

Kenier Aguiar Ramos; Aramis Alfonso Llanes; Fernando Marrero Delgado; Dainelys Bacallao Rojas

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14854848>

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Procedimiento para el diseño de tiendas virtuales en la Cadena de Tiendas Caribe, enfocado a la sostenibilidad

Procedure for the design of virtual stores in the Cadena de Tiendas Caribe, focused on sustainability

Kenier Aguiar Ramos

kenier@trdcaribe.co.cu

Cadena de Tiendas Caribe, Santi Spíritus, Santi Spíritus, Cuba

<https://orcid.org/0009-0004-5206-3916>

Aramis Alfonso Llanes

aramisll@uclv.edu.cu

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba

<https://orcid.org/0000-0002-8984-5864>

Fernando Marrero Delgado

fmarrero@uclv.edu.cu

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba

<https://orcid.org/0000-0002-5470-2572>

Dainelys Bacallao Rojas

dainelysbrojas@gmail.com

División Centro Cadena de Tiendas Caribe, Santa Clara, Villa Clara, Cuba

<https://orcid.org/0009-0004-8064-0602>

Recibido: 15/05/2024

Revisado: 03/06/2024

Aprobado: 18/06/2024

Publicado: 02/09/2024



RESUMEN

En la actualidad los clientes buscan racionalizar sus recursos, especialmente el tiempo, por ello, para la realización del proceso de pedido y compra de los productos y servicios que demandan, precisan de la disponibilidad de negocios virtuales donde poder desarrollar estas acciones de forma online. En este sentido, en el trabajo se desarrolló un procedimiento para el rediseño de la gestión de complejos especiales de tiendas virtuales de comercio minorista en la Cadena de Tiendas Caribe, División Sancti Spíritus, enfocado a la sostenibilidad. Todo lo anterior se basó en la realización de un análisis crítico de la literatura científica y otras fuentes de información disponibles sobre administración y la administración de operaciones, la ciencia de la sostenibilidad, las partes interesadas pertinentes y la exigencia del plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030, que permita establecer las bases teóricas, conceptuales y metodológicas de la propuesta; y la identificación de los elementos que, sobre la base de las características de la Cadena de Tiendas Caribe y la implementación de tiendas virtuales, se requieren para concebir y construir el procedimiento.

Descriptores: Cadena de tiendas; comercio electrónico; diseño de organizaciones.

ABSTRACT

Nowadays, customers seek to rationalize their resources, especially time, therefore, in order to carry out the process of ordering and purchasing the products and services they demand, they need the availability of virtual businesses where they can develop these actions online. In this sense, the work developed a procedure for the redesign of the management of special complexes of virtual retail stores in the Cadena de Tiendas Caribe, Sancti Spíritus Division, focused on sustainability. All the above was based on conducting a critical analysis of the scientific literature and other available sources of information on management and operations management, the science of sustainability, relevant stakeholders and the requirement of the national plan for economic and social development until 2030, which allows establishing the theoretical, conceptual and methodological bases of the proposal; and the identification of the elements that, based on the characteristics of the Cadena de Tiendas Caribe and the implementation of virtual stores, are required to conceive and build the procedure.

Descriptors: Chain stores; e-commerce; organizational design.



INTRODUCCIÓN

Un aspecto al que se ha prestado interés especial en los últimos años, lo constituye la integración necesaria que debe existir entre todas las áreas de la empresa, de manera que el funcionamiento coordinado de estas tribute al logro del objetivo general trazado por la organización, minimizando el conflicto de metas que se genera cuando cada área se proyecta de manera independiente. Esta integración no puede obviar lo establecido por la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, aprobada en el mes de septiembre del 2015 por la Organización de Naciones Unidas (ONU) y su contextualización cubana, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 (PNDES, 2017).

La Agenda 2030 es una hoja de ruta para erradicar la pobreza, proteger al planeta y asegurar la prosperidad para todos, sin comprometer los recursos para las futuras generaciones. Está conformada por 17 objetivos específicos, los cuales traen consigo un conjunto de metas e indicadores que permitirán cuantificar los niveles actuales que presentan, así como la evolución de dichos indicadores tras la consecución de cada meta propuesta (Shulla y Leal-Filho, 2023; García-Sánchez et al., 2024). El conocimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), asociados a esta Agenda ayuda a evaluar el punto de partida de los países de la región y a analizar y formular los medios para alcanzar esta nueva visión del desarrollo sostenible, que se expresó de manera colectiva y quedó plasmada en la Agenda 2030.

Los ODS también son una herramienta de planificación y seguimiento para los países, tanto a nivel nacional como local. Gracias a su visión a largo plazo, constituyen un apoyo para cada país en su senda hacia un desarrollo sostenido, inclusivo y en armonía con el medio ambiente, a través de políticas públicas e instrumentos de presupuesto, monitoreo y evaluación (López-Carrión, 2024). En Cuba, el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), rector del proceso de planificación de la economía nacional, es el organismo que conduce la elaboración del PNDES 2030. El PNDES 2030 constituye una herramienta principal para lograr los objetivos esenciales que se anuncian en la Conceptualización del Modelo, Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista (PNDES, 2019).



Kenier Aguiar Ramos; Aramis Alfonso Llanes; Fernando Marrero Delgado; Dainelys Bacallao Rojas

El PNDES, se erige como el documento rector del Sistema Nacional de Planificación, e incluye las estrategias, objetivos, metas y acciones generales en materia económica, social y política, concebidas de manera integral y coherente para orientar la conducción del desarrollo y resolver los desequilibrios estructurales de la economía, con una visión estratégica y consensuada a mediano y largo plazo. En este plan se establecen seis ejes estratégicos, diseñados bajo un enfoque sistémico, que articulan la propuesta de desarrollo económico y social de Cuba a 2030. En los seis ejes estratégicos se transversaliza el enfoque de género, la reducción de las desigualdades, el crecimiento económico, la sostenibilidad ambiental y el hambre cero, integrando las tres dimensiones del desarrollo sostenible. Los ejes estratégicos del PNDES 2030 fueron expresados en macroprogramas y programas, que se articulan con los objetivos y metas de la Agenda 2030.

Uno de los ejes estratégicos fundamentales del PNDES es el de infraestructura, con el objetivo de recuperar, incrementar y sostener la infraestructura de la actividad constructiva a partir de introducir tecnologías de avanzada a fin de prever capacidades que admitan los volúmenes y dimensiones demandados por las diferentes etapas del desarrollo. Por todo lo anterior, se requiere profundizar en el papel de los negocios electrónicos, y en particular los de tiendas de comercio minoristas virtuales, para contribuir al logro del PNDES 2030.

En correspondencia con lo establecido en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible y enfocado en las problemáticas definidas en el PNDES 2030, se ha crecido, de manera extraordinaria a nivel internacional y de alguna manera en Cuba, en la creación de negocios electrónicos, y en particular de tiendas virtuales del comercio minorista (Machín Díaz, 2019; Velázquez López, Martínez Carballo y Torres Hechavarría, 2021; González Morales, Pérez Rodríguez y Duffus Miranda, 2022; Morfa Álvarez y Medina Hernández, 2023; Rodríguez Veiguela, Machín Díaz y Pons García, 2023). Internacionalmente, se reconoce una tienda en línea (también conocida como tienda virtual) como una plataforma para una forma especial de comercio electrónico, los términos comercio en línea, comercio por Internet o tiendas virtuales son sinónimos, que consiste en la oferta y venta de bienes o servicios a través de Internet, es decir, en línea (Campbell, 2023; Chang-Zamora y Uzcátegui-Sánchez,



Kenier Aguiar Ramos; Aramis Alfonso Llanes; Fernando Marrero Delgado; Dainelys Bacallao Rojas

2023; Heinemann, 2023; Zhang, Fang, He y Wei, 2023; Pérez-Hernández y Medina-Chicaiza, 2024).

En las tiendas virtuales, tanto la presentación del producto, como el proceso de pedido y compra, se realizan de forma online, el cliente (potencial) realiza un pedido en Internet de los productos que ha visto y seleccionado anteriormente en línea, ya sea desde casa o sobre la marcha (Heinemann, 2023; Zhang, Fang, He y Wei, 2023). La base técnica para conocer cómo vender un producto por internet, por medio de una tienda online, es un sistema de tienda en forma de aplicación web, puede integrar su tienda virtual en una estructura de empresa en línea existente y, por ejemplo, tener la tienda en línea integrada en su sitio web (Velázquez Alejos, Morgan Beltrán y Valencia Pérez, 2022; Campbell, 2023; Pérez-Hernández y Medina-Chicaiza, 2024).

En tal sentido, la provincia de Sancti Spíritus no ha sido la excepción y manteniendo como premisa que la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía, ha trabajado intensamente para potenciar su nivel de autoridad y ejecutividad, incentivando en los cuadros de dirección, la necesidad de jugar un papel fundamental en la implementación de estrategias y procedimientos novedosos, dado que sus acciones tienen particular importancia en el proceso de toma de decisiones y en la ulterior realización de estas.

Dentro de las empresas líderes del territorio espirituano, se encuentra la División Sancti Spíritus de la Cadena de Tiendas Caribe, a pesar del impulso que ha tenido en la forma de dirección y el desarrollo alcanzado, no escapa de las situaciones actuales del entorno, enfrentándose a que todavía no se reconoce en la totalidad de los casos la necesidad de utilizar la Dirección Estratégica y cambios estructurales como un instrumento de trabajo real y efectivo.

Esta empresa cuenta con una red de quince Unidades Comerciales, un Complejo Comercial Especial, dos Bases de Almacenes y una Unidad Básica de Servicios Técnicos; de las quince estructuras de venta tres comercializan de manera virtual con las características siguientes; una ventas en Moneda Nacional (MN) de productos de alimentos y aseo personal a través de la plataforma ENZONA, otra en Moneda Libremente Convertible (MLC) con compras desde dentro del país con mercancías de ferretería, electrónica y electrodomésticos, alimentos y aseo personal a través de la



Kenier Aguiar Ramos; Aramis Alfonso Llanes; Fernando Marrero Delgado; Dainelys Bacallao Rojas

plataforma ENZONA y una última con ofertas en MLC con pagos desde el exterior, ofertando todas las familias de productos a través de la página TUENVIO; estas modalidades de venta se incorporaron en la División a partir del año 2018.

En la Cadena de Tiendas Caribe se hace necesario el diseño de un procedimiento para implementar los negocios electrónicos a través de tiendas virtuales que garanticen un impacto económico enfocado en los aspectos siguientes; disminuir los costos de transportación, minimizar los gastos administrativos, así como el ahorro de los portadores energéticos; desde el aspecto social que brinde un servicio de calidad garantizando la integridad de las compras, que los clientes tengan la facilidad de comprar a través de pagos en ambas monedas, al propio tiempo que decidan la forma de adquirir las compras (recogida en tienda o entrega a domicilio); y desde el punto de vista ambiental garantizar un uso racional de los recursos naturales, además a partir de la reducción de la transportación se contribuya a evitar contaminaciones atmosféricas, se indican prácticas de conservación del entorno al crear condiciones para el almacenaje de desechos sólidos.

De la revisión realizada de documentos que se encuentran en la División estudiada, además, como parte de la revisión de la literatura científica y otras fuentes de información disponibles, se puede expresar que:

1. No se definen claramente las ideas de negocios electrónicos que contemplen un análisis de su pertinencia en el plan de desarrollo económico y social hasta el 2030 y su inserción en las cadenas de suministros sostenibles.
2. En Cuba existen escasas experiencias del diseño de negocios electrónicos (tiendas virtuales) fundamentado en herramientas de administración de operaciones para garantizar el éxito sostenido de la organización.
3. Existe baja integración con el plan de negocio, del análisis del entorno interno y externo, la identificación de las expectativas y necesidades de las partes interesadas pertinentes, el plan estratégico, el plan de operaciones y el plan contable financiero.
4. Se encuentra poca evidencia de la utilización de herramientas de la administración de proyectos para la planificación y puesta en marcha de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe en Cuba.



Kenier Aguiar Ramos; Aramis Alfonso Llanes; Fernando Marrero Delgado; Dainelys Bacallao Rojas

En estos elementos se sintetiza la situación problemática identificada en la presente investigación, lo cual da pie al objetivo general del trabajo, definido como sigue: desarrollar un procedimiento para el diseño de la gestión de complejos especiales de tiendas virtuales de comercio minorista en la Cadena de Tiendas Caribe, enfocado a la sostenibilidad.

MÉTODOS

Para dar respuesta al objetivo de la presente investigación en este apartado se realiza una descripción de las bases generales sobre el procedimiento propuesto para el rediseño de la gestión de complejos especiales de tiendas virtuales de comercio minorista en la Cadena de Tiendas Caribe, enfocado a la sostenibilidad. En la figura 1 se muestra dicho procedimiento, y a continuación se explica su contenido.

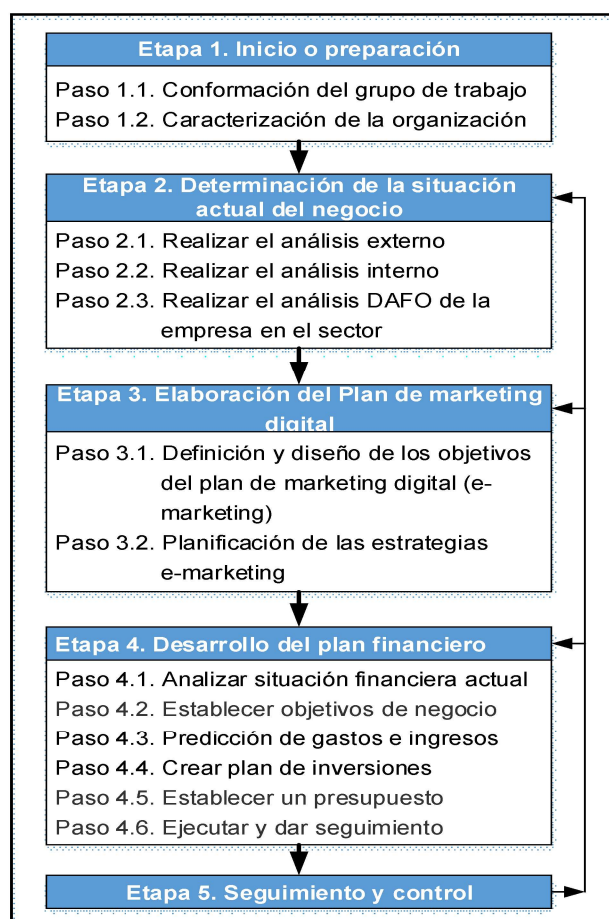


Figura 1. Procedimiento propuesto para el diseño de la gestión de un complejo de tiendas virtuales de comercio minorista, enfocado a la sostenibilidad.

Etapas 1. Inicio o preparación

En esta etapa se crean fundamentalmente las condiciones básicas para desarrollar la aplicación de los diferentes pasos del procedimiento. Primeramente se conforma el grupo de trabajo, el cual estará integrado por especialistas de la organización que posean conocimientos generales sobre el tema, y luego se procede con la identificación del contexto donde se desarrolla el objeto de estudio, que constituye premisa fundamental para el análisis de la Gestión de un complejo de tiendas virtuales, establece los requisitos indispensables para desarrollar la validación del procedimiento, así como posibilita la familiarización con las particularidades de la entidad y permite un mayor acercamiento a su cultura organizacional. Para la aplicación correcta del procedimiento es necesario lograr el compromiso y necesidad de la alta dirección de mejorar la gestión de este tipo de complejo.

Paso 1.1. Conformación del grupo de trabajo

Contenido: constituir el grupo de trabajo encargado de dirigir el rediseño del complejo de tiendas virtuales. El grupo de trabajo debe estar integrado por un equipo de tres o cuatro personas capacitadas, encargados de dirigir todo el proceso de implementación del procedimiento. En este espacio, inicialmente, se determina la cantidad necesaria de personas y se realiza la selección de acuerdo a las competencias necesarias para ejecutar las tareas que le serán asignadas. Posteriormente se determinan las necesidades de formación y se realizan las actividades necesarias para este fin; por último, se define el modo de actuación.

Paso 1.2. Caracterización de la organización

Contenido: determinar e identificar las cuestiones externas e internas pertinentes al propósito de la entidad empresarial y que afectan su capacidad para alcanzar los resultados propuestos de su Sistema de Gestión. El análisis del contexto externo del proceso puede incluir, pero no limitarse a (ISO:31000, 2018):

- los factores sociales, culturales, políticos, legales, reglamentarios, financieros, tecnológicos, económicos y ambientales ya sea a nivel internacional, nacional, regional o local;
- los impulsores clave y las tendencias que afectan a los objetivos de la organización;



Kenier Aguiar Ramos; Aramis Alfonso Llanes; Fernando Marrero Delgado; Dainelys Bacallao Rojas

- las relaciones, percepciones, valores, necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes externas;
- las relaciones contractuales y los compromisos;
- la complejidad de las redes y dependencias.

El análisis del contexto interno del proceso puede incluir, pero no limitarse a (ISO:31000, 2018):

- la visión, la misión y los valores;
- la gobernanza, la estructura de la organización, los roles y la rendición de cuentas;
- la estrategia, los objetivos y las políticas;
- la cultura de la organización;
- las normas, las directrices y los modelos adoptados por la organización;
- las capacidades, entendidas en términos de recursos y conocimiento (por ejemplo, capital, tiempo, personas, propiedad intelectual, procesos, sistemas y tecnologías);
- los datos, los sistemas de información y los flujos de información;
- las relaciones con partes interesadas pertinentes internas, teniendo en cuenta sus percepciones y valores;
- las relaciones contractuales y los compromisos;
- las interdependencias e interconexiones.

Para el desarrollo de este paso se consulta al grupo de trabajo en el área para obtener la información detallada al respecto, lo cual reviste singular importancia para el resto del proceso.

Etapas 2. Determinación de la situación actual del negocio

En esta etapa se propone desarrollar los tres pasos que se detallan a continuación.

Paso 2.1. Realizar el análisis externo

Este paso tiene como objetivo detectar y describir todos aquellos factores y acontecimientos externos que ocurren en el entorno de la empresa – oportunidades y amenazas - que están fuera de su control, estos factores podrían influir en la relación de intercambio que la empresa sostiene con sus mercados objetivo. En este paso se



Kenier Aguiar Ramos; Aramis Alfonso Llanes; Fernando Marrero Delgado; Dainelys Bacallao Rojas

deben estudiar tres factores fundamentales, dígame: el entorno, el mercado y la competencia. Para el desarrollo de este paso se recomiendan herramientas como el análisis PESTEL (Factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) (Agarwal, 2022) y el análisis Porter (Porter, 2008). El análisis PESTEL ayuda a los negocios a entender su posición dentro del mercado y ser más estratégicos, mientras que el análisis Porter garantiza el análisis estratégico mediante el estudio de la competencia.

Dadas las condiciones de la entidad objeto de estudio, donde se han venido generando un grupo considerable de negocios que se basan en las tiendas virtuales, se recomienda el empleo del análisis Porter. Esta técnica se basa en el análisis de cinco elementos: Rivalidad en la industria (intensidad de la competencia: identificación y valoración de los competidores), Amenaza de nuevos competidores (barreras de entrada: obstáculos o barreras que dificultan el ingreso de nuevos entrantes en el mercado donde se desempeña la empresa estudiada), Amenaza de productos sustitutivos (todos aquellos productos capaces de satisfacer las mismas funciones o necesidades, pero utilizando otras tecnologías o dominios), Poder de negociación de los proveedores, y Poder de negociación de los consumidores (cuanto mayor es la capacidad de influir que tienen los clientes, menor es la capacidad de la empresa para determinar las condiciones y características de la venta).

Paso 2.2. Realizar el análisis interno

La realización del análisis interno tiene como objetivo valorar la capacidad de la empresa para desafiar las amenazas y aprovechar las oportunidades, permite identificar los puntos fuertes (aquellos aspectos en los que la empresa se muestra capacitada para lograr una ventaja competitiva) y débiles (aquellos aspectos que reducen el progreso del negocio y, como consecuencia, obstaculizan el alcance de los objetivos marcados) del negocio.

En este paso, además de lo abordado en el estudio del contexto interno realizado en la etapa anterior, se debe realizar un estudio del nicho de mercado (tipo de mercado al que se quiere llegar), se determinará el estado de la identidad de la marca de la empresa (valores que la empresa desea que el público vincule a su producto o servicio con un objetivo importante que se resume en diferenciarse del resto de competidores),



Kenier Aguiar Ramos; Aramis Alfonso Llanes; Fernando Marrero Delgado; Dainelys Bacallao Rojas

se estudiará el producto ofertado, se analizarán los requisitos legales para crear una tienda online (trámites previos, leyes y sus condiciones de uso), y se profundizará en las decisiones de importación y distribución.

Paso 2.3. Realizar el análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa en el sector

La elaboración del análisis DAFO ayuda a identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa en el sector de manera que facilita la toma de decisiones y la adaptación de estrategias aprovechando las oportunidades detectadas, eliminando o preparando a la empresa contra las amenazas, consolidando las fortalezas y minimizando las debilidades. La correcta realización de este análisis ayudará a planear las políticas y estrategias de comercialización de la empresa.

Etapas 3. Elaboración del Plan de marketing digital

Paso 3.1. Definición y diseño de los objetivos del plan de marketing digital (e-marketing)

La definición y diseño de los objetivos del plan de marketing digital permitirá poder definir lo que se va a hacer en el canal online y qué soportes se van a poner en marcha para vender, crear tráfico y visitas, atraer clientes, mantener un servicio efectivo de atención al cliente, etc., en el negocio. Para definir estos objetivos, es fundamental determinar lo que se desea conseguir a corto, medio y largo plazo; se deben cuantificar estos objetivos y ponerles unas fechas realistas de obtención. Los objetivos tienen que ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y o definidos en el tiempo (SMART por sus siglas en inglés).

Paso 3.2. Planificación de las estrategias e-marketing

Dado que las estrategias de marketing son los mejores trayectos que va a atravesar la empresa para llegar a sus metas y objetivos, se deben elegir los caminos correctos, o sea, las estrategias de e-marketing que le brindarán a la empresa un mejor nivel de visibilidad para vender de forma eficiente sus productos. Una de las herramientas más utilizadas para estos fines es la denominada 4 F's, que conviene tener en cuenta en



Kenier Aguiar Ramos; Aramis Alfonso Llanes; Fernando Marrero Delgado; Dainelys Bacallao Rojas

los proyectos a desarrollar, dígame: Flujo, Funcionalidad, Feedback, y Fidelización. Esta herramienta permitirá Definir las acciones operativas de marketing.

Etapas 4. Desarrollo del plan financiero

El plan financiero de un negocio virtual define el soporte económico del proyecto. Su valor es que documenta, ordena y cuantifica: le pone cifras a todo el fundamento teórico (idea y estrategia) que ha impulsado la tienda online. Confeccionarlo es importante porque por muy buena que sea una idea de negocio no podrá prosperar si no tiene viabilidad económica. En este sentido, en la presente etapa se deben definir los elementos fundamentales que debe contener dicho plan, dígame: presupuesto de capital, estado de pérdidas y ganancias (análisis de la cuenta de resultados), la previsión de ventas/ingresos (tesorería), la previsión de gastos, plan de inversiones. A partir del conocimiento de estos factores se podrá definir el plan siguiendo los pasos siguientes:

Paso 4.1. Analizar situación financiera actual

En este paso se debe considerar el patrimonio neto con que se cuenta, las inversiones, el dinero disponible en banco, y los ingresos habituales. También se deben tener en cuenta todos los gastos, con su monto y frecuencia de ocurrencia.

Paso 4.2. Establecer objetivos de negocio

En este punto se debe definir lo que se quiere conseguir con el plan estratégico de finanzas, hasta qué punto se desea llegar. De este modo, los objetivos que se establezcan serán menos fantasiosos, por lo que se tendrá un mayor compromiso con el proyecto empresarial. Por esta razón, es importante también incluir una serie de estrategias de ventas para conseguir los objetivos de negocio fijados. Tras esto, será necesario definir un orden de importancia para establecer cuáles son las acciones esenciales para alcanzar la meta.

Paso 4.3. Predicción de gastos e ingresos

Al elaborar este tipo de proyecto empresarial a largo plazo es esencial realizar una previsión de lo que puede ocurrir en ese periodo de tiempo. En este sentido, se deben estimar los gastos e ingresos esperados. También, en ambos apartados serán incluidos los imprevistos que se presenten.



Kenier Aguiar Ramos; Aramis Alfonso Llanes; Fernando Marrero Delgado; Dainelys Bacallao Rojas

Paso 4.4. Crear plan de inversiones

Un plan de negocios adecuado tendrá en cuenta todos los objetivos, riesgos y situaciones del negocio. Además, servirá como apoyo para determinar las inversiones que ayudarán a solventar las necesidades de la empresa. En este paso se definirán el conjunto de inversiones necesarias a acometer para cumplimentar la puesta en marcha del plan de acciones definidas para la concreción del complejo de tiendas virtuales.

Paso 4.5. Establecer un presupuesto

Como todo proyecto, se debe de calcular cuánto se necesita a gastar para poner en marcha el proyecto online. en este paso se definirá la cuantía de los recursos monetarios necesarios para alcanzar los objetivos que se establecieron en los pasos anteriores. En estos tiempos de tanta incertidumbre se debe tener en cuenta las posibles afectaciones por procesos inflacionarios.

Paso 4.6. Ejecutar y dar seguimiento

Luego de determinado completamente el plan financiero solo resta darle seguimiento e ir actualizándolo constantemente conforme ocurran los eventos. De esta manera, se sabrá si realmente se está cumpliendo con los objetivos pactados, en caso contrario será necesario reajustarlo.

Etapas 5. Seguimiento y control

Una vez elaborado y desarrollado el plan de marketing digital, se ha de controlar y ajustar en función de la práctica. Estas estrategias y acciones digitales implican una inversión tanto económica como humana, de modo que, el control y seguimiento permiten evitar desperdiciar el dinero y esfuerzos invertidos, y corregir a tiempo las acciones. Si no se controla lo que se está haciendo, no se puede saber si se está transitando por el buen camino. Resulta importante el empleo de las herramientas correctas para medir los resultados en cada una de las etapas del procedimiento, de manera que permitan optimizar y potenciar las estrategias empleadas.

En esta etapa resulta primordial la definición de los Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs por sus siglas en inglés), que van a respaldar la estrategia, desde el principio hasta su consecución. Como resultado del análisis de los se eliminarán todas las



Kenier Aguiar Ramos; Aramis Alfonso Llanes; Fernando Marrero Delgado; Dainelys Bacallao Rojas

acciones que no cumplan con los objetivos anteriormente marcados, junto con las acciones que suponen una gran inversión. Una vez se haya eliminado lo que obstaculiza o frena el desarrollo del plan, se procederá a optimizarlo y coordinarlo de manera más eficiente.

RESULTADOS

En este apartado se realiza la evaluación de la factibilidad del procedimiento propuesto mediante el criterio de especialistas.

Se emplearon nueve especialistas en ese proceso de validación (cinco relacionados con el objeto de estudio práctico y cuatro de la academia). Luego de consultar la literatura sobre el tema se definieron los principios que debe cumplir todo procedimiento de este tipo, dígame: (a) flexibilidad, (b) consistencia lógica, (c) trascendencia, (d) racionalidad, (e) fiabilidad, (f) integrador, (g) transparencia y parsimonia, (h) suficiencia informativa, (i) perspectiva, (j) coherencia, y (k) pertinencia y aceptación. Finalmente, estos principios fueron sometidos al juicio de los expertos, empleando para ello una escala donde uno (1) es el menor valor y cinco (5) el mayor. En la tabla 1 se presentan los resultados de dicha valoración.

Tabla 1. Valoración brindada por los especialistas sobre la propuesta.

Principios	EXPERTOS									Valor modal
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
a	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
b	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
c	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5
d	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5
e	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5
f	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
g	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
h	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
i	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
j	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
k	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5

Kenier Aguiar Ramos; Aramis Alfonso Llanes; Fernando Marrero Delgado; Dainelys Bacallao Rojas

Como se puede evidenciar existe un alto grado de correspondencia entre los especialistas respecto al cumplimiento por parte de la propuesta de los principios evaluados, lo que evidencia la factibilidad de la misma.

CONCLUSIONES

1. El estudio bibliográfico realizado para fundamentar teóricamente la presente investigación confirma la existencia de una amplia base conceptual sobre el comercio electrónico; sin embargo, son escasos los precedentes, en la literatura científica consultada, sobre el proceder a seguir para rediseñar complejos especiales de tiendas virtuales de comercio minorista y cómo llevar su gestión enfocado en la sostenibilidad.
2. El análisis de la situación problemática que fundamentó la presente investigación demostró la necesidad de desarrollar un procedimiento general que sirva de soporte al proceso de toma de decisiones relativo al rediseño de complejos especiales de tiendas virtuales de comercio minorista y su gestión, enfocado a la sostenibilidad.
3. El procedimiento propuesto fue validado a través del criterio de un grupo de expertos, tanto de la práctica como de la academia, estableciéndose como un instrumento importante para poner en práctica complejos virtuales de la Cadena de Tiendas Caribe de manera efectiva y garantizando beneficios a las diferentes partes interesadas pertinentes.

REFERENCIAS

- Campbell, K. (2023). E-Commerce Growth Strategy. A Brand-Driven Approach to Attract Shoppers, Build Community and Retain Customers. New Delhi, India: KoganPage.
- Chang Zamora, V., y Uzcátegui Sánchez, C. (2023). Estrategias digitales para el posicionamiento de tienda en línea. Revisión sistemática de la literatura. *Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), 405-416.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9124401>
- García Sánchez, I. M., Cunha Araujo, D. J., Amor Esteban, V., y Enciso Alfaro, S. Y. (2024). Leadership and Agenda 2030 in the Context of Big Challenges:



Kenier Aguiar Ramos; Aramis Alfonso Llanes; Fernando Marrero Delgado; Dainelys Bacallao Rojas

Sustainable Development Goals on the Agenda of the Most Powerful
CEOs. *Administrative Sciences*, 14(7), 146.

<https://doi.org/10.3390/admsci14070146>

González Morales, D., Pérez Rodríguez, R., y Duffus Miranda, D. (2022). Estrategia de marketing digital para la tienda online TuEnvío. *Avances*, 24(4), 417-434.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8950585>

Heinemann, G. (2023). The new online trade. Business models, business systems and benchmarks in e-commerce. Monchengladbach, Germany: Springer Nature.

López Carrión, A. E. (2024). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 en España: análisis de los efectos de las campañas de comunicación y del conocimiento de la población. *Doxa Comunicación*, 38, 293-315.

<https://doi.org/10.31921/doxacom.n38a1997>

Machín Díaz, O. (2019). Procedimiento para la implantación del comercio electrónico en la empresa estatal cubana. Caso Tienda Zona+ Cárdenas. [Tesis de Maestría, Universidad de Matanzas]

Morfa Álvarez, O., y Medina Hernández, O. (2023). El comercio electrónico, una herramienta de comunicación para el desarrollo de la empresa Gydema en Cienfuegos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 8(2), 120-127. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>

Pérez Hernández, D., y Medina Chicaiza, P. (2024). Mejoras en un modelo de creación de tienda virtual en el sector mobiliario en Ecuador. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 11(2), 99–113. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.112.891>

PNDES (2017). Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos.

Rodríguez Veiguela, Y., Machín Díaz, O., y Pons García, R. C. (2023). Estrategia de desarrollo del turismo de compras a partir del comercio electrónico en la tienda virtual internacional Varadero Playa Azul. *Retos Turísticos*, 22(1), e-6455. <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/article/view/56>



Kenier Aguiar Ramos; Aramis Alfonso Llanes; Fernando Marrero Delgado; Dainelys Bacallao Rojas

- Shulla, K., y Leal Filho, W. (2023). Achieving the UN Agenda 2030: Overall actions for the successful implementation of the Sustainable Development Goals before and after the 2030 deadline. European Union Parliament, 56 p.
https://www.agenda-2030.fr/IMG/pdf/expo_ida_2022_702576_en.pdf
- Velázquez Alejos, A. A., Morgan Beltrán, J., y Valencia Pérez, L. R. (2022). Sustentabilidad del emprendimiento a través del comercio electrónico. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
<https://doi.org/10.51896/oel/LWDK9169>
- Velázquez López, A., Martínez Carballo, M., y Torres Hechavarría, L. (2021). Acciones para la gestión del comercio electrónico en la Agencia de viajes cubana ECOTUR. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8(1), 18-48.
<https://doi.org/10.21855/ecociencia.81.408>
- Zhang, R., Fang, L., He, X. y Wei, C. (2023). The Whole Process of E-commerce Security Management System. Design and Implementation. Xi'an, China: Springer Nature.

