

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL**  
**DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**“LA GESTIÓN DE VENTAS Y LA RENTABILIDAD”**

**PRESENTADO POR:**

**Bachiller: ZULLY GAIL ROJAS QUIJANO**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

## PRESENTACIÓN

La gestión de ventas es muy importante en el desarrollo, crecimiento y continuidad de las empresas de cualquier sector de empresarial, sea comercial, de servicios, industrial, etc. El planificar la gestión de ventas y costos es indispensable para establecer las guías de acciones necesarias para poder obtener una buena rentabilidad durante el ejercicio fiscal.

La situación actual de los negocios, obliga a planificar actividades futuras, considerando siempre un plan de contingencias, para evitar situaciones no deseadas que pueden afectar el logro de los objetivos y metas. Es decir, se debe considerar los objetivos a alcanzar y los riesgos que podrían afectar su realización.

El mundo empresarial, como producto de la globalización es muy competitivo, por tanto, las empresas están en constante competencia para ganar mercado y mantener presencia en la preferencia de los consumidores finales; sabido es, que también la publicidad o marketing, juega un papel muy importante para la difusión o conocimiento de los productos que ofrecen las empresas, el sector comercial no es ajeno a esta corriente de globalización.

La rentabilidad, es el resultado de la gestión empresarial, si el resultado es ganancia, se dice que la gestión ha sido buena, y si es pérdida, la gestión ha sido mala y lo primero que se hace es culpar a la gerencia y solicitar su cambio.

Es de resaltar, que la rentabilidad es el resultado de los ingresos menos los gastos; y sabido es, que los ingresos dependen de las ventas realizadas durante un período determinado, y los costos, comprenden desde las compras de los productos para la venta, considerando los gastos generales o fijos, más los gastos operativos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

De acuerdo a lo que prescribe la Ley N° 26887 - Ley General de Sociedades, las empresas mercantiles, son empresas que se forman con la finalidad de buscar el lucro o la

ganancia; lo que quiere decir, que las empresas privadas se forman para ganar y no para perder.

Para lograr un resultado óptimo y rentable, se tiene que gestionar la empresa considerando un adecuado proceso administrativo, tales como: planeación, organización, dirección y control; de esta buena gestión, depende la continuidad de los negocios.

Motivo por el cual, la suscrita en sujeción a la estructura aprobada por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para el presente trabajo de investigación ha considerado los capítulos siguientes:

En el Capítulo I, se describe la situación problemática formulando los problemas y objetivos de la investigación.

El capítulo II, muestra el marco teórico con la pertinencia en la selección de los antecedentes, las bases teóricas y el glosario de términos.

El Capítulo III, presentan las hipótesis y variables con sus respectivos indicadores.

En el Capítulo IV, se aborda la metodología con el tipo, nivel, diseño, población y muestra y las técnicas e instrumentos seleccionados para el procesamiento, análisis e interpretación de la información.

El capítulo V, presenta los resultados, interpretación y análisis con su respectiva herramienta estadística, las conclusiones, las recomendaciones y finalmente, la bibliografía y anexos de la investigación.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por haberme brindado la oportunidad de estudiar y de alcanzar mis objetivos y metas.

A mis amados padres y familiares, por darme su cariño y apoyo constante; además, por la confianza puesta en mí.

## AGRADECIMIENTO

A mi Madre, ... porque eres una gran mujer que día a día me da su inmenso amor y fuerzas para seguir adelante.

A mi Padre, ... por su inmenso amor sin límites y por ser mi guía en todo, ... sin ti, no hubiera podido llegar hasta dónde estoy.

A mi amado esposo, ... porque contigo, mi vida tiene sentido, ... gracias por ayudarme a crecer en todo sentido, durante éstos últimos doce años, ... por tu apoyo y por tu inmenso amor.

A mis amadas hijas: Andrea y Ayelen, ... porque son el mejor regalo que Dios me ha dado, ... porque son ellas las que me impulsan a ser mejor cada día.

## RESUMEN

En el presente estudio, considera la importancia de la gestión de ventas en las empresas, para lo cual se han tomado en cuenta los indicadores que permitirán identificar, evaluar y mejorar el proceso de ingresos, lo cual tendrá incidencia en la rentabilidad alcanzada por la empresa, lo cual en gran parte depende de la toma de decisiones acertadas, desarrollando una buena estrategia para alcanzar los objetivos del área de ventas. En los siguientes cinco capítulos se realiza lo siguiente:

Capítulo I.- Planteamiento del Problema. Se describe la realidad problemática de del sector comercial del Distrito de la Victoria, Lima; se plantean los problemas de la investigación, justificación y los objetivos de la investigación.

Capítulo II.- Marco Teórico. Comprende los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, y el glosario de términos relacionado con la gestión de ventas y rentabilidad de las empresas.

Capítulo III.- Hipótesis y Variables. Se muestran las hipótesis: general y específicas de la investigación; así como, la identificación de variables, su operacionalización y la matriz de consistencia de la gestión de ventas y rentabilidad en las empresas del sector comercial.

Capítulo IV.- Metodología. Considera el tipo de investigación, el diseño, población de estudio, unidad de análisis, tamaño de la muestra, selección de la muestra, técnicas de recolección de datos y técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información.

Capítulo V.- Presentación de Resultados. Se muestra el análisis e interpretación de resultados; así como, el análisis relacional de variables y contrastación de hipótesis; además, las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos emergentes de la investigación.

**Palabras claves:** Gestión de ventas - rentabilidad

## ABSTRACT

In the present study, it considers the importance of sales management in companies, for which we have taken into account the indicators that will allow to identify, evaluate and improve the revenue process, which will have an impact on the profitability achieved by the company, Which largely depends on making the right decisions, developing a good strategy to achieve the objectives of the sales area. In the following five chapters the following is done:

Chapter I.- Problem Statement. It describes the problematic reality of the commercial sector of the District of Victoria, Lima; The problems of research, justification and the objectives of the research are raised.

Chapter II.- Theoretical Framework. It includes the background of the research, the theoretical bases, and the glossary of terms related to sales management and profitability of companies.

Chapter III.- Hypotheses and Variables. The hypotheses are shown: general and specific of the investigation; As well as the identification of variables, their operationalization and the matrix of consistency of sales management and profitability in companies in the commercial sector.

Chapter IV.- Methodology. Consider the type of research, design, study population, unit of analysis, sample size, sample selection, data collection techniques and processing techniques, analysis and interpretation of information.

Chapter V. - Presentation of Results. The analysis and interpretation of results is shown; As well as, the relational analysis of variables and hypothesis testing; In addition, the conclusions, recommendations, bibliography and annexes emerging from the research.

**Keywords:** Sales management - profitability

## INDICE

PRESENTACIÓN .....	ii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INDICE.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÌNDICE DE FIGURAS .....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Situación Problemática .....	1
1.2 Problemas de la Investigación .....	3
1.3 Justificación .....	3
1.4 Objetivos de la Investigación.....	4
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO .....	5
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	5
2.2 Bases Teóricas .....	7
2.2.1 <i>Gestión de Ventas</i> .....	7
2.2.2 <i>Rentabilidad</i> .....	26
2.3 Glosario de Términos.....	38
CAPÍTULO III	
HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	40
3.1 Hipótesis General.....	40
3.2 Hipótesis Específicas .....	40
3.3. Identificación de Variables .....	40
3.4 Operacionalización de Variables .....	41

3.5 Matriz de Consistencia.....	42
CAPÍTULO IV	
METODOLOGÍA.....	43
4.1 Tipo y nivel de la Investigación.....	43
4.2 Diseño de la Investigación.....	43
4.3 Población de estudio .....	44
4.4 Unidad de Análisis.....	44
4.5 Tamaño de la Muestra .....	44
4.6 Selección de la Muestra .....	45
4.7 Técnicas de Recolección de Datos .....	45
4.8 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información.....	45
CAPÍTULO V	
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	46
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados.....	46
5.1.1. <i>Tablas y gráficos sobre Gestión de ventas</i> .....	46
5.1.2. <i>Tablas y gráficos sobre Rentabilidad</i> .....	54
5.1.3. <i>Tabla global</i> .....	62
5.2. Análisis relacional de variables y Contrastación de hipótesis.....	66
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES .....	77
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....	78
ANEXOS .....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nivel del plan de ventas de las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.....	46
Tabla 2: Nivel de objetivos en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.....	48
Tabla 3: Nivel de estrategias utilizadas en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.....	50
Tabla 4: Nivel de competitividad de las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.....	52
Tabla 5: Nivel de riesgos que asumen las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016. ....	54
Tabla 6: Nivel de toma de decisiones en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016. ....	56
Tabla 7: Nivel de la cadena de valor en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016. ....	58
Tabla 8: Nivel de resultados alcanzados en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.....	60
Tabla 9: Nivel de Gestión de ventas en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016. ....	62
Tabla 10: Nivel de Rentabilidad en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.....	64

## ÌNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Nivel del plan de ventas de las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016 .....	47
Figura 2: Nivel de objetivos en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016 .....	49
Figura 3: Nivel de estrategias utilizadas en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016. ....	51
Figura 4: Nivel de competitividad de las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016. ....	53
Figura 5: Nivel de riesgos que asumen las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016. ....	55
Figura 6: Nivel de toma de decisiones en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016. ....	57
Figura 7: Nivel de la cadena de valor en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016. ....	59
Figura 8: Nivel de resultados alcanzados en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016. ....	61
Figura 9: Nivel de Gestión de ventas en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016. ....	63
Figura 10: Nivel de Rentabilidad en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016. ....	65

## INTRODUCCIÓN

Las Ventas son el alma de una empresa ya sea comercial, industrial o de servicios, es la encargada de mover la economía de la empresa y el departamento de Ventas es el representante del cliente dentro de la empresa.

Su función radica en maximizar, satisfacer y motivar al consumidor para elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado. Igual importancia tiene la actividad de la venta como el servicio de posventa. Por esta razón es indispensable llevar una adecuada gestión del mismo, de los procesos llevados a cabo y del personal que conforman este departamento, ya que la información que se genera es la que se va a suministrar a los departamentos de compras, al área de contable y tributaria, finanzas, al área de cobranzas y a la auditoría (externa y fiscal), de manera que debe proporcionar información verificable; por ello el objetivo de una adecuada administración del departamento de ventas consiste en llevar la cuenta de todo según su volumen, pedidos, etc., de tal forma que aumente la eficiencia, eficacia y economía, así como mejorar la toma de decisiones soportados con indicadores de gestión que midan el cumplimiento de los objetivos.

Debido a que la empresa tiene una gran cantidad de productos se debe tener en cuenta que el tipo de venta no es igual para todos los productos y que existen varias modalidades para que estos sean comercializados y que cualquier proceso innecesario genera atrasos y gastos. Es por esto que debe definirse un sistema de gestión por procesos en el área de ventas, identificando su misión, visión, plan estratégico y procesos actuales para realizar un análisis de valor agregado para llevar a cabo la propuesta de mejora en busca de eficiencia y economía; también se elaborará indicadores de gestión que permitan cuantificar el desempeño del área estudiada basada en datos medibles que eliminen la necesidad de utilizar la experiencia, para que sirvan de soporte para la toma de decisiones a la alta gerencia.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Situación Problemática**

La globalización y la evolución de los mercados tiene incidencia en empresas de todo giro, tamaño y sector, la realidad actual de los negocios ha cambiado drásticamente, por lo que el mundo empresarial se ha vuelto más competitivo, debido a esto, el uso de la tecnología ha generado un gran impacto en la agilización de las operaciones y la rapidez con las que se hacen las negociaciones a nivel mundial.

Los cambios en la forma de comprar, es tan importante como el saber vender, considerando la realidad del mercado, los estratos o niveles sociales para el cual están dirigido los productos o servicios que ofrece la empresa. La capacidad de los recursos humanos de la organización, será gravitante para lograr una buena presencia y permanencia en el mercado.

Se ha revelado, que la mayoría de las empresas del sector comercial, carecen de una gestión de ventas apropiada, no cuentan con un plan de actividades o plan de ventas, que fije objetivos y metas a alcanzar durante un ejercicio fiscal o económico, y menos de un plan a mediano y largo plazo.

Asimismo, estas empresas no cuentan de un plan de capacitación a los recursos humanos, sobre todo al personal que trabaja en el área de ventas, por tanto, dicho

personal, no se encuentra capacitado para el cumplimiento de sus funciones, tampoco cuentan con un plan de incentivos, premios, bonos, comisiones y pagos de horas extras, que motiven a sus empleados del área de ventas, para que coadyuven al logro de los objetivos y desarrollen sus funciones con más entusiasmo, lo cual permitirá el incremento de las ventas.

Igualmente, estas empresas desconocen la importancia de los controles internos para salvaguardar los activos y recursos de la empresa, no existe un área o persona responsable de la identificación de riesgos, que puedan afectar el logro de objetivos trazados por la alta dirección, lo cual puede ser una contingencia que de darse ocasionará pérdidas que limiten la continuidad de los negocios.

Este sector empresarial, carece de una adecuada gestión de ventas, de estrategia para ejecutar decisiones que permitan alcanzar los objetivos, y por ende lograr resultados favorables de ingresos sostenidos que tengan influencia en la rentabilidad de las empresas del sector comercial.

Cabe señalar, que la rentabilidad en general, es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado por una empresa, puede referirse a:

La rentabilidad económica, que es el beneficio comparado con el total de recursos empleados para obtener esos beneficios;

La rentabilidad financiera, que es el beneficio comparado con los recursos propios invertidos para obtener esos beneficios;

La rentabilidad social, que es el objetivo de las empresas públicas, aunque también perseguida por empresas privadas y ONG.

La rentabilidad negativa o interés negativo cuando el tipo de interés de un crédito o depósito es menor que cero.

Por tal motivo es necesario analizar e identificar la situación actual de la gestión de ventas, evaluando sus controles internos, y proporcionándoles las herramientas necesarias para que alcancen sus objetivos, buscando siempre la satisfacción del mercado o clientes y el aumento de las ventas, lo cual redundará en el desarrollo de la empresa.

## **1.2 Problemas de la Investigación**

### **Problema General**

¿En qué forma la gestión de ventas influye en la rentabilidad de las empresas del sector comercial del distrito de Pueblo Libre - Lima, 2016?

### **Problemas Específicos**

- a) ¿De qué manera el plan de ventas influye en el nivel de riesgos identificados por la empresa?
- b) ¿En qué medida el nivel de objetivos establecidos influye en la toma de decisiones de la empresa?
- c) ¿En qué forma la estrategia utilizada influye en las actividades de la cadena de valor de la empresa?
- d) ¿De qué manera el nivel de competitividad influye en los resultados del ejercicio de la empresa?

## **1.3 Justificación**

### **Justificación Teórica**

La gestión de ventas, es el elemento clave y el que no debe faltar y fallar en cualquier emprendimiento basado en las ventas, porque de él dependerá directamente el éxito o el fracaso de las empresas de cualquier sector empresarial.

No solamente a la hora de concretar ventas es importante la acción de esta área o departamento, sino que también lo será para incrementar el volumen de ventas que tiene un negocio. La gestión de ventas será crucial tanto en el comienzo de un negocio, como también en un negocio que ya viene funcionando y que quiere incrementar sus ventas.

La gestión de ventas estará conformada por una serie de profesionales y de empleados de una empresa que trabajan en equipo y de manera relacionada para concretar las ventas de los productos y servicios que la empresa produce o vende.

Además, de la concreta gestión de ventas, esta área se ocupará de seguir las actividades relacionadas para lograr los objetivos y metas trazadas por la empresa.

### **Justificación Práctica**

En la práctica, es importante formular y establecer un adecuado plan de ventas, con metas alcanzables y basadas en una proyección sustentada en referencias históricas y capacidad operativa o fuerza de ventas suficiente.

Hay que considerar que las ventas, representan la columna vertebral de las empresas, de la buena gestión de ventas, dependerá el futuro de éstas. Para una empresa que se sustenta de las ventas de sus productos o la prestación de sus servicios, es imprescindible que las mismas estén activas e incrementándose para poder subsistir.

Como sucede con todo plan o esquema, la gestión de ventas, deberá indicar a priori las cifras o las metas de ventas que se quieren lograr para que todo el personal implicado, lo tenga claro y actúe en consecuencia a ese plan.

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Determinar si la gestión de ventas influye en la rentabilidad de las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.

### **Objetivos Específicos**

- a) Establecer si el plan de ventas influye en el nivel de riesgos identificados por la empresa.
- b) Determinar si el nivel de objetivos establecidos influye en la toma de decisiones de la empresa.
- c) Analizar si la estrategia utilizada influye en la toma de decisiones de la empresa.
- d) Evaluar si el nivel de competitividad influye en los resultados del ejercicio de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Núñez, Parra y Villegas (2011), en la tesis: “DISEÑO DE UN MODELO COMO HERRAMIENTA PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS Y MARKETING”, de la Universidad de Chile, para optar el título de Ingeniero Industrial, mención en Administración, donde señalan que los cambios en el entorno, avances tecnológicos y nuevas tendencias sociales han afectado el comportamiento de los clientes provocando nuevas prácticas empresariales. En este contexto, la dirección de Marketing y Ventas cumple un importante rol en la relación entre la empresa y los clientes. Este estudio busca validar un modelo que explique la administración de Ventas y Marketing Orientadas al Cliente y su impacto en el desempeño. El problema de investigación que guía el estudio es: ¿Qué variables son importantes en la gestión de Ventas y Marketing para mejorar los resultados organizacionales? Para dar respuesta a esta interrogante se realiza, en primera instancia, una investigación exploratoria a través de una revisión exhaustiva de la literatura relacionada al tema de estudio. A partir de ésta, se plantea un modelo de gestión de Ventas y Marketing que considera las siguientes variables latentes: (1) Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas, constituida por Satisfacción Laboral (Involucramiento en el trabajo; Ambigüedad (Conflicto) de Rol; Política de Incentivos); Capacitación y Experiencia en Ventas, (2) Cultura Organizacional Orientada al Mercado (Orientación a la Competencia;

Coordinación Interfuncional y Orientación al Valor del Cliente), (3) Valor de la Marca y (4) Ética Empresarial. Estas variables impactan en los Resultados Organizacionales, medidos a través de la Lealtad del cliente y la Utilidad Neta.

**Chávez, Huarcaya y Spitzer (2015)**, de la Universidad del Pacífico, en la tesis: “PLAN DE MARKETING PARA EL RESTAURANTE LAS CANASTAS DEL C.C. PLAZA NORTE”, donde señalan que el Plan de Marketing desarrollado para la franquicia de restaurantes de pollos y parrillas Las Canastas que opera en el Centro Comercial Plaza Norte, cadena reconocida con presencia en Lima y provincias, se basó en la investigación exploratoria y concluyente, para la cual se realizaron entrevistas de profundidad a expertos, así como en una encuesta que utilizó como herramientas la información recabada del análisis interno y externo del entorno. El objetivo fue determinar las valoraciones más importantes del mercado objetivo, comprendido por jóvenes hasta los 25 años, habitantes de Lima Norte y pertenecientes a los NSE B y C. Es a este público objetivo al que se busca cautivar con una renovada propuesta a fin de incrementar las ventas en un entorno donde, a pesar de la alta competencia, se aprecia una oferta limitada en el rubro de comidas en el horario nocturno y de madrugada.

**León y Zavala (2013)**, de la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, Guayaquil – Ecuador, en la tesis: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE VENTAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS UBICADA EN LA CIUDAD DE MILAGRO", donde señalan que las Ventas son el alma de una empresa ya sea comercial, industrial o de servicios, es la encargada de mover la economía de la empresa y el departamento de Ventas es el representante del cliente dentro de la empresa.

Su función radica en maximizar, satisfacer y motivar al consumidor para elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado. Igual importancia tiene la actividad de la venta como el servicio de posventa. Por esta razón es indispensable llevar una adecuada gestión del mismo, de los procesos llevados a cabo y del personal que conforman este departamento, ya que la información que se genera es la que se va a suministrar a los departamentos de compras, al área de contable y tributaria, finanzas, al área de cobranzas y a la auditoría (externa y fiscal), de manera que

debe proporcionar información verificable; por ello el objetivo de una adecuada administración del departamento de ventas consiste en llevar la cuenta de todo según su volumen, pedidos, etc., de tal forma que aumente la eficiencia, eficacia y economía, así como mejorar la toma de decisiones soportados con indicadores de gestión que midan el cumplimiento de los objetivos.

## **2.2 Bases Teóricas**

### ***2.2.1 Gestión de Ventas***

Los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión. En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión.

La labor del Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación.

Esta simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún con nosotros, como un eco del pasado. Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado. Pero son los zarpazos de la realidad lo que ha hecho que los administradores tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar en mercados muy competitivos y a veces poco recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas.

La autorización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas carencias de los directivos españoles. La naturaleza de la gestión se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, por encima de todas ellas.

Como parte de esta recopilación de información, se ubica que existen diversos autores que brindan aportes de mucha significación en cuanto al tema, es así que FANTOVA (2005) expresa que: “gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades)”, lo que incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).
- La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene (FANTOVA, 2005:87).

De igual manera, los autores ÁLVAREZ y SANTO (2010), manifiestan que:

... Gestión es la aptitud para organizar y dirigir los recursos de una empresa, con el propósito de obtener el grado óptimo de posibilidades (servicios, valor económico añadido y acto continuado) mediante decisiones que: efectúe el gestor dirigidas a conseguir los objetivos previamente fijados. Acción y efecto de gestionar ósea, efectuar trámites o diligencias para realizar o concluir un asunto público o privado (ALVAREZ y SANTO, 2010: 585).

Según los especialistas JOHNSON y WINCHELL (2008) quienes manifiestan que: “El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma” (p.29)

Al respecto, podemos indicar que si nos enfocamos en la aplicación del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo suele tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privada, que son más conocidas como el sector privado empresarial. De todas formas debemos decir que las empresas que le pertenecen al sector público, es decir, aquellas que son propiedad del estado, también suelen tener buenos modelos de gestión, pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de gestión más técnico.

Asimismo, IVANCEVICH, LORENZI y SKINNER (2005) nos dan la siguiente definición: “La gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar

las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar” (p.11).

Agregando que los gestores y directivos fueron elementos imprescindibles para planear, dirigir y controlar las organizaciones que dieron lugar a la economía industrial urbana. Hoy en día, son ellos los que dirigen y supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión.

Señalan también (IVANCEVICH, LORENZI y SKINNER, 2005), que existen diferentes tipos de gestión como son:

- *La gestión como proceso.* La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.
- *La gestión como disciplina.* Clasificar la gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías.
- *La gestión y las personas.* Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización. La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- *La gestión como carrera.* Los diferentes significados e interpretaciones del término *gestión* pueden interrelacionarse de este modo: las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Así, pues, definimos la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar actividades laborales (pp.12-15)

Igualmente acotan que la definición de gestión implica el término calidad. La calidad es considerada actualmente como uno de los principios activos para mejorar la competitiva global, la palabra calidad ha desencadenado una larga serie de definiciones, por lo que resulta difícil elegir una sola entre ellas. Pero para los fines propios de este tema definen a la “calidad como la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas” (IVANCEVICH et al., p.17)

No obstante, el proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestión básicas. En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización; la organización específica cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos, los cuales lo definen más ampliamente de la siguiente manera:

- *Planificar*. La función de gestión que determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos.
- *Organizar*. La función de la gestión que asigna las tareas identificadas en el proceso de planificación a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación.
- *Liderar*. Función de los gestores que, dirigiendo y motivando, incluyen en los *miembros* de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos.
- *Controlar*. Función *de* gestión que asegura que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado (IVANCEVICH et al., p.18).

De esta manera, se puede apreciar que las cuatro funciones de gestión han de entenderse en el contexto de la mejora y del mantenimiento de la calidad. Las funciones de gestión se interrelacionan con la calidad y no deberían separarse de ella. El rendimiento que se logre en una de las funciones dependerá del rendimiento en las demás. Un plan demanda liderazgo, organización y control para que pueda llevarse

adecuadamente a la práctica. En el caso de que no incorpore consideraciones adecuadas sobre la calidad no pasará mucho tiempo sin que el fracaso se haga realidad.

Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada.

El autor, RUBIO (2006) expresa que: “La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados” (p.12)

Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para sumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

Además, un ejemplo claro con los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada.

En su antiguo puesto de vendedor sus responsabilidades eran:

- Alcanzar el volumen de ventas que se le había fijado.
- Organizar su propio tiempo con criterios personales para poder establecer contacto con el mayor número posible de clientes.
- Identificar a los clientes importantes que podría necesitar la empresa.
- Registrar sus visitas y pasar la información a su inmediato superior.

Pero en su nuevo puesto como jefe de ventas ahora es responsable de:

- Realizar las previsiones de ventas y cumplir los objetivos presupuestados.
- Coordinar el tiempo no solo del personal de su departamento sino también del personal administrativo del mismo.
- Desarrollar un plan de prospección para alcanzar una mayor cuota de mercado.
- Diseñar de las acciones promocionales y de publicidad, con los comentarios e informaciones tanto para su departamento como para el resto de la organización (RUBIO et al., p.12).

Como se puede apreciar, su sistema de trabajo ha cambiado sustancialmente. Y así en todos los puestos de la organización empresarial.

Además, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Por lo tanto, la noción de gestión se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Considerando las afirmaciones, el autor utiliza como frase que dejará patente las mismas, lo siguiente: Pedro ha sido ascendido dentro de su empresa como reconocimiento a la magnífica gestión que ha realizado al frente del área en el que se encontraba trabajando.

Importa resaltar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

El primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas, para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores

cualificadas. El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores (PÉREZ y MERINO, 2008: 5)

Precisando que es importante resaltar que existen distintos tipos de gestión, que son:

- Gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad.
- Gestión de proyectos, por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible.
- Gestión del conocimiento (proveniente del inglés *knowledge management*). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización.
- Gestión ambiental, abarca el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima (PÉREZ et al., p.6).

El autor, RUBIO et al., refiere que para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- 1.Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
2. Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
3. Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

En cuanto a las funciones principales el autor hace hincapié que el trabajo de la gestión exige al director de la empresa cualidades excepcionales. El dirigente en las sociedades actuales ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo.

Asimismo, para conseguir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, nos parecemos más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas.

Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa-efecto. Por ejemplo, entre un cuerpo humano y un automóvil: si una pieza del coche falta, es posible que afecte el funcionamiento del mismo durante un determinado tiempo hasta que esta se sustituye por otra, y el coche funcionará como antes de la avería. Pero si una parte del cuerpo humano falla, seguro que afectará a todo el organismo, incluso a sus partes intangibles, como son el humor, los sentimientos, el apetito, etc.

Tal vez se pueda reemplazar ese órgano, o quizás no, pero el mero hecho de sustituirlo alterará el ciclo vital de la persona. En muchos casos aspectos del organismo de la persona nunca podrá funcionar como antes de la operación. Habrá cambiado, incluso tal vez haya mejorado, pero nunca será igual.

Otro elemento comparativo, es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización. En el ejemplo del coche, las partes mecánicas se desgastarán con el tiempo, pero al estar normalizadas, podrá ser sustituidas por otras según un programa de mantenimiento que permitirá al vehículo seguir funcionando.

En el caso de las personas, con el tiempo irán cambiando: la percepción, la experiencia, la motivación. El proceso de envejecimiento afectará su actitud y su comportamiento. Además, los grupos de personas dentro de la organización actúan de forma distinta según el estadio de la vida en que se encuentren. Todo cambio impuesto en el grupo, por ejemplo – cambio en el personal – alterará su naturaleza, incluso sus expectativas (p.15)

Como se puede apreciar, este ejemplo determina la importancia que en la gestión general de la empresa tiene el desarrollo de los Recursos Humanos. Por tanto es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un mero sistema mecánico, si no, fracasará sin duda en sus

objetivos. Este hecho es el que hace que la labor de los directivos, en este campo, sea un reto permanente.

La forma en que cambien, para bien o para mal, se deberá en gran parte a las habilidades “humanas” del gestor. La vinculación entre proyecto económico y cultura de la empresa son tan fuertes, que en algunas empresas se confunden aspectos.

De esta manera, el autor afirma que la gestión de los Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente (RUBIO et al, p.16).

En lo referente al sistema de control para la gestión estratégica de las organizaciones, GONZÁLES (2008) expresa que todos los sistemas de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, están compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento.

Motivo por el cual, para NEWMAN quien es citado por GONZALES, la dirección ha sido definida como “la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común” (p.5).

Asimismo, el trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

1. Planificar: Determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.
2. Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
3. Coordinar los recursos: Obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.

4. Dirigir; Emitir instrucciones, incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
5. Controlar: Vigilar si los resultados prácticos se conforman los más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación el personal a alcanzar estos estándares, comprar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión (GONZALES et al., p.6).

Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta.

En la actualidad, esta subdivisión la conforman solamente la planificación, la organización, la dirección y el control, pues se considera que en cualquiera de las restantes, la coordinación es parte de ellas.

Lo que si resulta indiscutible, es que cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro del proceso de dirección, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones de dirección. A pesar del papel de cada una, muchos autores se plantean la importancia relativa que tiene la planificación por sobre las demás.

Además, desde el punto de la comunidad primitiva, el hombre se ha planeado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. En cualquier caso, existió en primer momento, un instinto de conservación y con el posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que les permitió administrar sus recursos. Surgió así un proceso de regulación y definición de actividades que garantizaba:

1. Orientarse hacia una idea o necesidad determinada, guiados generalmente por un líder.
2. Contar con alimentos, herramientas, tierra y hasta lugares para la pesca en determinado período del año.

3. Conocer exactamente, quién o quiénes eran responsables de una u otra labor.
4. Detectar alguna falta y las posibles causas.
5. Actuar ante una situación que atentara en contra de lo que se encontraba previsto (GONZALES et al., p.7).

Este proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional y por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado (GONZALES et al, p.8).

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

Por tanto, para lograr definir lo que se ha dado en llamar "Control de Gestión", sería imprescindible la fusión de lo antes expuesto con todo un grupo de consideraciones y análisis correspondientes sobre el control.

Los investigadores HEYEL y MENKUS (2004) señalan que existen diferentes tipos de gestión las cuales mencionan y definen de la siguiente forma:

- *Gestión de marketing.* La gestión de ventas en la pequeña empresa puede seguir los mismos principios básicos aplicables a las grandes empresas, pero existen muchas y notables diferencias. Es en esas diferencias donde radica el éxito, más que el fracaso, del pequeño empresario. Y esto será así, evidentemente, si no pasa por alto los principales generales de una buena gestión empresarial.

La mayoría de las veces, el jefe de ventas de una pequeña empresa es uno de los propietarios, o bien se trata de una persona que no sólo asume toda la responsabilidad de ventas y marketing, sino que él mismo es el departamento de ventas.

- *Gestión de producción.* Un factor obvio para el éxito de una pequeña empresa –o de cualquier tipo de empresa- es poder satisfacer *las* demandas de los clientes al precio más bajo posible. Por tanto, no hay ninguna fase en el proceso de fabricación que exija más atención que el control de la producción, es decir, la planificación y la programación. La persona responsable de la producción ha de tener un dominio pleno de varios oficios. Para conseguir que se produzca, debe tener un buen know-how técnico apoyado en una experiencia mecánica. Una capaz tiene también la responsabilidad de cooperar con los demás capataces para lograr un funcionamiento efectivo de los sistemas de planificación y control de la producción.

- *Gestión de recursos humanos (GRH).* Comprende las actividades *encaminadas* a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización. Los recursos (RH) de una organización representan una de sus mayores inversiones. El valor de los recursos humanos de una organización queda con frecuencia de manifiesto cuando ésta se vende. La gestión de recursos humanos es una expresión moderna para designar lo que tradicionalmente se denominada administración o dirección de personal.

Las funciones de la gestión de recursos humanos son aquellas tareas que han de cumplirse, tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas, para obtener y coordinar los recursos humanos.

- *La gestión de riesgos.* Muchos empresarios otorgan el seguro la misma consideración que la Biblia a los lirios del campo. Ni aporta trabajo, ni *produce* ni vende nada. La mayor parte del tiempo, todo lo que el seguro hace es costar dinero que ha de reponerse con más trabajo, más producción y mayores ventas. El seguro es un antiquísimo instrumento financiero concebido para que los comerciantes compartieran su “riesgo”, o potencial de pérdida, con otros comerciantes y así evitar las desastrosas consecuencias que podrían abocarlos al cierre de su negocio.
- *La gestión financiera.* Los propietarios y gerentes de las pequeñas empresas suelen considerar que la implantación de sistemas *comprendivos* de control interno constituye un gasto poco razonable. En lugar de gastar el dinero en sistemas y procedimientos, los empresarios prefieren invertirlos en el desarrollo de productos, programa de marketing o en ampliación de instalaciones. Sin embargo, los métodos empleados en una empresa pequeña difieren significativamente de los aplicados por grandes corporaciones (HEYEL y MENKUS, 2004, p.203)

En términos generales, gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevará a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

También y a la par de esto, en una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en orden a lograr los objetivos propuestos. De lo dicho se desprende que la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

Una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno.

Entonces, “Gestión” es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso; es decir, sobre un conjunto de actividades, lo que incluye:

La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.

La coordinación de sus actividades y correspondientes interacciones.

### **Ventas**

Del latín “vendita”, “venta” es la acción y efecto de vender (traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convencido). El término se usa tanto para nombrar a la operación en sí misma como a la cantidad de cosas que se venden.

La venta también es el contrato a través del cual se transfiere una cosa propia a dominio ajeno por el precio pactado. La venta puede ser algo potencial (un producto que está a la venta pero aún no se ha sido comprado) o una operación ya concreta (en este caso, implica necesariamente la compra). Suele hablarse de compra-venta para hacer mención a la operación bilateral donde el vendedor entrega una cosa determinada al comprador, quien paga por ella un precio. Lo habitual es que dicho pago se realice con dinero, ya que si se escoge otro objeto a cambio se estaría hablando de un trueque.

La venta de productos o servicios constituye la base de las operaciones de las empresas. A través de estas ventas, las compañías obtienen ingresos.

Se puede afirmar que la venta existe desde los orígenes de la vida. Se ha dicho que, en realidad, la primera venta la realizó Eva, en el Paraíso, cuando persuadió a Adán para que la ayudara a comerse la manzana. Aunque no nos remontáramos tan atrás, sí podemos decir que, probablemente, el mundo no sería el mismo si no se hubieran producido las transacciones comerciales desde la antigüedad.

Gracias a la venta se han producido avances tecnológicos y se han facilitado cambios, propiciados por aquellos vendedores que a la vez eran inventores hasta llegar a uno de sus mejores exponentes como fue **Henry Ford**, que facilitó un gran impulso a la economía de los países.

El vendedor profesional aún sigue siendo en el siglo XXI la punta de lanza del futuro de las empresas, y ellos determinan parte de su éxito. El siglo XX experimentó profundos cambios dentro del mundo de la venta; hace más de 70 años no era difícil vender, ya que

la mayoría de los países habían pasado una guerra y una posguerra, la escasez de casi todos los productos, fundamentalmente de los básicos, era casi la norma.

En estas condiciones la gente compraba lo que le ofrecieran sin tener que realizar complicados procesos de elección. Es a partir de los años 50, con la fabricación en cadena y la proliferación de productos y servicios, cuando comienzan en Europa a utilizarse algunas técnicas de venta que, generalmente, venían importadas de los EE. UU.

Las técnicas son herramientas, instrumentos que se aplican en el proceso de venta para persuadir al cliente o posible cliente hacia la propuesta del vendedor. La mayoría están basadas en la psicología, la sociología y, fundamentalmente, en la observación del trabajo de los mejores profesionales de la venta, aunque ahora ha irrumpido el neuro marketing con grandes posibilidades de futuro y todo por hacer, al tratarse de la nueva ciencia que estudia el comportamiento del consumidor. Pero no es suficiente con el conocimiento de estas herramientas.

Los vendedores deben ser, además, hábiles en su manejo, por lo que necesitarán entrenamiento y experiencia para poner en marcha un proceso de venta. Uno de los sistemas más clásicos de venta que tuvo gran éxito, e incluso hoy en día tiene vigencia, es la venta a través del método AIDDA que, en el año **1947**, **Percy H. Whaiting** presentó en su libro **Las cinco grandes reglas de la venta**, cuya importancia ha sido trascendental en la historia de las técnicas de venta. En ellas se seguía, por primera vez, una sistematización de todas las técnicas elaboradas con anterioridad desde las importantes teorías de **Elmer Wheeler** y de **Dale Carnegie**. El método AIDDA sigue teniendo vigor hoy día, puesto que es compatible con otros sistemas y técnicas que se han puesto de moda con posterioridad.

Uno de los elementos más importante al momento de vender es la comunicación que se emplea con su mercado objetivo. No basta con tener una excelente propuesta de valor, los canales de venta y su segmento de cliente. Pues, una vez que se encuentre en el mercado, Ud. va a tener que competir con miles de empresas que son su competencia directa e indirecta. ¿Cómo entonces podemos atraer la atención de aquellos consumidores que son bombardeados constantemente con mensajes de publicidad? ¿Cómo podemos asegurarnos que la comunicación que enviamos no sea un esfuerzo desperdiciado?

La respuesta es una de las técnicas más usadas hoy en día en el mundo de las ventas: la técnica **A.I.D.A.** La técnica **A.I.D.A.**, es un acrónimo que significa: Atención, Interés, Deseo y Acción. Esta técnica vio su origen en los años cincuenta desde cuando las ventas han sido consideradas como una profesión y se iniciaron diversos programas de capacitación en ventas. Describe el proceso básico por medio del cual las personas son motivadas por estímulos, que conducen a ventas exitosas.

Al momento de estructurar una comunicación, es necesario que incluya en éste orden su mensaje para iniciar y conducir a los consumidores a que tomen acción. Analicemos como podemos utilizar cada uno de estos “conectores” o impulsores, de la técnica de éxito, **A.I.D.A** es la palabra nemotécnica:

**ATENCIÓN:** Solo tenemos entre 1 y 5 segundos para llamar la atención, ya sea por teléfono o en visita cara a cara, tiempo en el cual la otra persona se forma la primera impresión de usted, donde lo que cuenta es la imagen personal y el marketing personal. A pesar de la presión del tiempo, preséntese de forma natural y relajada, espere que le digan “no gracias” y recuerde que cada “no”, lo pone más cerca del “sí”.

**INTERÉS:** Recordemos que solo tenemos entre 5 y 15 segundos para crear algún interés, debido a que es necesario decir o mostrar algo interesante y proveer ventajas claras y beneficios tangibles para el cliente, la persona a la que está contactando debe tener una necesidad real o potencial por su producto o servicio (lo que implica que debió existir un adecuado trabajo de prospección). No olvidemos que debemos desarrollar la habilidad necesaria para desarrollar empatía (ponerse en los zapatos del cliente) para entender al cliente, su situación y necesidades.

**DESEO:** Para despertar el deseo, el vendedor debe tener la habilidad de interpretar la situación del cliente, sus prioridades y limitaciones, a través de preguntas y respuestas muy empáticas; debe dominar la “técnica de preguntas”. Se debe construir confianza y establecer simpatía e identificarse (química) con el prospecto o cliente, para ganar credibilidad sobre lo que se ofrece.

La clave es demostrar cómo usted, su producto y su organización son confiables y responden a una necesidad real del cliente potencial, con soluciones adecuadas, aún en los términos de las condiciones de la venta (forma de pago, entregas, etc.)

**ACCIÓN:** Se trata, simplemente, de convertir al cliente potencial en cliente real, y es sencillamente pasar del deseo a la acción, a obtener la orden, a la firma del pedido, al cierre del negocio. Por inercia o en forma natural el cierre no llega, hay que inducirlo; la acción o el cierre es tener la habilidad de captar el momento y plantearlo con naturalidad y promover el acuerdo para el próximo paso, cualquiera que éste sea.

Por supuesto, si los tres primeros pasos, han sido exitosos, más fácil será llegar al cierre o la acción. Es decir, si la venta ha sido bien conducida, el prospecto llegará a la acción sin mayor controversia. Cualquier combinación de los factores: estilos, personalidades y comportamientos, le permitirá al vendedor establecer el **A.I.D.A** más adecuado para abordarlo y venderle.

Indicando con ello que el vendedor al comienzo de la conversación de venta debe captar la atención del cliente o posible cliente para en el segundo paso conseguir su interés. En la siguiente etapa, el vendedor demostrará al cliente cómo su producto o servicio satisfará las necesidades de este, incluso utilizará pruebas, si fuera necesario. De esa manera va a hacer crecer su deseo de compra y le llevará en la última etapa, denominada acción, al cierre o remate de la venta.

Noventa años después, sigue siendo totalmente vigente la teoría expuesta por el psicólogo **E. K. Strong**, en un escrito del año 1925, en el que anticipó el sistema de satisfacción de necesidades o deseos como una teoría de venta. **Strong** insistió en la importancia de hallar apelativos o puntos de venta por medio del análisis del producto a vender, relacionando estos con las necesidades del posible cliente, en contraste con los sistemas de venta a base de respuesta al estímulo y venta formulada, que tienden a ser situaciones controladas por el vendedor.

Al emplear la teoría de venta referente a la pura satisfacción de las necesidades, el vendedor debe conocer perfectamente el punto de vista del cliente, orientándolo hacia él, y la mejor forma para ello es interesándose por sus necesidades o deseos.

Vender satisfaciendo necesidades del cliente es el enfoque que deben seguir en la actualidad tanto los profesionales del marketing como los de ventas, puesto que no se trata de hacer una venta esporádica o puntual. Más importante que hacer clientes es conservarlos y asegurarnos su fidelidad. Eso únicamente se conseguirá con la filosofía del yo gano-tú ganas. Veamos algunas definiciones de qué es vender basadas en esa filosofía.

Vender es el proceso por medio del cual el vendedor averigua y activa las necesidades y/o deseos del comprador y satisface los mismos con ventajas o beneficios mutuos y continuos para ambas partes.

Vender es el proceso mediante el cual el vendedor consigue que el cliente piense o actúe de una manera no prevista por él. Y en beneficio de ambos.

Bajo mi punto de vista la motivación debe ofrecerse continuamente a los vendedores para ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Con ayuda de nuestros clientes nos daríamos a conocer y tendríamos más y más clientes.

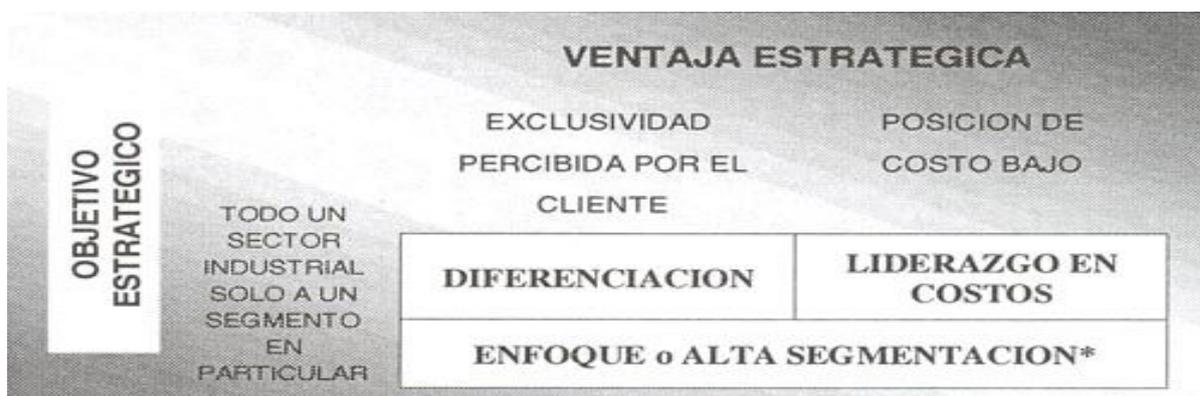
Satisfacción personal, es necesario evaluar continuamente a los vendedores y ascender si esto fuera necesario para que se sientan que puedan dar más si se esfuerzan.

Incremento económico, es necesario tener un sueldo por comisiones y que ellos mismos puedan ver su venta reflejada en lo económico.

Desempeño profesionalmente, es importante que puedan recibir capacitaciones que lo ayuden a poder enfrentarse al mercado teniendo en cuenta la evolución año tras año.

Incremento en la competitividad que permitirá un mejor posicionamiento.

### CUADRO DE ESTRATEGIAS



Bajo un campo de estrategias tenemos que tener en cuenta metas que desarrollar ya sea a nivel personal o de trabajo, esta se define en la palabra en ingles de 5 siglas **SMART** que continuación se detalla:

**Specific** (específico): Establece cifras con plazos de entrega reales. Deja de decir «quiero más visitas».

**Measurable** (medible): Asegúrate de monitorizar tu objetivo. Deja de utilizar clichés del tipo «interacción con la marca» o «influencia en las redes sociales».

**Attainable** (alcanzable): Trabaja para lograr un objetivo que sea un desafío, pero también que sea alcanzable.

**Realistic** (realista): Sé honesto contigo mismo, porque sabes lo que tú y tu equipo son capaces de lograr. No les olvides de los obstáculos a los que podrías tener que enfrentarte.

**Time-bound** (tiempo limitado): Concédete un plazo de entrega. No sigas avanzando hacia un objetivo que podrías «lograr un día de estos».

Todas estas reglas acompañan para llegar al éxito de la venta, teniendo en cuenta siempre que es necesario el aporte que el vendedor pueda transmitir de la manera cordial y que llegue a calar de manera beneficiosa al cliente que es nuestro fundamental objetivo.

El año 2014 fue otro año desafiante para las ventas en todo el mundo. Europa cayo en recesión durante casi todo 2014 aunque comenzó a recuperarse de manera modesta al final del año y a principios de 2015, pero el crecimiento permaneció bajo. La economía siguió afectada por los mercados de créditos débiles, la austeridad fiscal y mercados de exportación débiles. La economía de Estados Unidos creció lentamente en 2014, en gran parte debido a un endurecimiento de la política fiscal. Los salarios estaban relativamente paralizados excepto por los hogares en el segmento superior del mercado. En Japón, hubo señales de una recuperación económica principalmente debido a las medidas de estímulo económico del gobierno, pero la economía bajó la velocidad en la segunda mitad del año. Los intentos por crear inflación no produjeron ganancias en los salarios y el poder adquisitivo real de los consumidores siguió disminuyendo. La economía china se desaceleró bruscamente en 2014 y continuó con un crecimiento lento similar en 2015. La inflación se desaceleró y los precios de los productores disminuyeron, lo que indicaba

mucha capacidad en exceso en la economía. El gobierno fue más estricto con los gastos espléndidos de los funcionarios y los regalos lujosos, creando problemas en las ventas al menudeo de productos de lujo.

En el lado positivo, la escasez de mano de obra impulsó los salarios. Muchos países emergentes vieron que sus economías desaceleraron en este período ya que el capital regresó a Estados Unidos después de las pláticas de un cambio en la política monetaria de EUA. Los bancos centrales del mercado emergente ajustaron su política monetaria para estabilizar sus monedas. Esto tuvo un efecto escalofriante en la inversión y desaceleró el crecimiento.

### ***2.2.2 Rentabilidad***

Con respecto a la variable “Rentabilidad”, se encuentra información de mucho interés, tal es así, que el autor MUÑOZ (2008) lo define como: “La rentabilidad como el rendimiento obtenido por la inversión financiera en relación a la cantidad invertida” (p.421).

De igual manera, diferentes autores tienen diferentes puntos de vista como los autores BRAVO, LAMBRETON y MÁRQUEZ (2007), manifiestan que el fin de un negocio es optimizar sus recursos de manera que al final de un periodo produzca más de lo que se invirtió en él; cuando esto ocurre, el negocio es rentable. La rentabilidad es, por tanto, la capacidad de generar utilidades (p.137)

El estado de resultados permite conocer el desempeño de una empresa gracias a que establece una relación entre los ingresos y gastos de la misma. Al revisarlo, podemos ver si la operación normal de la compañía está generando utilidades, cómo repercuten las decisiones de operación y financiamiento en las utilidades y, en general, evaluar si los recursos se están empleando de manera eficiente.

Entonces, el estado de resultados es útil para: Estimar el potencial de crédito de las empresas. Al revisar el estado de resultados, las instituciones de crédito o cualquier entidad interesada pueden formarse una idea del desempeño de la administración, lo cual les puede servir de referencia a la hora de analizar si se otorga o no un crédito. Estimar sus flujos de efectivo.

El total de ingresos y gastos puede servir de base para predecir los flujos de efectivo que una empresa espera recibir en el futuro. Tener una base para determinar los dividendos. La utilidad neta que se obtiene en el negocio puede tener dos destinos: repartirse entre los socios o reinvertirse en la empresa. El dividendo es la parte de las utilidades que se reparte entre los accionistas.

Las utilidades retenidas representan la parte de las utilidades que se reinvirtieron en la empresa en periodos pasados.

La utilidad neta, por lo tanto, sirve de base para determinar la cantidad que se va a repartir como dividendos, los cuales no deben ser mayores que las utilidades retenidas, pues de lo contrario se estaría disminuyendo el capital social aportado por los dueños.

Los autores, WHEELLEN y HUNGER (2007) manifiestan que:

El rendimiento es el resultado final de una actividad. Las medidas que se seleccionarán para evaluar el rendimiento dependen de la unidad organizacional que se evaluará y los objetivos a lograr. Los objetivos que se establecieron anteriormente en la etapa de formulación de la reducción de costos, entre otros) se deben usar ciertamente para medir el rendimiento corporativo después de implementar las estrategias (p.263)

El autor ROMERO (2011) nos da la siguiente apreciación “La utilidad neta es el valor residual de los ingresos de la entidad, después de haber disminuido sus costos y gasto” (p.34).

El capital ganado es una referencia lógica en el proceso de medición de la utilidad; por tanto, al incrementarse éste en el periodo contable, se identifica una utilidad integral. Cuando el cambio representa una reducción, se identifica una pérdida integral.

Al hablar de mantenimiento de capital se dice que es el punto de partida lógico en el proceso de medición de la utilidad, ya que ésta no puede existir a menos que se haya

conservado intacto el capital. Al respecto, existen dos criterios de mantenimiento de capital: el financiero y el físico.

La diferencia básica entre ambos criterios estriba en que en el enfoque del capital financiero se pretende medir en dinero un atributo monetario; por su parte, en el enfoque del capital físico, tal como lo dice su nombre, se mide un atributo físico; es decir, el capital financiero trata de conservar (mantenimiento de capital) una determinada cantidad de poder adquisitivo, y el capital físico, una capacidad operativa determinada.

Para determinar la utilidad neta, es importante tener presente que ésta puede provenir de transacciones, eventos y otras circunstancias, es decir, que la utilidad neta reconoce tres diferentes fuentes: Transacciones y transferencias entre la entidad, diferentes de sus propietarios, actividades productivas en su sentido más amplio: manufactura, conversión, extracción, distribución, prestación de servicios y, en general, todas aquellas que le agreguen un beneficio a la entidad materialmente cuantificable, eventos y circunstancias derivados de la interacción de la entidad con su entorno económico, legal, social, político y físico, incluyendo las repercusiones por cambios de precios.

Este concepto de mantenimiento del capital exige una valoración correcta del activo en función de sus costos de entrada (precio de costo) o de sus valores de salida (precio de venta), y la utilidad proviene del aumento de estos valores a lo largo del tiempo.

El enfoque del enfrentamiento de los ingresos con sus costos correspondientes requiere una adecuada valuación de los precios o valores de entrada (precios de costo) y los precios o valores de salida (precio de venta), y obtener por diferencia o enfrentamiento entre los valores de entrada y salida el importe de la utilidad.

Igualmente, el autor DÍAZ (2012) nos da la siguiente apreciación:

Cualquier persona tiene una idea de lo que es la rentabilidad, pero una definición de ella se hace muy difícil hasta el punto de que la inmensa mayoría de los manuales eluden dar una definición de este concepto. Se limitan a poner fórmulas. Entenderemos por Rentabilidad “la remuneración que una empresa (en sentido amplio de la palabra) es capaz de dar a los distintos elementos puestos a su disposición para desarrollar su actividad económica. Es una medida de la eficacia

y eficiencia en el uso de esos elementos tanto financieros, como productivos como humanos (p.69)

El análisis tradicional sufre de esquizofrenia desde el momento en que se dedica a lanzar todo tipo de cocientes para extraer conclusiones no siempre correctas y pocas veces útiles para que un ejecutivo pueda gestionar bien su empresa, y el primer aspecto que debemos desarrollar es determinar claramente lo que vamos a poner en el dividendo y en el divisor, y su cuantificación o valoración. Sin olvidar que esas divisiones deben ser útiles para entender el pasado, gestionar el presente y adelantarnos al futuro.

La primera es definir el margen, o los márgenes. El Margen Neto se debe calcular después de afrontar todo tipo de gastos y ahí deberíamos incluir como gasto, entre otros elementos, el costo de reposición del inmovilizado en condiciones de competitividad, necesidad para la empresa y estado de la tecnología. También la periodificación de compromisos, remuneraciones futuras y acuerdos a medio y largo plazo del consejo de administración. Además, todo aquello que pueda menoscabar los ingresos y repercutir en el referido margen.

Debemos tener en cuenta en el cálculo de la rentabilidad –o rentabilidades- los precios de reposición, con las matizaciones anteriores, ya que si la rentabilidad no lo tiene en cuenta se producirá la descapitalización económica, y posteriormente financiera de la compañía.

La rentabilidad depende de un margen adecuadamente calculado y de los diferentes elementos económicos y financieros puestos a disposición de la empresa para el desarrollo de su actividad. Pero también, y a efectos de gestión principalmente a corto plazo, cabría incluir los diferentes componentes de ese margen.

Con lo cual estaríamos hablando de beneficios financieros, beneficios económicos, beneficios de gestión, beneficios de personal, los primeros tienen relación con las fuentes financieras de la empresa, esto es con su patrimonio neto, con el pasivo a largo plazo y con el pasivo a corto plazo. Los segundos con la estructura económica, es decir con el activo y sus distintos apartados. Los de gestión hacen referencia a los ingresos y a los diferentes gastos de la compañía (DIAZ et al, p.70).

También, el autor informa que el primer indicador propuesto nos puede recordar al conocido ROA, pero alcanzará toda su utilidad cuando lo relacionemos con otros, en especial con los cuatros siguientes, para comprobar la eficiencia real del activo, o los componentes menos productivos del mismo. No usaremos el concepto de Beneficio que se usa en el ROA (Beneficios antes de Impuestos y de Intereses).

Porque los intereses constituyen un gasto muy vinculado a los activos en especial al de largo plazo. Además es el fruto y la consecuencia de las inversiones, del inmovilizado a largo plazo y de la gestión de la compañía.

Si no lo tenemos en cuenta daremos una visión falsa de la rentabilidad de un activo más costoso por la financiación. No es lo mismo la rentabilidad sobre un activo adquirido sin préstamos que con algún tipo de financiación. El ROA convencional no distingue.

El segundo índice muestra la capacidad del inmovilizado, tomado globalmente, para generar beneficios.

La relación tercera complementa la anterior pues el divisor sólo engloba aquella parte del inmovilizado dedicada expresamente a la producción. La comparación entre éste y el anterior es una medida del grado de utilidad del inmovilizado. También extraeremos enseñanzas útiles si lo comparamos con el primero.

El cuarto evalúa lo que indicábamos en el párrafo anterior sin necesidad de comparar dos índices porque los fundimos en uno sólo. Lo conseguimos al colocar en el numerador el inmovilizado productivo y en el denominador el improductivo. Este indicador y el siguiente nos darán una idea global de la rentabilidad del activo.

El índice quinto es un indicador que aúna la rentabilidad del inmovilizado productivo y las del total del activo. Con este indicador y utilizando varios ejercicios podemos ver si el crecimiento del Activo eleva la rentabilidad de la empresa. Completa al anterior y proporciona más información. Por decirlo de alguna manera mejora, detalla y amplía la información del ROA.

Con nuestra sexta propuesta abandonamos la rentabilidad sobre el activo, y pasamos a la rentabilidad sobre las distintas fuentes financieras. Estamos ante otro indicador tradicional en el análisis contable. Cabría distinguir entre fondos propios y patrimonio neto. De la comparación entre ambos cocientes podemos extraer conclusiones para la rentabilidad exclusiva de los accionistas y para la de la empresa. Esto tiene mayor relevancia ahora en que con el nuevo PGC tenemos un Patrimonio Neto que es superior a los Fondos Propios. Indirectamente es una medida de la gestión de la empresa.

El indicador número siete es también típico y habitual en el análisis de los estados contables cara al accionista. Es el beneficio por acción. Sería conveniente compararlo con el dividendo por acción. De la comparación de ambos podemos deducir la capacidad de inversión que tiene la sociedad.

En cuanto al octavo puede ofrecer diferentes lecturas. Una puede ser las posibilidades de la empresa para hacer frente y devolver sus deudas. Otra se podría entender como una medida de la solvencia en términos de rentabilidades. E incluso podríamos ver la capacidad de crecimiento que tiene una empresa, en términos de lo que dispone una vez afrontadas las deudas. Este índice se puede desglosar entre endeudamiento a corto (Liquidez) y a la largo plazo (Solvencia). Compararíamos ambos entre si y en relación al total del endeudamiento.

Beneficios sobre ventas es otra herramienta típica del análisis de rentabilidad. Ganaría interés si en la venta deducimos los gastos de ventas imputables al equipo de ventas.

Posibilita medir la eficacia de la fuerza de venta y contribuiría a la fijación de las remuneraciones de los mismos. A efectos de gestión recordar que lo importante no sólo es vender, sino que la venta nos implique pocos gastos de los vendedores, y que se cobre.

El anterior cociente hay que completarlo con un análisis porcentual y escalar de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y muy especialmente relacionar las ventas con los distintos componentes de los gastos (compras, personal, suministros).

En el onceavo lugar ponemos relación entre dos partidas que deben ir parejas el beneficio y el cash flow. Si se cobrara todo en efectivo y no hubiera, amortizaciones,

ambas magnitudes coincidirían. La relación informa sobre la rentabilidad pero quizás también sobre la gestión del inmovilizado productivo, vía amortizaciones y otros.

El indicador número doce permite conocer las posibilidades de inversión a medio plazo, ya que se entiende que una parte de los beneficios hoy pueden destinarse a inversiones en periodos sucesivos. Cuanto más elevado sea el cociente, más posibilidades existe de invertir y más capacidad para ello tiene la empresa. Igualmente Inversiones elevadas hoy pueden suponer menores inversiones en el futuro. Este índice hay que ponerlo en relación con los planes de inversión de la compañía.

Los siguientes, trece y catorce, son dos de los típicos de la rentabilidad y la gestión. Suelen ser fuente de información y a veces pretexto para la apertura/cierre de plantas, oficinas, Y también para regulación de plantillas.

Aportamos el cociente de beneficios sobre la valoración del personal. Su evolución en el tiempo es una medida de la eficiencia de la plantilla, de su correcta valoración y evaluación y en consecuencia de su remuneración y del nivel de exigencia que cabría hacer de ella y de sus capacidades.

Añadimos dos índices más que pretenden relacionar los conceptos de rentabilidad, liquidez y solvencia. En última instancia los tres están íntimamente relacionados, pero además nos ofrecen el conocimiento del equilibrio entre las tres magnitudes y en qué medida la liquidez va por delante de la solvencia o de la rentabilidad. Igualmente es un termómetro y un barómetro de la situación presente de las tres magnitudes y su probable evolución. También llama la atención sobre ciertas alarmas, coberturas o precauciones en la gestión empresarial en los mencionados parámetros. Así la relación de los índices de rentabilidad y Liquidez informan del ritmo de crecimiento de ambos en una secuencia plurianual y de una posible contribución a la liquidez en el siguiente ejercicio.

Consideraciones similares cabría hacerse del último. Además del ritmo de crecimiento de uno y otro con una muestra de varios ejercicios, podemos adivinar la contribución de la rentabilidad a la solvencia del siguiente año (Liquidez y Solvencia) y a la de futuros periodos (Solvencia).

Queremos recordar y resaltar que además de las evaluaciones parciales de cada indicador hay que hacerlas de todos los de Rentabilidad y de los de Liquidez, Solvencia y Rentabilidad de forma conjunta y en series plurianuales.

De la misma forma, el experto RODRÍGUEZ, GALLEGO y GARCÍA (2009) manifiestan que “la rentabilidad es uno de los conceptos económico-financieros más complejos, dado que no sólo existen diferentes tipos de rentabilidad y diferentes perspectivas de estimación, sino que el concepto de beneficio, sobre el que descansa su cálculo, es bastante subjetivo” (p109).

Además agrega que existen diversos medios de analizar el rendimiento obtenido por la empresa durante un ejercicio económico: Análisis de variación de márgenes:

Punto muerto o umbral de rentabilidad, Indicadores bursátiles, Rentabilidad de los activos, Rentabilidad de los fondos propios.

En este trabajo, nos centramos en los dos últimos, que permiten alcanzar una visión del rendimiento que ha logrado la empresa desde la perspectiva del uso de sus activos y desde la perspectiva de sus propietarios.

Como punto de partida, es preciso tener en cuenta que una cifra de resultados, aisladamente considerada, no permite que el analista pueda opinar sobre si es adecuada o no. Si, por ejemplo, comparamos la cifra de beneficios de Telefónica SA con la de una sastrería de lujo, obtendremos bien fácilmente que Telefónica SA presenta una mayor cifra. ¿Es, por ello, más rentable? Intuitivamente, la respuesta es negativa, dado que dependería de los recursos comprometidos.

Por tanto, para analizar si una cifra de resultados es adecuada, es necesario relacionar dicha cifra con alguna magnitud indicativa de los capitales empleados y comparar el ratio o ratios obtenidos con algún patrón de referencia; por ejemplo, con los ratios equivalentes referidos a periodos anteriores, con el rendimiento de inversiones alternativas o con ratios medios sectoriales.

El análisis financiero de la rentabilidad empresarial, cuando se aborda desde el exterior de la entidad examinada, persigue esencialmente dos objetivos: Evaluar el rendimiento de las inversiones o de los activos, Evaluar el rendimiento obtenido para los propietarios. Dada la complejidad de las magnitudes relacionadas en los ratios de rentabilidad, debido a los múltiples factores que influyen en las mismas, la interpretación de los ratios de rentabilidad y la identificación de las causas que

han podido ocasionar una variación en los mismos, será casi siempre una tarea difícil para el analista externo.

A continuación, analizaremos de forma separada la rentabilidad de los activos (rentabilidad económica) y la rentabilidad de los fondos propios (rentabilidad financiera).

El objetivo de la rentabilidad económica se centra en evaluar el rendimiento de los activos totales manejados por la dirección de la empresa, con independencia del método de financiación utilizado, esto es, sin considerar quiénes han aportado los recursos (propietarios o acreedores). A grandes rasgos, cuanto mayor sea el ratio, más eficiente se considerará la gestión desempeñada por los directivos.

Su formulación quedaría expresada de la siguiente forma:  $\text{Resultado de explotación o de las operaciones} / \text{Total activo}$ .

La perspectiva que presenta la rentabilidad financiera recoge el rendimiento obtenido por los propietarios sobre los fondos invertidos. Su objeto, por tanto, es evaluar el rendimiento alcanzado por la participación de los propietarios en la financiación de la empresa. Su formulación quedaría expresada de la siguiente forma:  $\text{Resultado del ejercicio} / \text{Patrimonio Neto}$ .

El numerador representa el excedente atribuible a los propietarios, mientras que el denominador recoge los fondos aportados por los mismos y diversos remanentes de autofinanciación (RODRIGUEZ et al., pp.111-113)

Todas las inversiones financieras que posea una empresa formarán parte del activo en su balance.

Además, atendiendo al vencimiento de la inversión o al plazo durante el cual la entidad tiene establecido mantener la propiedad, distinguiremos: Inversiones financieras a corto plazo: permanecerán en el patrimonio de la empresa un periodo igual o inferior a 12 meses. En el PGC aparecen en el grupo 5. Inversiones financieras a largo plazo: permanecerán en el patrimonio de la empresa un plazo superior a 12 meses. En el PGC aparecen en el grupo 2.

Teniendo en cuenta que la inversión en valores negociables puede realizarse en renta fija, renta variable, derivados, etc., y que en cada una de estas inversiones debemos identificar el plazo de vencimiento, podemos establecer la siguiente clasificación

siguiendo el modelo de balance que recoge del PGC: Inversiones financieras a corto plazo, Instrumentos de patrimonio. Se contabilizan bajo este epígrafe las inversiones a corto plazo en derechos sobre el patrimonio neto como acciones, participaciones en instituciones de inversión colectiva sociedades de responsabilidad limitada.

El PGC distingue, además, si la inversión se produce entre empresas vinculadas o no. Aparecen, por lo tanto, los siguientes epígrafes: Participaciones a corto plazo en partes vinculadas. Inversiones financieras temporales en instrumentos de patrimonio. Créditos a terceros. Recoge los créditos no comerciales, incluye tanto los créditos como los intereses a cobrar a corto plazo a terceros y a otras partes vinculadas, así como los créditos por enajenación de inmovilizado. Valores representativos de deuda. Se contabilizan bajo este epígrafe las inversiones a corto plazo en obligaciones, bonos y valores representativos de deuda, así como los intereses a cobrar de los mismos. Derivados financieros. Incluye activos por derivados financieros a corto plazo.

Otros activos financieros. Se agrupan en esta sección las fianzas y depósitos constituidos a corto plazo, las imposiciones a corto plazo, las cuentas corrientes con socios y administradores y el dividendo que se cobrara, Inversiones financieras a largo plazo Instrumentos de patrimonio. Se contabilizan bajo este epígrafe las inversiones a largo plazo en derechos sobre el patrimonio neto como acciones, participaciones en instituciones de inversión colectiva sociedades de responsabilidad limitada.

El PGC distingue, además, si la inversión se produce entre empresas vinculadas o no. Aparecen, por lo tanto, los siguientes epígrafes: Participaciones a largo plazo en partes vinculadas. Inversiones financieras a largo plazo en instrumentos de patrimonio. Créditos a terceros. Se agrupan los préstamos y otros créditos no comerciales concedidos a terceros. Asimismo, se establece la distinción entre créditos a empresas del grupo y asociadas y los que se conceden a empresas con las que no hay vinculación. Valores representativos de deuda. Se contabilizan bajo este epígrafe las inversiones a largo plazo en obligaciones, bonos y valores representativo de deuda.

Derivados. Incluye activos por derivados financieros a largo plazo – Otras inversiones financieras a largo plazo. Se agrupan en esta sección las fianzas y depósitos constituidos a largo plazo, las imposiciones a largo plazo, los activos por retribuciones a largo plazo de

prestación definida y los activos por derivados financieros a largo plazo, y los instrumentos de cobertura.

Categorías de activos financieros, El PGC establece una serie de categorías en las que deben ser ubicados cada uno de los activos financieros con los que cuenta una empresa. Es importante que cada activo financiero se encuentre en la categoría que le corresponde porque de ello va a depender tanto la valoración inicial del instrumento como las valoraciones posteriores.

Se establecen seis categorías: Préstamos y partidas a cobrar. En esta categoría se clasifican: a) Los créditos por operaciones comerciales: son aquellos activos financieros que se originan en la venta de bienes y en la prestación de servicios por operaciones de tráfico de la empresa. b) Los créditos por operaciones no comerciales: son aquellos activos financieros que, sin ser instrumentos derivados, no tienen origen comercial, cuyos cobros son de cuantía determinada o determinable y que no se negocian en un mercado activo.

Inversiones mantenidas hasta el vencimiento. Se incluyen en esta categoría los valores representativos de deuda, que no sean derivados, con una fecha de vencimiento fijada, cobros de cuantía determinada o determinable, que se negocien en un mercado activo y que la empresa tenga la intención efectiva y la capacidad de conservarlos hasta su vencimiento.

Activos financieros mantenidos para negociar. El PGC considera que un activo financiero se posee para negociar si cumple una de las siguientes condiciones: a) Se origina o adquiere con el propósito de venderlo en un corto plazo. b) Forma parte de una cartera de instrumentos financieros identificados y gestionados conjuntamente con el objeto de obtener ganancia en un corto plazo. c) Es un instrumento financiero derivado, siempre que no sea un contrato de garantía financiera ni haya sido designado como instrumento de cobertura.

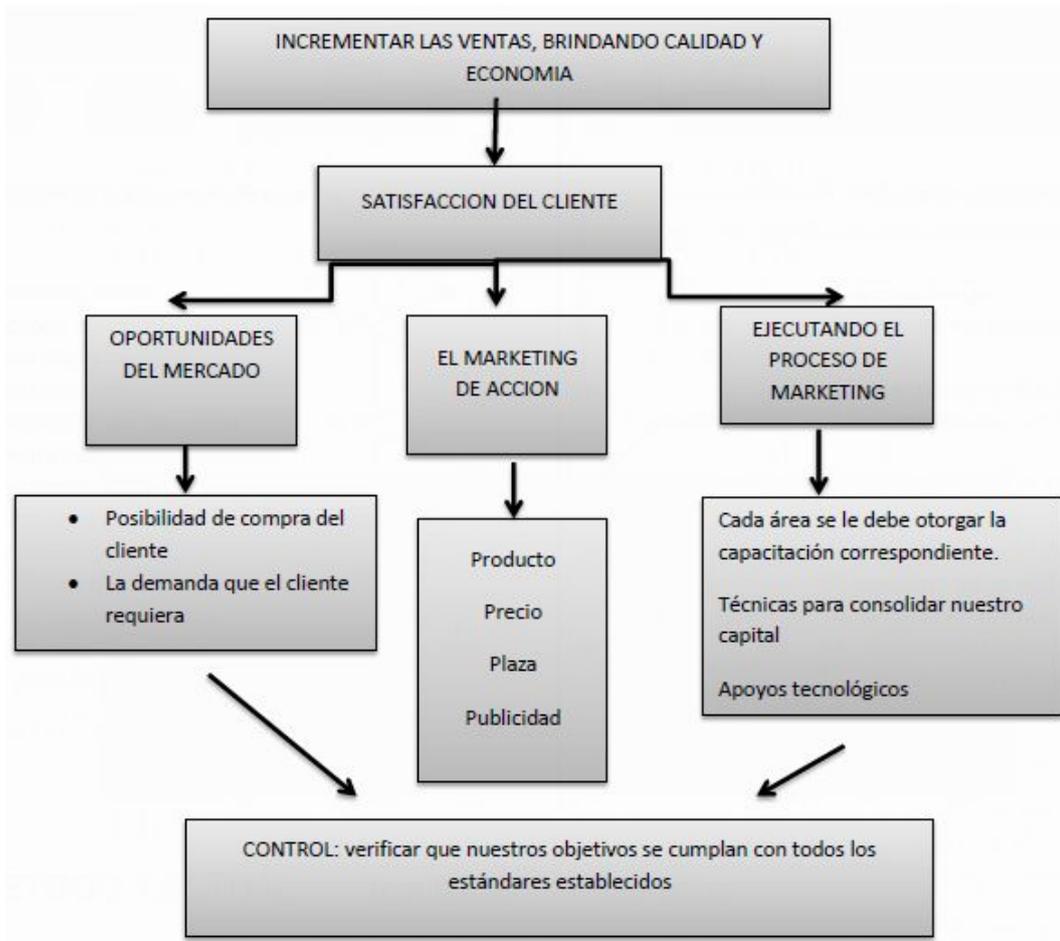
Otros activos financieros a valor razonable con cambios en la cuenta de pérdidas y ganancias. En esta categoría se incluirán los activos financieros híbridos, así como aquellos activos financieros que designe la empresa en el momento del reconocimiento

inicial para su inclusión en esta categoría. Dicha designación sólo se podrá realizar si resulta en una información más relevante, debido a que: a) Se eliminan o reducen de manera significativa inconsistencias en el reconocimiento o valoración (también denominadas asimetrías contables) que en otro caso surgirían por la valoración de activos o pasivos o por el reconocimiento de las pérdidas o ganancias de los mismos con diferentes criterios. b) El rendimiento de un grupo de activos o de activos y pasivos financieros se gestiona y evalúa sobre la base de su valor razonable de acuerdo con una estrategia documentada. Inversiones en el patrimonio de empresas del grupo, multigrupo y asociadas. Activos financieros mantenidos para la venta. El PGC establece una pauta muy general para clasificar en este epígrafe los activos financieros: “se incluirán los valores representativos de deuda e instrumentos de patrimonio de otras empresas que no se hayan clasificado en ninguna de las categorías anteriores”.

Como ya apuntábamos al comienzo de este epígrafe, dependiendo de la categoría en que se ubique el instrumento financiero recibirá un determinado tratamiento contable en cuanto a la valoración inicial, a las valoraciones posteriores e incluso al reconocimiento del deterioro de valor, si lo hubiera.

### **ESQUEMA DE TRABAJO**

En esta investigación nos enfocaremos en la mercadotecnia, ya que por medio de ella podremos incrementar las ventas, brindando calidad, servicio y buenos precios. Esto para la satisfacción del cliente, y esto lo lograremos con oportunidades del mercado, el marketing de acción, y ejecutando el proceso de marketing.



### 2.3 Glosario de Términos

**Neuromarketing:** es una disciplina avanzada, ya que tiene como función investigar y estudiar procesos cerebrales que hacen de una manera clara la conducta y toma de decisiones de las personas en los campos de acción de marketing tradicional (inteligencia de mercado, diseño de productos y servicios, comunicaciones, precios, branding, posicionamiento, targeting, canales y ventas). De esta manera se comprenden los procesos de toma de decisión del consumidor. Analiza el efecto que tienen las publicidades y otras acciones comunicativas en el cerebro humano. Se consiste en hacer las preguntas esenciales para lograr un gran efecto dentro de los posibles clientes y de esa manera crear campañas de mercadotecnia, publicidad y comunicación, en diversos sectores, que aumentan el porcentaje de éxito en la comercialización de los productos.

**Enfoque:** conducir la atención hacia un tema, cuestión o problema desde unos supuestos desarrollados con anticipación a fin de resolverlo de modo acertado.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis General**

La gestión de ventas influye favorablemente en la rentabilidad de las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.

#### **3.2 Hipótesis Específicas**

- a) El plan de ventas influye positivamente en el nivel de riesgos identificados por la empresa.
- b) El nivel de objetivos establecidos influye directamente en la toma de decisiones de la empresa.
- c) La estrategia utilizada influye favorablemente en la toma de decisiones de la empresa.
- d) El nivel de competitividad influye positivamente en los resultados del ejercicio de la empresa.

#### **3.3. Identificación de Variables**

Variable Independiente: Gestión de Ventas

Variable dependiente: Rentabilidad

### 3.4 Operacionalización de Variables

VARIABLES	INDICADORES
X: Gestión de ventas	X1: Plan de ventas X2: Nivel de objetivos X3: Estrategia utilizada X4: Nivel de competitividad
Y: Rentabilidad	Y1: Nivel de riesgos Y2: Toma de decisiones Y3: Cadena de valor Y4: Resultado del ejercicio

### 3.5 Matriz de Consistencia

#### Título: “GESTIÓN DE VENTAS Y RENTABILIDAD”

Título	Definición del Problema	Objetivos	Formulación de Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología	Población, Muestra	Técnicas Instrumentos
LA GESTIÓN DE VENTAS Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DEL DISTRITO DE LA VICTORIA - LIMA, 2016	<p><b>Problema Central</b> ¿En qué forma la gestión de ventas influye en la rentabilidad de las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016?</p> <p><b>Problemas secundarios:</b></p> <p>a) ¿De qué manera el plan de ventas influye en el nivel de riesgos identificados por la empresa?</p> <p>b) ¿En qué medida el nivel de objetivos establecidos influye en la toma de decisiones de la empresa?</p> <p>c) ¿En qué forma la estrategia utilizada influye en las actividades de la cadena de valor de la empresa?</p> <p>d) ¿De qué manera el nivel de competitividad influye en los resultados del ejercicio de la empresa?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar si la gestión de ventas influye en la rentabilidad de las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>a) Establecer si el plan de ventas influye en el nivel de riesgos identificados por la empresa.</p> <p>b) Determinar si el nivel de objetivos establecidos influye en la toma de decisiones de la empresa.</p> <p>c) Analizar si la estrategia utilizada influye en la toma de decisiones de la empresa.</p> <p>d) Evaluar si el nivel de competitividad influye en los resultados del ejercicio de la empresa.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> La gestión de ventas influye favorablemente en la rentabilidad de las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>a) El plan de ventas influye positivamente en el nivel de riesgos identificados por la empresa.</p> <p>b) El nivel de objetivos establecidos influye directamente en la toma de decisiones de la empresa.</p> <p>c) La estrategia utilizada influye favorablemente en la toma de decisiones de la empresa.</p> <p>d) El nivel de competitividad influye positivamente en los resultados del ejercicio de la empresa.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> X: Gestión de ventas</p> <p><b>Variable Dependiente:</b> Y: Rentabilidad</p>	<p>X1: Plan de ventas</p> <p>X2: Nivel de Objetivos establecidos</p> <p>X3: Estrategia utilizada</p> <p>X4: Nivel de competitividad</p> <p>Y1: Nivel de riesgos</p> <p>Y2: Toma de decisiones</p> <p>Y3: Cadena de valor</p> <p>Y4: Resultados del ejercicio</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Aplicada</p> <p><b>Diseño de la investigación:</b> Diseño no Experimental. Transaccional - Correlacional</p>	<p><b>Población:</b> La población estuvo conformada por 78 personas, vinculadas a las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima.</p> <p><b>Muestra:</b> La muestra comprendió a 65 personas vinculadas a las empresas del sector comercial.</p>	<p><b>Técnica:</b> La encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1 Tipo y nivel de la Investigación**

##### **Tipo**

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como: “INVESTIGACIÓN APLICADA”.

##### **Nivel**

Conforme a los propósitos del estudio la investigación se centra en el nivel descriptivo.

#### **4.2 Diseño de la Investigación**

El estudio responde a un Diseño no experimental porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único. Será una investigación Ex Post Facto pues los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la capacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Kerlinger, 1983).

Se tomó una muestra en la cual:

$$M = O_x \text{ r } O_y$$

Donde:

M =Muestra

O =Observación

x =Gestión de ventas

y =Rentabilidad

r =Relación de variables

### 4.3 Población de estudio

La población objeto de estudio estuvo conformado por aproximadamente 78 personas, vinculadas a las empresas del sector comercial de las empresas ubicadas en el distrito de La Victoria - Lima.

### 4.4 Unidad de Análisis

Se ha considerado como unidad de análisis a la gestión de ventas y a la rentabilidad de las empresas del sector comercial.

### 4.5 Tamaño de la Muestra

En la determinación de la muestra óptima se empleó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones cuando se tiene una población conocida:

$$N = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

Z = Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

e = Margen de error muestral 5%

P = Proporción de personas que manifestaron estar a favor de la gestión de ventas (se asume P=0.5)

Q = Proporción de personas que manifestaron no estar a favor de la gestión de ventas (se asume Q=0.5)

n = Muestra optima

Entonces, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5% tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)(78)}{(0.05)^2 (78-1) + (1.96)^2(0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{74.9112}{1.1529}$$

$$n = 64.97$$

$$n = 65 \text{ personas}$$

#### **4.6 Selección de la Muestra**

La muestra estuvo conformada por 65 personas vinculadas al sector comercial de las empresas ubicadas en el distrito de La Victoria - Lima.

#### **4.7 Técnicas de Recolección de Datos**

La principal técnica que se utilizó en este estudio será la encuesta.

#### **4.8 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información**

Se tabuló la información a partir de los datos obtenidos haciendo uso del programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences), del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%.

## CAPÍTULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

##### 5.1.1. Tablas y gráficos sobre Gestión de ventas

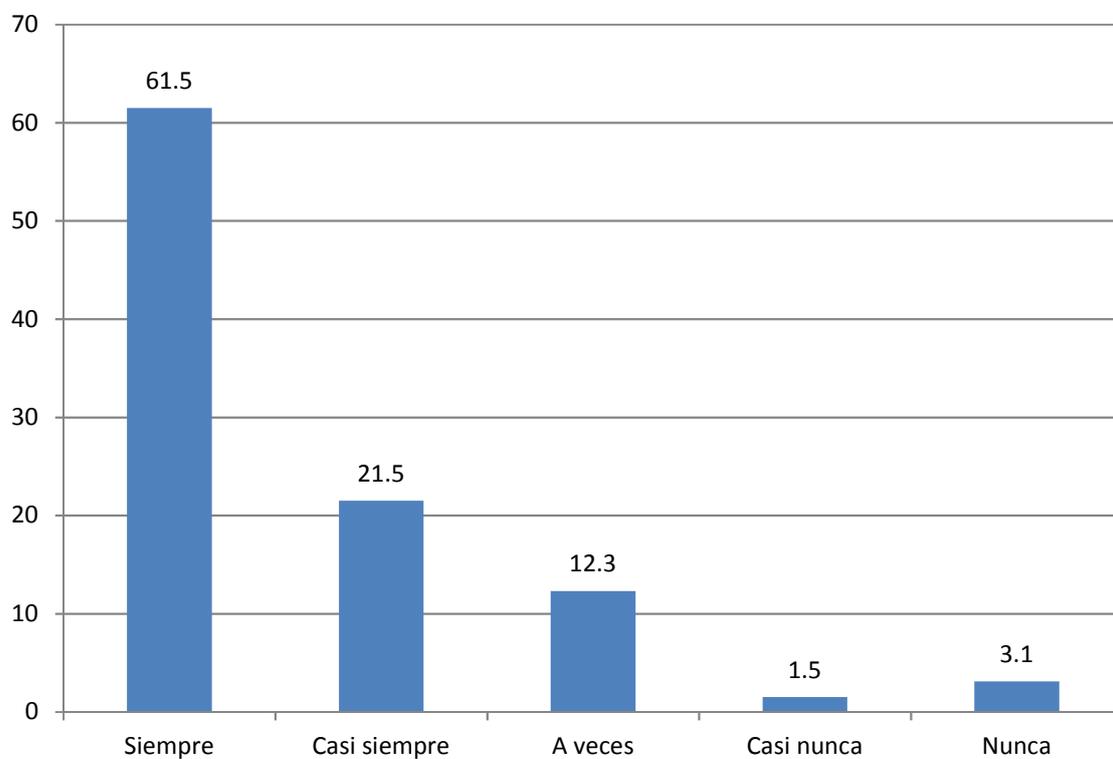
**Tabla 1:**

*Nivel del plan de ventas de las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.*

Siempre	40	61.5	La gestión de ventas es un aspecto importante dentro de
Casi siempre	14	21.5	
A veces	8	12.3	
Casi nunca	1	1.5	
Nunca	2	3.1	
Total	65	100	

la gestión empresarial en especial el plan de ventas pues sin ella no existiera la orientación para cada estrategia a ejecutar. En ese sentido, el 61.5% de las personas vinculadas a las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria, señalaron que

siempre cuentan con un plan de ventas, mientras que solo un 3.1% de estas personas nunca han realizado un plan de ventas.



*Figura 1: Nivel del plan de ventas de las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016*

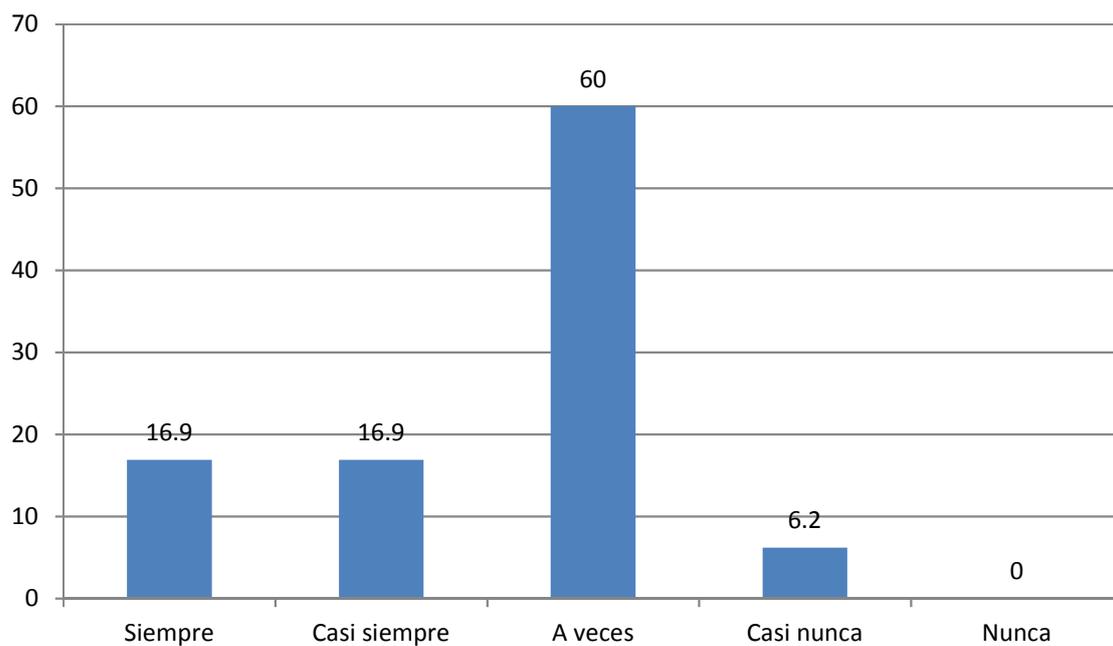
Fuente: Tabla 1

**Tabla 2:**

*Nivel de objetivos en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria -  
Lima, 2016*

Siempre	11	16.9
Casi siempre	11	16.9
A veces	39	60.0
Casi nunca	4	6.2
Nunca	0	0.0
Total	65	100.0

16.9% de las personas vinculadas a las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria, señalaron que siempre establecen sus objetivos acorde a las características de la empresa, mientras que solo un 6.2% de estas personas casi nunca establecen sus objetivos.



*Figura 2: Nivel de objetivos en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016*

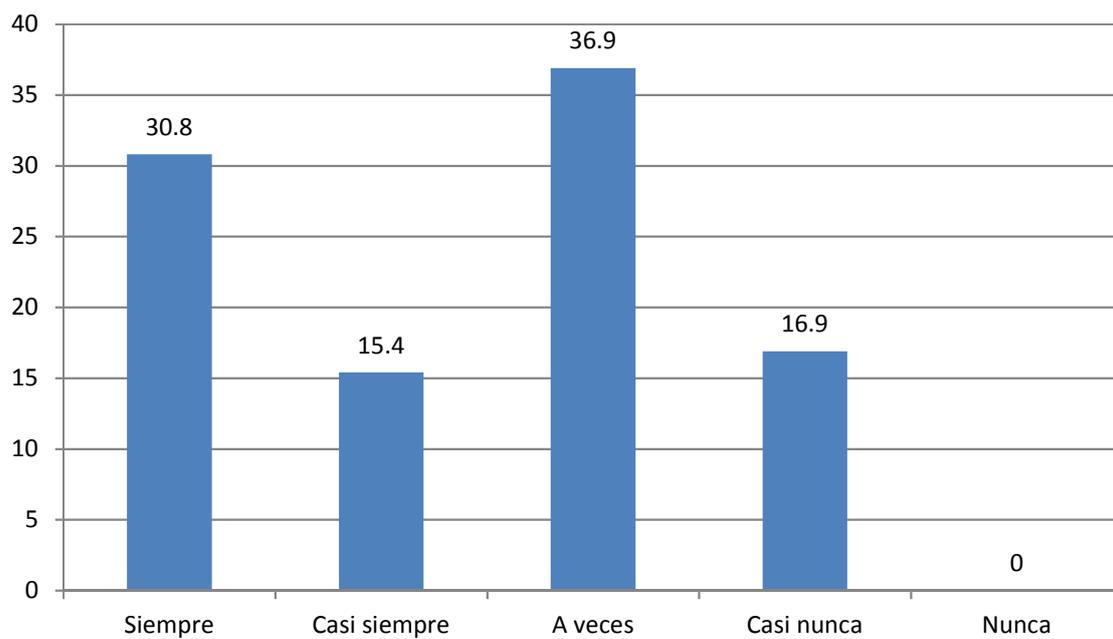
Fuente: Tabla 2

**Tabla 3:**

*Nivel de estrategias utilizadas en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.*

Siempre	20	30.8
Casi siempre	10	15.4
A veces	24	36.9
Casi nunca	11	16.9
Nunca	0	0.0
Total	65	100

30.8% de las personas vinculadas a las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria, señalaron que siempre utilizan sus estrategias de ventas para cumplir con sus objetivos semestrales o anuales, mientras que solo un 16.9% de estas personas casi nunca lo hacen.



*Figura 3: Nivel de estrategias utilizadas en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.*

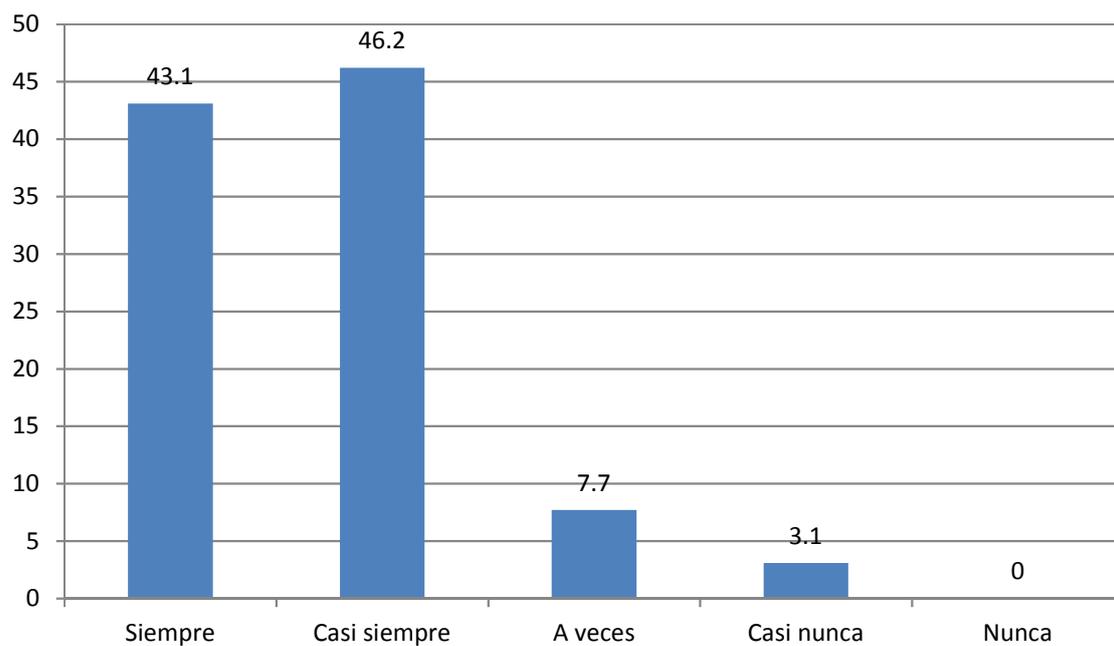
Fuente: Tabla 3

**Tabla 4:**

*Nivel de competitividad de las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.*

Siempre	28	43.1
Casi siempre	30	46.2
A veces	5	7.7
Casi nunca	2	3.1
Nunca	0	0.0
Total	65	100

46.2% de las personas vinculadas a las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria, señalaron que casi siempre son competitivos a nivel de sus ventas, mientras que solo un 3.1% de estas personas casi nunca han reparado en ser competitivos nivel empresarial.



**Figura 4: Nivel de competitividad de las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.**

Fuente: Tabla 4

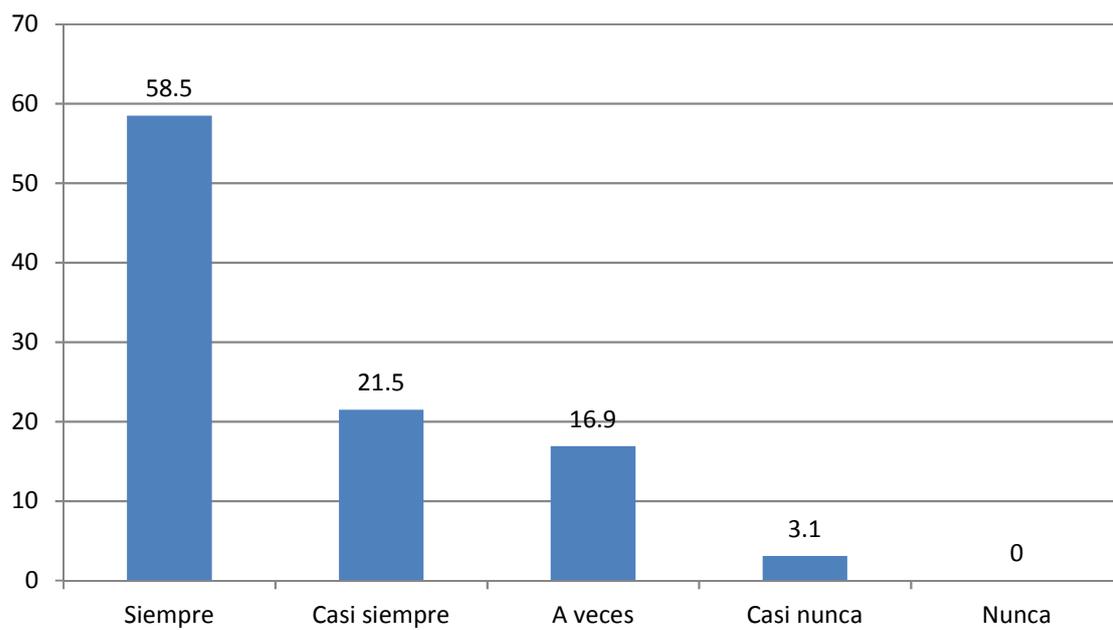
### 5.1.2. Tablas y gráficos sobre Rentabilidad

**Tabla 5:**

*Nivel de riesgos que asumen las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria  
- Lima, 2016.*

Siempre	38	58.5
Casi siempre	14	21.5
A veces	11	16.9
Casi nunca	2	3.1
Nunca	0	0.0
Total	65	100

58.5% de las personas vinculadas a las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria, señalaron que siempre asumen riesgos a nivel de sus ventas, mientras que solo un 3.1% de estas personas casi nunca asumen riesgos a nivel empresarial.



*Figura 5: Nivel de riesgos que asumen las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.*

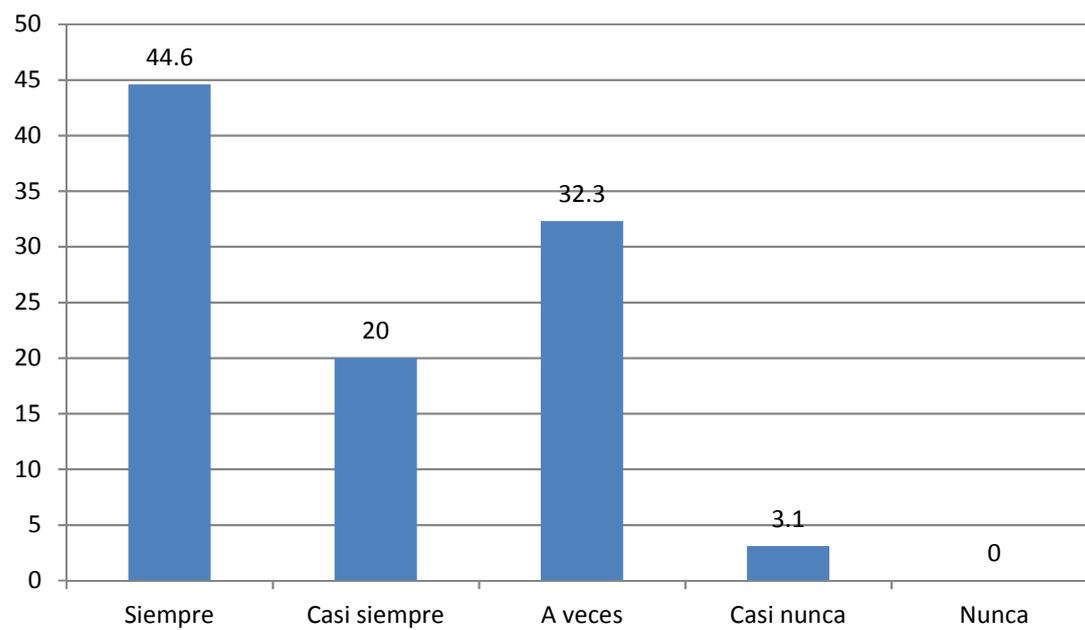
Fuente: Tabla 5

**Tabla 6:**

*Nivel de toma de decisiones en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.*

Siempre	29	44.6
Casi siempre	13	20.0
A veces	21	32.3
Casi nunca	2	3.1
Nunca	0	0.0
Total	65	100

44.6% de las personas vinculadas a las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria, señalaron que siempre toman decisiones que signifiquen un beneficio para la empresa en especial en el área de ventas, mientras que un 3.1% de estas personas casi nunca toman decisiones significantes a nivel empresarial.



*Figura 6: Nivel de toma de decisiones en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.*

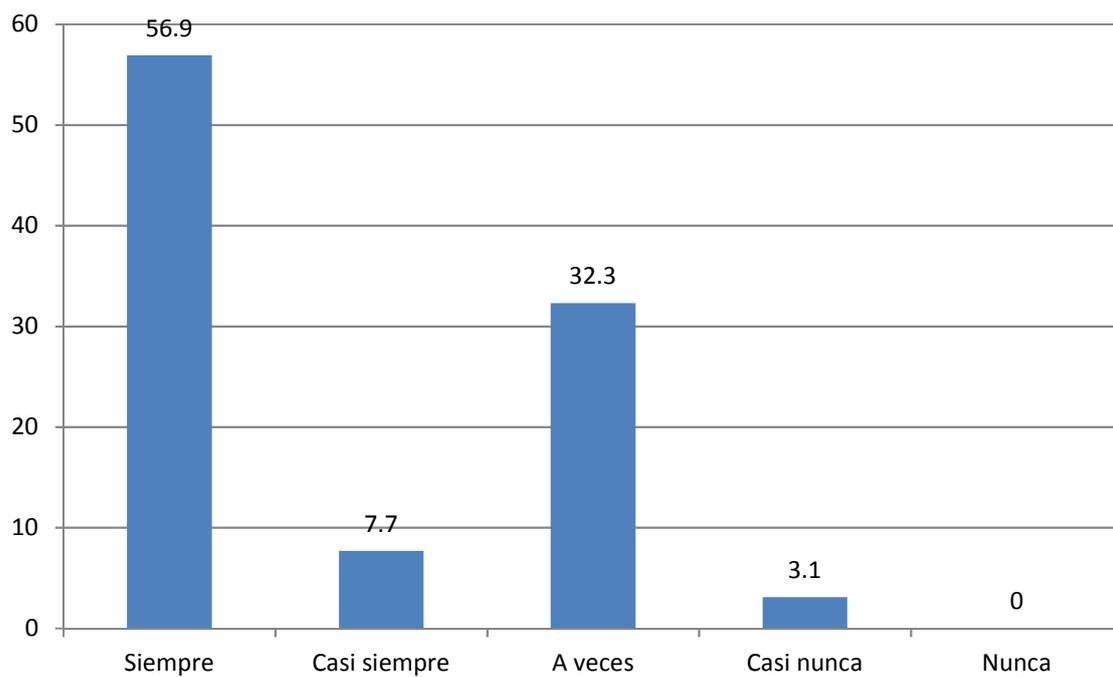
Fuente: Tabla 6

**Tabla 7:**

*Nivel de la cadena de valor en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.*

Siempre	37	56.9
Casi siempre	5	7.7
A veces	21	32.3
Casi nunca	2	3.1
Nunca	0	0.0
Total	65	100

56.9% de las personas vinculadas a las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria, señalaron que siempre la cadena de valor es un aspecto importante dentro del proceso de ventas, mientras que un 3.1% de estas personas casi nunca le toman la importancia respectiva a la cadena de valor.



*Figura 7: Nivel de la cadena de valor en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.*

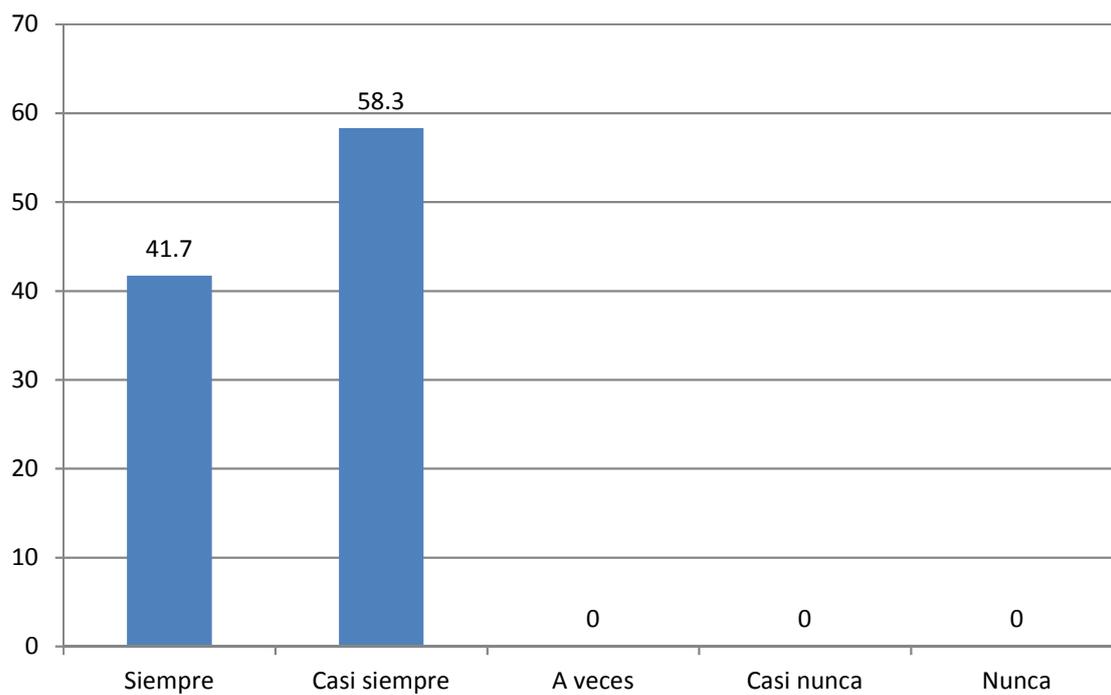
Fuente: Tabla 7

**Tabla 8:**

*Nivel de resultados alcanzados en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.*

Siempre	15	41.7
Casi siempre	21	58.3
A veces	0	0.0
Casi nunca	0	0.0
Nunca	0	0.0
Total	65	100

58.3% de las personas vinculadas a las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria, señalaron que casi siempre se obtienen resultados favorables que son alcanzados gracias a las estrategias de ventas establecidas a nivel empresa, mientras que por el mismo sentido, otro 41.7%% de estas personas siempre alcanzan los resultados esperados en sus ventas.



*Figura 8: Nivel de resultados alcanzados en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.*

Fuente: Tabla 8

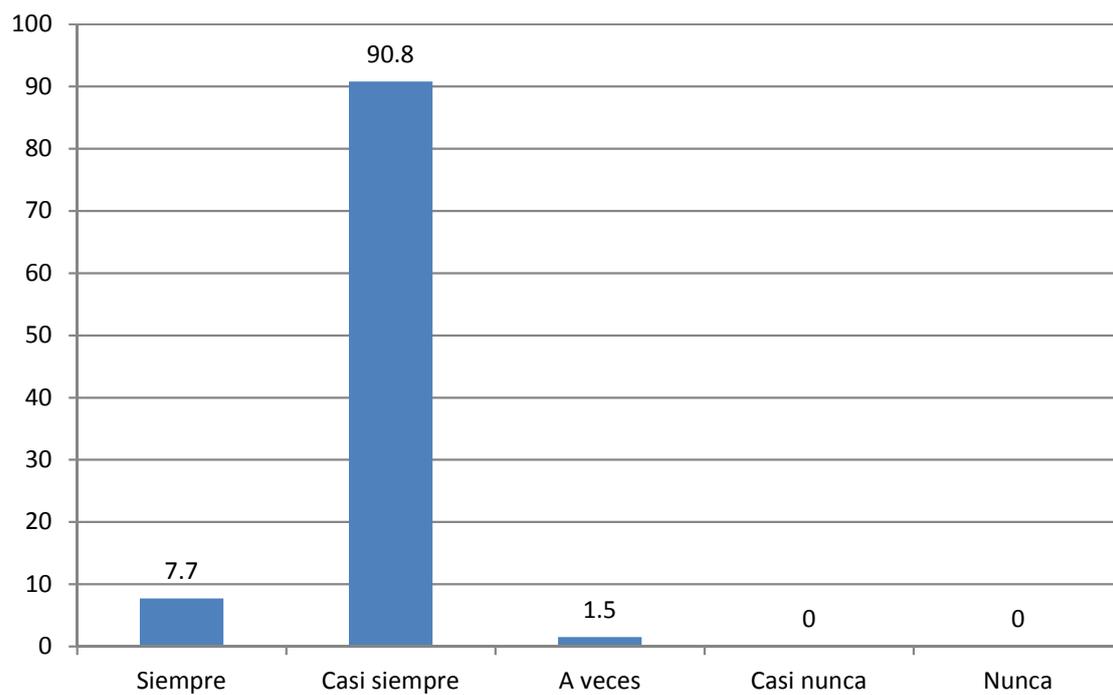
### 5.1.3. Tabla global

**Tabla 9:**

*Nivel de Gestión de ventas en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.*

Siempre	5	7.7
Casi siempre	59	90.8
A veces	1	1.5
Casi nunca	0	0.0
Nunca	0	0.0
Total	65	100

90.8% de las personas vinculadas a las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria, señalaron que casi siempre existe una adecuada gestión de ventas. Por otro lado, solo el 1.5% de estas personas señalaron que algunas veces existe una adecuada gestión de ventas.



*Figura 9: Nivel de Gestión de ventas en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.*

Fuente: Tabla 9

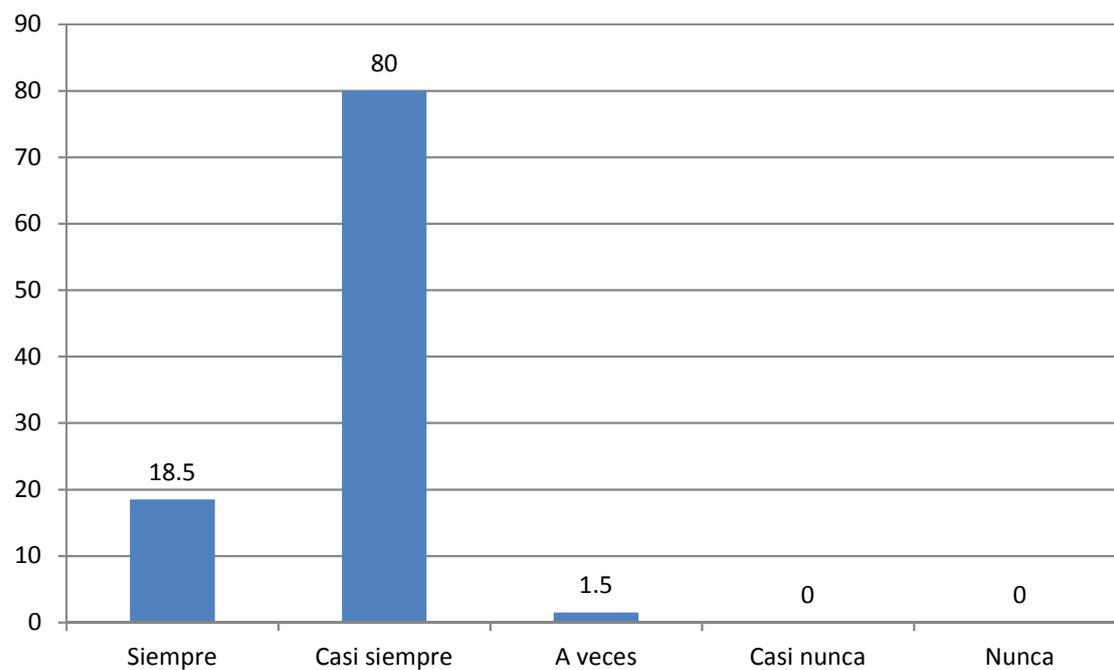
**Tabla 10:**

*Nivel de Rentabilidad en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria*

- Lima,  
2016.

Siempre	12	18.5	
Casi siempre	52	80.0	
A veces	1	1.5	8
Casi nunca	0	0.0	0
Nunca	0	0.0	%
Total	65	100	de

las personas vinculadas a las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria, señalaron que casi siempre obtienen una adecuada gestión de ventas. Por otro lado, solo el 1.5% de estas personas señalaron que algunas veces obtienen rentabilidad debido a la gestión de ventas.



*Figura 10: Nivel de Rentabilidad en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.*

Fuente: Tabla 10

## 5.2. Análisis relacional de variables y Contrastación de hipótesis.

En la contrastación de las hipótesis se eligió la prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon pues los datos estaban medidos en una escala ordinal y como alternativa a la prueba t, (propio de los datos medidos en escala de intervalo o razón) con la finalidad de establecer la existencia de diferencias significativas y Eta Cuadrado para establecer el grado de influencia de una variable sobre la otra.

### Hipótesis secundaria 1:

**H<sub>0</sub>**: El plan de ventas no influye positivamente en el nivel de riesgos identificados por la empresa.

**H<sub>1</sub>**: El plan de ventas influye positivamente en el nivel de riesgos identificados por la empresa.

Plan de ventas	Riesgos identificados					Total
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Siempre	2	5	0	0	0	7
Casi siempre	14	22	3	1	0	40
A veces	4	10	3	0	0	17
Casi nunca	0	1	0	0	0	1
Nunca	0	0	0	0	0	0
Total	20	38	6	1	0	65

1. Estadística de prueba: Prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

$T$  : Suma más pequeña de los rangos señalados.

$n$ : muestra y número de pares.

2. Nivel de significancia: sean  $\alpha = 0.05$  ;  $n = 65$

3. Distribución muestral: Los valores de  $Z$  según la fórmula anterior están distribuidos normalmente con media cero y varianza de uno. El valor  $Z$  se obtiene a través del SPSS –Statistical Package for Social Sciences - .

4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el nivel de significancia de 0.05 es mayor que la probabilidad asociada a  $Z$ ;  $p < \alpha$  .

5. Cálculo de la estadística de prueba. Al “correr” los datos en el SPSS tenemos:

**Estadísticos de contraste<sup>a</sup>**

	Riesgos - plan
Z	-3,099 <sup>b</sup>
Sig. asintót. (bilateral)	,002

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

$$Z = \frac{T - \frac{65 * (65 + 1)}{4}}{\sqrt{\frac{65 * (65 + 1)(2 * 65 + 1)}{24}}} = -3.099$$

6. Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a  $Z$  es  $p = 0.002 < 0.05$  se rechaza  $H_0$ .

7. Conclusión: El plan de ventas influye positivamente respecto al nivel de riesgos identificados por la empresa.

**Hipótesis secundaria 2:**

**H<sub>0</sub>**: El nivel de objetivos establecidos no influye directamente en la toma de decisiones de la empresa.

**H<sub>1</sub>**: El nivel de objetivos establecidos influye directamente en la toma de decisiones de la empresa.

Nivel de objetivos establecidos	toma de decisiones					Total
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Siempre	3	17	3	0	0	23
Casi siempre	11	22	4	0	0	37
A veces	2	2	1	0	0	5
Casi nunca	0	0	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0
Total	16	41	8	0	0	65

1. Estadística de prueba: La prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

$T$  : Suma más pequeña de los rangos señalados.

$n$ : muestra y número de pares.

2. Nivel de significancia: sean  $\alpha = 0.05$ ;  $n = 65$
3. Distribución muestral: Los valores de  $Z$  según la fórmula anterior están distribuidos normalmente con media cero y varianza de uno. El valor  $Z$  se obtiene a través del SPSS –Statistical Package for Social Sciences - .
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el nivel de significancia de 0.05 es mayor que la probabilidad asociada a  $Z$ ;  $p < \alpha$  .
5. Cálculo de la estadística de prueba. Al “correr” los datos en el SPSS tenemos:

**Estadísticos de contraste<sup>a</sup>**

	decisiones - objetivos
Z	-,956 <sup>b</sup>
Sig. asintót. (bilateral)	,339

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos positivos.

$$Z = \frac{T - \frac{65 * (65 + 1)}{4}}{\sqrt{\frac{65 * (65 + 1)(2 * 65 + 1)}{24}}} = -0.956$$

6. Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a  $Z$  es  $p = 0.339 > 0.05$  se acepta  $H_0$ .
7. Conclusión: El nivel de objetivos establecidos no influye directamente en la toma de decisiones de la empresa.

### **Hipótesis secundaria 3:**

**$H_0$**  : La estrategia utilizada no influye favorablemente en la toma de decisiones de la empresa.

**H<sub>1</sub>:** La estrategia utilizada influye favorablemente en la toma de decisiones de la empresa.

estrategia utilizada	Toma de decisiones					Total
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Siempre	1	13	1	0	0	15
Casi siempre	14	22	5	0	0	41
A veces	1	6	0	0	0	7
Casi nunca	0	0	2	0	0	2
Nunca	0	0	0	0	0	0
Total	16	41	8	0	0	65

1. Estadística de prueba: Prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

$T$  : Suma más pequeña de los rangos señalados.

$n$ : muestra y número de pares.

2. Nivel de significancia: sean  $\alpha = 0.05$  ;  $n = 65$

3. Distribución muestral: Los valores de  $Z$  según la fórmula anterior están distribuidos normalmente con media cero y varianza de uno. El valor  $Z$  se obtiene a través del SPSS –Statistical Package for Social Sciences - .

4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el nivel de significancia de

0.05 es mayor que la probabilidad asociada a Z;  $p < \alpha$ .

5. Cálculo de la estadística de prueba. Al “correr” los datos en el SPSS tenemos:

	decisiones - estrategia
Z	-,628 <sup>b</sup>
Sig. asintót. (bilateral)	,530

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

$$Z = \frac{T - \frac{65 * (65 + 1)}{4}}{\sqrt{\frac{65 * (65 + 1)(2 * 65 + 1)}{24}}} = -0.628$$

6. Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es  $p = 0.530 > 0.05$  se acepta  $H_0$ .

7. Conclusión: La estrategia utilizada influye favorablemente en 28.4% en la toma de decisiones de la empresa.

#### Hipótesis secundaria 4:

**H<sub>0</sub>**: El nivel de competitividad no influye positivamente en los resultados del ejercicio de la empresa.

**H<sub>1</sub>**: El nivel de competitividad influye positivamente en los resultados del ejercicio de la empresa.

nivel de competitividad	Nivel de resultados del ejercicio de la empresa					Total
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Siempre	4	11	1	0	0	16

Casi siempre	13	18	2	0	0	33
A veces	2	11	2	0	0	15
Casi nunca	1	0	0	0	0	1
Nunca	0	0	0	0	0	0
Total	20	40	5	0	0	65

1. Estadística de prueba: La prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

$T$  : Suma más pequeña de los rangos señalados.

$n$ : muestra y número de pares.

2. Nivel de significancia: sean  $\alpha = 0.05$ ;  $n = 65$

3. Distribución muestral: Los valores de  $Z$  según la fórmula anterior están distribuidos normalmente con media cero y varianza de uno. El valor  $Z$  se obtiene a través del SPSS –Statistical Package for Social Sciences - .

4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el nivel de significancia de 0.05 es mayor que la probabilidad asociada a  $Z$ ;  $p < \alpha$  .

5. Cálculo de la estadística de prueba. Al “correr” los datos en el SPSS tenemos:

**Estadísticos de contraste<sup>a</sup>**

	resultadoejercicio - competitividad
$Z$	-2,064 <sup>b</sup>
Sig. asintót. (bilateral)	,039

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

$$Z = \frac{T - \frac{65 * (65 + 1)}{4}}{\sqrt{\frac{65 * (65 + 1)(2 * 65 + 1)}{24}}} = -2.064$$

6. Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es  $p = 0.039 < 0.05$  se rechaza  $H_0$ .

7. Conclusión: El nivel de competitividad influye positivamente en los resultados del ejercicio de la empresa.

**Hipótesis General:**

**H<sub>0</sub>**: La gestión de ventas no influye favorablemente en la rentabilidad de las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.

**H<sub>1</sub>**: La gestión de ventas influye favorablemente en la rentabilidad de las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.

Conocimiento del Software RTIViewer	Aprendizaje de la fotografía					Total
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Siempre	1	4	0	0	0	5
Casi siempre	11	47	1	0	0	59
A veces	0	1	0	0	0	1
Casi nunca	0	0	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0
Total	12	52	1	0	0	65

1. Estadística de prueba: La prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

$T$  : Suma más pequeña de los rangos señalados.

$n$ : muestra y número de pares.

2. Nivel de significancia: sean  $\alpha = 0.05$  ;  $n = 65$

3. Distribución muestral: Los valores de  $Z$  según la fórmula anterior están distribuidos normalmente con media cero y varianza de uno. El valor  $Z$  se obtiene a través del SPSS –

Statistical Package for Social Sciences - .

4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el nivel de significancia de 0.05 es mayor que la probabilidad asociada a  $Z$ ;  $p < \alpha$  .

5. Cálculo de la estadística de prueba. Al “correr” los datos en el SPSS tenemos:

**Estadísticos de contraste<sup>a</sup>**

	Rentabilidad - gestionventas
Z	-3,295 <sup>b</sup>
Sig. asintót. (bilateral)	,001

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

$$Z = \frac{T - \frac{65 * (65 + 1)}{4}}{\sqrt{\frac{65 * (65 + 1)(2 * 65 + 1)}{24}}} = -3.295$$

6. Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a  $Z$  es  $p = 0,001 < 0.05$  se rechaza  $H_0$ .

7. Conclusión: La gestión de ventas influye favorablemente en un 37.1% respecto a la rentabilidad de las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.

## CONCLUSIONES

- 1) Los datos obtenidos durante el trabajo de campo permiten establecer que el plan de ventas influye positivamente en el nivel de riesgos identificados por la empresa.
- 2) Se ha determinado que el nivel de objetivos establecidos por las empresas del sector comercial no influye directamente en la toma de decisiones de la empresa.
- 3) El análisis de los datos permite determinar que la estrategia utilizada por las empresas del sector comercial no influye favorablemente en la toma de decisiones de la empresa.
- 4) Los datos evaluados permiten establecer que el nivel de competitividad en las empresas del sector comercial influye positivamente en los resultados del ejercicio de la empresa.
- 5) En conclusión, se ha determinado que la gestión de ventas influye favorablemente en la rentabilidad de las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016.

## **RECOMENDACIONES**

1) Se sugiere que en la medida de lo posible las empresas del sector comercial implementen un plan de ventas, que servirá como instrumento de gestión que permitirá prever el futuro de las ventas a realizar, considerando los niveles de riesgos identificados y administrados por la empresa.

2) Que las empresas del sector comercial, establezcan objetivos pasibles de ser alcanzados y que estos se encuentren alineados concordantes con el nivel de toma de decisiones dispuesto por el nivel gerencial.

3) Que la estrategia utilizada para el desarrollo y crecimiento de las ventas en las empresas del sector comercial, sea la más apropiada para ubicarse en un lugar preponderante en el mercado.

4) Que el nivel de competitividad alcanzado por las empresas del sector comercial, sea sostenible en el tiempo, considerando que de ser positivo, será determinante para el logro de un buen resultado del ejercicio en la empresa.

5) Se sugiere que se fortalezca la gestión de ventas en las empresas del sector comercial del distrito de La Victoria - Lima, 2016, con la finalidad de alcanzar rentabilidad apropiada, que permita su continuidad de negocio.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Álvarez, M. y Santo, M. (2010). *Glosario Empresarial: Tributario, Contable, Jurídico, Económico Financiera, Laboral, Bursátil, Aduanero*, 6ª ed., Lima-Perú: Editorial Ivera Asociados.
- Bravo, M<sup>a</sup> de la L., Lambreton, V. y Márquez, H. (2007). *Introducción a las finanzas*, 1ª ed., México: Editorial Pearson Educación.
- Chávez, M., Huarcaya, H. y Spitzer, K. (2015). *Plan de marketing para el restaurante las canastas del C.C. Plaza Norte*. (Tesis de Magíster). Universidad del Pacífico. Lima-Perú.
- Díaz, M. (2012). *Análisis Contable con un Enfoque Empresarial*. España: Editorial EUMED.
- Fantova, F. (2005). *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción*. Madrid: Editada por Editorial CCS.
- González, O. (2008). *Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones*. Cuba: Universidad de Camagüey, Recuperado de: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) (Consultado: mayo 2011).
- Heyel, C. y Menkus, B. (2004). *Los principios básicos del management: Manual de gestión empresarial*. 1ª ed., Barcelona-España: Editorial Ediciones Grijalbo S.A.
- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, J. (2005). *Gestión calidad y competitividad*, España: Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A..
- Johnson, R. y Winchell, W. (2008). *Management And Quality*, Estados Unidos: Editorial Sage.
- León, N. A. y Zavala, J. M. (2013). *Diseño de un sistema de gestión por procesos para el área de ventas de una empresa dedicada a la comercialización de productos agrícolas ubicada en la ciudad de Milagro*. (Tesis de Título). Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil-Ecuador.
- Muñoz, J. (2008). *Contabilidad Financiera*. 1ª ed., España: Editorial Pearson Educación.

- Núñez, D. A., Parra, M. S. y Villegas, F. J. (2011). *Diseño de un modelo como herramienta para el procesos de gestión de ventas y marketing*. Tesis de Título. Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Pérez, J. y Merino, M<sup>a</sup>. (2008). *Definición de: Concepto de gestión*. (Consultado: 2012). Recuperado de: <https://definicion.de/gestion/>
- Rodríguez, L., Gallego, I. y García, I. M<sup>a</sup>. (2009). *Contabilidad para no economistas*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/581/>
- Romero, A. J. (2011). *Contabilidad Intermedia*. 3<sup>a</sup> ed., México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Rubio, P. (2006). *Introducción a la gestión empresarial, fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas*. 1<sup>a</sup> ed., Madrid-España: Editado por el Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. 10<sup>a</sup> ed., México: Pearson Educación.

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

## VI: Gestión de Ventas

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
<b>Plan de ventas</b>						
1	¿Existe un plan de ventas debidamente aprobado por la alta dirección?	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted que las actividades planeadas se cumplen?	1	2	3	4	5
3	¿Considera usted que las ventas se encuentran debidamente sustentadas con documentos?	1	2	3	4	5
<b>Nivel de objetivos</b>						
4	Los objetivos establecidos son alcanzables por la empresa.	1	2	3	4	5
5	¿Usted siente que el personal de ventas cumple con las disposiciones de la empresa?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que la gestión de ventas demuestra ser eficiente en relación a lo planificado?	1	2	3	4	5
<b>Estrategia utilizada</b>						
7	¿Se evidencia una estrategia utilizada en la gestión de ventas de la empresa?	1	2	3	4	5
8	¿Se observa que el personal del área de ventas se encuentra identificada con la empresa?	1	2	3	4	5
9	¿Se evidencia liderazgo en la gestión de ventas de la empresa?	1	2	3	4	5
<b>Nivel de competitividad</b>						
10	¿Considera usted que el nivel de competitividad de la empresa es aceptable en el sector?	1	2	3	4	5
11	¿Piensa usted que buena gestión de ventas es importante en este sector empresarial?	1	2	3	4	5
12	¿El nivel de competitividad de la empresa es comprobable?	1	2	3	4	5

## ESCALA VALORATIVA

RANGO	PUNTAJE
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

## ANEXO N° 02

## VD: Rentabilidad

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
<b><i>Nivel de riesgos</i></b>						
1	¿Considera que la empresa ha identificado los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos?	1	2	3	4	5
2	¿Conoce usted la matriz de riesgos elaborada por la empresa?	1	2	3	4	5
3	Existe una administración de riesgos actualizada por el área correspondiente de la empresa?	1	2	3	4	5
<b><i>Toma de decisiones</i></b>						
4	¿Considera que la toma de decisiones respecto al desarrollo de la empresa es apropiada?	1	2	3	4	5
5	¿Está de acuerdo con las políticas decisorias de la empresa?	1	2	3	4	5
6	¿Es oportuna la información a la alta dirección, para la toma de decisiones en la empresa?	1	2	3	4	5
<b><i>Cadena de valor</i></b>						
7	¿Se siente satisfecho con la calidad de servicio de atención del personal de ventas?	1	2	3	4	5
8	¿Se siente seguro de las actividades comprendidas en la cadena de valor de la empresa?	1	2	3	4	5
9	¿Se siente satisfecho, con los logros obtenidos por la empresa?	1	2	3	4	5
<b><i>Resultado del ejercicio</i></b>						
10	¿Considera usted, suficiente los ingresos obtenidos por la empresa?	1	2	3	4	5
11	¿Cree usted que la utilidad obtenida por la empresa es la respuesta de una buena gestión?	1	2	3	4	5
12	¿Considera usted que los gastos considerados en los estados financieros, guardan relación con el principio de causalidad?	1	2	3	4	5

## ESCALA VALORATIVA

RANGO	PUNTAJE
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5