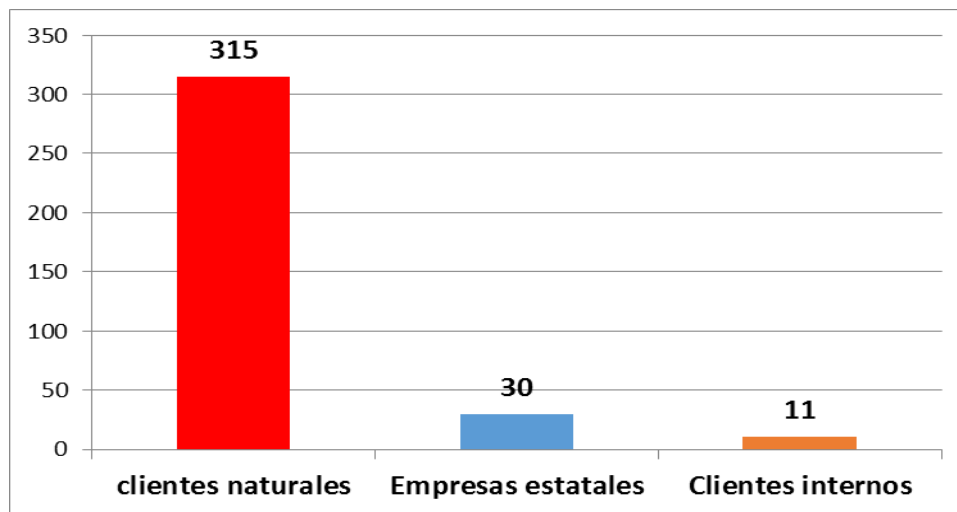


Figura 3.1. Selección de la muestra para el estudio. **Fuente:** elaboración propia.

Se emplea el método de contacto personal, para el mismo se utiliza el equipo de trabajo, que facilitara la obtención de los resultados del cuestionario.

Recopilación de la información

Es la fase más costosa y más sujeta a error. La encuesta es el método utilizado para recopilar información acerca de los atributos que le atribuyen los clientes a los servicios brindados en GRAFICENTRO. Lo cual permite observar las preferencias de los clientes hacia determinados servicios, además la relación que existe entre prestador–cliente; aspectos que se corroboran con los resultados obtenidos.

Elaborar el instrumento de investigación

Con los cuestionarios se pretende conocer los principales atributos que le confieren a los servicios GRAFICENTRO y el nivel de preferencia entre ellos, así como evaluar el nivel de satisfacción del cliente.

En el anexo 3 se representa la herramienta utilizada para valorar la opinión de los clientes interno con relación a los atributos del servicio donde:

- La pregunta 1 valora la calidad de los servicios brindados por el centro desde una perspectiva interna.
- La pregunta 2 evalúa la satisfacción percibida de (1) Muy baja a (5) Muy alta y el nivel de Importancia de (1) Muy poco Importante a (5) Muy Importante, de los atributos del servicio brindado.

- La pregunta 3 es abierta y opcional, donde se puede plasmar alguna consideración adicional.

Encuesta (anexo 4) para valorar la satisfacción del cliente externo que cumple con los mismas características del instrumento anterior pero difiere en la valoración de algunos atributos considerados de mayor significación para el cliente externo.

Hacer una prueba previa del instrumento

Como todo cuestionario debe probarse primeramente con el objetivo de corregir errores que puedan incidir negativamente en los resultados, se hace una prueba previa a 15 clientes incluyendo internos y externos, detectándose errores gramaticales, los que se rectificaron para la confección de los cuestionarios finales.

Validación del instrumento

Para estar seguros de la utilidad de una escala de medida, es necesario el instrumento a tres niveles: validez, confiabilidad y capacidad.

Validez de contenido

Conociendo en qué consiste la validez de contenido y la dependencia del juicio subjetivo del investigador, se puede afirmar que el instrumento confeccionado es válido, teniendo en cuenta que la investigación realizada está cimentada sobre la base de una amplia y profunda revisión bibliográfica del tema objeto de estudio. Además el instrumento de la investigación, implicó un minucioso análisis de los resultados obtenidos en dos técnicas cualitativas de recopilación de información aplicadas: dinámica de grupo y entrevista a expertos en las cuestiones a tratar.

Lo anteriormente expuesto conjuntamente con los resultados obtenidos, demuestran el grado en que el instrumento diseñado refleja un dominio específico del contenido que se mide.

Confiabilidad

Para comprobar la fiabilidad de los instrumentos que se propone el calcularon los alpha correspondientes a diferentes criterios de dicho instrumento para evaluar el grado de consistencia de ellos. Es importante destacar que el alpha de Cronbach se aplicó para las escalas constituidas por varios ítems por ser más fiable (anexo 5 y 6). El coeficiente

alpha de Cronbach arrojó resultados de 0.92 y 0.89 respectivamente que corrobora la confiabilidad de ambos.

Capacidad

Se puede considerar que el instrumento propuesto cuenta con un número suficiente de ítems para detectar las pequeñas diferencias entre las valoraciones de los individuos, él recoge todo aquello que puede influir en el comportamiento del mismo ante el acto de venta.

Por otra parte existe capacidad, debido al amplio número de alternativas de respuesta (5), que se ofrecieron al individuo, para dar una puntuación a cada declaración de la escala propuesta; esto permite detectar las pequeñas variaciones en los cambios de actitud de cada individuo encuestado.

Las herramientas son aplicadas de acuerdo al plan de investigación mostrado en la figura 3.2.

<p>Fuente de datos: primarios y secundarios</p> <p>Método de investigación: revisión de documentos, reunión en grupo, entrevistas</p> <p>Instrumentos de Investigación: cuestionarios</p> <p>Plan de muestreo: muestra de 315 clientes naturales, 30 empresas estatales y 11 clientes internos.</p> <p>Método de contacto: personal</p>
--

Figura 3.2. Plan de investigación. **Fuente:** elaboración propia.

Terminando la etapa actual en un tercer paso se proyecta la ejecución de la investigación, la figura 4 representa el gráfico de Gantt con planificación realizada.

Etapas III Cronograma de ejecución

Una vez seleccionado el equipo de trabajo se procede a restablecer el cronograma de trabajo y definir los responsables para cada una de las actividades, como técnica puede ser utilizada el gráfico de Gantt. En la figura 3.3 se observan los resultados obtenidos.

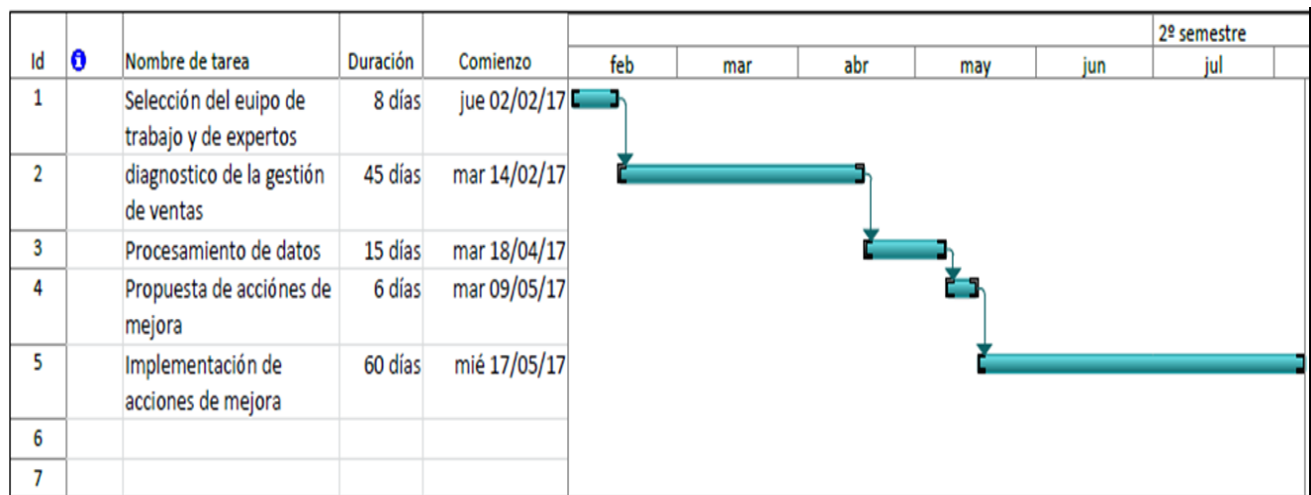


Figura 3.3. Cronograma de ejecución del proyecto. **Fuente:** elaboración propia.

3.2.2. Fase II operativa

La fase II de mayor operacionalidad en el procedimiento en ella se adquiere y procesa la información necesaria, mediante los cálculos pertinentes para la evaluación la gestión de ventas.

Paso 1. Definición de los objetivos del diagnóstico

De conjunto el equipo de trabajo y el investigador para el estudio definen como objetivo del diagnóstico determinar el estado actual de la gestión de ventas en GRAFICENTRO Didier.

Paso 2. Caracterización general y estado actual del objeto de estudio

La entidad GRAFICENTRO perteneciente al sector trabajo por cuenta propia relacionado con impresión de fotos, documentos y servicios de fotografía, contando hoy con 7 años de experiencia.

GRAFICENTRO cuenta con inmueble propio. El talento humano encargado de la prestación de los servicios brindados cuenta en 90% con nivel superior, motivado y con alto sentido de pertenencia, se integra por:

- 1 administrador
- 1 fotógrafo
- 2 ayudantes
- 2 mecanógrafos
- 2 plastificadores

1 grabador cifrador

1 pintor rotulista

La cartera de servicios está compuesta por la impresión de fotos desde las de identidad, visa pasaportes, solapines hasta gigantografías, el plastificado de fotos y documentos, la impresión y fotocopias, modelos, diplomas, portadas etc. Además se graban o cifran textiles, cerámica, madera, acrílicos, cuños o estafetas. En la parte relacionada con el pintor-rotulista se realizan señaléticas, rótulos, trofeos, murales informativos. En la figura 3.4 se puede observar un análisis realizado a los principales servicios en correspondencias con los niveles de ventas para el año 2017.

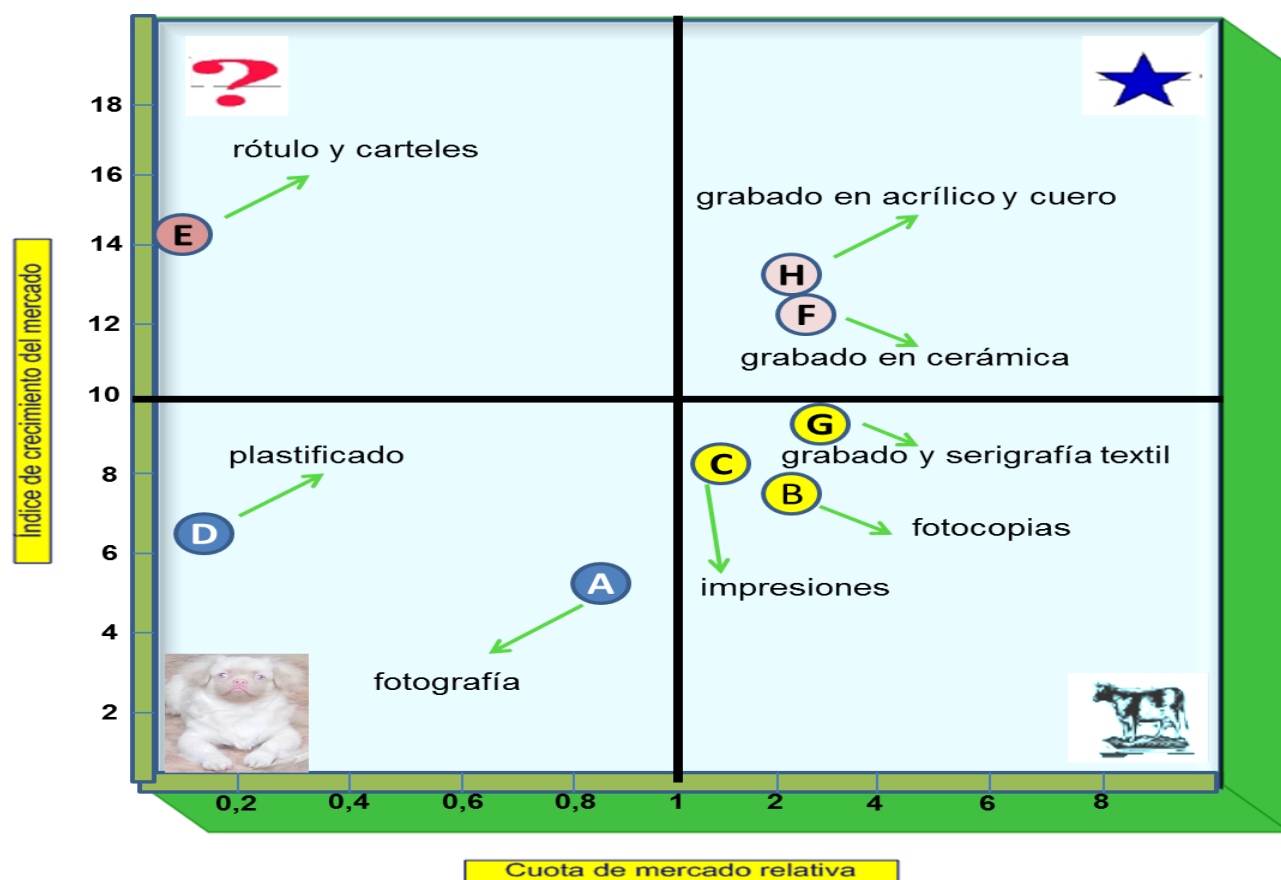


Figura 3.4. Comportamiento de los principales servicios brindados por Graficentro, primer semestre año 2017. **Fuente:** elaboración propia

Del análisis anterior se deriva que Graficentro cuenta con liderazgo en varios servicios la mayoría de los cuales se encuentra bien posicionados en los cuadrantes respectivos a la clasificación de productos estrellas y vacas lecheras, contando con un solo

producto interrogante, rotulado y carteles, pero si se consideran los ingresos crecientes del mismo durante el año 2017 ascendentes a \$ 66 550.00 se pronostica un pronto avance del mismo hacia la categoría de estrella. La entidad cuenta con solo dos producto perros de los cuales la fotografía se ha fortalecido en los resultados del último trimestre del año analizado por lo que refiere una rápida recuperación con avance a la categoría de vaca lechera y solo queda debilitado el plastificado producto que no se mantiene con iguales ingresos a años anteriores, pero que a pesar de la clasificación mantiene cierta equilibrio con las demás entidades competidoras del mercado. Por lo que se puede inferir de manera general que todos los servicios que se prestan tienen una alta demanda tanto por el mercado de personas naturales como por el industrial contando con relaciones contractuales con más de 30 empresas estatales.

En la figura 3.5 se refrendan los principales clientes estatales con los correspondientes niveles de ventas durante el primer semestre del año 2017.

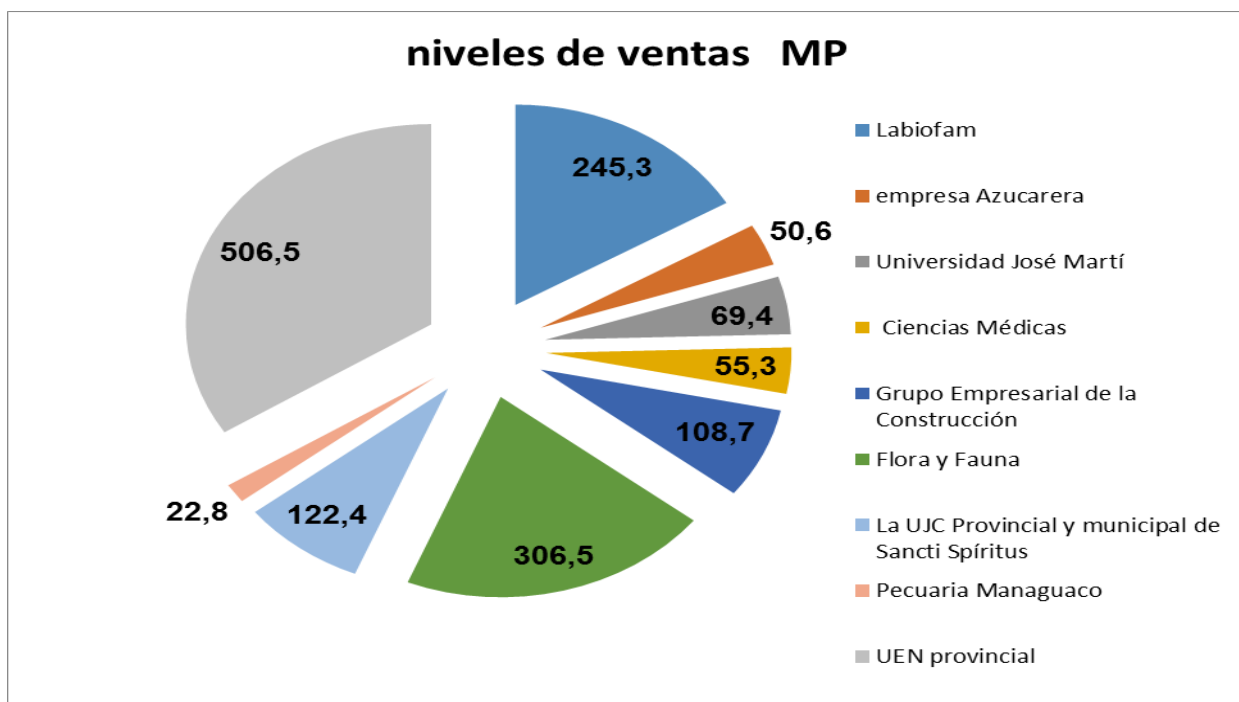


Figura 3.5. Principales clientes del sector estatal y respectivos niveles de ventas, primer semestre año 2017. **Fuente:** elaboración propia.

Graficentro cuenta con un servicio personalizado al gusto y la necesidad de los clientes soportado en la preparación del personal, la profesionalidad y buen trato además de

fuerte tecnología entre ellas cuenta con: 16 impresoras de distintos tipos para la impresión de fotos y para la impresión de documentos, dos plotters de corte y uno de impresión, un grabador laser de CO2 de 20x30cm, un router CNC para tallados y grabados en madera en 2D, 3D, 4D y una impresora 3D para la impresión de piezas, juguetes y elementos para moldes que pudieran sustituir importaciones. Estos dos últimos equipos aún no se están explotando. Además se cuenta con un pulpo de cuatro colores para la serigrafía y máquina para transfer y sublimar textiles o cerámica entre otros.

Al analizar la competencia en el mercado a nivel territorial se tiene entre los principales competidores los representados en la figura 3.6.



Figura 3.6. Principales competidores. **Fuente:** elaboración propia.

Una característica de la competencia es que aunque son fuertes en algunos servicios no compiten en todos los casos con la integralidad que logra GRAFICENTRO en la prestación de los mismos.

Graficentro cuenta con ventajas competitivas debido a las estrategias diferenciadoras en la relación calidad y precio de los servicios, evidenciada por la satisfacción del cliente, el incremento de la producción y diversificación de los servicios, en la figura 3.7, se observa el comportamiento de estas variables durante los últimos 3 años.

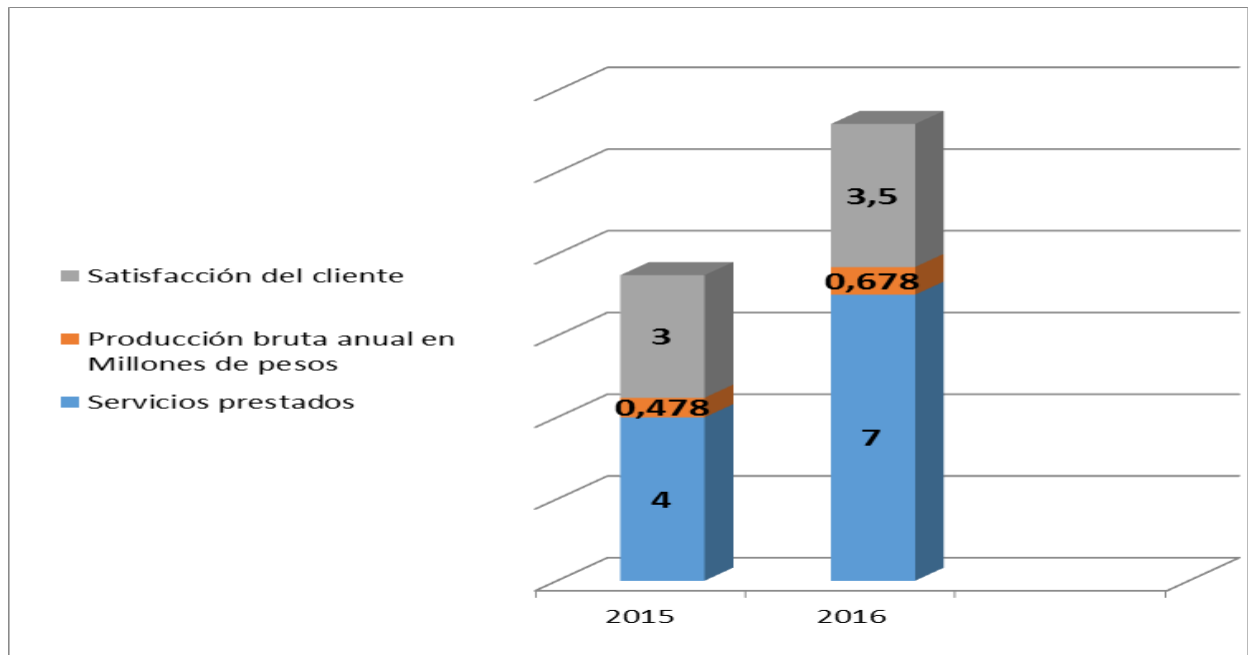
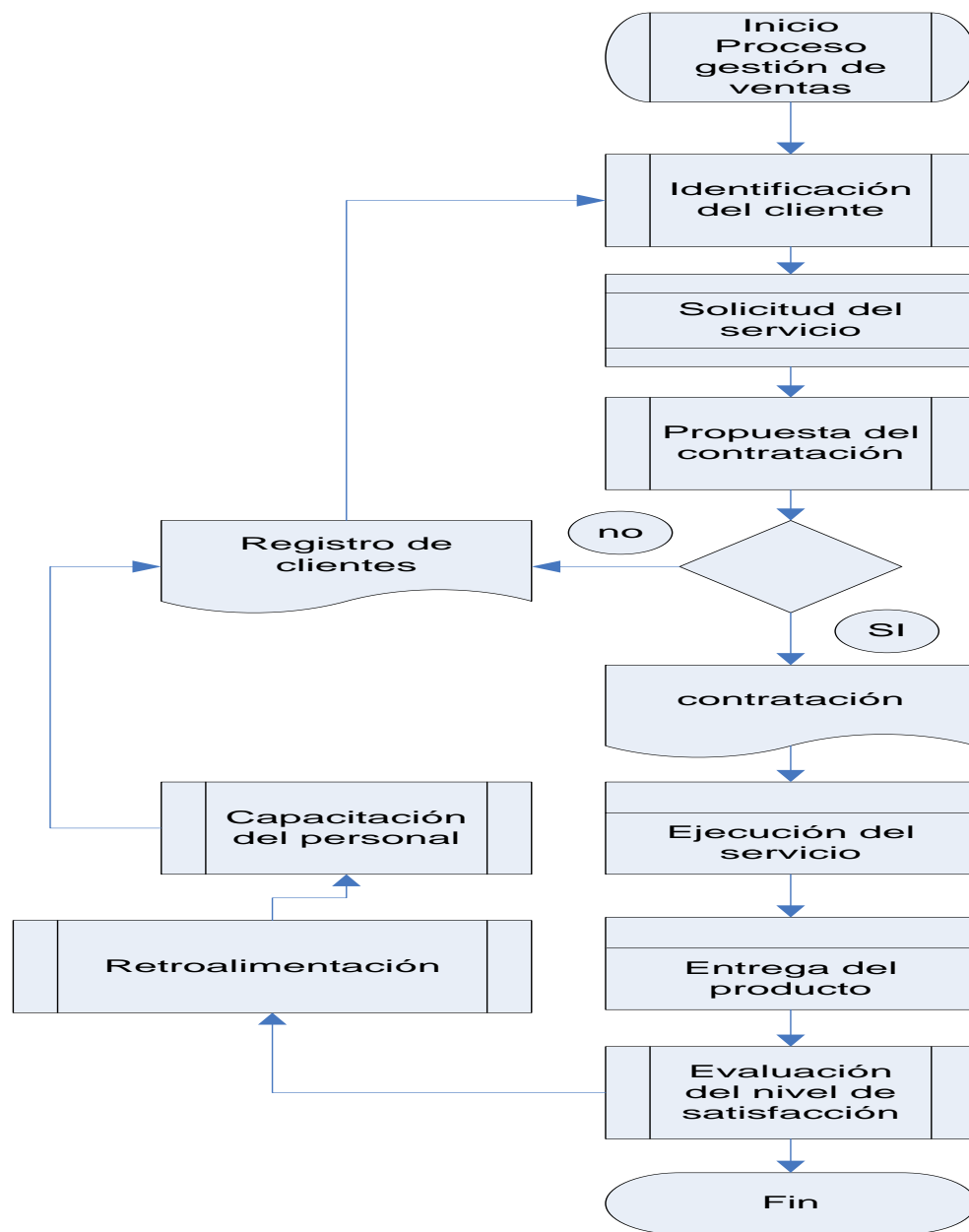


Figura 3.7. Comportamiento de indicadores de competitividad de la entidad, primer semestre año 2017. **Fuente:** elaboración propia.

Continuando con el análisis se tiene un pobre poder de proveedores lo cual significa como una de las grandes desventajas que afectan el servicio, la no existencia de mercados mayorista para la adquisición de equipos e insumos necesarios.

También las regulaciones en contratación y políticas que no permiten cobrar al sector estatal en moneda convertible. Además de que si en el territorio existe una entidad estatal que realice el trabajo aun con precio y calidad que no superen las ofertas de los centros por cuenta propia, el empresario no puede elegir ejecutar los trabajos con dicho sector, aspecto este que discrimina, excluye y limita el desarrollo del trabajo por cuenta propia.

Los principales subprocesos que influyen en el proceso de gestión de ventas en Graficentro son mostrados en la figura 3.8, en ella se reafirma la representatividad del enfoque de marketing que mueve a la entidad al tener bien definida durante todo el proceso la posición primordial del cliente como fuente de trabajo e ingreso de la organización.



Figura

3.8. Flujograma del proceso de gestión de ventas de Graficentro **Fuente:** elaboración propia.

Paso 3. Determinación de los problemas que afectan la gestión de ventas

Considerando el plan de muestreo anterior se aplican los diferentes instrumentos para conocer los problemas que inciden en la gestión de ventas del objeto de estudio. El procesamiento de los datos obtenidos se realiza. Utilizando el software WinQsb y el

cálculo del propio indicador que permite mediante una página de Excel el análisis de los datos obtenidos.

De los problemas obtenidos fueron reducidos a una expresión más significativa por medio de rondas de expertos. (Tabla 3.4)

Tabla 3.4. Problemas que inciden en la calidad de la gestión de ventas de GRAFICENTRO.

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 escasas 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 destinan presupuesto a la promoción del servicio

Fuente: elaboración propia.

La lista de problemas determinados es sometida a valoraciones de los expertos para determina el nivel de importancia de cada uno, la matriz de rango resultante se representa en el la tabla 3.5, donde para la confección de la misma se considera una escala de ponderación de 1 a 10 siendo 10 es más importante

Tabla 3.5. Matriz de rango valoraciones de los expertos.

problemas	Expertos								$\sum A_{ij}$	τ	Δ	Δ^2
	1	2	3	4	5	6	7	7				
A	6	6	6	6	5	6	5	5	40	45.5	-5,5	30,25
B	6	5	7	6	7	7	7	7	45	45.5	-0,5	0,25
C	8	7	9	7	8	9	9	9	57	45.5	11,5	132,25
D	3	4	2	4	3	4	3	3	23	45.5	-22,5	506,25
E	7	7	7	7	7	7	7	7	49	45.5	3,5	12,25
F	4	5	7	7	7	8	5	5	43	45.5	-2,5	6,25
G	3	4	3	3	3	3	3	3	22	45.5	-23,5	552,25
H	1	2	2	1	2	3	1	1	12	45.5	-33,5	1122,25
I	3	2	2	3	2	3	3	3	18	45.5	-27,5	756,25
J	9	9	10	10	10	10	10	10	68	45.5	22,5	506,25
K	3	2	2	3	2	3	3	3	18	45.5	-27,5	756,25
L	1	2	2	2	2	2	2	2	13	45.5	-32,5	1056,25

Fuente: elaboración propia.

Seguidamente tomando como referencia los resultados de la evaluación de los expertos se determina la concordancia de los datos obtenidos, mediante el coeficiente de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum (\Delta^2)}{M^2(k^3 - k)}$$

$$W = \frac{12(5437)}{7^2(12^3 - 12)} = 0.77$$

Por tanto como $K=12$; $K \geq 7$ se toman los valores de chi-cuadrado

$$(x^2)_{calculada} \quad x^2 = M(k - 1)W$$

$$x^2(0.01; 13 - 1) = 28.87$$

$$x^2 = 7(12 - 1)0.77$$

$$x^2 = 77 * 0.65 = 59.74$$

$$(x^2)_{tabulada} \quad x^2(a, k - 1)$$

RC: $\chi^2 \geq \chi^2(a, k - 1)$; entonces se rechaza la hipótesis nula (H0).

(calculada \geq tabulada)

Por tanto el juicio de los expertos es consistente.

Considerando los resultados obtenidos, sobre el nivel de importancia atribuido por los expertos a cada problema, se aplica el principio de Pareto para obtener los problemas de mayor significación en la calidad de la gestión de ventas. La figura 3.9, muestra la selección de los mismos.

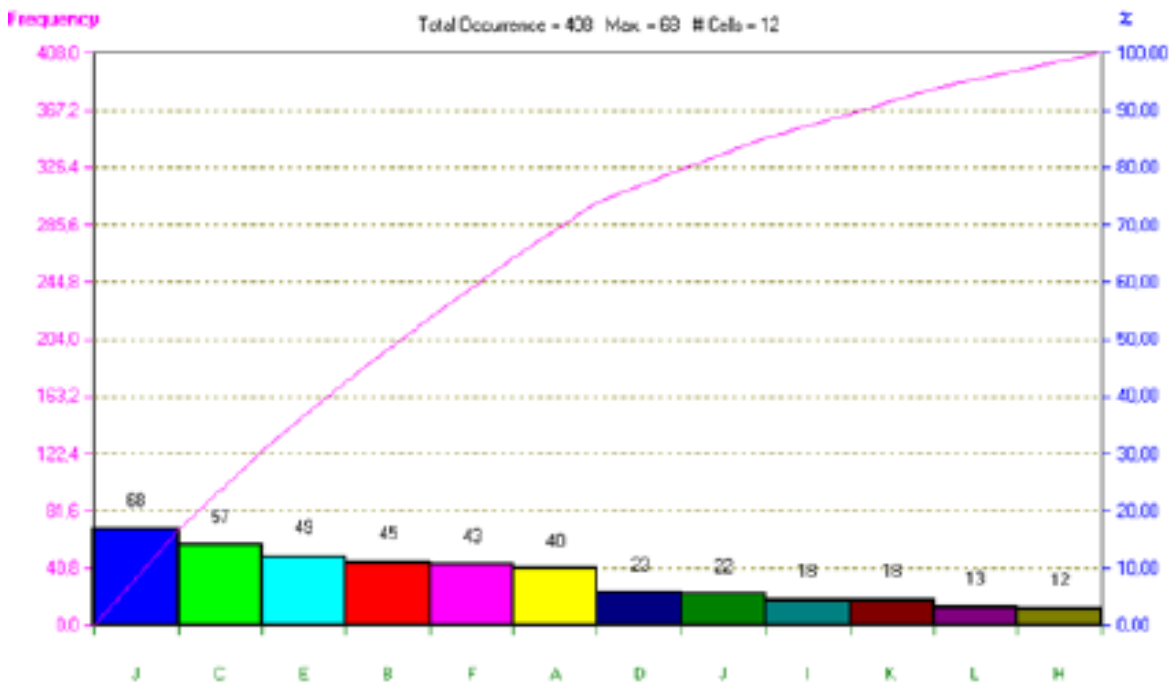


Figura 3.9. Selección de los problemas más significativos en la calidad de la gestión de ventas del Graficentro. **Fuente:** elaboración propia.

Resultado del análisis quedan seleccionados atendiendo al gráfico de Pareto son los problemas referidos en la tabla 3.6.

Tabla 3.6. Selección de los problemas según herramienta de Pareto.

Código	Descripción
J	Crecimiento de la competencia
C	Inadecuada distribución en planta del local
E	Altos precios y escasas de las materias en el mercado
B	Desconocimiento del comportamiento del consumidor ante el acto de compra
F	Falta de capacitación especializada en el proceso de ejecución de la venta

Fuente: elaboración propia.

Cálculo de ICGV

Determinada las dimensiones con su conjunto de indicadores se procede cálculo de los demás elementos necesario para la obtención del índice de calidad de la gestión de ventas (GEVENT) en el objeto de estudio. El punto de partida es la ecuación (1).

$$GEVENT = \frac{\sum_{i=1}^n D_i * SC_i}{P + \sum_{j=1}^n P_e * V_n} * 100 \quad (1)$$

Para el cálculo de los pesos necesarios el grupo de trabajo decide aplicar la combinación de métodos subjetivos y objetivos, como tasación simple y método de entropía respectivamente, apoyado en un software sencillo ejecutado en el procesador Excel, y para la determinación de la satisfacción del cliente se utiliza la moda de la percepción que tienen los clientes. Los resultados obtenidos son mostrados en las tablas 3.7 y 3.8.

Tabla 3.7. Peso específicos de los problemas de mayor incidencia en el desarrollo eficaz de la gestión de ventas de Graficentro.

Problemas	Peso específico
J	0,017
C	0,103
E	0,139
B	0,352
F	0,295

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.8. Peso específicos de las dimensiones e indicadores para el cálculo de Índice de calidad de la gestión de ventas de Graficentro.

D1 RECURSOS HUMANOS						
Indicadores	I1	I2	I3	I4	I5	I6
P _e	0,119	0,226	0,117	0,234	0,103	0,201
D2 TECNOLÓGICA						
P _e	0,145	0,175	0,152	0,222	0,152	0,154
D3: MERCHANDISING						
P _e	0,158	0,140	0,205	0,161	0,178	0,158
D 4: ESTRUCTURA ENVOLVENTE FUNCIONAL						

P _e	0,074	0,471	0,362	0,093	
----------------	-------	-------	-------	-------	--

Fuente: elaboración propia.

Calculando el índice de calidad de gestión de ventas (GEVENT) e índice de satisfacción del cliente (ISC) (base de cálculo anexo 7). Se tiene:

$$GEVENT = \frac{4.63}{10.21} * 100 = 45.33\% \quad ISC = 4.56 + 4.52 + 4.70 + 4.63 / 4 = 4.60$$

Etap 2. Análisis y Procesamiento de los resultados

De acuerdo a los resultados alcanzados de 45.33 % de índice de calidad de la gestión de ventas, es equivalente según la escala propuesta a 50.40 y un índice de satisfacción del cliente de 4.60 equivalente a 92 % se procede a la representación gráfica del vector la cual se muestra en la figura 3.10.

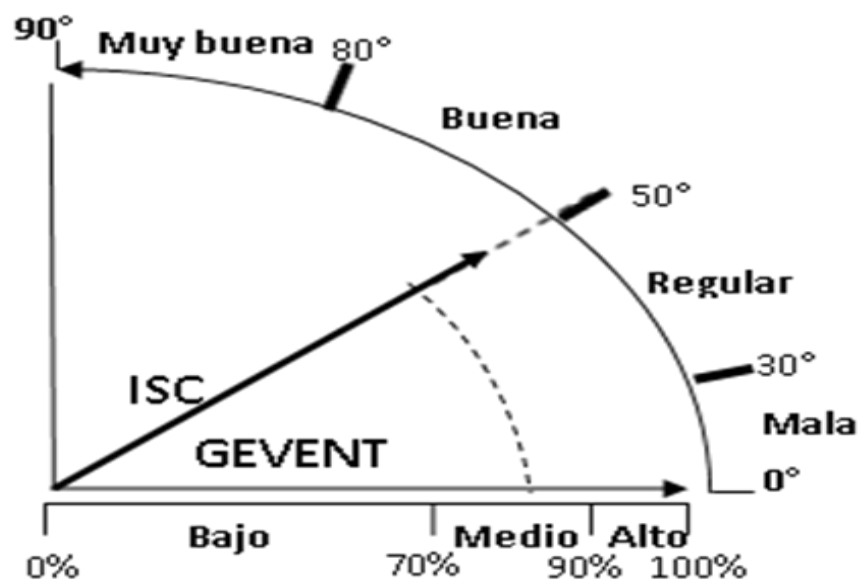


Figura 3.10. Representación gráfica del vector Índice de calidad de gestión de ventas (GEVENT) en Graficentro. **Fuente:** elaboración propia.

No obstante según la figura 3.10 el índice de calidad de la gestión de ventas se valora de bueno pero, muy cercano a valores de regular lo cual es objeto de contante vigilancia y se necesita de una rápida implementación de las propuestas de mejoras. Es algo notable el nivel de satisfacción de los clientes es valorado de alto, lo cual indica que se encuentran satisfecho con el servicio prestado por lo tanto los mayores problemas en elementos internos de la entidad, el suministro de aprovisionamientos para la ejecución del servicio y las políticas de contratación establecidas.

3.2.3. Fase III. Ejecución y Control

En la presente fase con el consenso del grupo de experto, considerando el extorno actual, se proponen soluciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la gestión de ventas. Además se estiman medidas de control que permitan la adecuada puesta en marcha de las mismas evitando posible desviaciones del comportamiento positivo.

La implementación de las etapas 1 y 2 de la presente fase luego de identificados los problemas que están afectando el buen desempeño de la gestión de ventas en el objeto de estudio, se pone de manifiesto en la propuesta de un grupo de acciones que pueden ejecutarse con el fin de corregir las deficiencias encontradas. En la figura 3.11, se refieren las mismas y el tiempo propuesto para su ejecución, como plan de implementación.

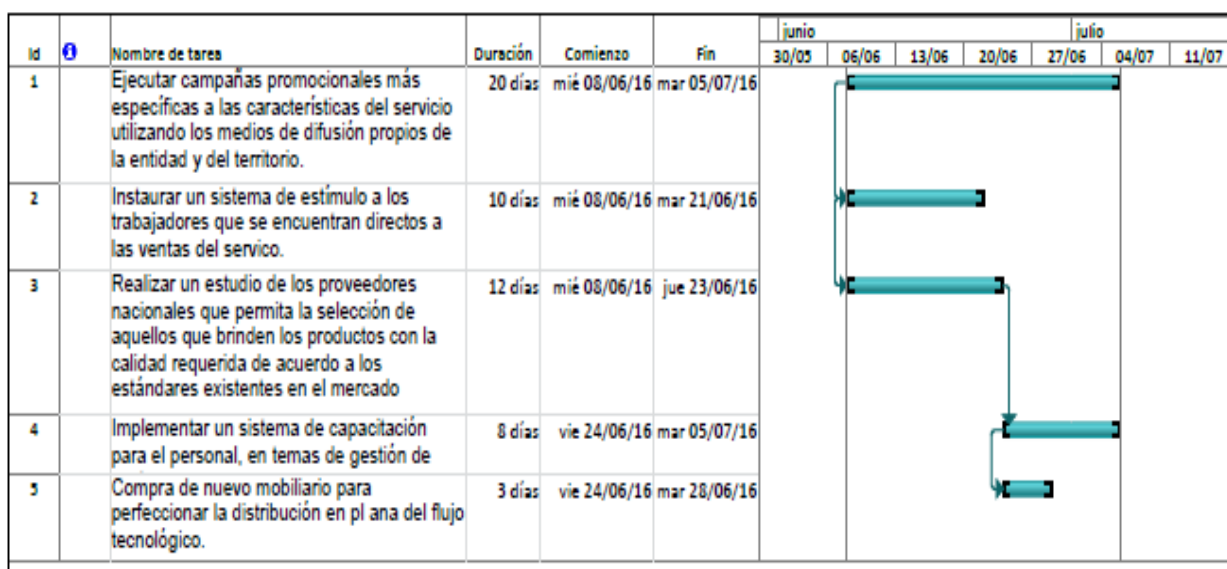


Figura 3.11. Propuesta e implementación de acciones de mejoras. **Fuente:** elaboración propia.

Etapas 3. Sistema control

La presente etapa se dedica a el control del sistema, así se logra el cumplimiento de las tareas trazadas en la investigación y que cada responsable este comprometido con la realización. Para ello se proponen el cálculo y vigilancia del comportamiento del índice de calidad de la gestión de ventas de forma periódica y de esta forma se logra de forma dinámica, ágil el control de los principales puntos para la ejecución del servicio.

Para evaluar la gestión de ventas del GRAFICENTRO se calcula el comportamiento de GEVENT una vez implementadas las alternativas de solución propuestas, la figura 3.12, muestra la comparación entre los nuevos resultados y los anteriores.

$$ISC = (4.56 + 4.82 + 4.84 + 5) / 4 = 4.80$$

$$GEVENT = \frac{4.942}{8.62} * 100 = 57.32\%$$

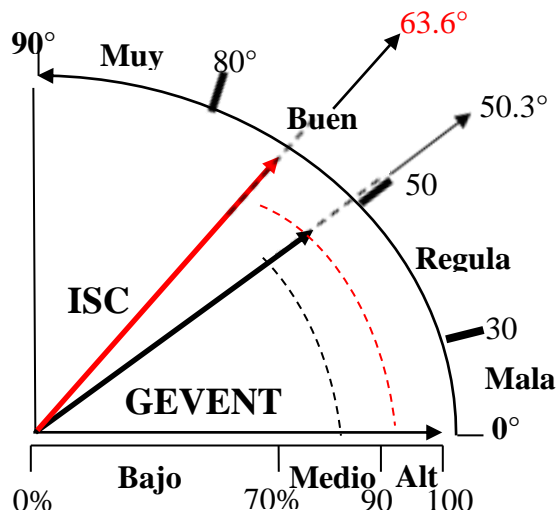


Figura 3.12. Evolución del vector Índice de calidad de gestión de ventas (GENVENT). **Fuente:** elaboración propia.

Según lo mostrado en la figura 7 a pesar del corto tiempo de implementación de las soluciones propuestas se observa un incremento notable en la calidad de la gestión de ventas de 13.3^0 y de un nivel de satisfacción del cliente de 0.04 %. Lo cual contribuye a mejoras en el desarrollo de la organización.

3.3. Evaluación de la efectividad comercial

Como se propone en el capítulo anterior la medición de efectividad comercial a primera vista puede ser evaluada en correspondencia con los ingresos obtenidos en comparación con periodos anteriores de igual magnitud de tiempo, pero para obtener un comportamiento real de mayor objetividad el análisis se hace de forma integral incluyendo indicadores más amplios y que denotan el rendimiento real de la entidad con relación al crecimiento del mercado. Los indicadores propuestos son: Clientes por días, ventas por servicios, ingresos totales, cuota de mercado, cantidad de trabajadores y productividad.

En correspondencia comparativa los datos obtenidos de observaciones directas y registro de datos de la organización permiten compara el comportamiento de estos indicadores durante último trimestre año 2016 y el correspondiente al año 2017 para los servicios más significativos dentro de la entidad. Los resultados del análisis son refrendados en la figura 3.13.

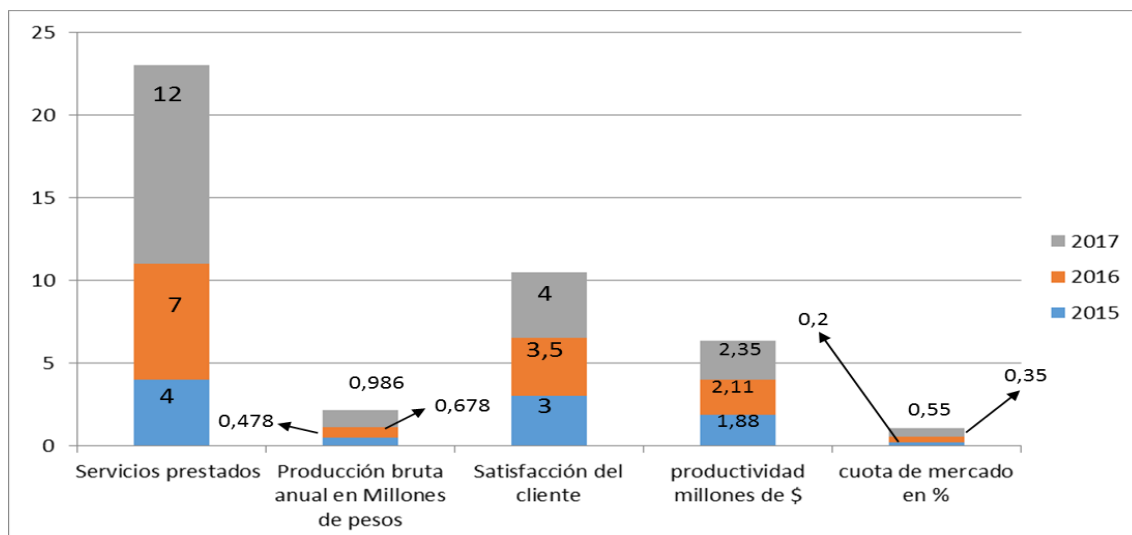


Figura 3.13. Evolución de indicadores de efectividad comercial. **Fuente:** elaboración propia.

El análisis de los datos obtenidos, mostrados en la figura 3.13 demuestra el avance de la entidad una vez implementadas las propuestas de soluciones consecuencia de la evaluación de la gestión de ventas. Resultados satisfactorios que permiten no solo alcanzar mejorar en la efectividad comercial, sino también convierte a la expresa en una entidad más competitiva dentro del mercado operado.

3.4. Conclusiones parciales

1. La implantación del procedimiento mejora 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.
2. Como resultado de la evaluación de la gestión de ventas en la empresa objeto de estudio se tiene el mejoramiento continuo del proceso, garantizando el posicionamiento en el mercado, necesidad imperante para el Graficentro como ejemplo de empresa del nuevo sector no estatal cubano.

Conclusiones

1. El análisis bibliográfico realizado demuestra la necesidad de un enfoque metodológico para la evaluación de la gestión de ventas, a través del seguimiento regular de indicadores.
2. La selección acertada de un procedimiento general para mejorar la gestión de ventas determina puntos fuertes y débiles del proceso, el análisis del mercado, la competencia y la de medición del grado de satisfacción del cliente permiten una implementación sencilla en Graficentro.
3. La implementación del procedimiento propuesto permite enfocar a Graficentro en el ámbito del negocio, influyendo positivamente la efectividad comercial, corroborando la hipótesis de la investigación.

Recomendaciones

1. Seguir divulgando los resultados de esta investigación mediante publicaciones y presentaciones en artículos y eventos científicos, particularmente relacionado con sector por cuenta propia y el mercado de la gráfica.
2. Utilizar el procedimiento como una herramienta para ser aplicada, tanto por consultores externos como por los propios profesionales emprendedores del mercado, con vistas a conocer en todo momento el nivel con que se gestiona las ventas de la organización y la actitud de los clientes sobre ella, así como un análisis del mercado y la competitividad.
3. Desarrollar un sistema informático que integre la herramienta desarrollada, con los correspondientes registros, de manera que permita agilizar el proceso de tomar decisiones estratégicas para mejorar la gestión de ventas.

Bibliografía

1. Agarwal, S.; Erramilli, M.K. y DEB, C.S. (2003): "Market orientation and performance in service firms: Role of innovation". Journal of Services Marketing. Vol. 17, nº 1, pp. 68-82.
2. Beltrán Sanz, J. et al. (2002). Guía para una Gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología. Andalucía.
3. Bertrand r. Canfield. (2015). Administración de Ventas, principios y problemas, Editorial Diana, México.
4. Crom J. Oliver y Crom Michael. (2007). "Estrategia de Ventas Ganadoras" Editorial Sudamericana, Argentina.
5. Fisher Laura y Espejo Jorge. (2006). Mercadotecnia, Tercera Edición, Págs. 85 al 89
6. García de Madariaga Esteban, Narros A C.; Reinares, E.M. y Saco, M. (2006): Principios de Marketing. 2.ª ed., Esic Editorial. Madrid.
7. Gómez Espinosa, Nancy. (1997): "Curso de Investigación de Mercados".
8. Guerra Cora, (2002). Tesis de Maestría "Estrategia de Marketing para la Fábrica Cemento Siguaney".
9. Jacobino, Yuniel. (1998). Trabajo de Diploma " Perfeccionamiento de la actividad comercial de los productos La Universal"
10. Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J. y Wong, V. (2000): Introducción al Marketing. 2.ª ed. europea, Prentice Hall International. Traducido y adaptado por Miquel, S.; Bigné, E. y Cámara, D.
11. Kotler, P.; Lane, K.; Cámara, D. y Mollá, A. (2006): Dirección de Marketing. 12.ª ed., Pearson Prentice Hall, Madrid. Miquel, S.; Mollá, A. y Bigné, E. (1994): Introducción al Marketing. McGrawHill, Madrid.
12. Kottler, P. (1996). Mercadotecnia. Cap. 4, 82.
13. Kotler, P. (1996). Mercadotecnia. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición Prentice Hall.
14. Kotler P (1997). Definición del mercado
15. .Kotler, (1999) Estudios de mercados.
16. Kottler, P. (1990). Dirección de Marketing: Análisis, planificación, gestión y control. Tomo I

17. Kottler, P. (1980) (traducido por Dossat, Madrid.1981).
18. Kottler, P. (1995) Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control, Tomo I, Capítulo 1, 3
19. Kohli, A.K.; Jaworski, B.J. y Kumar, A. (1993): Market Orientation, Journal of Marketing Research, Vol. 30, n.º 4, November, pp. 467-477. 20
20. Lado Coust., N.; Maydeu-Olivares, A. y Rivera Camino, J. (1998): Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model, European Journal of Marketing, Vol. 32, n.º 1-2, pp. 23-39.
21. Malhotra Narres, K., (2002). Investigaciones de Mercados. Un enfoque práctico, Prentice- Hall Hispanoamericana, México.
22. Mankiw, N. Gregory. (2000). Principios de Economía, de Tercera Edición, Mc Graw Hill, Págs. 42, 198
23. Méndez Morales, Silvestre José. (1996). Fundamentos de Economía (3a.ed.) México: Mc-Graw-Hill
24. Nogueira Rivera, Dianelys. (2002) Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos Cuba.
25. Organización San Ignacio de Loyola. (2012). "Marketing, ventas y sistemas de información". Lima, Perú.
26. Pedret Ramón, Sagnier Laura, Camp Francesc. (2013). "La Investigación Comercial como Soporte del Marketing" Ediciones Deusto
27. Samuelson, Paul A. Y Nordau's, William D. (2003). Economía (18a. Ed.), España: McGraw-Hill.
28. Pérez Campaña, Marisol. (2003) El Sistema de Control de Gestión. Conceptos básicos para su diseño. Consultado en febrero, 10, 2016. En <http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml>.
29. Romero Ricardo. (2006). Marketing, Editora Palmir E.I.R.L., Págs. 58 y 59.
30. Rosquete, Rubén. (2002): Tesis de Maestría "Procedimiento para mejorar la Orientación al Mercado en el Hotel Rancho Hatuey".
31. Santesmases, M.; Merino, M. J.; Sánchez, J. y Peinado, T. (2009). Fundamentos de Marketing. Pirámide, Madrid.

32. Tuominen, M. y M.Ller, K. (1996): Market Orientation: A State of the Art Review, 25th EMAC Annual Conference, Marketing for an Expanding Europe, J. Beracs, A. Baner y J. Simon. (eds.), Budapest, May. Proceedings, Vol. 2, pp. 1161-1181.
33. Varela Gonzalez, J.A.; Benito Torres L. y Calvo Silvosa, A. (1996): Antecedentes Ambientales, Orientación al Mercado y Crecimiento de la Empresa. Una Investigación Empírica, Actas VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Zaragoza, 26-27 Septiembre, pp. 301-310.

Sitios Web visitados:

- <http://www.herramientasparapymes.com> (15 Marzo 2013)
- <http://www.promonegocios.net> (16 Febrero 2012)
- <http://www.ceoecant.es> (Abril 2017)
- <http://www.gestiopolis.com> (17 junio 2010);(27 julio 2012)
- <http://www.artandcoloradvertising.obolog.com> (Febrero 2012)
- <http://www.opciones.cu> (Marzo 2014)
- <http://www.aemco.transnet.c> (Febrero 2013)
- <http://www.caydepoconsulting.com>(14 Agosto 2013)
- [http:// www.bligoo.com](http://www.bligoo.com) (13 junio 2005)
- <http://www.mujeresdeempresa.com>(19 junio 2014)
- <http://www.es.scribd.com> (17 marzo 2013)
- <http://www.ecured.cu>(12 marzo 2013)
- <http://www.ama.org>: Página para la formación en temas de Marketing creada por la American Marketing Association. Permite acceder a una gran cantidad de noticias y publicaciones referentes al Marketing, así como la posibilidad de realizar cursos y jornadas de formación. (diciembre 2015)
- <http://www.the-dma.org>: Página creada por Direct Marketing Association. ofrece la posibilidad a sus miembros de gestionar mejor su Departamento de Marketing, poniendo a su disposición toda una serie de herramientas formativas y profesionales de ayuda. (marzo 2016)
- <http://www.majon.com>: Ofrece apoyo comercial a todos aquellos que deseen emprender alguna actividad comercial. (marzo 2016)

- <http://www.marketingtips.com>: the internet marketing center. publicación on line sobre temas de marketing. (abril 2016)
- <http://www.gmarketing.com>: Guerrilla Marketing es una publicación que ayuda a los emprendedores que tienen pequeñas empresas y que necesitan una ayuda formativa en Marketing.
- <http://www.cim.co.uk>: the chartered institute of marketing. según ellos, lo mejor de lo mejor en temas de marketing.
- <http://www.dmnews.net>: direct marketing news. magazine que ofrece formación, trabajo, eventos y toda clase de noticias relacionadas con el marketing.
- <http://www.mm.be>: media marketing. noticias sobre marketing.

Anexo 2. Dimensiones e indicadores definidos para el cálculo del índice de calidad de la gestión de ventas (GEVENT)

<p><u>D1: RRHH</u></p> <p>I11 Comunicación idiomática. I12 Aptitud I13 Habilidad y Destreza I14 Conocimiento de la actividad I15 Presencia personal I16 Arte de vender</p>	<p><u>D3: MERCHENDISING</u></p> <p>I31 Flexibilidad del servicio I32 Ambientación y decoración I33 Nivel de stock adecuado I34 Armonía estética I35 Calidad del inmobiliario I36 Precio del servicio</p>
<p><u>D2: TECNOLOGIA</u></p> <p>I21 tiempo de explotación</p> <p>I22 Capacidad de la tecnología I23 Calidad de procesamiento I24 Nivel de modernizada I25 Gasto energético I26 Fiabilidad</p>	<p><u>D 4: ESTRUCTURA ENVOLVENTE FUNCIONAL</u></p> <p>I41 Balance de carga y capacidad I42 Aspecto del local I43 Accesibilidad a discapacitados I44 Tratamiento de residuos</p>

Anexo 3. Cuestionario propuesto para aplicar a los clientes Externos

Estimado cliente:

GRAFICENTRO está realizando un diagnostico a la calidad de la gestión de ventas y deseáramos nos ofreciera su valoración respecto a los indicadores mostrados.

Localidad		Fecha:	
-----------	--	--------	--

Marque con una X

1. ¿Qué opinión tiene de la calidad con que se le brinda el servicio en el centro? ()
Muy buena () Buena () mala

2. Evalúe el nivel de satisfacción percibida respecto a los atributos siguientes, califique según la escala, donde 1- bajo hasta 5 - Muy alto.

Sobre los empleados	Calificación
Comunicación idiomática	
Aptitud	
Habilidad y Destreza	
Conocimiento de la actividad	
Presencia personal	
Arte de vender	
Otros	
Flexibilidad del servicio	
Ambientación y decoración	
Accesibilidad a discapacitados	
Armonía estética	
Calidad del inmobiliario	
Precio del servicio	

3. Cualquier sugerencia u opinión que desee expresar le rogamos lo exprese al dorso en este documento.

Anexo 4. Cuestionario propuesto para aplicar a los clientes internos

Estimado cliente:

GRAFICENTRO está realizando un diagnóstico a la calidad de la gestión de ventas y deseáramos nos ofreciera su valoración respecto a los indicadores mostrados.

Cargo		Fecha:	
-------	--	--------	--

Marque con una X

1. ¿Qué opinión tiene de la calidad con que brinda el servicio en el centro?

() Muy buena () Buena () mala

2. Evalúe el nivel de satisfacción percibido respecto a los atributos siguientes, pondere según la escala donde 1- bajo hasta 5 - Muy alto).

Sobre la tecnología	Calificación
Tiempo de explotación	
Capacidad de la tecnología	
Calidad de procesamiento	
Nivel de modernizada	
Gasto energético	
Fiabilidad	
Estructura evolvente , funcional	
Balance de carga y capacidad	
Aspecto del local	
Nivel de stock adecuado	
Tratamiento de residuos	

3. Cualquier sugerencia u opinión que desee expresar le rogamos lo exprese al dorso en este documento.

Muchas Gracias por emplear su tiempo en completar el cuestionario.

Anexo 5. Coeficiente alpha de Cronbach cuestionario clientes externos.

Preguntas del Cuestionario	Criterios	Alpha de Cronbach Estandarizada.
1	Calidad del servicio brindado	.7583
2	Satisfacción respecto atributos	.8333
	Empleados	.8562
	Otros	.9012
3	Sugerencias	.6250
Resumen		.8956

Fuente: elaboración propia.

Anexo 6. Coeficiente alpha de Cronbach cuestionario clientes externos.

Preguntas del Cuestionario	Criterios	Alpha de Cronbach Estandarizada.
1	Calidad del servicio brindado	.8153
2	Satisfacción respecto atributos	.8556
	Tecnología	.9561
	Estructura funcional envolvente	.8956
3	Sugerencias	.9523
Resumen		.9256

Fuente: elaboración propia.

	D1	D2	D3	D4			
Pe en Di	0,134865015	0,099678361	0,21807775	0,547378874	1		
SC SSIN NOMALIZAR	4,563286705	4,521052735	4,702085417	4,638085876			
Di*Sci	0,615427731	0,450651125	1,025420209	2,538790224	4,630289289		
Suma Di*Sci	4,630289289						
	CÁCULO SC						
	I11	I12	I13	I14	I15	I16	
Moda de 1j	4	5	4	5	5	4	27
SC	0,47401	1,131	0,468	1,171	0,514	0,805	4,563
Pe1j	0,119	0,226	0,117	0,234	0,103	0,201	1
SC1	4,563						
	I21	I22	I23	I24	I25	I26	
Moda de 2j	5	4	5	5	3	5	
SC	0,7264	0,6991	0,7579	1,1116	0,4563	0,7698	4,5211
Pe2j	0,1453	0,1748	0,1516	0,2223	0,1521	0,1540	1,0000
SC2	4,5211						
	I31	I32	I33	I34	I35	I36	
Moda de 3j	5	4	5	5	5	4	
SC	0,78791	0,56045	1,02749	0,80431	0,89072	0,63121	4,70209
Pe3j	0,158	0,140	0,205	0,161	0,178	0,158	1
SC3	4,702085417						
	I41	I42	I43	I44			
Moda de 4j	5	5	4	5			
Pe4j	0,074	0,471	0,362	0,093	1		
SC	0,3681	2,3555	1,4477	0,4668	4,6381		
SC4	4,638						
P=	0,01						
	P1	P2	P3	P4	P5		
Pe problemas	0,0172	0,1029	0,1395	0,3525	0,2953		0,90737669
Vn	3	2	1	3	2		11
Pe *Vn	3,0172	2,1029	1,1395	3,3525	0,5907		10,2027
suma Pe *Vn	10,2027						
p + suma Pe *Vn	10,2127						
Gevent =	45,3385						
SC según varela=	4,6061						