



Fecha de presentación: 01/03/2022 Fecha de aceptación: 18/03/2022 Fecha de publicación: 16/05/2022

¿Cómo citar este artículo?

Díaz Montagne, A., Álvarez Pérez, L. y Armas Álvarez, Y. (mayo-agosto, 2022). Gestión de ventas en la unidad empresarial de base Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus. Revista *Márgenes*, 10(2), 70-89.
<https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1481/5>

TÍTULO: GESTIÓN DE VENTAS EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE CONSERVAS DE VEGETALES DE SANCTI SPÍRITUS

TITLE: MANAGING SALES IN THE SANCTI SPÍRITUS CANNED VEGETABLE BASE BUSINESS UNIT

Autores:

Ing. Alberto Díaz Montagne¹

E-mail: admontagne@uniss.edu.cu

 <http://orcid.org/0000-0002-6167-2316>

Ing. Linet Álvarez Pérez²

E-mail: laperez@uniss.edu.cu

 <http://orcid.org/0000-0003-3800-8959>

Lic. Yolana Armas Alvarez³

E-mail: yolana@epv.ss.geg.cu

 <http://orcid.org/0000-0002-2236-1750>

¹UEB Conservas de Vegetales, Sancti Spíritus, Cuba.

²Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez", Departamento de Ingeniería Industrial, Cuba.

³UEB Lechera Santos Caraballé, Empresa Pecuaria Venegas, Sancti Spíritus, Cuba.

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la UEB Conserva de Vegetales de Sancti Spíritus, con el propósito de mejorar la gestión de ventas de sus productos en conserva, para el cual se definió un

procedimiento. En este sentido, el artículo tiene como objetivo: definir un procedimiento para la gestión de ventas en la UEB Conserva de Vegetales de Sancti Spíritus que contribuya al proceso de toma de decisiones.

Para el estudio se utilizan diferentes métodos y técnicas que ofrecen un soporte científico a la investigación, entre los que se encuentran: encuestas, consulta de documentos, análisis estadísticos, gráficos, entre otros.

Los análisis realizados mostraron que los productos de menor formato constituyen los de mayor demanda por los diferentes clientes y son los que generan mayor ingreso.

Se concluye que la aplicabilidad del procedimiento permitió un análisis detallado y de mayor exactitud en el pronóstico de ventas y que aplicarlo podría modificar positivamente los resultados actuales y futuros tanto de la propia UEB como de cualquier análisis referido a la gestión de ventas de otras empresas.

Palabras clave: gestión de ventas; conservación de alimentos; suministro de alimentos.

ABSTRACT

This research was carried out at the UEB Conserva de Vegetales de Sancti Spíritus, with the purpose of improving the sales management of its canned products, for which a procedure was defined. For the study, different methods and techniques are used that offer scientific supports to the research, among which are: surveys, document and statistical analysis, graphics, among others. The analyzes carried out showed that the smaller format products are both the ones with the highest demand by the different clients and the ones which generate the highest income. It is concluded that the applicability of the procedure allowed a detailed and more accurate analysis of the sales forecast and that applying it could positively modify the current and future results of both the UEB itself and any analysis related to the sales management of other companies.

Keywords: supply chains; sales management; canned products.

INTRODUCCION

En el mundo de los negocios de hoy, las empresas no tienen garantizada la continuidad de su crecimiento y rentabilidad. Los avances tecnológicos y científicos acortan los ciclos de vida de los

productos y servicios, los modelos de negocio cambian y nuevos competidores aparecen desde fuera de la industria (Kotler & Armstrong, 2008).

Esta constante inestabilidad exige buscar nuevas oportunidades de negocio. En primer lugar, se debe definir un marco que nos oriente en la búsqueda de oportunidades. Es necesario entender el rumbo de la empresa y conocer sus recursos, fortalezas y capacidades. Una vez comprendidos los objetivos de la empresa y sus principales fortalezas, el siguiente paso es analizar el mercado, evaluando las necesidades de los consumidores y cómo están siendo satisfechas hoy. Para identificar oportunidades de mercado, el modelo de negocio en su conjunto debe ser evaluado, identificando a consumidores, empresas y otros factores tales como la propuesta de valor de cada marca, los competidores directos e indirectos, la cadena de distribución, las regulaciones existentes y el entorno en general (Marval, 2010).

La investigación de Mercados como “la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el vendedora través de la información - información utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas de mercadeo” .Kotler & Armstrong (2003) definen a la investigación de mercados como “el diseño, obtención, análisis y presentación sistemáticos de datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta (Aldonado et al., 2017).

La gestión de ventas suele utilizarse muy a menudo, como sinónimo de “gerencia de mercadeo”, comprende todas las actividades que se realizan para hacer llegar los bienes y servicios a los consumidores a los intermediarios. Una compañía puede gastar mucho dinero en publicidad, pero si no cuenta con un grupo de vendedores que siga el esfuerzo y cierre la venta, no se lograrán los objetivos de la organización (Mendívil, 2011).

La venta está definida como toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual el vendedor identifica las necesidades y deseos del comprador genera el impulso hacia el intercambio y satisface la necesidades y deseos del comprador para lograr el beneficio de ambas partes esta actividad mueve la economía y es la razón de ser de una empresa debido a que es la principal fuente de ingreso. El conseguir una respuesta efectiva se apoya, en gran medida, en la adaptación y coordinación del producto, del precio, de la promoción y el lugar (Portilla, 2013).

La alimentación es una de las necesidades básicas del ser humano. El consumidor ha cambiado sus hábitos de consumo buscando platos que requieran menos esfuerzo, tanto al comprarlo como al cocinarlo (Aicua, 2018). El deterioro de los alimentos es producido por factores físicos, químicos y biológicos. Entre las principales causas de pérdida de alimentos se lista los estándares de calidad exigidos por consumidores, problemas técnicos y de logística (Sabando, 2019).

En América Latina y el Caribe, se observa un aumento constante en la demanda de los principales productos en conserva. Con una alta performance y altos rendimientos sostenidos con el tiempo se lograrían llegar al autoabastecimiento local y evitaríamos la importación. Por otro lado, existe una gran oportunidad en los mercados externos ya que se prevé un aumento en la demanda mundial (Agropecuarios & Agroindustria, junio 2017).

En Cuba es relativamente elevado el consumo de conserva de vegetales y frutas por las personas de todas las edades lo que representa un 65% del consumo de alimentos en el país ya que por lo general están presente en casi todas las comidas de los cubanos y aún más cuando el país implementa políticas de alimentos saludables por parte del Ministerio de Salud. Las frutas y los vegetales están entre los alimentos que la mayoría de las madres consideran más importantes para sus hijos (81%), y son los que compran con más elevada frecuencia solo para ellos. El consumo de productos en conserva derivados de la guayaba es alrededor del (46%) en todo el país, y el hecho de que el plátano, y el mango también se mencionen con frecuencia, sugiere que la disponibilidad y la mayor estabilidad de su oferta en variados mercados, se coloca por encima de los gustos y las preferencias (Jiménez & Rojas, 2019).

El tema alimentario en toda su extensión constituye un aspecto aún no resuelto y al cual se tiene que enfrentar diariamente de forma complicada, el consumidor cubano. La economía cubana ha incrementado sus importaciones de alimentos desde hace más de 10 años. A partir de un grupo de alimentos seleccionados representativos de la canasta del consumidor cubano; los productos importados representan aproximadamente entre el 65-69 % de la disponibilidad total de los mismos (González, 2016). En el contexto actual cubano la implementación de los lineamientos de la política económica y social, tiene sus fundamentos en la actualización del modelo económico de desarrollo, el cual posibilita mayor eficiencia y competitividad, al proporcionar nuevas formas de negocios y

fomentar el desarrollo de las agroindustrias sobre bases competitivas a favor del alcance de la seguridad alimentaria (González et al., 2017).

La UEB de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus es una de las mayores productoras de productos en conserva esencialmente los derivados del tomate y mango, la cual se adjunta a los lineamientos 183,207,311, 312, 313 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (Partido Comunista de Cuba [PCC], 2011). Esta a su vez no puede aprovechar todas las ventas respecto a la gran cartera de sus productos, debido a un decrecimiento en los ingresos en los últimos años.

La experiencia del directivo y especialista de la UEB de Conserva de Vegetales de Sancti Spíritus y el intercambio de criterios con otros directivos, especialistas y trabajadores, lo lleva a que un análisis acerca del estado actual de la gestión de ventas, indica que: aún cuando los resultados económicos en los cinco últimos años de operación de la UEB muestran avances, es insuficiente el nivel de ingresos obtenidos, se muestran insuficiencias en la Gestión de Ventas derivadas del análisis de los resultados, tanto económicos como de satisfacción del cliente, las insuficientes existencias de productos con cualidades necesarias para su comercialización en la red territorial afectan la estabilidad de aprovisionamiento de productos locales con márgenes comerciales que incrementen las utilidades y la no existencia de una red de distribución y logística optimizada para el abastecimiento afecta los costos de operación.

Del análisis anterior, se obtuvo que la misma posee una gama diversificada de productos que no encuentra validación en los distintos segmentos del mercado, por lo que se constata insuficiencia en la gestión de ventas derivadas de la planificación y el análisis de los resultados tanto económico como de satisfacción del cliente. Esto justifica la necesidad de intervenir desde la ciencia en esta temática y, en este sentido, el artículo tiene como objetivo: definir un procedimiento para la gestión de ventas en la UEB Conserva de Vegetales de Sancti Spíritus que contribuya al proceso de toma de decisiones.

MATERIALES Y MÉTODOS

El procedimiento para el proceso de gestión de ventas en la UEB Conserva de Vegetales de Sancti Spíritus como una alternativa de solución a las insuficiencias que limitan los resultados económicos, al considerar que la mejora continua de la Gestión de Ventas influirá positivamente en todos los campos de la organización. El mismo está dividido en 3 fases según muestra la figura 1, que consideran desde el planteamiento de la necesidad del estudio de mercado y el diseño de la investigación hasta el informe y conclusiones de la investigación de mercados.

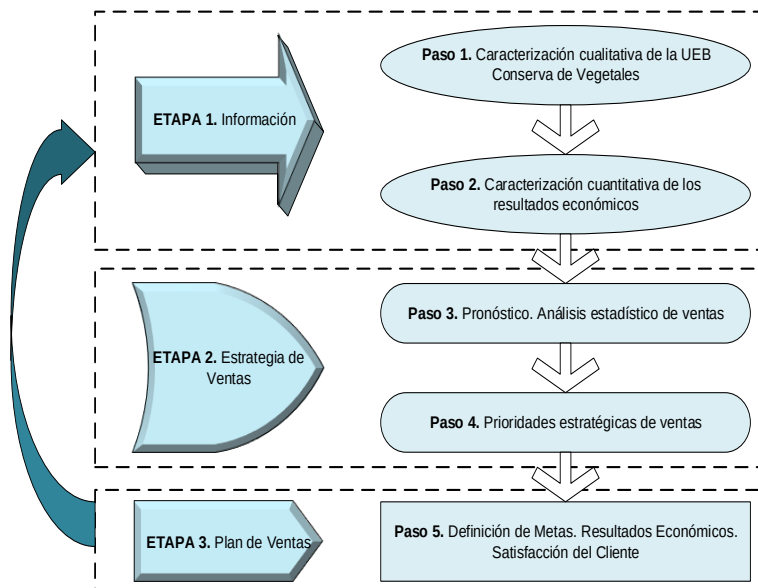


Figura 1. Procedimiento para la Gestión de Ventas en la UEB Conserva de Vegetales.

Fuente: Tomado de Rosales (2008)

Etapas 1. Obtención de la información

Paso 1. Información cualitativa

Este paso se realiza para controlar las características generales de la UEB, atendiendo a su microentorno de mercado, áreas de ventas, estructura de productos y micro localización geográfico-social.

Objetivo: Identificar, manejar y valorar los elementos y procesos que se dan en dicha entidad y su microentorno y que están involucrados en el desarrollo de las ventas, cuya gestión genere un

otorgamiento de beneficios y soluciones adecuadas a los requerimientos de cada cliente, desde un contexto de eficiencia, eficacia y excelencia.

Técnicas a emplear:

Análisis Documental (Expediente de la UEB en particular del área de venta, Manual de Procedimientos).

Paso 2. Información cuantitativa

En este momento se realiza el análisis de series históricas de ventas, desglosando en unidades y valores, de productos para controlar la demanda y los beneficios que resultaron en el período de operación anterior, mediante una selección de datos y el análisis de las ventas centrado en los resultados económicos del periodo base a planificar.

Objetivo:

Identificar los componentes de las series de datos obtenidas en los períodos de operación de las unidades de ventas, para controlarlas en la realización de las proyecciones de los periodos a planificar.

Técnicas a emplear:

Análisis documental (Balance económico – financiero)

Etapas 2. Estrategia de venta

Paso 3. Pronóstico de ventas

Uno de los principios básicos de los pronósticos es que siempre están equivocados y eso hace que las personas los consideren poco útiles; sin embargo, conocer el margen de error de estos es esencial para poderlos utilizar como una entrada efectiva a los procesos de gestión. Además, las iniciativas de pronóstico deben ser enfocadas bajo la idea de mejora continua, para que los resultados sean más efectivos en el tiempo, basados en acciones correctivas específicas. Del adecuado proceso de pronósticos dependen la definición de objetivos y el alcance de las metas, así como su operación adecuada y sincronizada. En este paso se realiza la previsión o pronóstico de ventas; en otras palabras, se realiza una estimación futura de las ventas posibles para elaborar el plan de ventas, al seleccionar e integrar métodos de pronósticos y la valoración de variables del

entorno de ventas, estudio del comportamiento de ventas por productos, familia o subcuenta en valores.

Objetivo: Definir qué productos mantener y priorizar, qué nuevos formatos introducir o cuáles discontinuar; en qué mercados tener presencia o salir de este; qué productos promover centrados en la demanda y/o beneficios económicos.

Técnicas a emplear: Análisis estadístico.

Paso 4. Definición de estrategias

En este paso se establecen las prioridades estratégicas de ventas a partir de la selección de productos de mayor demanda y beneficios económicos, se hace una proyección de ventas en el periodo a planificar.

Objetivo: Definir las metas de ventas por estructura de productos atendiendo a los posibles niveles de demanda y beneficios económicos; así como, según la organización de la unidad de ventas.

Técnicas a emplear:

Proyección estadística

Etapas 3. Elaboración del plan de ventas

Paso 5. Definición de tácticas para alcanzar las metas

Se trata en este paso de concretar el plan de ventas anual de la UEB, basado en los resultados alcanzados en las etapas anteriores, sobre la base de priorizar lo referente a la satisfacción de la demanda de los clientes y los resultados económicos que se esperan obtener.

Objetivo: Validar los resultados del pronóstico a partir de las características cualitativas y cuantitativas establecidas en el proceso operativo de ventas en un ciclo y proyectado hacia el año objeto de planeación.

Comparación de los pronósticos con los objetivos para establecer las metas; ingresos a obtener, crecimiento y niveles de ventas aceptados para la Unidad de Ventas.

Definición del plan de ventas anual.

Técnicas a emplear:

Proceso de toma de decisiones.

Evaluación del Sistema de Ventas.

El sistema de ventas que se implemente, a partir del plan de ventas definido, debe asegurar la satisfacción de las necesidades y requerimientos de compradores y vendedores; de esta manera, se asegura la permanencia en el mercado y el cumplimiento de los objetivos de ventas.

Objetivo: Valorar cualitativamente el sistema de ventas en un proceso de retroalimentación, mediante la interrelación de todos los componentes de ventas para proporcionar un conjunto de informaciones que deben propiciar el continuo desarrollo del proceso de gestión de ventas.

Técnicas a emplear:

Análisis del comportamiento de los indicadores económico - financiero.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para la aplicación del procedimiento serán abordadas en epígrafes cada una de las etapas que a él pertenecen, en aras de hacer lógica la secuencia de trabajo y poder abordar de forma clara los puntos de interés.

Etapas 1. Obtención de la información

Paso 1. Caracterización cualitativa de la UEB

La UEB de Conserva de Vegetales de la provincia de Sancti Spíritus, surge en la carretera del Jíbaro a orilla del Río Zaza en el año 1957 para fabricar en Cuba algunos productos Libbys, siendo la nuestra la primera en América Latina. Para diciembre de 1972 comenzó sus labores en el km 1 de la Carretera de Zaza donde se encuentra actualmente. La UEB cuenta además con un Centro Energético que es el encargado de suministrar vapor, agua, tratada, agua suave, y energía eléctrica para la actividad productiva.

La actividad fundamental es la elaboración productos en conserva:

- Conserva de vegetales: Pasta agridulce (potes 250g), Pasta cebolla (potes 250g), Pasta de cebolla (cubeta 19Kg), Pasta agridulce (cubeta 10 Kg), Pasta agridulce (cubetas 19Lts), Pasta de ajo (potes 250g), Pasta de ajo (cubetas 19Lts).
- Conserva de frutas: Mermelada de guayaba (1/2kg), Mermelada de guayaba (#10), Mermelada guayaba-mango-fruta bomba (19Lts), Mermelada guayaba-mango-fruta bomba (250g), Crema unttable mango (pote 250g), Crema unttable guayaba (pote 250g).

Paso 2. Caracterización cuantitativa de los resultados económicos

Dentro de la gran gama de productos de la UEB, a modo de ejemplificación se seleccionan las conservas de vegetales y frutas, por ser los de mayor complejidad de manipulación en el inventario y cualificados como susceptibles a la humedad abolladuras por lo que se puede dañar el envase y afectarse el producto y dar mala imagen al cliente (Ver tabla 1, 2, 3 y 4).

Tabla 1. Indicadores económicos de los RRHH (Cierre diciembre/2019)

Productividad			Gasto/Salario			Gasto Salario/Peso Valor Agregado		
Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
66491	61943	93	2019500	2003300	99	0.1320	0.1320	100

Fuente: Tomado del departamento gestión de recursos humanos de la UEB.

Tabla 2. Producción de materia prima agrícolas para la elaboración de los diferentes productos en conserva (Cierre diciembre/2019).

Materia Prima Agrícola	Plan	Real	% cumplimiento
Cebolla	550	553.579	101
Tomate	5100	5.382.415	105
Mango	2000	1.220.902	61
Guayaba	600	589.456	98
Fruta bomba	1000	978.456	98
Ajo	15	15.882	105
Total	9265	8.740.690	94

Fuente: Tomado del departamento de producción de la UEB

Tabla 3. Producciones de Insumo y producto terminado derivado de las Materias Primas Agrícolas hasta (Cierre diciembre 2019)

Genéricos	Plan ton	Real ton	% Cumplimiento
Conservas de frutas	154.3	217.332	140.9
Conservas de tomate	397.1	429.805	108.2

Puré de Frutas (Compota)	6270	5.243.967	83.6
Conservas de vegetales	269.4	161.037	59.8
Salsas y aderezos	11	0	0
TOTAL	7101.8	6.052.141	85.2

Fuente: Tomado del departamento de producción de la UEB

Tabla 4. Plan de venta esperado por la UEB

Ventas Totales	2019	Mes Diciembre			Acumulado			RAA	
	Plan	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Real	%
	52076,5	3441.3	4099.7	119.1	52076.5	70566.5	135.5	64650.0	102.2

Fuente: Tomado del departamento de gestión de venta de la UEB

Rotación de inventarios:

Se analiza las ventas de los productos en conserva de vegetales y frutas en el período comprendido de Enero – Diciembre del 2019, período que se toma como referencia para la elaboración del plan 2020, porque es la manera establecida por la UEB para el establecimiento del plan de ventas. Los datos para la elaboración de las **figuras 2, 3, 4 y 5** se muestran a continuación.

Tabla 5. Datos sobre las Ventas de los productos en Conserva de Vegetales del año 2019

Productos	Ventas (miles de pesos)
pasta agridulce 250g	12
pasta cebolla 250g	12
pasta cebolla 19 kg	4
pasta cebolla 10 lts	6
pasta ceb-agri 10 kg	4
pasta ajo 19 lts	8
pasta de ajo 10 lts	10
pasta ceb-agri20 lts	8
pasta de ajo 3.8 kg	14
pasta ceb-agri 3.8 kg	14

pasta ajo 250 g	18
puré t/cebo.10 kg 22-24%	6
puré t/cebo.19 kg 22-24%	2

Fuente: Tomado del departamento de Gestión de Venta

Tabla 6. Datos sobre las Ventas de los productos en Conserva de Frutas del año 2019

Productos	Ventas (miles de pesos)
mermelada guayaba 1/2 kg	12
mermelada guayaba # 10	12
mermelada gua-man-fru-bom 19 kg	4
mermelada gua-man-fru-bom 250g	6
crema untable man.250 g	4
crema untable guay.250 g	8
mermelada guay 3.8 kg	10
mermelada simple man 1.2 kg	8

Fuente: Tomado del departamento de Gestión de Venta

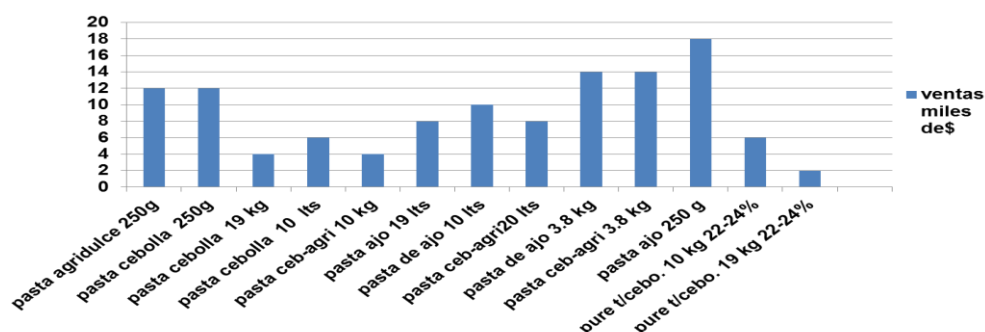


Figura 2. Ventas en conservas de vegetales año 2019

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la familia de productos derivados de la conserva de vegetales el pote de ajo de 250 g representa los mayores niveles de ventas con valores cerca de 1800000 pesos vendidos anualmente durante este periodo. Se aprecian picos de ventas que corresponde al registro de ventas acumulado

de más de un producto como es el caso de pasta agrídulce en potes de 250g y pasta de cebolla condimentada en potes 250g con valores promedios de 1200000 pesos anualmente.

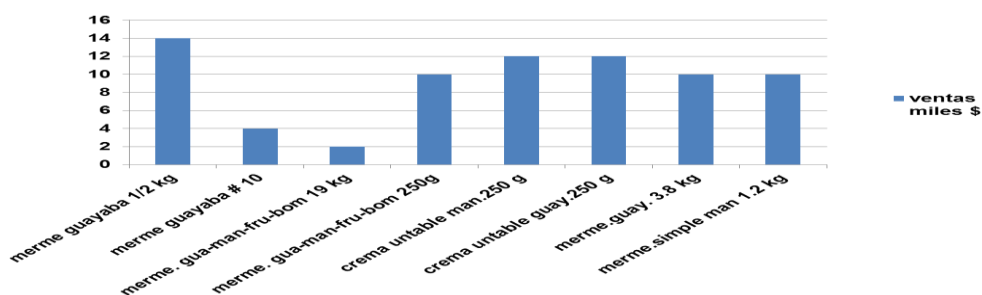


Figura 3. Ventas de conservas de frutas año 2019

Fuente: Elaboración propia

A diferencia de la familia de productos derivados de la conserva de vegetales, de acuerdo al gráfico anterior, la familia de productos derivados de la conserva de frutas la mermelada de guayaba de ½ kg es la de mayor rotación en este grupo y puede observarse que los niveles de ventas se comportan alrededor de los 1400000 pesos anual teniendo una menor rotación que la pasta de ajo en potes de 250g siendo este el producto el de mayor rotación en las dos familia de estos productos en conserva.

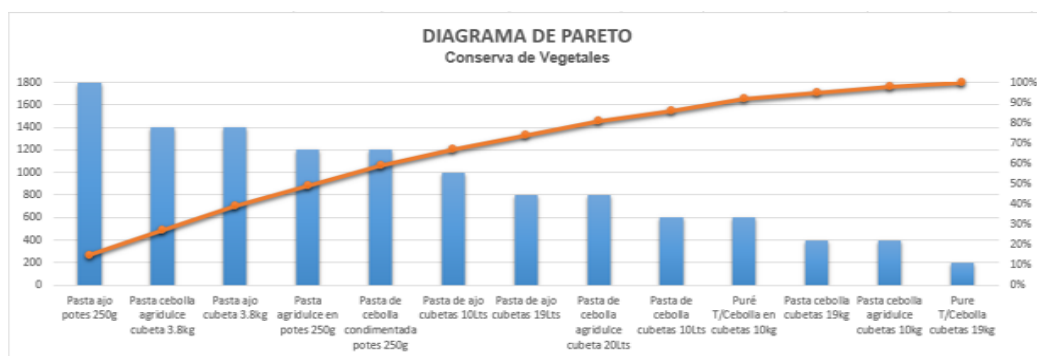


Figura 4. Diagrama de Pareto ventas de conservas de vegetales año 2019

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico anterior referido a un análisis de Pareto se puede constatar un orden de prioridad en las ventas de productos en conserva de vegetales destacando en primer lugar la pasta

de ajo en potes de 250g seguido de la pasta de cebolla agridulce en cubetas de 3.8 kg, pasta de ajo cubetas 3.8kg y pasta agridulce en potes de 250g.

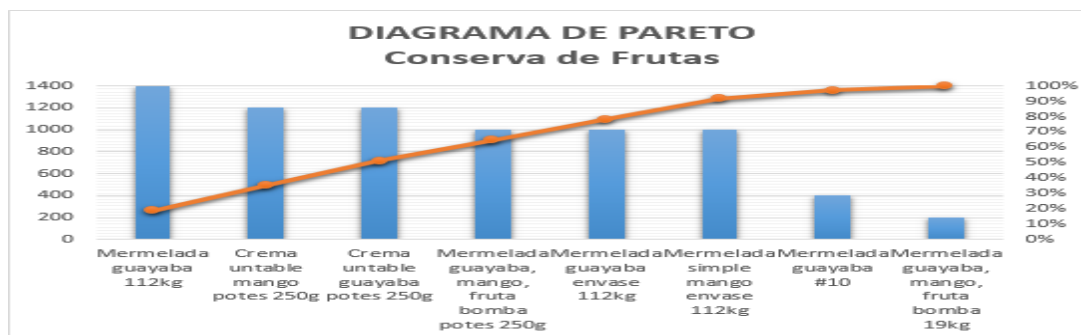


Figura 5. Diagrama de Pareto ventas de conservas de frutas año 2019

Fuente: Elaboración propia

El mismo análisis, pero en la familia de productos derivados de la conserva de frutas de muestra que son más demandado la mermelada de guayaba $\frac{1}{2}$, crema unttable mango en potes de 250g, crema unttable guayaba en potes 250g.

El pote de ajo de 250g resulta el producto de mayor rotación seguido de la mermelada de guayaba de $\frac{1}{2}$ kg, por lo que deben tomarse como productos estratégicos en las operaciones de ventas y ampliarse la capacidad de almacenamiento y producción de estos productos. Se debe garantizar la entrada frecuente de los recursos necesarios para garantizar un nivel de producción, por cuanto son productos demandados por la población, así como las particulares por ser de menores formatos.

Etapas 2. Estrategia de ventas

Paso 3. Pronóstico de ventas

A partir del análisis anterior se deduce que los productos pasta de ajo en potes de 250 g y la mermelada de guayaba de $\frac{1}{2}$ kg seguido de los demás productos en formatos de igual cuantía y luego de los productos de mayor formato constituyen los de mayor demanda. Por lo que se constata una demanda alta en aquellos productos que el envase tiene un diseño de menor peso.

Por tal motivo, a partir de aquí se continúa la ejemplificación de aplicabilidad del procedimiento propuesto. Los datos para la elaboración de las figuras 6 y 7 se muestran a continuación.

Tabla 7. Datos sobre las Ventas de los productos en Conserva de ajo del año 2019

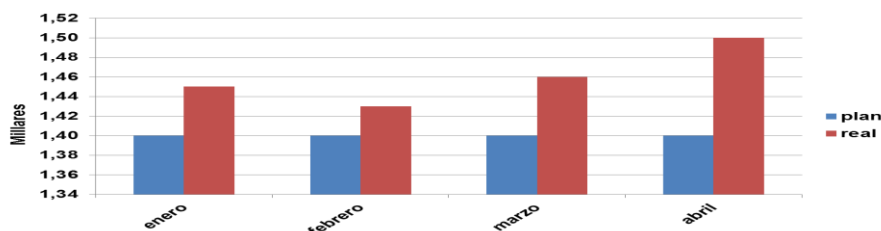
Meses	Plan	Real
Enero	1400	1450
febrero	1400	1430
Marzo	1400	1450
Abril	1400	1500

Fuente: Tomado del departamento de Gestión de Venta.

Tabla 8. Datos sobre las Ventas de los productos en Conserva de guayaba 1/2 kg del año 2019

Meses	Plan	Real
Enero	1200	1350
febrero	1200	1276
Marzo	1200	1300
Abril	1200	1399

Fuente: Tomado del departamento de Gestión de Venta

**Figura 6.** Ventas de conserva de ajo año 2019

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la figura 6, se observa que en caso de la conserva de ajo las ventas mantienen un comportamiento ascendente por encima de lo planificado en el periodo analizado en meses, esto demuestra una alta rotación de este producto y una demanda que cumple con las necesidades y expectativas del cliente. Además, las ventas son muy estables y confirma que haya un aumento de la demanda.

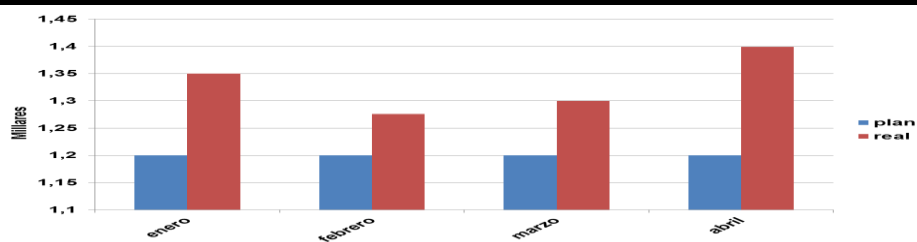


Figura 7. Ventas de conserva de guayaba 1/2 kg año 2019

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la figura 7, se observa que en caso de la conserva de guayaba al igual que la conserva de ajo las ventas mantienen un comportamiento ascendente por encima de lo planificado en el periodo analizado en meses, esto demuestra una alta rotación de este producto también y una demanda que cumple con las necesidades y expectativas del cliente. Además, las ventas son muy estables y confirma que haya un aumento de la demanda de este producto.

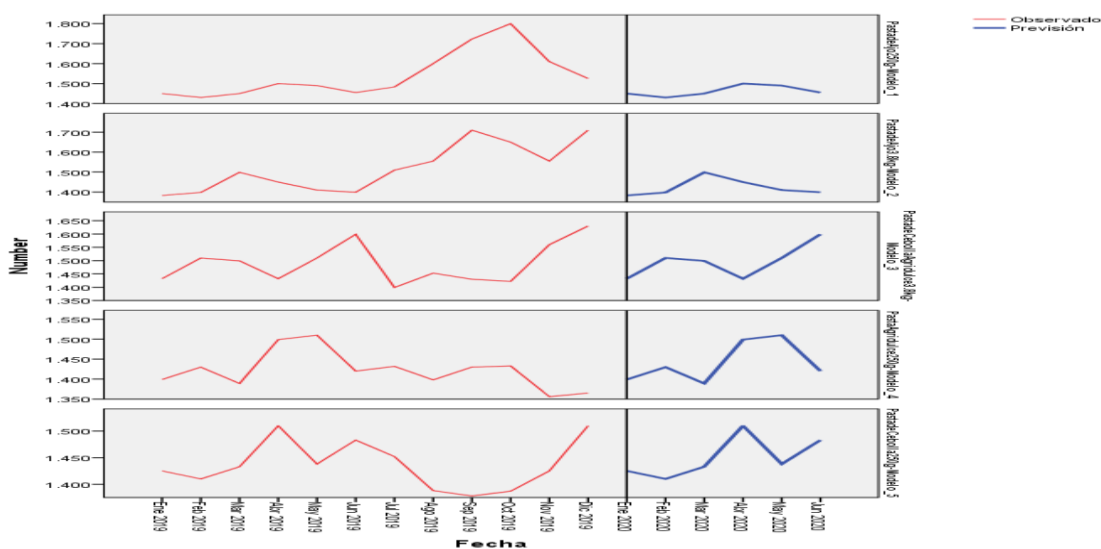


Figura 8. Predicción de Ventas para Productos Conservas de Vegetales

Fuente: Elaboración propia

En la figura 8 se aprecia que el análisis tendencial es favorable en el periodo proyectado, por tanto, esto demuestra que las ventas son muy estables y confirma que haya un aumento de la demanda, por cuanto la tendencia mes a mes muestra dentro de los mismos los picos estacionales; pueden ser

producidos por fechas especiales, días festivos, nivel de adquisición de las empresas a inicios y finales de mes y otros.

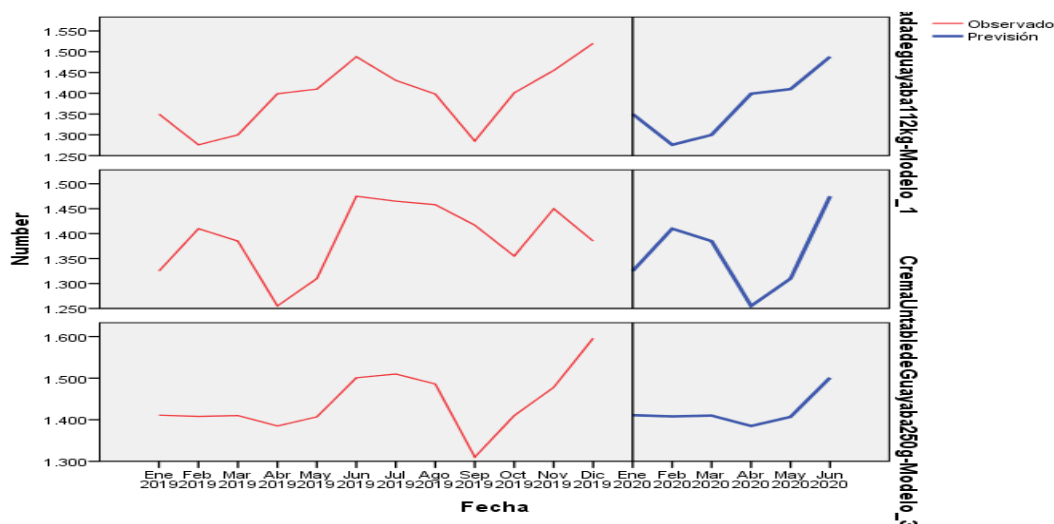


Figura 9. Predicción de Ventas para Productos Conservas de Frutas

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo planteado en la figura 9 se puede manifestar un comportamiento tendencial, ascendente o descendente, influido por causas por los niveles de venta generados lo que posibilita los ingresos esperados por la propia UEB. Se pronostica niveles de ventas con un ritmo ascendente, aunque es válido aclarar que pueden producirse algunos eventos que reduzcan los ingresos.

Paso 4. Prioridades estratégicas de ventas

Sin dudas, se demuestra que la mejor proyección será aquellos productos que tengan mayor rotación que en este caso son los de menor formato según los análisis anteriores referidos a series históricas de ventas de la UEB en el período analizado. Debido a que las series de ventas son muy inestables y dependen de muchos factores y que además en la venta intervienen el comprador y el vendedor, debe dirigirse la gestión de ventas hacia las costumbres o requerimientos de los clientes.

Etapas 3. Elaboración del plan de ventas

Paso 5. Definición de metas

Para la estructura de ventas de la UEB que se selecciona en la ejemplificación de este procedimiento, según los ingresos permitiría la operatividad de los inventarios, de acuerdo a los productos más demandados y que representan mejores beneficios.

Evaluación del sistema de ventas.

El comportamiento de la gestión de ventas no se asegura sólo con un buen plan, sino con una evaluación que demuestre la integración de este a todo el sistema de ventas; de ahí, el requerimiento de una retroalimentación que permita, desde el conocimiento de la satisfacción del cliente y los resultados económicos, tomar las decisiones oportunas para corregir las desviaciones que se produzcan y ajustar los planes operativos, desde lo estratégico, en las condiciones reales en que se desempeña la UEB según su microentorno.

Además, el procedimiento se realiza a partir de un diagnóstico previo de la gestión de la propia UEB, la cual debe asumir la responsabilidad de enfrentar las insuficiencias presentes y que se potencien las fortalezas aprovechando las oportunidades, a la vez que contrarreste las amenazas y atenúe las debilidades, fundamentalmente estas últimas son reflejo negativo en el comportamiento de la gestión de ventas. Por tanto, resulta imprescindible en la evaluación tener en cuenta: que las metas establecidas sigan siendo realistas, distinguir los desvíos causados por factores externos o ajenos a la organización, permitir analizar y determinar las causas de los resultados obtenidos, contribuir a reflexionar sobre los criterios seguidos para la elaboración del plan y realizar la comparación de los resultados reales planificados se deben tomar las medidas correctivas correspondientes.

Las encuestas para medir la satisfacción del cliente, son un instrumento valioso para el mejoramiento de la Gestión de Ventas y, por consiguiente, del Sistema de Ventas, estas deberán reflejar información clara y precisa sobre los gustos, preferencias y necesidades de los clientes externos de la unidad de ventas.

La formulación de preguntas debe encaminarse al logro de las estrategias de ventas, un ejemplo pudiera ser: ¿Cuáles fueron los productos que no encontró?

Respuestas posibles: Mermelada de guayaba (1/2kg), Crema unttable mango (pote 250g), Crema unttable guayaba (pote 250g), Pasta agridulce (potes 250g), Pasta cebolla (potes 250g)

Cada respuesta tiene la certeza que para satisfacer la demanda de un cliente específico o de un grupo de clientes, responder positivamente atrae a un mayor número de clientes; la estabilidad de ofertas que se implemente redundará en la preferencia y satisfacción de estos.

De esta manera, se integra el cliente a la fuerza de ventas de la unidad, cuestión que debe tenerse en cuenta en el sistema de ventas y al realizar la evaluación, convertir en fortaleza la promoción informal que hacen los clientes de nuestra Gestión de Ventas, lo que contribuye a su continuo mejoramiento.

CONCLUSIONES

Se realiza una búsqueda bibliográfica referida a los temas abordados en el desarrollo de la presente investigación que conforman la fundamentación teórica y metodológica. El procedimiento propuesto en La UEB Conserva de Vegetales de la provincia de Sancti Spíritus, permite considerar los factores fundamentales en la gestión de ventas y tiene en cuenta el control de variables cualitativas y cuantitativas que facilitan la toma de decisiones. La aplicabilidad del procedimiento facilita la efectividad en la gestión y determinación de las estrategias de ventas, teniendo en cuenta que la agrupación de productos en pequeños formatos obtiene una mayor demanda por los clientes y son los que generan un mayor beneficio económico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agropecuarios, S. d. M., & Agroindustria, M. d. (junio, 2017). *Mercado Externo del Tomate*.
- Aicua, P. A. (2018). *Diseño de una industria de conservas vegetales* [Tesis de grado para optar por el grado en ingeniería agroalimentaria y del medio rural, Universidad Pública de Navarra].
- Aldonado, E. F. N., Solano, M. E. P., Galarza, M. O. E., Ramon, D. I. R., Chugcho, C. B. S. & Sierra, M. S. (abril, 2017). *Investigacion de Mercado*.
- González, A. N. (2016). Producción y mercado interno de alimentos en Cuba. Medidas recientes, impactos y perspectivas. *Revista Cubana de Economía Internacional*.
- González, M. R. N., Fernández, A. C. & Mato, S. L. (2017). Articulación cum-proyecto de desarrollo local: consolidación de la mini-industria de conservas CPA 26 de Julio en Abreu. *Revista Conrado*, 13(60), 216-222. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/599>
- Jiménez, V. P. y Rojas, L. I. (2019). Hábitos de consumo alimentario de niños(as) de enseñanza primaria en dos escuelas de La Habana.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (8^{va} Ed.). Pearson Educación.

Marval, J. A. (2010). Diseño de un Modelo de Investigación de mercados para la formulación de Programas de Fidelización en la categoría de banca minorista. *Revista Científica*, XIV(1), 78-99. <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/818>

Mendívil, J. L. I. (2011). Administración de Ventas.

Partido Comunista de Cuba (PCC) (2011). *Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución*.

Portilla, N. A. L. (2013). *Diseño de un sistema de gestión por proceso para el área de ventas de una empresa dedicada a la comercialización de productos agrícolas* [Tesis de grado, Escuela superior politécnica del litoral]. Ecuador.

Rosales, E. G. (2008). *Procedimiento para la planeación de ventas, aplicabilidad en la línea de negocios automotriz de la corporación cubalce sucursal. Las Tunas* Centro Universitario de Las Tunas.

Sabando, D. G. (2019). *Análisis de la pérdida y desperdicio de lechuga durante la cadena de producción* [Tesis de grado, Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano].

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de autoría:

ADM, LAP: Contribuyeron en la confección de las referencias bibliográficas.

YAA: Aportó en el análisis y discusión de los resultados.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

