



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Trabajo de grado previo a la obtención del título de:

**INGENIERO COMERCIAL, MENCIÓN: GESTIÓN MICRO Y PEQUEÑA  
EMPRESA**

**Título del trabajo de graduación:**

**LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA PROVETEC Y SU  
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN EL AÑO 2014-2015.**

**Autor: ALEXANDER MARCELO SANTOS VALENZUELA**

**Tutor: ING. WILSON SALTOS AGUILAR**


Riobamba - Ecuador

2016

## INFORME DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor y luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborado por el señor Alexander Marcelo Santos Valenzuela, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluado por el Tribunal designado.

Riobamba, julio de 2016



Ing. Wilson Saltos Aguilar

**TUTOR**

## CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO



Los miembros del Tribunal de Graduación de la tesis de título LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA PROVETEC Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN EL AÑO 2014-2015, presentado por Alexander Marcelo Santos Valenzuela y dirigida por el Ing. Wilson Saltos Aguilar

Una vez presentada la defensa oral y revisado el informe final de la tesis con fines de graduación escrito en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas remite la presente para uso y custodio en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas.

Para constancia de lo expuesto firman

**Ing. René Basantes**

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

**Ing. Sandra Huilcapi**

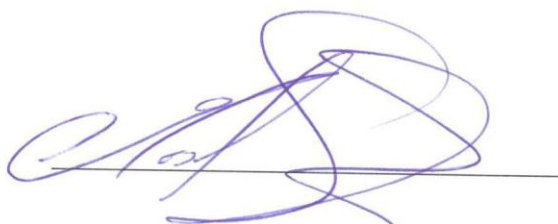
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

**Ing. Wilson Saltos**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## DERECHOS DE AUTOR

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente a: Alexander Marcelo Santos Valenzuela e Ing. Wilson Saltos Aguilar, y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Nacional de Chimborazo.



ALEXANDER MARCELO SANTOS V.

C.I. 0603463290

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mis amados padres, que con amor, paciencia y disciplina me han formado; a mi padre, que silenciosamente ha cuidado de mí y de todos, su esfuerzo para la familia ha sido el máximo que ha podido dar. Gracias papi. Y especialmente a mi hermosa madre, la luz en mis días más oscuros, mi sabia mujer, mi guerrera invencible, la mejor mamá que pude tener.

Para mis hijos, Emily y Sebastián, mis amados pequeños, mis reyes, quienes dan vida a mi vida, mi más importante proyecto.

Para mi abuelita Marujita, tan imparable, tan invencible, que con su ejemplo me recuerda que todo se puede, no importa la adversidad.

A toda mi familia en general: Danielita, Mori, Fernan, Valentín, y demás, la vida no sería tan llena si uno de ustedes faltara.

Para abuelitos Julito y Dorita, aunque ya no esté abuelito, esta va para usted también.

Y sobre todo a Dios JEHOVÁ que me ha dado tanto aun cuando no lo mereciera, nos ha dato todo para tener una vida feliz, Gracias padre amoroso mío.

Alexander Marcelo

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todos quienes de uno u otro modo aportaron para que este ciclo de mi vida pueda concluir, docentes, amigos y familiares, especialmente a Dios que nos creó con toda la capacidad para cumplir con las metas y cristalizar nuestros sueños.

Alexander Marcelo Santos Valenzuela

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
INFORME DEL TUTOR .....	ii
CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO .....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
1    MARCO REFERENCIAL .....	2
1.1    El problema de investigación .....	2
1.2    Problematización del problema .....	2
1.3    Formulación del problema.....	3
1.4    Preguntas directrices o problemas derivados .....	3
1.5    Objetivos.....	4
1.5.1    Objetivo general .....	4
1.5.2    Objetivos específicos .....	4
1.6    Justificación e importancia del problema .....	4
CAPÍTULO II.....	6
2    MARCO TEÓRICO .....	6
2.1    Antecedentes de investigaciones realizadas al problema .....	6

2.2	Fundamentación teórica.....	7
2.2.1	Empresa PROVETEC .....	7
2.2.2	Gestión comercial.....	13
2.2.3	Rentabilidad .....	36
2.2.4	Análisis de la gestión comercial y la rentabilidad de la empresa PROVETEC.....	51
2.3	Hipótesis .....	66
2.4	Variables.....	66
2.4.1	Variable independiente.....	66
2.4.2	Variable dependiente.....	66
2.5	Operacionalización de variables .....	67
3	MARCO METODOLÓGICO .....	68
3.1	Método.....	68
3.2	Diseño de la investigación.....	68
3.3	Tipo de investigación .....	68
3.4	Del nivel de la investigación .....	68
3.4.1	Población y muestra .....	69
3.4.2	Población.....	69
3.4.3	Muestra.....	69
3.5	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	69
3.5.1	Técnicas.....	69
3.5.2	Instrumentos .....	70
3.6	Técnicas para procesamiento e interpretación de datos.....	70
3.7	Análisis y discusión de resultados .....	70
3.7.1	Entrevista al propietario de PROVETEC.....	70
3.7.2	Encuesta aplicada a los clientes externos de PROVETEC .....	73



3.7.3	Encuesta aplicada a los empleados de PROVETEC .....	80
3.7.4	Diagnóstico de la empresa PROVETEC .....	90
3.8	Comprobación de la hipótesis .....	92
CAPÍTULO IV .....		94
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	94
4.1	Conclusiones.....	94
4.2	Recomendaciones .....	95
CAPÍTULO V .....		96
5	PROPUESTA .....	96
5.1	Título .....	96
5.2	Introducción.....	96
5.3	Objetivo .....	96
5.4	Justificación .....	97
5.5	Desarrollo .....	97
5.5.1	Formación de los vendedores .....	97
5.5.2	Publicidad.....	102
5.5.3	Promoción de ventas .....	107
5.5.4	Presupuesto de implementación de los procesos de comercialización	108
BIBLIOGRAFÍA .....		109
ANEXOS .....		114

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competencias del personal de PROVETEC.....	11
Tabla 2. Estrategias de marketing.....	17
Tabla 3. Matriz FODA de la empresa PROVETEC.....	55
Tabla 4. Factores clave internos.....	56
Tabla 5. Factores clave externos.....	57
Tabla 6. Perfil estratégico interno.....	58
Tabla 7. Perfil estratégico externo.....	59
Tabla 8. Ponderación de factores internos claves.....	60
Tabla 9. Ponderación de factores externos claves.....	61
Tabla 10. Matriz de Cruce.....	62
Tabla 11. Variación de los Ingresos 2014-2015.....	63
Tabla 12. Variación de las utilidades 2014-2015.....	64
Tabla 13. Población.....	69
Tabla 14. Tiempo como cliente.....	73
Tabla 15. Razones para trabajar con PROVETEC.....	74
Tabla 16. Productos que adquieren con frecuencia.....	75
Tabla 17. Frecuencia de adquisición de productos.....	76
Tabla 18. Atención recibida en PROVETEC.....	77
Tabla 19. Razones para preferir los servicios.....	78
Tabla 20. Aspectos a mejorar en PROVETEC.....	79
Tabla 21. Tiempo trabajando en PROVETEC.....	80
Tabla 22. Planificación de actividades comerciales.....	81
Tabla 23. Participación en la planificación de actividades.....	82
Tabla 24. Planes de acción por escrito.....	83

Tabla 25. Capacitación según puesto de trabajo.....	84
Tabla 26. Frecuencia de capacitación.....	85
Tabla 27. Evaluación del desempeño laboral.....	86
Tabla 28. Aporte de la tecnología a la calidad de servicio.....	87
Tabla 29. Seguimiento de la satisfacción del cliente.....	88
Tabla 30. Sugerencias.....	89
Tabla 31. Resumen análisis indicadores de las variables de investigación.....	92
Tabla 32. Presupuesto.....	108

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación empresa PROVETEC.....	9
Figura 2. Organigrama estructural PROVETEC. ....	10
Figura 3. Esquema del proceso de planificación comercial.....	16
Figura 4. El sistema de marketing. ....	20
Figura 5. Etapas del plan de marketing.....	23
Figura 6. Marketing mix. ....	24
Figura 7. Proceso de venta.....	28
Figura 8. Factores para mejorar la percepción del cliente .....	35
Figura 9. Estructura del estado de resultados .....	42
Figura 10. Estructura del estado de ganancias retenidas .....	43
Figura 11. Estructura del Estado de Situación Financiera .....	44
Figura 12. Estructura del Estado de Flujo de Efectivo .....	45
Figura 13. Estructura del estado de cambios en el patrimonio .....	46
Figura 14. Análisis Vertical del Estado de Situación de la empresa PROVETEC.....	48
Figura 15. Cálculo de la variación absoluta y relativa.....	49
Figura 16. Análisis horizontal del Estado de Situación de la empresa PROVETEC ....	50
Figura 17. Tiempo como cliente .....	73
Figura 18. Razones para trabajar con PROVETEC .....	74
Figura 19. Productos que adquieren con frecuencia .....	75
Figura 20. Frecuencia de adquisición de productos.....	76
Figura 21. Atención recibida en PROVETEC .....	77
Figura 22. Razones para preferir los servicios.....	78
Figura 23. Aspectos a mejorar en PROVETEC.....	79
Figura 24. Tiempo trabajando en PROVETEC .....	80

Figura 25. Planificación de actividades comerciales .....	81
Figura 26. Participación en la planificación de actividades.....	82
Figura 27. Planes de acción por escrito .....	83
Figura 28. Capacitación según puesto de trabajo .....	84
Figura 29. Frecuencia de capacitación.....	85
Figura 30. Evaluación del desempeño laboral .....	86
Figura 31. Aporte de la tecnología a la calidad de servicio .....	87
Figura 32. Seguimiento de la satisfacción del cliente.....	88
Figura 33. Sugerencias.....	89
Figura 34. Variación de la rentabilidad económica .....	91
Figura 36. Proceso de conocimiento de características del producto .....	98
Figura 37. Proceso de captación de nuevos clientes .....	99
Figura 38. Proceso de conocimiento y utilización de promociones y publicidad.....	100
Figura 39. Proceso general de venta .....	101
Figura 40. Ubicación de un rótulo en el local .....	102
Figura 41. Uniformes con logotipo de la empresa.....	103
Figura 42. Hojas volantes .....	104
Figura 43. Modelo de calendarios.....	105
Figura 44. Fotografías para la página web.....	106
Figura 45. Publicidad en mercado libreta en mercado libre .....	106
Figura 46. Cliente punto de venta móvil.....	107
Figura 47. Ticket para sorteo .....	108

## RESUMEN

El trabajo de investigación, “La gestión comercial de la empresa PROVETEC y su incidencia en la rentabilidad en el año 2014-2015”, utilizó el método hipotético deductivo tomando de referencia los procesos que se utilizan en la gestión comercial y como estos afectaron positiva o negativamente en la rentabilidad. La gestión comercial constituye un área de especial interés a nivel organizacional porque demanda la inclusión de procedimientos adecuados para que los productos ofertados por la empresa, sean estos bienes o servicios, lleguen en las mejores condiciones al cliente, de manera que su satisfacción se convierta en ingresos permanentes y por tanto generen rentabilidad. Como todo estudio se requirió de un marco teórico, que se obtuvo en libros especializados, textos de estudio, documentos de páginas web, etc., el cual se complementó con criterios del autor de la investigación. Se analizó la información contenida en documentos financieros de la empresa, y los resultados de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, que permitieron determinar cuál es la situación de la gestión comercial de PROVETEC, y los criterios de los clientes, empleados y gerente, estableciéndose una relación entre las variables de estudio. Estos resultados se tomaron para emitir las conclusiones de la investigación y sus respectivas recomendaciones. Finalmente se elaboró una propuesta de procesos comerciales que se considera proveerán a la empresa un marco de acción orientada a una eficiente gestión empresarial.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE IDIOMAS

## ABSTRACT

The following research work , "The commercial management of the PROVETEC company and its impact on profitability in the year 2014-2015", The deductive hypothetical method was used taking as reference processes that are used in commercial management and how they affected positively or negatively on the profitability.

Commercial management constitutes an area of special interest at the organizational level because demand the inclusion, so that the products offered by the company appropriate procedures, whether goods or services, and arrive in the best conditions to the client, so that your satisfaction becomes of permanent income and therefore generate profitability. As any study a theoretical framework was required , which was obtained in specialized books, textbooks, web page documents, etc., which was supplemented with the criteria the author's research. The information contained of financial documents of the company are obtained , and the results of the application of instruments for data collection, which allowed to determine the status of the commercial management of PROVETEC company , and criteria among customers, employees and manager was analyzed, establishing a relationship between the study variables. These results are taken to issue the research findings and their recommendations. Finally, a Financing Proposal was drawn up, to be considered , that it will provide to the company a framework for action aimed at an efficient administrative management.

Reviewed by:

Lic. Doris Valle V.



ENGLISH EDUCATOR

## INTRODUCCIÓN

PROVETEC se caracteriza por ser una empresa especializada en ofrecer a sus clientes un producto intangible como es la telefonía móvil y pública, pero también vende accesorios como un valor agregado al servicio. Por el tipo de empresa, su mayor atributo es la atención personalizada al cliente que requiere tiempo aire de telefonía.

La investigación, cuyo tema es LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA PROVETEC Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN EL AÑO 2014-2015, se desarrolló en cinco capítulos, los cuales se mencionan a continuación:

En el capítulo I, Marco Referencial, se presenta la problematización que originó el estudio y con la cual se formuló una pregunta base de la cual surgieron los objetivos, y se complementa con la justificación de porqué y para qué se realizó la investigación.

En el capítulo II, Marco Teórico, se presenta inicialmente investigaciones anteriores que se relacionan con el estudio. Se incluyen fundamentos teóricos de las variables, así como el análisis de la situación actual de la empresa en cuanto se refiere a la gestión comercial y la rentabilidad que se obtuvo durante el período 2014-2015.

En el capítulo III, Metodología, se indica el método así como el diseño, tipo y nivel de investigación, la población de estudio y las técnicas e instrumentos utilizados en la recopilación de información, para analizar e interpretar los resultados y proceder a la comprobación de la hipótesis planteada.

En el capítulo IV, Conclusiones y Recomendaciones, se sintetizan los resultados de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos.

En el capítulo V, se encuentra la propuesta, “Procesos de comercialización para optimizar la gestión comercial de la empresa PROVETEC”.



# CAPÍTULO I

## MARCO REFERENCIAL

### 1.1 El problema de investigación

La gestión comercial de la empresa PROVETEC y su incidencia en la rentabilidad en el año 2014-2015.

### 1.2 Problematización del problema

La gestión comercial es una de las principales áreas de interés para las empresas pues es la encargada de que los productos o servicios lleguen adecuadamente hasta el consumidor final.

La empresa Proveedores de tecnología y servicios, PROVETEC, se creó en el año 2006, teniendo como actividad principal la comercialización de recargas electrónicas, telefonía pública, simcards Movistar, partes y piezas para la instalación y mantenimiento de locutorios telefónicos.

A pesar de los años de presencia en el mercado, la empresa no ha podido afianzar la gestión comercial con el establecimiento de estrategias que le permitan un mayor crecimiento y participación en el mercado.

La ausencia de una planificación estratégica ha determinado la presencia de situaciones imprevistas en la adquisición de los productos destinados para la venta. Junto a esto se evidencia que las acciones relacionadas con la visión carecen de claridad y precisión. Aun cuando las decisiones tomadas han sido beneficiosas para la empresa, los criterios aplicados para las inversiones y gastos a realizar se han basado más en la experiencia del propietario que en una planificación.

En lo relacionado con el marketing, el único referente de investigación del mercado es el realizado antes del inicio de actividades de la empresa (2006) existe un escasa publicidad, que se limita a las referencias dadas por los clientes que adquieren alguno de los servicios o productos, la ubicación de un letrero con el nombre del negocio y la entrega de calendarios en el mes diciembre. Esto ha ocasionado que muchas personas desconozcan la existencia de la empresa manteniendo una débil imagen en el mercado.

En la empresa falta el establecimiento de promociones en las ventas como un medio de incentivo para crear conocimiento entre los clientes actuales y potenciales y estimular la demanda de los productos que oferta. Tampoco es política la concesión de ventajas económicas o materiales como descuentos sobre el precio original, saldos, etc. Utilizan solamente las promociones que las empresas telefónicas aplican a nivel nacional. Como es lógico esto afecta también el trabajo de la fuerza de ventas, sobre todo cuando empresas similares si ofrecen promociones temporales.

La empresa mantiene un software desactualizado que ocasiona problemas al momento de atender a los clientes creando descontento y reclamos inmediatos, especialmente por la demora en las activaciones o emisión de comprobantes y facturas.

Otro inconveniente es el reducido espacio destinado para las actividades laborales, que dificulta el ingreso de los clientes, la visualización de los productos y la entrega misma del servicio.

Si la empresa PROVETEC continua sin realizar cambios importantes en la gestión comercial, la rentabilidad se verá afectada con un lento crecimiento.

### **1.3 Formulación del problema**

¿Cómo incide la gestión comercial de la empresa PROVETEC en la rentabilidad en el año 2014-2015?

### **1.4 Preguntas directrices o problemas derivados**

- ¿De qué manera diagnosticar la gestión comercial de la empresa PROVETEC permitirá conocer su situación actual?
- ¿Cuáles son las variaciones en la rentabilidad de la empresa PROVETEC durante el período 2014-2015?
- ¿Cómo la elaboración de procesos contribuirá a la optimización de la gestión comercial de la empresa PROVETEC?

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar cómo la gestión comercial de la empresa PROVETEC incide en la rentabilidad en el año 2014-2015.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la gestión comercial de la empresa PROVETEC a través de los factores internos y externos.
- Aplicar indicadores financieros para analizar las variaciones en la rentabilidad de la empresa PROVETEC durante el período 2014-2015.
- Elaborar procesos de comercialización para optimizar la gestión administrativa de la empresa PROVETEC.

## **1.6 Justificación e importancia del problema**

La gestión comercial es una de las actividades más importantes para la promoción de cualquier producto, al ser el enlace entre el fabricante y consumidor final. Las empresas, a nivel mundial innovan constantemente los mecanismos de información, promoción y entrega de sus productos con la finalidad de obtener mayores beneficios en relación con los de su competencia. Considerando que la gestión comercial es la encargada de la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, el departamento encargado de esta función debe desarrollar un sistema adecuado de calidad que incluya herramientas para medir el cumplimiento de metas.

Las empresas aplican mejora continua en la gestión comercial partiendo de un estudio de mercado que las lleve a la colocación del producto a disposición del consumidor final. Todas las estrategias y políticas de venta buscan alcanzar los objetivos comerciales y empresariales, lo que lleva a los encargados de la gestión comercial a la planificación, organización, dirección y control de cada actividad.

La gestión comercial de PROVETEC requiere la aplicación de cambios importantes en su estructura como es la planificación de actividades para que sea conocida por todos

los colaboradores de la empresa y, partiendo de esta actividad, se podrán establecer las estrategias a aplicarse en la gestión de ventas, marketing y clientes.

La planificación estratégica sirve de marco de apoyo para la ejecución de proceso y procedimientos en las diferentes áreas de la empresa, en el caso de la comercialización, proporciona el punto de partida de las acciones que se aplicarán para la promoción y venta de los productos que oferta.

Para la investigación se aplicarán instrumentos de recolección de datos que muestren la actual situación de la empresa en el ámbito comercial, así como la rentabilidad obtenida en el período de estudio. También se buscará conocer el nivel de satisfacción de los usuarios con lo cual se llegará a establecer correctivos que permitan una mejor atención al cliente, y las estrategias que deberán aplicarse para conseguir una mejor gestión comercial.

El conocimiento teórico se basará en el aporte de profesionales del área de comercialización cuya información se obtendrá en documentos bibliográficos como libros, textos y artículos varios, esta información será el sustento para desarrollar el estudio y para las comparaciones con los resultados obtenidos.

La investigación es factible realizarla porque se cuenta con la autorización del propietario de la empresa para acceder a la información de las variables de estudio.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de investigaciones realizadas al problema

Al revisar repositorios de las universidades ecuatorianas, se han encontrado las siguientes tesis que aluden a las variables de investigación.

Barreno (2014) en la tesis, Evaluación de la gestión comercial de la empresa AL-VID de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, y su incidencia en el volumen de ventas en el período 2012-2013, concluye que la evaluación de las ventas de la empresa muestra un crecimiento con relación al período anterior, manteniéndose una constante en el porcentaje de las ventas al contado con relación a las ventas a crédito. En cuanto a los costos y gastos de comercialización, estos se incluyen en el producto final. Los gastos de operación se incrementaron por tanto disminuyó la utilidad del período.

Morocho (2014) en la tesis, La comercialización de productos de consumo masivo en la Distribuidora REPREMARVA de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua y su incidencia en la rentabilidad período 2013, menciona que la rentabilidad obtenida con respecto a sus ventas muestra un decrecimiento en los últimos tres años, pues del 6,55% en el 2011 se redujo al 5,85% en el 2012 y al 1,55% para el 2013. Según sus propietarios, esta tendencia a la baja en la rentabilidad, es el resultado del incremento de los precios de los productos importados, que integran uno de los principales rubros ofrecidos por la empresa.

Guancha (2013) en su tesis, Gestión Comercial y Nivel de Ventas en los mercados Municipales de Abastos de la ciudad de Tulcán, concluye: La falta de un plan de comunicación integrada de marketing se ve reflejada en las promociones, ofertas y mensajes de interés que influyen en la decisión de compra de los consumidores.

Mosquera (2012) en la tesis de maestría, Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo, financiero y comercial para las estaciones de servicio de combustibles. Caso piloto empresa gasolinera los Tsáchilas, del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas, resumen que el modelo desarrollado utiliza como herramienta para la formulación estratégica el modelo de las cinco fuerzas y estrategias competitivas de

Michael E. Porter. Analiza además la estructura competitiva del mercado con la ayuda de indicadores como son: el Índice Herfindahl- Hirschman (HH), y el coeficiente (C4), determinando un comportamiento competitivo del mercado. La cadena de valor propuesta especifica el desempeño de un conjunto de actividades de compra, logística, venta y servicio de los derivados de hidrocarburos, en su transferencia a los clientes. En la parte final de este trabajo, se prepara y presenta el presupuesto anual de la empresa, como una herramienta financiera con la cual se determinen, se ejecutan y se controlan las necesidades de ingresos y egresos de la entidad.

Chacón & Minga (2015) en su proyecto, Barreras comerciales a las empresas importadoras y comercializadoras de telefonía celular en Cuenca y el impacto en su rentabilidad del año 2012, mencionan: El impacto de las barreras comerciales en la rentabilidad de estas empresas no fue negativo ya que con una efectiva administración se aprovecharon nuevas oportunidades en el mercado.

Alberca & Rodríguez (2015) en la tesis, Incremento de rentabilidad en la empresa “El Carrete”, indican: Los flujos de efectivo de la inversión, proyectan resultados positivos, los mismos que determinan la viabilidad del proyecto; de igual manera se observa en el estado de resultados consolidado el incremento de rentabilidad lo cual es favorable desde el primer año de funcionamiento del negocio.

## **2.2 Fundamentación teórica**

### **2.2.1 Empresa PROVETEC**

#### **2.2.1.1 Reseña histórica**

PROVETEC es una empresa que inició sus operaciones en Riobamba el 15 de diciembre del 2006, en el sector céntrico de la ciudad, obedeciendo al continuo crecimiento del sector de la telefonía celular en el país especialmente el segmento de locutorios telefónicos.

En un principio su principal actividad fue la instalación de locutorios telefónicos, llegando a colocar 372 cabinas telefónicas a nivel nacional.

En el 2007 ante el creciente mercado de cabinas telefónicas se empieza a distribuir al por mayor y menor “partes y piezas para instalación de locutorios”, PROVETEC llega

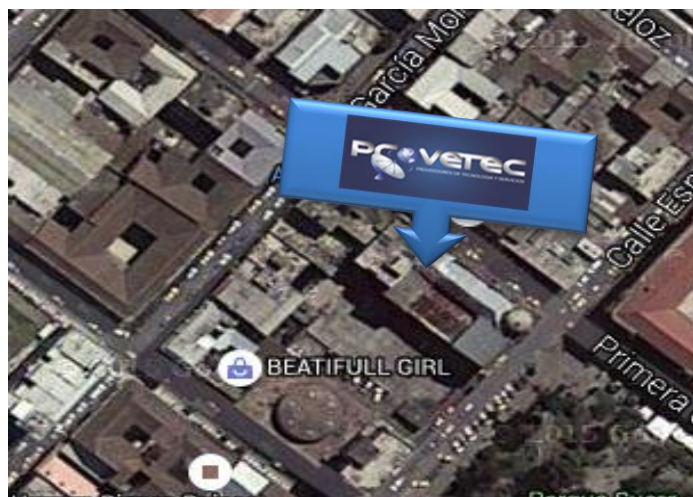
a ser el principal abastecedor en el centro del país para los instaladores y técnicos de cabinas telefónicas sin dejar de lado el servicio de instaladores de locutorios y cyber internet. Actualmente mantiene la misma línea de servicios aunque en menor porcentaje, pues se considera de alta importancia el velar por el continuo funcionamiento de los locutorios telefónicos.

En el 2009 se incrementa al portafolio de productos, la “Telefonía Pública con chip locutorio de la operadora Movistar”, es un producto que tuvo una acogida inmediata de parte de todos los clientes a quienes anteriormente se había instalado los locutorios; hoy, a pesar de que este producto ha sufrido una baja en el minutaje por el menor costo en llamada desde una línea celular y promociones de las operadoras, en la actualidad se mantienen 371 líneas activas distribuidas en 250 locutorios a nivel nacional principalmente en las Provincia de Chimborazo y Bolívar.

En el 2010, se implementa otra línea de negocio “Recargas Electrónicas”, línea de negocio que requirió desde su inicio un vasto incremento de capital dirigido a mantener un stock permanente diario y aperturar líneas de crédito apoyando y fidelizando a los clientes que tienen alta rotación de recargas electrónicas. Se puede decir con seguridad que mantener un stock suficiente diario, tiempos de respuesta eficientes ante cualquier requerimiento, correcta inversión en el software y equipamiento adecuados, localización en el mejor punto comercial de la ciudad, todo esto, combinado a un equipo humano comprometido con la satisfacción total al cliente, ha permitido tener un crecimiento estable y sostenido mes a mes, superando las ventas propuestas para este año, alcanzando ventas al 30 de noviembre del 2015 por una cifra de 2’435.678,79 (Tres millones cuatrocientos treinta y cinco mil seiscientos setenta y ocho dólares, con setenta y nueve centavos).

Existen clientes actuales que han permanecido con la empresa desde el inicio, estos clientes se mantienen con PROVETEC a pesar de las amplias ofertas propuestas por otras distribuidoras en el pasar del tiempo. Este hecho muestra la fidelización de la cartera de clientes, gracias a un servicio rápido, cómodo, eficiente, cordial y un precio justo, ya que en PROVETEC se entiende que esta es una empresa de personas y los clientes son tratados como tal.

Actualmente existe una concurrencia semanal de 600 clientes frecuentes, los cuales constituyen el valor más importante de la empresa, son clientes fidelizados a los cuales se provee los servicios autorizados a comercializar. De éstos, 200 pertenecen al servicio de Telefonía Pública a quienes se abastece de simcards a locales blindados y 400 a recargas electrónicas. (GOOGLE, 2016)



**Figura 1. Ubicación empresa PROVETEC.**

Fuente: Google. Recuperado de: <https://www.google.com.ec/maps/place/Riobamba/>

### **2.2.1.2 Misión**

Somos una empresa que brinda productos y servicios en el área de las telecomunicaciones, buscamos satisfacer los requerimientos de nuestros clientes con soluciones ágiles, eficientes y éticas, manteniendo de esta forma relaciones duraderas a largo plazo.

### **2.2.1.3 Visión**

Ser la empresa líder en la localidad que brinda servicios de telecomunicaciones, combinando un buen servicio al precio justo. PROVETEC busca el crecimiento personal y profesional de nuestros empleados y clientes en un buen ambiente de trabajo donde cada miembro está comprometido con ser un aporte positivo a la empresa.

### **2.2.1.4 Valores**

- Lideramos con el ejemplo.



- Trabajamos en equipo.
- Respetamos al cliente y sus necesidades.
- Nos comunicamos abierta y honestamente.
- Nos comprometemos con el cliente.
- Actuamos con integridad.

### 2.2.1.5 Objetivos

- Ser el principal proveedor de recargas electrónicas de la provincia de Chimborazo.
- Crecer de modo tal que la empresa pueda liderar el mercado.
- Tener un aumento de ventas sostenidos mes a mes.
- Innovar los servicios a la misma velocidad que cambia el mercado.

### 2.2.1.6 Estructura orgánico-funcional (Propuesta)

Figura 2. Organigrama estructural PROVETEC.



Fuente: PROVETEC. (2016).  
Elaborado por: Marcelo Santos.

**Tabla 1.****Competencias del personal de PROVETEC.****GERENTE**

- Competencias:
- Encargado de Supervisión general de la empresa.
  - Negociación con nuevos proveedores.
  - Adquisición de mercadería (nuevos productos)
  - Elaboración de proyectos a corto y largo plazo.
  - Licitaciones.
  - Elaboración de planificación mensual.
  - Encargado de cumplimiento de presupuestos de operadoras.
  - Cobro de comisiones ante operadoras.
  - Entrevista y contratación de personal nuevo.
  - Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa en general.

**SUPERVISORA RECARGAS ELECTRÓNICAS**

- Competencias:
- Recepción de pago de Recargas a clientes mayoristas.
  - Envío de recargas.
  - Pago a proveedores.
  - Apertura de nuevos clientes recargas electrónicas.
  - Recuperación de cartera vencida.
  - Elaboración de reportes.
  - Elaboración de balances semanales y mensuales.
  - Apertura y cierre del local.

---

### **VENDEDOR COBRADOR 1**

- Competencias:
- Venta de simcards, en la ciudad de Riobamba.
  - Cobranza a clientes externos.
  - Recuperación de cartera vencida.

### **VENDEDOR COBRADOR 2**

- Competencias:
- Cobranza a clientes externos.
  - Venta de simcards en la ciudad de Riobamba.
  - Recuperación de cartera vencida.
  - Apertura de nuevos clientes.

### **CAJERA TELEFONÍA CELULAR**

- Competencias:
- Cajera de la sección cabinas telefónicas
  - Encargada de cobrar consumo de cabinas.
  - Cobrar y enviar recargas al por menor.
  - Encargada de fotocopiado y venta de celulares y accesorios.

### **CAJERA TELEFONÍA PÚBLICA**

- Competencias:
- Encargada de cobros a clientes de telefonía pública (saldo ilimitado que se les da a los propietarios de cabinas telefónicas el cual se cobra cada 8 días).
  - Encargada de llamar cada semana a los dueños de locutorio para informar valores a cancelar.
  - Suspensión de servicio a clientes que no cancelan
  - Activación de servicio a clientes suspendidos que realizan la cancelación pendiente.
-

---

## **AUXILIAR OPERATIVA**

- Competencias:
- Auxiliar de Tatiana Silva (Labores las efectúa solo en la mañana)
  - Envío de Recargas
  - Depósitos bancarios.
  - Encargada de documentos contables, realización de retenciones, facturas, notas de crédito.
  - Labores varias.

Fuente: PROVETEC. (2016).  
Elaborado por: Marcelo Santos.

### **2.2.1.7 Productos y servicios**

Los servicios que se ofrecen en PROVETEC son:

- Recargas Electrónicas,
- Telefonía Pública.
- Simcards.
- Partes y piezas para instalación de Locutorios.

### **2.2.2 Gestión comercial**

#### **2.2.2.1 Definición**

La gestión comercial es aquella parte de la actividad empresarial que tiene como finalidad la previsión, organización y control del flujo de materiales, productos y de información, desde las fuentes de aprovisionamiento hasta el consumidor final.

Su ámbito son las ventas y marketing, incluyendo:

- El estudio del ambiente externo y de las capacidades de la propia organización con el fin de alcanzar las previsiones de ventas a fin de determinar las principales amenazas y oportunidades que se presentan a la organización y a fin de determinar sus fortalezas y debilidades.

- La organización y control de las actividades comerciales y de marketing, incluyendo la definición de estrategias comerciales y políticas de actuación.
- La relación con el cliente incluyendo la definición de la forma de recaudación de fondos, la definición de servicios complementarios y servicios post-venta y gestión de reclamaciones.
- La gestión de la fuerza de ventas, incluyendo su tamaño y la configuración de la estructuración. (NUNES, 2015)

#### **2.2.2.2 Componentes de la gestión comercial**

La gestión comercial se orienta a facilitar y analizar los intercambios de los productos o servicios considerando las siguientes funciones:

- 1) Investigación comercial: es la encargada de obtener, tratar y administrar la información del medio ambiente de la empresa para la toma de decisiones comerciales.
- 2) Planificación comercial: tiene como objeto elaborar los planes comerciales de la empresa sobre los resultados de la investigación comercial y con los objetivos generales de la empresa.
- 3) Organización comercial: que es el conjunto de personas y medios materiales (recursos) encargados de ejecutar la planificación comercial.
- 4) Distribución física: se encarga de transportar desde los centros de explotación hasta los de compra o consumo. (CABALLANO, 2015)

Para alcanzar un adecuado rendimiento en la gestión comercial, toda empresa debe concentrarse en dos aspectos principales:

- i. Definir la estrategia de venta del producto/servicio al cliente.
- ii. Brindar calidad de servicio (durante y después de la venta).

El proceso incluye los pasos que van desde la idea de fabricar un producto, hasta lo que se denomina servicio posventa, que es el servicio que se le brinda al cliente para cubrirlo de cualquier falla que se pueda producir.

La eficiencia de la gestión comercial se demostrará con el nivel de rentabilidad obtenida durante un período específico.

### **2.2.2.3 Planificación estratégica**

#### **2.2.2.3.1 Definición**

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (ARMIJO, 2011, pág. 15)

Otra definición menciona que la planeación estratégica “es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra”. (CHIAVENATO & SAPIRO, 2010, pág. 25)

Partiendo de estas definiciones está claro que la determinación de la misión y visión serán el punto de partida para elaborar la planificación estratégica de la empresa considerando las perspectivas de cada una de sus áreas.

En el ámbito de la gestión comercial la planificación estratégica debe entenderse como “el análisis de la situación interna y externa, la determinación de los objetivos comerciales y la formulación de estrategias conducentes a ellos, así como su implementación y control”. (GARCÍA, 2005, pág. 5)

La planificación estratégica es indispensable para que la organización se anticipe a los cambios del mercado, la competencia, la tecnología, etc. y pueda responder con rapidez a fin de aprovechar las oportunidades que se presenten utilizando con eficiencia sus recursos.

La planificación comercial al ser “una parte más de la planificación estratégica de la empresa, cuya finalidad es el desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de Marketing fijados. En la práctica empresarial, es precisamente la carencia de una planificación estratégica, principalmente en las microempresas, el origen de que no exista una orientación de Marketing. (REINARES & BLANCO, 2011, pág. 13)

La finalidad del proceso de planificación comercial estratégica es el desarrollo de un plan de marketing, para alcanzar los objetivos a largo plazo. Este plan debe definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercado esperadas, y debe tener en cuenta la relación con todas las áreas relevantes de la organización. (GARCÍA, 2005, pág. 5)



**Figura 3. Esquema del proceso de planificación comercial**

Fuente: McGraw-Hill. (2009). Gestión comercial. México: McGraw-Hill.  
Elaborado por: Marcelo Santos

#### a) Análisis de la situación

Su objetivo es evaluar la empresa en relación con su producto en el mercado. Este análisis se realiza en el ámbito externo e interno.

- **Análisis externo:** con él se busca identificar las oportunidades y amenazas provenientes del producto dentro del mercado en el cual actúa la empresa.
- **Análisis interno:** evalúa el comportamiento de las fortalezas y debilidades de la empresa en lo concerniente al marketing, las finanzas, la producción, la organización, el personal, etc.

## b) Formulación de objetivos y estrategias

La formulación de objetivos y la selección de estrategias son dos decisiones interrelacionadas porque las estrategias aportarán al logro de los objetivos.

- **Objetivos:** partirán del análisis interno y externo en relación con la misión de la empresa y los objetivos organizacionales.

“Los objetivos de marketing deben ser cuantificables, referidos a un espacio temporal y lugar determinado, y realista pero ambiciosos, para estimular su consecución”. (GARCÍA, 2005, pág. 13)

Estos objetivos deben enmarcarse en el volumen de ventas, la participación del mercado, beneficios y rentabilidad.

- **Estrategias:** como se indicó anteriormente las estrategias se dirigen a que los objetivos se alcancen. Existen diversas clases de estrategias que se aplican de acuerdo con lo que la empresa desea conseguir en el mercado, entre ellas se encuentran las estrategias de expansión propuestas por Ansoff, que las propone en función del producto en el mercado en el cual actúa. Otras son las de Kotler que dan un carácter explícito a la empresa con relación a cómo quiere que la vean en el mercado.

En el siguiente cuadro se resumen estas estrategias:

**Tabla 2.**

### *Estrategias de marketing*

ANSOFF	KOTLER
Estrategias de penetración	Estrategia líder
Estrategias de desarrollo del mercado	Estrategia de retador
Estrategias de desarrollo del producto	Estrategia de seguidor
Estrategias de diversificación	Estrategia de especialista

Fuente: GARCÍA (2005). *Gestión Comercial de la Pyme: Herramientas y Técnicas Básicas para Gestionar Eficazmente su Empresa*. Vigo: Ideas propias. (pp. 14-15)  
Elaborado por: Marcelo Santos.



### c) Implementación

Cualquiera sea la estrategia elegida se definirá con la aplicación del marketing mix analizando cada uno de sus componentes: producto, precio, plaza, promoción. Estos se dirigirán a que la empresa alcance ventaja competitiva en el mercado.

Obtener ventaja competitiva parte de la diferenciación que estos componentes logren frente a lo que ofrecen otras empresa.

- El producto requerirá diferenciarse con respecto a los productos o servicios ofertados por las demás empresas.
- Una diferenciación en el precio puede ser por ser más alto o más bajo que el de la competencia, claro que este se justificará por la calidad del servicio.
- En cuanto a la distribución la diferenciación se puede lograr con el número de puntos de venta y la ambientación de cada uno de ellos.
- La diferenciación en la promoción es factible alcanzarla con una adecuada formación del personal convirtiéndose en la imagen de la empresa.

### d) Control de la planificación comercial

El control del logro de los objetivos se obtiene aplicando técnicas de medir y de la comparación entre resultados alcanzados, estableciendo, en su caso, acciones correctivas de las desviaciones detectadas.

Kotler, distingue cuatro tipos complementarios de control:

- **Control del plan anual:** su finalidad es examinar el alcance de los resultados previstos. Se lo realiza mediante el análisis de las ventas, de la participación de mercado, de la relación gastos comerciales/ventas, del análisis financiero y del seguimiento de las actividades de los consumidores o usuarios.
- **Control de rentabilidad:** parte de la base de determinar la rentabilidad por producto, territorio, clientes, tamaño de pedido, etc.

- **Control de eficiencia:** tiene como finalidad evaluar el efecto de los gastos comerciales, mediante el análisis de la eficiencia de los vendedores, de la publicidad, de la distribución, etc.
- **Control estratégico:** se trata de examinar si la organización está persiguiendo sus mejores oportunidades con respecto a mercados, productos y canales de distribución, pudiéndose llevar a cabo mediante una revisión y calificación de la efectividad comercial, de la filosofía sobre consumidor, la organización comercial, el sistema de información, la orientación estratégica y la eficacia operativa. (KOTLER & KELLER, 2012, pág. 57)

#### **2.2.2.3.2 Ventajas de la planificación comercial**

Las principales ventajas de la planificación comercial son:

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar; maximizando la utilidad de los recursos disponibles a las necesidades.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, minimizando las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa; proporcionando un marco comparativo útil para la revisión continuada de las actividades y, a su vez, mejorando la comunicación.
- Orienta a la empresa al futuro, la dirección tendrá una visión del negocio a largo plazo. (GARCÍA, 2005, pág. 19)

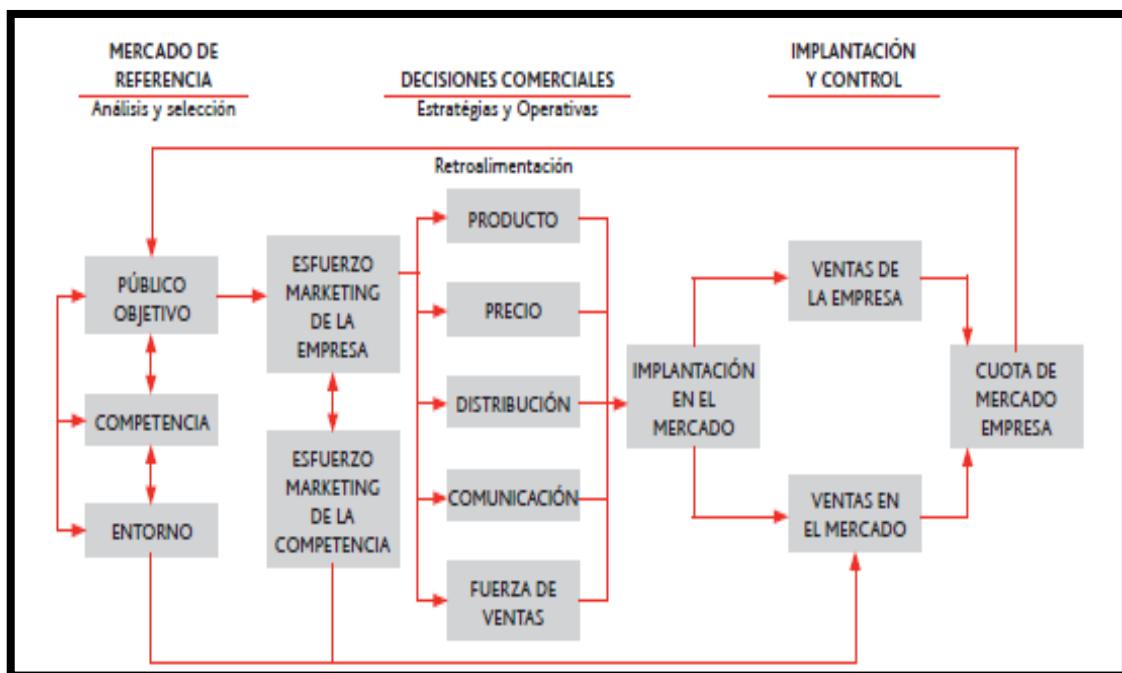
#### **2.2.2.4 Gestión de marketing**

##### **2.2.2.4.1 Definición**

Las empresas son sistemas socio-técnicos abiertos que interactúan con el medio ambiente donde operan. El marketing forma parte del subsistema del ciclo de explotación y su objetivo es transformar los productos terminados, a partir de las operaciones de venta, en flujo de ingresos. (REINARES & BLANCO, 2011, pág. 33)

El marketing es una actividad, un conjunto de instituciones y procesos de creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en su conjunto. (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2007)

La gestión de marketing parte de la observación de las oportunidades del mercado, y determinar los medios necesarios en la planificación que permitan hacer efectivas las oportunidades con la consecución de los objetivos comerciales.



**Figura 4.** El sistema de marketing.

Fuente: TALAYA. E. (2008). Principios de marketing (3ª ed.) Madrid. ESIC. (pág. 15)

La aplicación del marketing debe considerar los siguientes factores:

- En el entorno actual, caracterizado por una economía globalizada y competitiva, las empresas deben desarrollar procesos y técnicas de dirección que les permitan aplicar una gestión más eficiente.
- Las capacidades de marketing permiten alcanzar posiciones de ventaja basadas en el valor superior ofrecido a los clientes con el objetivo de conseguir mejores rendimientos que la competencia.

- El marketing ayuda a que la PYME se oriente al cliente y trate de satisfacerle en lo que éste realmente valora, la innovación le ayudará a diferenciarse de la competencia.
- La incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) al ámbito de la PYME es uno de los pilares que hacen posible la mejora de su productividad.
- La cooperación entre pequeñas empresas puede llevar a la creación de una imagen de marca que permita competir en los grandes mercados nacionales e internacionales. (REINARES & BLANCO, 2011, págs. 14-25)

#### **2.2.2.4.2 El plan de marketing**

El plan de marketing representa la principal función del marketing operacional. Se apoya en estudios previos, para fijar de manera coherente, los objetivos, la estrategia, los medios tácticos a emplear y los resultados esperados para un producto o servicio, una línea, un mercado o la empresa en su totalidad. Esta herramienta de gestión tiene que estar recogida en un documento escrito donde se identifican las siguientes áreas de interés:

- Amenazas y oportunidades del entorno.
- Especificaciones sobre la identificación del público objetivo seleccionado.
- Productos y servicios que responden mejor a sus necesidades.
- Objetivos de Marketing prefijados (unidades de productos y servicios a vender, ingresos esperados por ventas y rentabilidad a alcanzar).
- Estrategia adoptada.
- Recursos y medios (humanos y tecnológicos) para poner en práctica la estrategia.
- Campos de responsabilidad.

- Presupuesto y tiempo destinados a los distintos elementos del Marketing-mix (producto, precio, comunicación y distribución) que conforman el programa. (TALAYA, 2008, pág. 220)

#### **2.2.2.4.3 Ventajas y desventajas del plan de marketing**

Elaborar un plan de marketing es una tarea que requiere de recursos, tiempo y decisión empresarial. A pesar de los beneficios que se espera obtener con su implementación, también acarrea dificultades dependiendo del tipo de empresa.

A continuación se indican algunas ventajas y desventajas.

##### **Ventajas:**

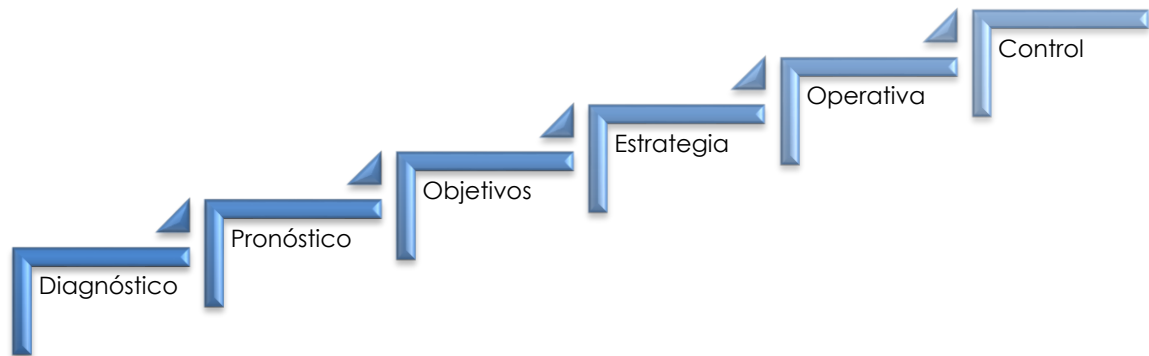
- Proporciona a la empresa la base para una mayor precisión en la definición de sus objetivos y políticas.
- Obliga a reflexionar y profundizar de una manera sistemática sobre el presente y futuro de la empresa y el mercado.
- Permite una mejor asignación de los recursos materiales y una mejor coordinación de los recursos humanos de la empresa.
- Provoca un mayor sentido de participación, aceptación de las responsabilidades, y un mayor y más claro compromiso entre las personas involucradas.
- Permite la evaluación y control de las actividades de marketing.
- En definitiva ayuda a la consecución de los objetivos empresariales.

##### **Desventajas:**

- Exige tiempo, esfuerzos e inversión.
- Se corre el riesgo de hacer una planificación rígida.
- La dificultad de revisar los planes con la periodicidad necesaria para adaptarse a los cambios que suceden, hace que se pierda flexibilidad ante alteraciones que exijan retoques sustanciales. (REINARES & BLANCO, 2011, págs. 47-48)

#### 2.2.2.4.4 Etapas del plan de marketing

Cada área de la empresa constituye un componente importante y en concordancia con el plan estratégico general deben cumplir con ciertas etapas individuales que lo complementan.



**Figura 5. Etapas del plan de marketing**

Fuente: TALAYA. E. (2008). *Principios de marketing* (3ª ed.) Madrid. ESIC. Pág. 223.  
Elaborado por: Marcelo Santos

Las etapas del plan de marketing comprenden actividades imprescindibles que abarca desde el diagnóstico hasta el control de las acciones.

- El diagnóstico consiste en el reconocimiento de cómo se encuentra el marketing empresarial, las razones para ello, y la determinación de las tendencias del mercado con respecto al producto o servicio de la empresa.
- El pronóstico supone qué sucedería en el futuro si se continúa sin aplicar cambios; es decir le permite establecer hipótesis para comprobarlas en el futuro.
- Los objetivos indican dónde se quiere estar realmente en el futuro, este punto se relaciona con la rentabilidad, beneficios o volumen de ventas que se espera obtener.
- La estrategia es la elección de los mejores caminos para alcanzar los objetivos. La decisión a tomar respecto a la estrategia será aquella que se anticipa con mejores resultados.
- La parte operativa incluye todas las acciones específicas que se deben adoptar, la asignación de recursos para cada acción, el tiempo destinado para cada una de ellas.

- El control define las medidas que deben adoptarse para verificar el cumplimiento del plan.

#### 2.2.2.4.5 Implementación del plan de marketing

Una vez que se ha elaborado el plan de marketing corresponde su implementación, para lo cual se partirá de la determinación del marketing mix.



**Figura 6. Marketing mix.**

Fuente: Álvarez Cadena. (2013). *Módulo de Emprendimiento*. Riobamba: UNACH.  
Elaborado por: Marcelo Santos

#### a) El producto

La política del producto integra el desarrollo de los bienes y servicios objeto de comercialización por parte de la empresa.

La configuración de los atributos que debe reunir un producto y los servicios que su venta conlleva para satisfacer las necesidades de los consumidores, se considera la base de la estrategia de marketing, ya que condiciona todas las actuaciones tácticas y estratégicas, además del resto de las decisiones comerciales, prolongando sus consecuencias a largo plazo. (REINARES & BLANCO, 2011, pág. 73)

## **b) El precio**

El precio no es únicamente la cantidad de dinero que el cliente paga para la obtención de un producto o servicio, también es el tiempo y esfuerzo requerido para conseguirlo. (REINARES & BLANCO, 2011, pág. 77)

Para dar a conocer y vender un producto, previamente hay que estudiar y dominar a fondo sus características técnicas (definición, composición, especificaciones), sus aplicaciones prácticas, las necesidades reales de los consumidores, tanto cuantitativa como cualitativamente.

El precio que se va a dar al producto, se determina teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Relación precio-producto: analizarse el precio que está dispuesto a pagar el consumidor para satisfacer su necesidad al adquirir el producto.
- Relación precio-competencia: conocer el precio de los competidores y la calidad y características técnicas de sus productos para establecer comparaciones.
- Relación precio-margen empresa: el precio debe estar regido por el volumen de producción global de la empresa, su rentabilidad de costos y el beneficio que se ha de obtener. (GRUPO OCÉANO, 2010, pág. 7)

## **c) La plaza o distribución**

Para que el producto llegue al mercado es necesaria la creación de un equipo humano que presente el producto y busque a los posibles consumidores. Se necesita, por tanto, de una buena selección de personal y su pertinente formación sobre las características técnicas del producto y el mercado. (GRUPO OCÉANO, 2010, págs. 7-8)

Dentro de este aspecto, se debe definir donde serán se ubicarán los puntos de venta para enfocar todos los esfuerzos a que estos sean conocidos y visitados por los clientes.

El local destinado para la oferta de los productos debe poseer ciertas características que atraigan al cliente distinguiéndolo de otros similares.



#### **d) La promoción**

Para que un consumidor compre un producto, debe tener primero idea de su existencia y de sus características, por eso es necesario que quien dese vender utilice diferentes técnicas para dar a conocer sus productos.

Las principales técnicas son:

- **Publicidad:** decidir el medio idóneo (prensa, televisión, radio, puntos de venta) en función del tipo de mercado y producto de que se trate.
- **Promoción:** confeccionar la política de ofertas especiales, asistencia técnica, incentivos directos al consumidor, asistencia a ferias, servicio posventa, información, presupuestos y asesoramiento gratuitos.
- **Relaciones públicas:** es necesario tener presente el conjunto de acciones y gastos dirigidos a mantener una buena imagen de la empresa. (GRUPO OCÉANO, 2010, pág. 9)

#### **2.2.2.5 Gestión de ventas**

##### **2.2.2.5.1 Definición**

La gestión efectiva de ventas abarca un proceso que cada organización deberá realizar para desenvolver de forma eficiente y productiva una estrategia y acciones que conducen a sus vendedores cara a cara al logro sistemático y periódico de resultados previstos en sus objetivos. (ARTAL, 2015, pág. 42)

La gestión de ventas no es simplemente el acto de entregar un producto y recibir a cambio valores monetarios. Es un conjunto de acciones que inician desde el conocimiento de las características de los productos así como las estrategias que utilizará el vendedor para atraer la atención del cliente y cerrar la venta.

##### **2.2.2.5.2 Planificación de ventas**

Un componente importante del proceso de planeación de ventas es preparar planes de contingencia, tomando en cuenta las influencias impredecibles e incontrolables, como

los cambios en el entorno económico, legal o regulatorio, que pueden afectar en el desempeño de ventas.

El marco de planeación debe incorporar varias premisas, incluyendo los peores escenarios. Quizás el beneficio más grande de la planeación sea que proporciona la base para el control. Lo hace proporcionando normas por las cuales puede medirse el desempeño, siendo entonces evidente cualquiera desviación del plan.

### 2.2.2.5.3 Técnicas de planificación de ventas

Las ventas no se realizan porque sí, requiere la aplicación de técnicas de planeación para ordenar los recursos para controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean.

La planeación de ventas comprende siete pasos que son:

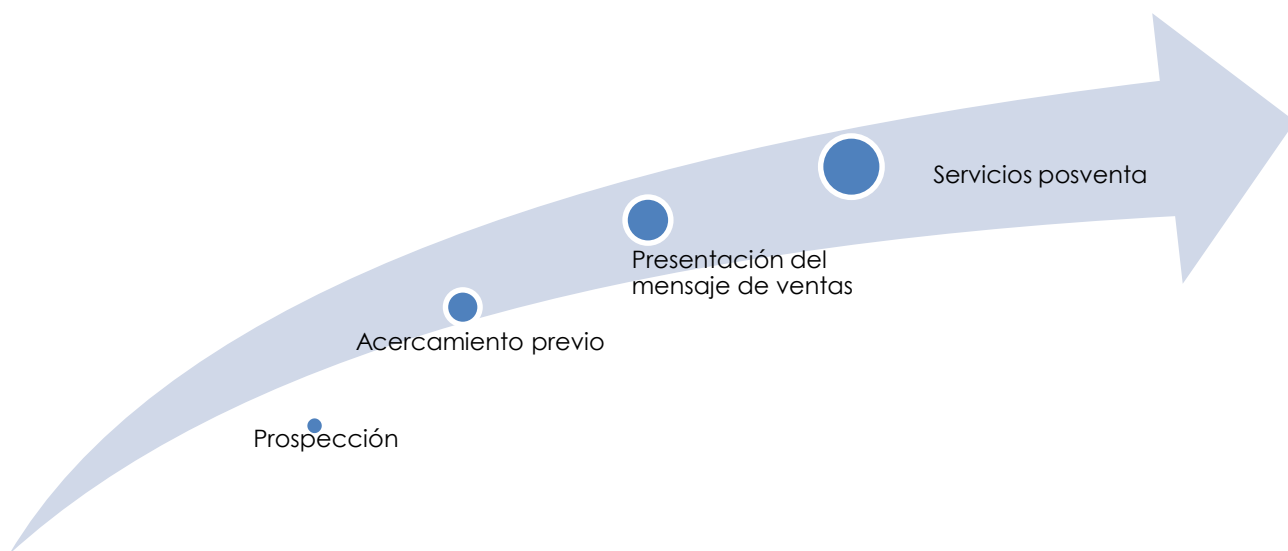
- **Recopilación de información:** se pueden obtener datos útiles a partir de fuentes subjetivas y objetivas. Desarrollar un marco de referencia adecuado para entender un problema es una habilidad administrativa importante. El desarrollo de cálculos precisos de las ventas futuras repercuten en las necesidades de personal de una organización, en la planeación de la producción, los requerimientos de distribución y en otros aspectos.
- **Fijación de objetivos:** cuando se definen los resultados se fijan objetivos que sean específicos, medibles, acordados, realistas y relacionados con el tiempo.
- **Desarrollo de estrategias:** en su forma más básica, el desarrollo de estrategias consiste en decidir qué hacer, cómo y cuándo; es el medio por el cual una organización alcanzará sus objetivos, dado un conjunto de limitaciones ambientales y políticas organizacionales.
- **Desarrollo de políticas:** las políticas son las decisiones permanentes relativas a los asuntos estratégicos recurrentes y restringen las clases de estrategias aceptables para lograr los objetivos.
- **Desarrollo de programas:** los programas descomponen los objetivos y estrategias en pasos manejables que pueden identificarse, delegarse e instrumentarse, cuyos

resultados se pueden medir. Un calendario es la parte del programa que jerarquiza la terminación de los pasos de acción y especifica la secuencia que se realizarán.

- **Establecimiento de procedimientos:** los procedimientos son programas de acción estandarizados que se refieren a asuntos tácticos recurrentes. Entre los procedimientos de ventas se incluyen descripciones detalladas para llenar formas de pedidos, manejar gastos o informes de accidentes, etcétera.
- **Presupuestación:** es la asignación de recursos a los programas. Los recursos incluyen personas, capital de trabajo e información. Los responsables de las ventas deben presupuestar su tiempo, gastos y materiales promocionales. (QUIROS, 2015, pág. 1)

#### 2.2.2.5.4 Proceso de ventas

El proceso de venta “es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)”. (STANTON, ETZEL, & WALKER, 2009, pág. 604)



**Figura 7. Proceso de venta**

Fuente: THOMPSON (2009) Definición de cliente. Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>.

Elaborado por: Marcelo Santos

A continuación, se detallan los cuatro pasos o fases del proceso de venta:

### a) **Prospección**

Consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo.

La prospección involucra un proceso de tres etapas:

**Etapas 1.- Identificar a los clientes en perspectiva:** en esta etapa se responde a la pregunta: ¿Quiénes pueden ser nuestros futuros clientes?; para hallar clientes en perspectiva se puede acudir a diversas fuentes, por ejemplo:

- Datos de la misma empresa.
- Referencias de los clientes actuales.
- Referencias que se obtienen en reuniones con amigos, familiares y conocidos.
- Empresas o compañías que ofrecen productos o servicios complementarios.
- Información obtenida del seguimiento a los movimientos de la competencia.
- Grupos o asociaciones.
- Periódicos y directorios.
- Entrevistas a posibles clientes.

### **Etapas 2.- Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra**

Identificados los clientes en perspectiva se procede a darles una calificación individual para determinar su importancia en función a su potencial de compra y el grado de prioridad que requiere de parte de la empresa y/o el vendedor. Algunos factores para calificar a los clientes en perspectiva, son: capacidad económica, autoridad para decidir la compra, accesibilidad, disposición para comprar, perspectiva de crecimiento y desarrollo.

### **Etapas 3.- Elaborar una lista de clientes en perspectiva**

“Existe una diferencia entre una lista de posibles clientes y una lista de clientes calificados en perspectiva. La diferencia radica en que la primera lista está compuesta

por clientes que necesitan el producto, pero no necesariamente pueden permitírsele (falta de recursos o capacidad de decisión); en cambio, la segunda lista está compuesta por posibles clientes que tienen la necesidad y además pueden permitirse la compra" (REID).

Esta lista debe estar disponible para todas las personas inmersas en el proceso de ventas de la empresa.

#### **b) El acercamiento previo**

Consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente.

Esta fase involucra el siguiente proceso:

- **Etapa 1.- Investigación de las particularidades de cada cliente en perspectiva:** en esta etapa se busca información más específica del cliente en perspectiva, por ejemplo: nombre completo, edad, estado civil, nivel de educación.
- **Etapa 2.- Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente:** con la información del cliente en las manos se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente en perspectiva, teniendo presente todas las características que tiene el producto, luego se las convierte en beneficios para el cliente y finalmente se establece las ventajas con relación a la competencia.
- **Etapa 3.- Obtención de la cita o planificación de las visitas en frío:** dependiendo de las características de cada cliente, se toma la decisión de solicitar una cita por anticipado (muy útil en el caso de gerentes de empresa o jefes de compra) o de realizar visitas en frío, por ejemplo tocando las puertas de cada domicilio en una zona determinada (muy útil para abordar amas de casa con decisión de compra).

#### **c) La presentación del mensaje de ventas**

Este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción (compra)” (KOTLER & KELLER, 2012, pág. 707)

La presentación del mensaje de ventas debe ser adaptada a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva y se basa en una estructura basada en 3 pilares:

- Las características del producto: lo que es el producto en sí, sus atributos.
- Las ventajas: aquello que lo hace superior a los productos de la competencia.
- Los beneficios que obtiene el cliente: aquello que busca el cliente de forma consciente o inconsciente. (THOMPSON, 2009)

#### **d) Servicios posventa**

La etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros. (STANTON, ETZEL, & WALKER, 2009, pág. 604)

Los servicios de posventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la empresa; pueden incluir todas o algunas de las siguientes actividades:

- Verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío.
- Verificación de una entrega correcta.
- Instalación.
- Asesoramiento para un uso apropiado.
- Garantías en caso de fallas de fábrica.
- Servicio y soporte técnico.
- Posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente.

- Descuentos especiales para compras futuras. (THOMPSON, 2009)

### **2.2.2.6 Gestión de clientes**

#### **2.2.2.6.1 Definición**

Es un proceso de fidelización de los clientes, esto hace que los clientes esporádicos se transformen en clientes fieles que mantienen estrechos vínculos con la empresa y que pueden difundir mensajes positivos y atraer a nuevos consumidores. (LIRA, 2009, pág. 30)

La gestión de clientes busca, ante todo, mantener a los clientes actuales e incrementarlos. El servicio ofrecido es el precedente para alcanzar la fidelidad de los clientes, debiendo innovar la forma y tiempo de atención. Actualmente los clientes, independientemente del tipo de empresa, lo que buscan es la más alta calidad en los productos en el menor tiempo posible. Clientes satisfechos se convierten en la mejor publicidad de la empresa.

#### **2.2.2.6.2 Tipos de clientes**

Partiendo del contexto que todas las personas son clientes, los clientes en general pueden ser internos y externos.

##### **a) Cliente interno**

El personal de la empresa es contado como cliente interno, ya que es el receptor primario, de la visión, misión, estrategias y acciones planteadas para crear valor y ofrecer un buen servicio al cliente externo. En consecuencia, cada individuo dentro de la organización debe estar plenamente convencido de lo que se recibe, es decir, de las acciones que le corresponde llevar a cabo y que están dirigidas a cristalizar la visión y misión del servicio de manera que proporcione un servicio de calidad al cliente externo porque así lo siente y lo vive.

El cliente interno es todo el personal que labora en una empresa y que requiere de insumos necesarios para cumplir con su labor. El cliente interno busca que la empresa reconozca su labor y contribución a la consecución de los objetivos organizacionales, le

brinde independencia en el cumplimiento de sus actividades, recibir una remuneración justa.

Dentro de la empresa existen tres tipos de clientes internos:

- **Ejecutivos.** Tienen una relación más cercana con los clientes externos. Ellos dicen cuál es el producto o servicio a ofrecer y a qué mercado va dirigido.
- **Comercial.** Tienen una relación directa con diferentes grupos de trabajadores, lo que hace que tengan una visión clara de la calidad.
- **Operativo.** Se encargan de la elaboración de los productos. (AMECA, 2014)

Hay que recordar que un cliente interno satisfecho con su trabajo brinda un mejor servicio al cliente externo.

#### **b) Cliente externo**

El cliente externo es toda persona que adquiere los productos o servicios de una empresa. Se puede diferenciar al cliente según características al realizar la compra y su participación en dar a conocer las virtudes de los productos o servicios a otras personas.

El cliente externo puede ser:

- **Cliente posible.** Es un consumidor que seguramente no conoce la empresa, pero que se encuentra dentro del mercado.
- **Cliente potencial.** Una persona que tiene las características adecuadas, para comprar el producto o servicio.
- **Comprador.** Ha realizado una operación puntual de compra.
- **Cliente eventual.** Compra ocasionalmente y compra también en otras empresas de la competencia.
- **Cliente habitual.** Compra de forma repetida, pero compra también en otras empresas.
- **Cliente exclusivo.** Sólo compra en una empresa ese tipo de productos.



- **Propagandista.** Transmite a otros consumidores mensajes positivos sobre la empresa, haciendo propaganda y recomendando los productos o servicios. (LIRA, 2009, pág. 25)

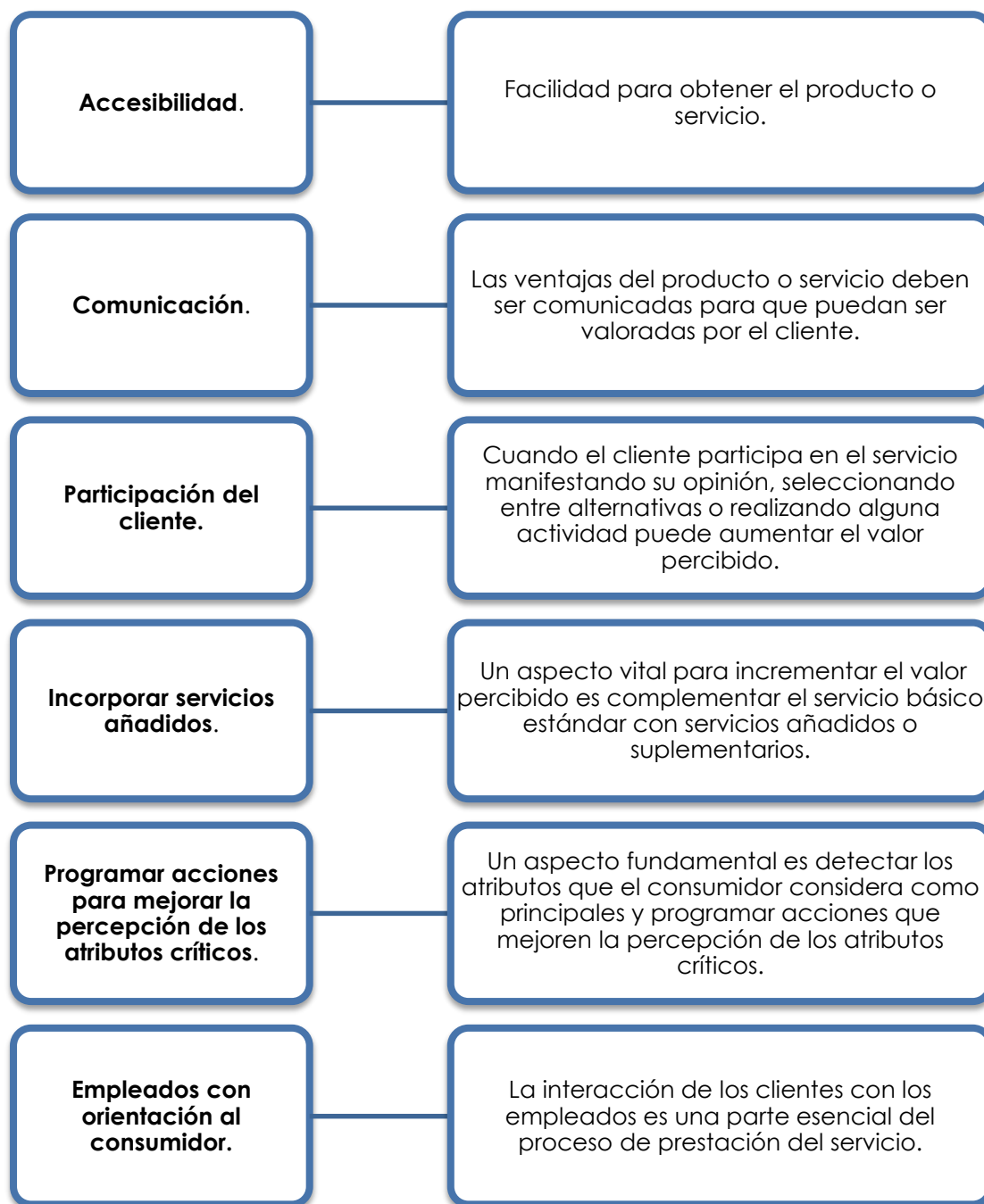
La calidad del servicio permitirá que los clientes mantengan su permanencia en la adquisición de los productos o servicios que se ofertan; esto motiva a que se vigile cada etapa en la que pasa un cliente para que su frecuencia de consumo se incremente en función del valor percibido que ha percibido con respecto a los beneficios que obtiene.

### **2.2.2.6.3 Factores para mejorar la percepción del cliente**

Se entiende por percepción del cliente a la brecha existente entre lo que espera de un producto o servicio y lo que se recibe de él. Entonces, la calidad del servicio se determinará por las expectativas del cliente más la percepción del servicio prestado, de acuerdo a varios factores.

- Accesibilidad.
- Comunicación.
- Participación del cliente.
- Incorporar servicios añadidos.
- Programar acciones para mejorar la percepción de los atributos críticos.
- Empleados con orientación al consumidor.

A continuación se describe cada uno de ellos:



**Figura 8. Factores para mejorar la percepción del cliente**

Fuente: Lira, M. (2009). ¿Cómo puedo mejorar el servicio al cliente? México  
Elaborado por: Marcelo Santos

Estos factores proveen información sobre qué desea el cliente y lo aplica en las diferentes etapas de la venta. Tomando en cuenta estos factores es necesario elaborar un proceso para detectar las deficiencias en el servicio a fin de mejorarlo y obtener una valoración favorable por parte del cliente.

El proceso de mejora comienza por la identificación de los aspectos críticos y de los errores cometidos que disminuyen la calidad. Es preciso mantener la perspectiva del cliente y esto se consigue con la evaluación permanente aplicando encuestas de satisfacción, observando las reacciones del cliente al ser atendido, etc.

En los servicios, especialmente, la percepción de calidad por parte de los clientes, se ve fuertemente influida por los tiempos de espera, por tanto, la disminución de los tiempos de espera y la gestión de los mismos, es un factor fundamental para la mejora del servicio.

Los servicios tienen un gran componente de interacción personal. En el servicio es tan importante como el producto y el proceso de entrega siendo pertinente la formación y motivación de los empleados, y su orientación hacia un servicio excelente.

### **2.2.3 Rentabilidad**

#### **2.2.3.1 Definición**

En toda actividad económica se utiliza el término rentabilidad para indicar los resultados obtenidos luego de haber utilizado todos los recursos disponibles dentro de un tiempo específico. “La rentabilidad puede considerarse, a nivel general, como la capacidad o aptitud de la empresa de generar un excedente a partir de un conjunto de inversiones efectuadas”. (LIZCANO, 2004)

La rentabilidad, en general es la relación entre los beneficios y una masa patrimonial del balance de situación. Dentro de la rentabilidad se distingue la rentabilidad económica y la financiera. La rentabilidad económica es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos y el total del activo. La rentabilidad financiera, es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios. (GRUPO OCÉANO, 2010, pág. 921)

En sentido general la rentabilidad es una medida del beneficio que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados por las personas en cumplimiento de sus actividades en las diferentes áreas de la empresa.

La rentabilidad puede obtenerse a partir de relacionar la utilidad con variables como las ventas, capital, activos, etc., estableciendo una aproximación a lo aceptable o no de la gestión en términos de rendimiento empresarial.

### 2.2.3.2 Tipos de rentabilidad

El estudio de la rentabilidad se realiza desde su relación con dos factores elementos de la empresa: los fondos propios que relaciona el beneficio obtenido con el capital invertido; y el activo participante para la obtención de la utilidad. Desde este contexto, los tipos de rentabilidad son: económica y financiera.

#### 2.2.3.2.1 Rentabilidad económica

La buena marcha de la empresa depende, básicamente, de su capacidad para generar beneficios. Evidentemente, la obtención de beneficios es la meta final de la gestión del establecimiento, la cual ha de tener en cuenta los siguientes hechos.

- Las ventas
- Los márgenes comerciales
- Los gastos

El margen comercial es el resultado de restar el precio de compra al precio de venta:

$$\text{MARGEN COMERCIAL} = \text{PRECIO DE VENTA} - \text{PRECIO DE COMPRA}$$

Este margen comercial también es conocido como beneficio bruto. Ahora bien, en la obtención del beneficio bruto han intervenido unos gastos generales que, al ser restados, revelarán el beneficio neto:

$$\text{BENEFICIO NETO} = \text{BENEFICIO BRUTO} - \text{GASTOS GENERALES}$$

La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las

distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad. (SÁNCHEZ, 2002)

La rentabilidad económica relaciona la utilidad bruta obtenida con las ventas de un período determinado.

Este ratio es un buen indicador de la capacidad de la empresa para generar beneficios y resistir a la competencia. En efecto, si se produce un incremento notable de la competencia, la empresa, para sobrevivir, necesitará reducir el margen que está obteniendo. Por lo que si este ratio tiene un valor suficientemente elevado, la empresa podrá resistir la competencia. Pero si no es así, su capacidad de supervivencia será inferior. (CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN, 2009, pág. 7)

Este ratio se complementa con el denominado ratio de margen neto que indica la parte de las ventas destinadas principalmente a capitalizar la empresa.

#### **2.2.3.2.2 Rentabilidad financiera**

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa. (SÁNCHEZ, 2002)

En resumen, la rentabilidad financiera relaciona el beneficio neto con los capitales propios.

La fórmula más habitual de cálculo es:

Rentabilidad financiera	=	$\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Fondos propios a su estado medio}}$
-------------------------	---	---

### 2.2.3.3 Medición de la rentabilidad

Al analizar la rentabilidad se pretende determinar cuál es el marco en que la empresa se encuentra para enfrentar el futuro. Una buena situación de rentabilidad puede ser una garantía de futuras solvencias. Si una empresa no tiene una adecuada rentabilidad, una buena solvencia puede deteriorarse con el transcurso del tiempo. Por el contrario, si existe una buena rentabilidad, puede equilibrarse situaciones de deficiencia financiera.

Para evaluar la rentabilidad se utilizan indicadores que miden la relación entre la utilidad obtenida con las ventas y activos de la empresa.

Al utilizar sólo cifras del Estado de Resultados se toma algunas de las versiones de las utilidades: Utilidad Bruta, Utilidad Operacional, Utilidad Neta, y se compara siempre contra la cifra de las Ventas Netas. La rentabilidad así obtenida recibe el calificativo correspondiente a la cifra de las utilidades que se haya tomado como referencia para el cálculo.

Cuando se combinan cifras del Estado de Resultados con cifras del Balance General, la comparación se hace dividiendo la utilidad neta o la utilidad antes de impuestos por el total del Activo o por el total del Patrimonio y multiplicando por 100, para expresar porcentualmente.

#### 2.2.3.3.1 Indicadores de rentabilidad económica

##### **Rentabilidad bruta**

Este indicador muestra el porcentaje de las ventas netas que permiten a las empresas cubrir sus gastos operativos y financieros, es importante tener en cuenta que el costo de la mercancía vendida en las empresas comerciales se calcula según el sistema de inventarios que utilice, en cambio en las industriales o de manufactura está dado por el estado de costo de producto vendido; razón por la cual es posible que un valor que es bueno en una empresa comercial puede no serlo en una empresa industrial, considerando en éstas la alta inversión en activos fijos lo cual afecta las utilidades del periodo vía depreciaciones, así no afecte su flujo de efectivo. (UNAD, 2016)

$$\text{Rentabilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

### **Rentabilidad operacional**

El margen de rentabilidad operacional muestra la realidad económica de un negocio, es decir sirve para determinar realmente si el negocio es lucrativo o no independiente de cómo ha sido financiado. Podría decirse que es la parte de las ventas netas que queda a disposición de los dueños para cubrir el costo financiero de la deuda, si existe, y obtener sus ganancias. (UNAD, 2016)

$$\text{Rentabilidad operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$$

### **Rentabilidad neta**

Este margen muestra la parte de las ventas netas que estaría a disposición de los propietarios, comparada con la anterior es importante observar que aquí ya la utilidad ha sido afectado por gastos financieros y por los impuestos. (UNAD, 2016)

$$\text{Rentabilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

### **Rentabilidad sobre los activos fijos**

Mide el grado de rentabilidad obtenida entre la utilidad neta del ejercicio y los activos fijos promedio. Es de mucha utilidad en empresas que disponen de gran inversión en estos activos.

$$\text{Rentabilidad sobre los activos fijos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos fijos}}$$

#### **2.2.3.3.2 Indicadores de rentabilidad financiera**

Los indicadores de rentabilidad del activo y del patrimonio sirven para observar cual es el margen de rentabilidad de los propietarios con relación a su inversión, este valor debe compararse con el costo de oportunidad, es decir con otras alternativas posibles del mercado.

### **Rentabilidad sobre el activo total**

Mide el beneficio logrado en función de los recursos de la empresa, independientemente de sus fuentes de financiamiento. Sí el índice es alto la rentabilidad es mejor, esto depende de la composición de los activos, ya que no todos tienen igual rentabilidad. (BRAVO, 2007)

$$\text{Rentabilidad del activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

### **Rentabilidad sobre el patrimonio**

Indica el beneficio logrado en función de la propiedad total de los accionistas, socios o propietarios. Si el porcentaje es mayor al rendimiento promedio del mercado financiero y de la tasa de inflación del ejercicio, la rentabilidad sobre el patrimonio se considera buena. (BRAVO, 2007)

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio total}}$$

## **2.2.3.4 Estados Financieros**

### **2.2.3.4.1 Definición**

Los estados financieros son resúmenes esquemáticos que incluyen cifras, rubros y clasificaciones y que deben reflejar hechos contabilizados, convencionalismos contables y criterios de las personas que los elaboran.

Su elaboración se realiza al finalizar un período contable, con el objeto de proporcionar información respecto de la situación económica y financiera de la empresa. Esta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial futuro de la compañía. (BRAVO, 2007)

### **2.2.3.4.2 Tipos de estados financieros**

Los estados financieros, dependiendo de la información que presentan, pueden ser:

- Estado de Resultados o de Situación Económica.



- Estado de Ganancias Retenidas o Estado de Superávit
- Estado de Situación Financiera o Balance General.
- Estado de Flujo de Efectivo.
- Estado de Cambios en el Patrimonio

#### a) Estado de resultados

El estado de resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, ya sea de ganancia o de pérdida. Muestra también un resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un período determinado. El estado de Resultados es dinámico, ya que expresa en forma acumulativa las cifras de ingresos, costos y gastos resultantes en un período determinado. (ZAPATA, 2010, pág. 61)

A este estado financiero, también se lo conoce como Estado de Situación Económica, Estado de Rentas y Gastos, Estado de Operaciones. Se lo elabora al finalizar el período contable para determinar la situación económica de la empresa.

Su principal objeto es comparación los ingresos y gastos ocurridos en un período para determinar la utilidad o pérdida que la empresa ha obtenido como resultado de su actividad.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>DEL 1 de XX al 31 de XX de 20XX</b>	
<b>(EN USD)</b>	
	INGRESOS
Menos:	COSTOS
	UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA
Menos:	GASTOS DE OPERACIÓN
	UTILIDAD (PÉRDIDA) EN OPERACIONES
Más o menos:	OTROS INGRESOS (EGRESOS)
	UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA ANTES DE IMPUESTOS
Menos:	IMPUESTO SOBRE LA RENTA
	UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA

**Figura 9. Estructura del estado de resultados**

Elaborado por: Marcelo Santos

## b) Estado de ganancias retenidas

Conocido también como Estado de Superávit o Estado de utilidades no distribuidas, se elabora al finalizar el período contable para demostrar los cambios que ocurren en la cuenta Superávit-Ganancias Retenidas, durante un período contable. (BRAVO, 2007)

ESTADO DE GANANCIAS RETENIDAS DEL 1 de XX al 31 de XX de 20XX (EN USD)	
	GANANCIAS RETENIDAS INICIAL
Más (menos):	AJUSTES
	GANANCIAS RETENIDAS AJUSTADAS
Menos:	UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO
	GANANCIAS RETENIDAS DISPONIBLES
Menos:	<b>UTILIZACIONES</b>
	DIVIDENDOS DECLARADOS
	RESERVA LEGAL
	RESERVA ESTATUTARIA
	RESERVA FACULTATIVA
	GANANCIAS RETENIDAS FINAL

**Figura 10. Estructura del estado de ganancias retenidas**

Elaborado por: Marcelo Santos

## c) Estado de situación financiera

Es un informe contable que presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio y determina la posición financiera de la empresa en un momento dado. (ZAPATA, 2010, pág. 74)

Conocido también como Balance General, proporciona información acerca de una empresa al final de un período contable, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. En este balance sólo aparecen las cuentas reales y sus valores deben corresponder exactamente a los saldos ajustados del libro mayor y libros auxiliares.

ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
	PASIVO NO CORRIENTE
ACTIVO NO CORRIENTES	PATRIMONIO

**Figura 11. Estructura del Estado de Situación Financiera**

Elaborado por: Marcelo Santos

#### **d) Estado de flujo de efectivo**

Indican la capacidad real generadora de efectivo durante un periodo que ya paso, y su capacidad de pago realizada. De allí la importancia de que las instituciones financieras conozcan de sus clientes los flujos de efectivo hacia el futuro para conocer con que capacidad cuenta una empresa a la hora de cumplir con sus obligaciones. (ESTUPIÑÁN, 2006, pág. 57)

Es el informe contable principal que presenta en forma significativamente resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento los diversos conceptos de entrada y salida de recursos monetarios efectuados durante un período, con el propósito de medir habilidad gerencial en recaudar y usar el dinero, así como evaluar la capacidad financiera de la empresa, en función de su liquidez presente y futura.

<b>EMPRESA XXX</b>		
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014</b>		
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>		
ENTRADAS DE EFECTIVO DE CLIENTES (CÉDULA 1)		
PAGOS DE EFECTIVO A PROVEEDORES (CÉDULA 2)		
EFFECTIVO NETO GENERADO POR OPERACIONES		
SEGUROS COBRADOS (CÉDULA 3)		
IMPUESTOS COBRADOS (CÉDULA 4)		
INTERESES PERCIBIDOS (CÉDULA 5)		
<b>FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
<b>FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>		
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO DURANTE EL AÑO		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES EFECTIVO INICIO DEL AÑO		
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES EFECTIVO FIN DE AÑO</b>		

**Figura 12. Estructura del Estado de Flujo de Efectivo**

Elaborado por: Marcelo Santos

#### e) Estado de cambios en el patrimonio

Es el estado financiero que muestra en forma detallada los aportes de los socios y la distribución de las utilidades obtenidas en un período, además de la aplicación de las ganancias retenidas en períodos anteriores.

Este muestra por separado el patrimonio de una empresa. También muestra la diferencia entre el capital contable y el capital social, determinado la diferencia entre el activo total y el pasivo total, incluyendo en el pasivo los aportes de los socios.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO						
Al 31 de Diciembre de 20xx						
( EN USD)						
	Capital pagado	Prima en emisión de acciones	Reserva legal	Otras Reservas	Utilidades no distribuidas	Total
Saldo al 31 de diciembre 20xx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Cambio en política de Contabilidad					(xxx)	(xxx)
Saldo reestructurado	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Utilidad neta del período					xxx	xxx
Dividendos					(xxx)	(xxx)
Apropiación para reservas			xxx		(xxx)	.
Emisión de capital acciones		xxx	xxx			
Saldo al 31 de diciembre 20xx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Aumento de capital mediante apropiación de reservas	xxx		(xxx)	(xxx)		
Utilidad neta del período					xxx	xxx
Dividendos					(xxx)	(xxx)
Apropiación para reservas			xxx			.
Emisión de capital acciones		xxx	xxx			xxx
Saldo al 31 de diciembre 20xx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

**Figura 13. Estructura del estado de cambios en el patrimonio**

Elaborado por: Marcelo Santos

#### 2.2.3.4.3 Análisis vertical y horizontal de los estados financieros

Los estados financieros proporcionan información para usos generales. Los estados se podrán analizar con el fin de proporcionar información adicional respecto a la eficiencia de la administración, la actuación pasada de utilidades, el grado en el cual la empresa ha descansado en financiamiento de pasivos, la capacidad para satisfacer obligaciones a corto plazo y potencial futuro de utilidades. El análisis de estados financieros constituye un medio popular para evaluar decisiones de crédito y de inversión en los negocios. (EDWARDS, 2009, pág. 721)

El análisis puede realizarse mediante dos métodos: vertical y horizontal.

### a) Análisis vertical

El Análisis Vertical del Balance General, como del Estado Financiero es la evaluación del funcionamiento de la empresa en un período ya especificado. Este análisis sirve para poner en evidencia la estructura interna de la empresa, también permite la evaluación interna y se valora la situación de la empresa con su industria. (ÁLVAREZ, 2015, pág. 25)

El Análisis vertical es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero y consiste en tomar un solo estado financiero, ya sea un balance general o un estado de pérdidas y ganancias, y relacionar cada una de las partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. (ORTIZ, 2006)

La fórmula utilizada para calcular el porcentaje integral de participación de las cuentas dentro de un estado financiero es la siguiente:

$$\text{Porcentaje Integral} = \frac{\text{Cifra parcial} * 100}{\text{Cifra base}}$$

En el caso del Balance General el 100% lo constituye el Activo y en el Estado de Resultados las Ventas.

CUENTAS	Año 2015	Porcentaje
<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>5.646,62</b>	44,66%
<b>DISPONIBLE</b>		
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	329,58	2,61%
Crédito Tributario Adquisiciones	3.905,08	30,89%
Crédito Tributario Retenciones	1.411,96	11,17%
Crédito Tributario I.R		
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>6.996,43</b>	55,34%
Muebles y Enseres	2.100,00	16,61%
Equipos de Computación	4.644,83	36,74%
Maquinaria y Equipo	455,36	3,60%
(-) Depreciación Acumulada Propiedades, Planta y Equipo	-203,76	-1,61%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>12.643,05</b>	100,00%
<b>PASIVOS</b>		
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>1.342,00</b>	10,61%
<b>Otras Obligaciones Corrientes</b>	<b>1.919,47</b>	15,18%
IESS Por Pagar	278,66	2,20%
SRI Por Pagar	1.640,81	12,98%
<b>Beneficios Sociales por Pagar</b>	<b>1.227,38</b>	9,71%
Décimo Tercer Sueldo por pagar	73,75	0,58%
Décimo Cuarto Sueldo por pagar	368,75	2,92%
Vacaciones por pagar	154,87	1,22%
Participación Trabajadores por pagar	630,01	4,98%
<b>Liquidaciones por Pagar</b>		
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4.488,85</b>	35,50%
<b>Patrimonio</b>		
Capital Social suscrito o pagado	8.154,20	64,50%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>8.154,20</b>	64,50%
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>12.643,05</b>	100,00%

**Figura 14. Análisis Vertical del Estado de Situación de la empresa PROVETEC**

Fuente: Estado de Situación PROVETEC, 2015

Elaborado por: Marcelo Santos

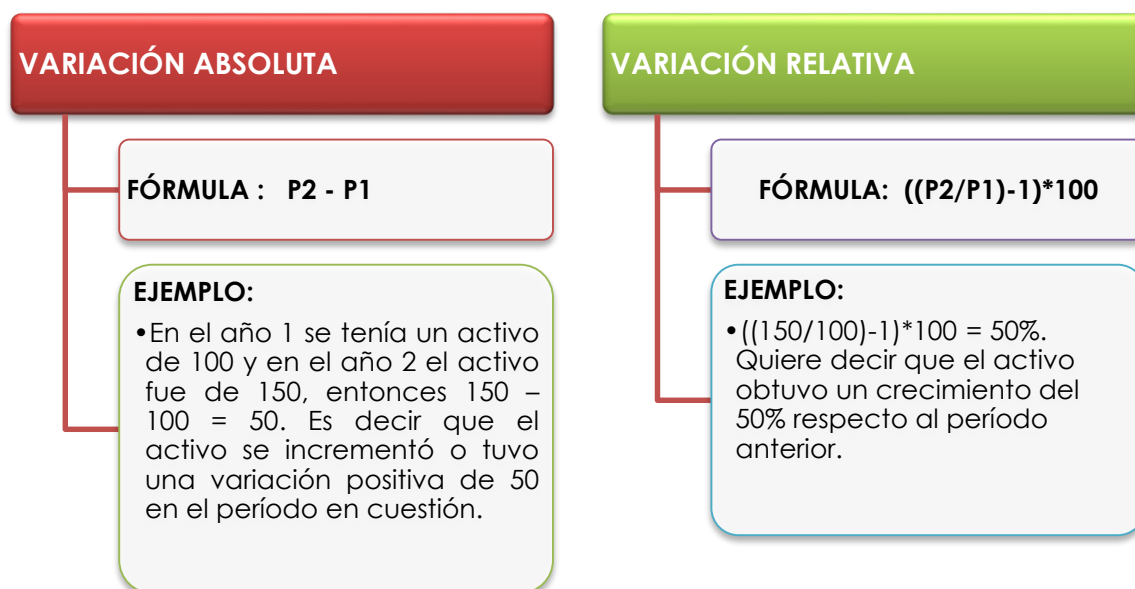
## b) Análisis horizontal

El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro. (ORTIZ ANAYA, 2006)

Para iniciar el análisis propiamente dicho, lo más importante es determinar que variaciones o qué cifras merecen una atención especial, y cuáles no.

El análisis, se debe centrar en los cambios “extraordinarios” o más significativos, en cuya determinación es fundamental tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como relativas. En ocasiones un solo tipo de variación, examinada aisladamente, no dice nada o puede llevar a conclusiones dudosas. (ÁLVAREZ, 2015, pág. 30)

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un período respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un período determinado. (ÁLVAREZ, 2015, pág. 31)



**Figura 15. Cálculo de la variación absoluta y relativa**

Fuente: ÁLVAREZ (2015). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. Riobamba: UNACH.



	Año 2014	Año 2015	Valor absoluto	Porcentaje
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>3.864,48</b>	<b>9.881,28</b>	<b>6.016,80</b>	<b>155,69%</b>
<b>DISPONIBLE</b>				
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	<b>3.864,48</b>	<b>5.646,62</b>	<b>1.782,14</b>	<b>46,12%</b>
Crédito Tributario Adquisiciones	1.251,71	329,58	-922,13	-73,67%
Crédito Tributario Retenciones	1.156,09	3.905,08	2.748,99	237,78%
Crédito Tributario I.R	1.456,68	1.411,96	-44,72	-3,07%
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>4.514,25</b>	<b>6.996,43</b>	<b>2.482,18</b>	<b>54,99%</b>
<b>Muebles y Enseres</b>	<b>2.100,00</b>	<b>2.100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>Equipos de Computación</b>	<b>2.485,71</b>	<b>4.644,83</b>	<b>2.159,12</b>	<b>86,86%</b>
<b>Maquinaria y Equipo</b>		<b>455,36</b>	<b>455,36</b>	
(-) Depreciación Acumulada Propiedades, Planta y Equipo	-71,46	-203,76	-132,30	185,14%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>8.378,73</b>	<b>16.877,71</b>	<b>8.498,98</b>	<b>101,44%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>330,00</b>	<b>1.342,00</b>	<b>1.012,00</b>	<b>306,67%</b>
<b>Otras Obligaciones Corrientes</b>	<b>1.365,88</b>	<b>1.919,47</b>	<b>553,59</b>	<b>40,53%</b>
IESS Por Pagar	444,47	278,66	-165,81	-37,31%
SRI Por Pagar	921,41	1.640,81	719,40	78,08%
<b>Beneficios Sociales por Pagar</b>	<b>1.957,42</b>	<b>1.227,38</b>	<b>-730,04</b>	<b>-37,30%</b>
Décimo Tercer Sueldo por pagar	85,00	73,75	-11,25	-13,24%
Décimo Cuarto Sueldo por pagar	311,75	368,75	57,00	18,28%
Vacaciones por pagar	340,47	154,87	-185,60	-54,51%
Participación Trabajadores por pagar	1.220,20	630,01	-590,19	-48,37%
<b>Liquidaciones por Pagar</b>	<b>798,34</b>		<b>-798,34</b>	<b>-100,00%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4.451,64</b>	<b>4.488,85</b>	<b>37,21</b>	<b>0,84%</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital Social suscrito o pagado	3.927,09	8.154,20	4.227,11	107,64%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>3.927,09</b>	<b>8.154,20</b>	<b>4.227,11</b>	<b>107,64%</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>8.378,73</b>	<b>12.643,05</b>	<b>4.264,32</b>	<b>50,89%</b>

**Figura 16. Análisis horizontal del Estado de Situación de la empresa PROVETEC**

Fuente: Estado de Situación PROVETEC, 2014-2015

Elaborado por: Marcelo Santos

## **2.2.4 Análisis de la gestión comercial y la rentabilidad de la empresa PROVETEC**

### **2.2.4.1 Introducción**

PROVETEC, empresa dedicada a brindar servicios tecnológicos de telecomunicación, mantiene un proceso administrativo acorde a su industria y tamaño, pues considera que cada uno de sus elementos: planificación, organización, dirección y control, son vitales para el funcionamiento y crecimiento de la empresa.

#### **a) Planificación**

La planificación es el punto de partida para las actividades de PROVETEC. El Gerente, establece y agenda los objetivos para cada nivel de la empresa, los cuales son tratados en las reuniones mensuales.

Con la presencia de los colaboradores se analizan y establecen las estrategias, políticas, procedimientos, métodos y presupuestos necesarios para alcanzar los objetivos. Se da especial énfasis a las decisiones respecto a la comercialización de los servicios por ser el área generadora de ingresos para la empresa.

La planificación de las ventas está a cargo del Gerente y los dos vendedores cobradores. Ellos presentan su cronograma de visitas a clientes actuales y potenciales, tanto para las ventas como recuperación de cartera. Las metas deben estar de acuerdo con los objetivos mensuales definidos.

En cuanto al servicio al cliente, se planifican sesiones de motivación y pautas de atención para que la información, venta, cobro y resolución de problemas sean óptimos.

#### **b) Organización**

La organización de actividades se realiza en función de cada área para luego distribuirse a cada persona que labora en la empresa.

La asignación de tareas es concomitante a la autoridad y responsabilidad, de manera que cada empleado asuma los resultados de sus tareas. Cuando varían las funciones, sea temporal o permanente, el Gerente se encarga de indicar las modificaciones en las

funciones del puesto. Esta función incluye la asignación de recursos de acuerdo a cada uno de los puestos de trabajo para garantizar una labor idónea.

### **c) Dirección**

La dirección está directamente relacionada con la motivación permanente a las personas que laboran en PROVETEC, brindando condiciones que estimulen a los empleados a ejecutar un buen trabajo.

La motivación incluye recompensas pecuniarias como incremento en el sueldo o bonos por incremento en las ventas, además se reconoce la capacidad de brindar soluciones rápidas a las diferentes inquietudes de los clientes mediante la publicación interna del empleado del mes, o el otorgamiento de un día de descanso pagado.

Se fomenta el trabajo en grupo bajo una sana competencia.

### **d) Control**

El control de actividades es permanente. Considerando los objetivos mensuales, las metas y las estrategias elegidas para su consecución, se comparan los resultados aplicando correctivos cuando se detectan desviaciones que pudieran afectar la programación.

Si al final del mes, las desviaciones han sido importantes afectando negativamente a la gestión de PROVETEC, se realiza un exhaustivo análisis de las acciones de cada empleado midiendo la eficiencia de cada uno de ellos, tomando de referencia lo planificado y comparando con los informes de actividades

#### **2.2.4.2 Análisis FODA de la gestión comercial**

En el proceso de planificación estratégica, se utilizan diversas herramientas de análisis para obtener información que se utilizará en la toma de decisiones; una de ellas es el FODA que se caracteriza por su sencillez y utilidad.

FODA es una sigla que resume cuatro conceptos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los criterios para ubicar un dato o hecho en una de estas cuatro categorías son básicamente dos: si son internos o externos a la organización y si son convenientes o inconvenientes para la organización.

Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización sí controla, que dependen de esta.

Es fácil derivar que las oportunidades y las fortalezas son factores favorables para la organización y las debilidades y las amenazas son desfavorables.

Dado lo anterior, se pueden plantear las siguientes definiciones:

- Fortalezas: son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva).
- Debilidades: son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables.
- Oportunidades: son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.
- Amenazas: son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante. (ORLICH, 2016, págs. 1-2)

#### **2.2.4.2.1 Factores internos**

##### **a) Fortalezas**

- Conocimiento del mercado.
- Ubicación estratégica.
- Amplio horario de atención.
- Recursos financieros.
- Renombre en el mercado local.
- Personal capacitado.

- Alta calidad en la atención.
- Procesos técnicos y administrativos de calidad.
- Cobradores externos.

**b) Debilidades**

- Poca publicidad realizada.
- Software desactualizado.
- Espacio laboral insuficiente.
- Escasos sitios de estacionamiento para clientes.

**2.2.4.2.2 Factores externos**

**a) Oportunidades**

- Mercado mal atendido.
- Competencia débil.
- Tendencias favorables en el mercado.
- Demanda permanente y creciente.

**b) Amenazas**

- Política tributaria cambiante.
- Competencia desleal.
- Nuevas empresas, que se tornan transitorias.

**2.2.4.2.3 Matriz FODA**

Tomando de referencia los factores internos y externos que tienen relación con la gestión comercial de la empresa PROVETEC, a continuación se presentan los siguientes aspectos analizados:

- Matriz FODA
- Factores clave internos y externos con su respectiva justificación

- Perfil estratégico interno y externo
- Ponderación de factores internos y externos

**Tabla 3.**

**Matriz FODA de la empresa PROVETEC**

ASPECTOS POSITIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
· Conocimiento del mercado.	· Mercado mal atendido.
· Ubicación estratégica.	· Competencia débil.
· Amplio horario de atención.	· Tendencias favorables en el mercado.
· Recursos financieros.	· Demanda permanente y creciente.
· Renombre en el mercado local.	
· Personal capacitado.	
· Alta calidad en la atención.	
· Procesos técnicos y administrativos de calidad.	
· Cobradores externos.	
ASPECTOS NEGATIVOS	
DEBILIDADES	AMENAZAS
· Poca publicidad realizada.	· Política tributaria cambiante.
· Software desactualizado.	· Competencia desleal.
· Espacio laboral insuficiente.	· Nuevas empresas, que se tornan transitorias.
	· Escasos sitios de estacionamiento para clientes.

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Marcelo Santos

Partiendo de esta matriz, a continuación se presenta la identificación de factores clave, tanto internos como externos.

Tabla 4.

## Factores clave internos

CÓD.	FORTALEZAS	JUSTIFICACIÓN
F1	Conocimiento del mercado.	El propietario tiene amplios conocimientos del mercado, avalando la gestión de la empresa.
F2	Ubicación estratégica.	La empresa se encuentra ubicada en el centro de la ciudad que se caracteriza por una gran actividad comercial.
F3	Amplio horario de atención.	El horario de atención establecido permite que se atiendan las necesidades de los clientes.
F4	Recursos financieros.	La empresa cuenta con recursos financieros propios resultado de la capitalización permanente de las utilidades.
F5	Renombre en el mercado local.	La calidad del servicio y de los productos han permitido que la empresa sea conocida en el mercado local.
F6	Personal capacitado.	El personal recibe capacitación permanente en atención al cliente y en aspectos técnicos de los productos y servicios ofertados.
F7	Alta calidad en la atención.	Todo el personal, al estar capacitado, ha asumido el compromiso de brindar el servicio para que todos los clientes sean atendidos a satisfacción, según sus requerimientos.
F8	Procesos técnicos y administrativos de calidad.	La empresa tiene definidos los procesos que se desarrollan los cuales son comunicados oportunamente al persona.
F9	Cobradores externos.	La política de cobranza brinda comodidad al cliente para que no tenga que acercarse a la empresa a cumplir con sus compromisos.
CÓD.	DEBILIDADES	JUSTIFICACIÓN
D1	Poca publicidad realizada.	La empresa no ha planificado el incremento de medios publicitarios para darse a conocer en el mercado.
D2	Software desactualizado.	Los programas informáticos utilizados para el registro de las operaciones de la empresa no se han actualizado.
D3	Espacio laboral insuficiente.	El local no cuenta con el espacio suficiente para atender a los clientes.
D4	Escasos sitios de estacionamiento para clientes.	La empresa no cuenta con estacionamiento propio para los clientes.

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Marcelo Santos

Tabla 5.

## Factores clave externos

CÓD.	OPORTUNIDADES	JUSTIFICACIÓN
O1	Mercado mal atendido.	El cierre de empresas que ofertan los mismos servicios y productos o que no brindan una atención de calidad constituyen la oportunidad para que la empresa amplíe su mercado.
O2	Competencia débil.	En la ciudad de Riobamba existen pocas empresas que brinden servicios y productos similares a los de PROVETEC.
O3	Tendencias favorables en el mercado.	La innovación tecnológica está inmersa en el mercado
O4	Demanda permanente y creciente.	Existe un incremento de personas que utilizan teléfono celular demandando mayor consumo de minutos y compra de simcards.
CÓD.	AMENAZAS	JUSTIFICACIÓN
A1	Política tributaria cambiante.	Las leyes tributarias con respecto a la tecnología sufren cambios periódicos afectando la adquisición de los productos y servicios de la empresa.
A2	Competencia desleal.	Existen empresas que optan por reducir los precios de los productos y servicios sin considerar los costos que representan.
A3	Nuevas empresas, que se tornan transitorias.	Continuamente se crean empresas similares que inician con poco conocimiento del mercado, malas políticas de comercialización, lo cual provoca un declive y su cierre, dañan la plaza y maleducan al cliente.

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Marcelo Santos

Los factores clave constituyen aspectos que permitirán minimizar las debilidades internas y las amenazas que afectan al sector de actividad de la empresa. Con el análisis de cada factor clave se elabora el perfil estratégico interno y externo, para lo cual se utilizan los siguientes valores referenciales:

**PONDERACIÓN FACTORES INTERNOS**

1 = Debilidad Importante

2 = Debilidad Menor

3 = Equilibrio

4 = Fortaleza Menor

5 = Fortaleza Importante

**PONDERACIÓN FACTORES EXTERNOS**

1 = Amenaza Importante

2 = Amenaza Menor

3 = Equilibrio

4 = Oportunidad Menor

5 = Oportunidad Importante



Para establecer la clasificación de impacto de los factores internos y externos se ha considerado el modelo de matriz del perfil estratégico presentado por José Pérez Moya en su libro *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas*.

**Tabla 6.**

**Perfil estratégico interno**

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
F1	Conocimiento del mercado.					5
F2	Ubicación estratégica.					5
F3	Amplio horario de atención.					5
F4	Recursos financieros.					5
F5	Renombre en el mercado local.				4	
F6	Personal capacitado.					5
F7	Alta calidad en la atención.					5
F8	Procesos técnicos y administrativos de calidad.					5
F9	Cobradores externos.					5
D1	Poca publicidad realizada.		2			
D2	Software desactualizado.		2			
D3	Espacio laboral insuficiente.	1				
D4	Escasos sitios de estacionamiento para clientes.		2			
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>7,69%</b>	<b>23,08%</b>	<b>0,00%</b>	<b>7,69%</b>	<b>61,54%</b>

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Marcelo Santos

El perfil estratégico interno demuestra que existe mayor impacto de las fortalezas en la gestión comercial de la empresa, pues las variables consideradas como gran fortaleza representan el 61,54%, como fortaleza, el 7,69%. Con respecto a las debilidades, el 23,08% de las variables impactan como debilidad y el 7,69% como gran debilidad.

**Tabla 7.**

**Perfil estratégico externo**

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO								
		AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES					
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD				
		1	2	3	4	5				
O1	Mercado mal atendido.									
O2	Competencia débil.									
O3	Tendencias favorables en el mercado.									
O4	Demanda permanente y creciente.									
A1	Política tributaria cambiante.									
A2	Competencia desleal.									
A3	Nuevas empresas, que se tornan transitorias.									
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>				
<b>PORCENTAJE</b>		<b>42,86%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>14,29%</b>	<b>42,86%</b>				

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Marcelo Santos

El perfil estratégico externo vislumbra una importancia relevante de las oportunidades en el mercado. Las variables consideradas como gran oportunidad representan el 42,86%, y oportunidad el 14,29%, frente a un impacto del 42,86% de las variables consideradas como gran amenaza.

La ponderación y calificación de los factores internos y externos es de suma importancia para establecer si la empresa PROVETEC es fuerte o débil en el mercado.

Tabla 8.

## Ponderación de factores internos claves

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Conocimiento del mercado.	0,077	5	0,385
2	Ubicación estratégica.	0,077	5	0,385
3	Amplio horario de atención.	0,077	5	0,385
4	Recursos financieros.	0,077	5	0,385
5	Renombre en el mercado local.	0,077	4	0,308
6	Personal capacitado.	0,077	5	0,385
7	Alta calidad en la atención.	0,077	5	0,385
8	Procesos técnicos y administrativos de calidad.	0,077	5	0,385
9	Cobradores externos.	0,077	5	0,385
<b>DEBILIDADES</b>				
10	Poca publicidad realizada.	0,077	2	0,154
11	Software desactualizado.	0,077	2	0,154
12	Espacio laboral insuficiente.	0,077	1	0,077
13	Escasos sitios de estacionamiento para clientes.	0,077	2	0,154
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3,927</b>

Fuente: Matriz FODA  
Elaborado por: Marcelo Santos

La ponderación de los medios internos presenta un resultado de 3,927, valor que indica que las fortalezas de la empresa PROVETEC superan a las debilidades; esto demuestra una gestión comercial positiva.

**Tabla 9.****Ponderación de factores externos claves**

<b>N°</b>	<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>1</b>	Mercado mal atendido.	0,143	5	0,715
<b>2</b>	Competencia débil.	0,143	5	0,715
<b>3</b>	Tendencias favorables en el mercado.	0,143	4	0,572
<b>4</b>	Demanda permanente y creciente.	0,143	5	0,715
<b>AMENAZAS</b>				
<b>5</b>	Política tributaria cambiante.	0,143	1	0,143
<b>6</b>	Competencia desleal.	0,143	1	0,143
<b>7</b>	Nuevas empresas, que se tornan transitorias.	0,143	1	0,143
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,146</b>

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Marcelo Santos

La ponderación de los medios externos arroja un resultado de 3,146. Este valor indica que existen mayores oportunidades que amenazas para la empresa.

Tomando de referencia los aspectos internos y externos, tanto positivos como negativos, y su valor ponderado a continuación se presenta la matriz de cruce para establecer las estrategias que PROVETEC debería aplicar con la finalidad de optimizar su gestión comercial.

Tabla 10.

## Cruce de variables.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<b>FACTORES INTERNOS</b>          <b>FACTORES EXTERNOS</b>	F1. Conocimiento del mercado.
F2. Ubicación estratégica.	D2. Software desactualizado.		
F3. Amplio horario de atención.	D3. Espacio laboral insuficiente.		
F4. Recursos financieros.	D4. Escasos sitios de estacionamiento para clientes.		
F5. Renombre en el mercado local.			
F6. Personal capacitado.			
F7. Alta calidad en la atención.			
F8. Procesos técnicos y administrativos de calidad.			
F9. Cobradores externos.			
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO)	ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA)	
O1. Mercado mal atendido.	Convenio con proveedores de tecnología para ampliar la atención al mercado.	Elaboración e implementación de procesos de comercialización.	
O2. Competencia débil.			
O3. Tendencias favorables en el mercado.	$F1+F4+F5 \times O1+O2+O3+O4$	$D1+D2 \times O1+O2+O3+O4$	
O4. Demanda permanente y creciente.			
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA)	ESTRATEGIAS DA (DE FUGA)	
A1. Política tributaria cambiante.	Convenio a largo plazo con los clientes actuales y potenciales.	Incremento de publicidad y promociones.	
A2. Competencia desleal.			
A3. Nuevas empresas, que se toman transitorias.	$F1+F2+F4+F5 \times A1+A2+A3$	$D1 \times A2+A3$	

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Marcelo Santos

### 2.2.4.3 Nivel de ventas de la empresa

La eficiencia de la gestión comercial de una empresa se ve reflejada, primordialmente, en el nivel de ventas obtenida durante un período y que se presenta en el Estado de Resultados.

A continuación se realiza un análisis de las ventas para observar las variaciones entre los años 2014 y 2015.

**Tabla 11.**

#### Variación de los Ingresos 2014-2015

INGRESOS	2014		2015		VARIACIÓN	
	USD	%	USD	%	USD	%
Ventas Minutos 12%	3.093.654,72	95,28%	2.878.595,06	98,00%	-215.059,66	-6,95%
Ventas Chips 12%	84.201,06	2,59%	810,20	0,03%	-83.390,86	-99,04%
Ventas Otros Servicios 12%	175,68	0,01%	437,81	0,01%	262,13	149,21%
Ventas Bienes - Bases -Celulares - Otros	13.385,91	0,41%	11.356,04	0,39%	-2.029,87	-15,16%
Comisiones en ventas 12%	55.544,27	1,71%	46.160,01	1,57%	-9.384,26	-16,90%
	3.246.961,64	100,00%	2.937.359,12	100,00%	-309.602,52	-9,54%

Fuente: Estado de Resultados PROVETEC, 2014-2015

Elaborado por: Marcelo Santos

Los ingresos que la empresa recibe se originan en la venta de minutos de telefonía celular y pública, chips (simcards), otros servicios y venta de bienes y las comisiones por ventas.

La venta de minutos constituye el ingreso mayoritario. En el año 2014, este rubro representó el 95,28%, incrementándose porcentualmente al 98% para el año 2015, no así en valores monetarios, resultado de la política de las empresas proveedoras con el superchip que ofrece un bono por la compra de minutos. Esto afectó el total de ingresos

Al comparar los períodos 2014 y 2015, las ventas totales disminuyeron en 9,54%, resultado de decremento en cuatro de los cinco rubros generadores de ingresos, siendo el de mayor variación la venta de chips con el 99,04%.

#### 2.2.4.4 Utilidades en el año 2014-2015

La utilidad representa el resultado positivo de la gestión luego de disminuir todos los egresos, sean costo o gastos, y el pago por impuestos y participación de los empleados.

**Tabla 12.**

#### Variación de las utilidades 2014-2015

DESCRIPCIÓN	2014	2015	VARIACIÓN	
	(USD)	(USD)	(USD)	%
Ingresos Operacionales	3.191.417,37	2.891.199,11	-300.218,26	-9,41%
Ingresos no Operacionales	55.544,27	46.160,01	-9.384,26	-16,90%
<b>Total Ingresos</b>	<b>3.246.961,64</b>	<b>2.937.359,12</b>	<b>-309.602,52</b>	<b>-9,54%</b>
Costo de Ventas	3.069.868,04	2.807.170,99	-262.697,05	-8,56%
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>177.093,60</b>	<b>130.188,13</b>	<b>-46.905,47</b>	<b>-26,49%</b>
Gastos Operacionales	34.031,99	24.206,43	-9.825,56	-28,87%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>143.061,61</b>	<b>105.981,70</b>	<b>-37.079,91</b>	<b>-25,92%</b>
Gastos no Operacionales	6.739,94	3.228,10	-3.511,84	-52,10%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>136.321,67</b>	<b>102.753,60</b>	<b>-33.568,07</b>	<b>-24,62%</b>

Fuente: Estado de Resultados PROVETEC, 2014-2015

Elaborado por: Marcelo Santos

#### Análisis

Las variaciones entre los años 2014 y 2015, son negativas con decremento del 26,49% en la Utilidad Bruta en Ventas; 27,93% en la Utilidad Operacional; y, 26,77% en la Utilidad Neta.

Al ser una empresa de servicios, sus variaciones porcentuales indican una gestión eficiente, que ha sabido sobrellevar la incidencia de las políticas comerciales de los proveedores.

Para completar el análisis de la utilidad a continuación se incluyen indicadores de rentabilidad.

#### Rentabilidad bruta

INDICADOR	2014	2015
Rentabilidad bruta	$\frac{177.093,60}{3.246.961,64} = 5,45\%$	$\frac{130.188,13}{2.937.359,12} = 4,43\%$

La rentabilidad bruta relaciona la diferencia entre los ingresos y costos, con los ingresos totales de la empresa PROVETEC. En el año 2014, la rentabilidad bruta en ventas representó el 5,45% disminuyendo al 4,43% en el año 2015, resultado de decremento en los ingresos para el año 2015, 1,02% menos.

### Rentabilidad operacional

INDICADOR	2014	2015
Rentabilidad operacional	$\frac{143.061,61}{3.246.961,64} = 4,41\%$	$\frac{105.981,70}{2.937.359,12} = 3,61\%$

En cuanto a la rentabilidad operacional, concomitante con la rentabilidad bruta, la tendencia fue a disminuir, obteniéndose un 0,80% menos que el año 2014.

### Rentabilidad neta

INDICADOR	2014	2015
Rentabilidad neta	$\frac{136.321,67}{3.246.961,64} = 4,20\%$	$\frac{102.743,60}{2.937.359,12} = 3,50\%$

La rentabilidad neta tuvo una variación de 0,70% menos que el año 2014. Demostrando una tendencia general de disminución de la utilidad.

### Rentabilidad del activo

INDICADOR	2014	2015
Rentabilidad del activo	$\frac{136.321,67}{8.378,73} = 1627,00\%$	$\frac{102.743,60}{12.643,05} = 812,65\%$

Al comparar la rentabilidad con el activo total de la empresa, se observa que por cada 100 dólares invertidos en activos en el año 2014, se obtuvo 1.627 dólares de utilidad la cual disminuyó a 812 ,65 dólares en el 2015.

### Rentabilidad del patrimonio

INDICADOR	2014	2015
Rentabilidad del patrimonio	$\frac{136.321,67}{3.927,09} = 3471,32\%$	$\frac{102.743,60}{8.154,20} = 1260,01\%$



En lo que se refiere a la participación del patrimonio en la obtención de utilidad, este disminuyó de 3.471,32% en el 2014 a 1.260,01% en el 2015, resultado de la disminución de la utilidad frente al crecimiento del patrimonio para el año 2015.

### **Rentabilidad sobre los activos fijos**

INDICADOR	2014	2015
Rentabilidad sobre los activos fijos	$\frac{136.321,67}{4.514,25} = 3019,81\%$	$\frac{102.743,60}{4.488,85} = 2288,86\%$

Los activos fijos generaron una rentabilidad de 3.019,81 % en el 2014, disminuyendo a 2.288,86% en el 2015, denotado tanto por la disminución en la utilidad como en los activos fijos de la empresa.

### **2.3 Hipótesis**

La gestión comercial de la empresa PROVETEC incidirá en la rentabilidad en el año 2014-2015.

### **2.4 Variables**

#### **2.4.1 Variable independiente**

Gestión comercial.

#### **2.4.2 Variable dependiente**

Rentabilidad.

## 2.5 Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Gestión comercial	Tiene como finalidad la previsión, organización y control del flujo de productos y de información, desde las fuentes de aprovisionamiento hasta el consumidor final	Planificación Organización Dirección Control	Programación de ventas Personal encargado de la gestión comercial Tipo de información entregada Satisfacción del cliente	<b>Técnicas:</b> * Entrevista: * Encuesta  <b>Instrumentos:</b> * Guía de entrevista * Cuestionario
VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Rentabilidad	Relación entre los beneficios y una masa patrimonial del balance de situación.	Indicadores financieros	<b>Rentabilidad del patrimonio:</b> Utilidad Neta/Patrimonio <b>Rentabilidad operacional:</b> Utilidad Operacional/Ventas Netas <b>Rentabilidad neta:</b> Utilidad neta/Ventas netas	<b>Técnicas:</b> * Entrevista:  <b>Instrumentos:</b> * Guía de entrevista

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Método

La investigación utilizó el método hipotético deductivo porque partiendo del conocimiento general de las variables se llegó a inferir su comportamiento en la empresa.

Inicialmente se observaron los procesos utilizados en la gestión comercial de la empresa de la cual se dedujeron una serie de problemas que afectan a la rentabilidad obtenida en el período de estudio. Con esta información preliminar se elaboró una hipótesis que fue sometida a comprobación mediante la presentación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos luego de la aplicación de instrumentos de recolección de datos.

#### 3.2 Diseño de la investigación

La investigación desde el punto de vista de su diseño fue documental porque se requirió información relacionada con la gestión comercial y la rentabilidad de la empresa PROVETEC.

#### 3.3 Tipo de investigación

Fue una investigación de campo, pues se recopiló la información relativa a las variables en las instalaciones de la empresa PROVETEC.

#### 3.4 Del nivel de la investigación

- **Diagnóstica.-** Mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos se realizó un diagnóstico de la gestión comercial de la empresa.
- **Exploratoria.-** Su propósito fue detectar los aspectos fundamentales de la problemática para establecer los procedimientos adecuados para la investigación.

### 3.4.1 Población y muestra

### 3.4.2 Población

La población a investigar estuvo integrada por las siguientes personas:

**Tabla 13.**

#### Población

ÁREA –POBLACIÓN	FRECUENCIA
Propietario	1
Empleados	8
Cientes externos	600
<b>Total</b>	<b>609</b>

Fuente: PROVETEC

Elaborado por: Marcelo Santos

### 3.4.3 Muestra

Se tomó como muestra directa al propietario y empleados de la empresa, y para los clientes externos se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{m}{e^2 (m-1) + 1}$$

$$n = \frac{600}{0,05^2 * (600 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{600}{2,4975}$$

$$n = 240$$

La muestra estuvo integrada por 9 clientes internos y 240 clientes externos. La muestra total fue 249 personas.

## 3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

### 3.5.1 Técnicas

- **Observación:** se observaron los procesos desarrollados en la comercialización de los productos ofertados por la empresa PROVETEC.

- **Encuestas:** se aplicó una encuesta para conocer la opinión de los clientes sobre la comercialización de los productos y, otra para los empleados respecto a la gestión comercial de la empresa.
- **Entrevista:** su objetivo fue conocer la opinión del propietario de la empresa respecto a la situación actual de la gestión comercial y la rentabilidad.

### **3.5.2 Instrumentos**

- Ficha de observación
- Cuestionario
- Guía de entrevista

### **3.6 Técnicas para procesamiento e interpretación de datos**

Los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos fueron procesados para luego ser presentados en cuadros y gráficos estadísticos cuya información fue analizada e interpretada.

### **3.7 Análisis y discusión de resultados**

#### **3.7.1 Entrevista al propietario de PROVETEC**

La entrevista tuvo como objetivo conocer la opinión del Propietario de PROVETEC respecto a gestión comercial y rentabilidad de la empresa en el año 2014-2015.

#### **P1. ¿Cómo se plantean los objetivos comerciales de la empresa?**

De acuerdo a los presupuestos que nos envían las operadoras, planificamos tomando en cuenta la capacidad operativa, administrativa y comercial

#### **P2. ¿Cuáles son los procesos utilizados para la comercialización de los productos que se ofertan en su empresa?**

Publicidad (rótulo en el local que oferta los servicios).

Ventas personales (atención e ingreso a interesados que son atraídos por el rótulo).

**P3. ¿Cómo mantiene capacitada a su fuerza de ventas?**

No se brinda capacitación constante, solo la primera vez, De allí, sólo se les indica y se verifican cumplan el presupuesto que deben cumplir mes a mes.

**P4. ¿Se aplican incentivos para incrementar las ventas?**

Comisiones o bono si llegan a metas.

**P5. ¿Cuáles son los criterios utilizados para medir el desempeño de su fuerza de ventas?**

- Volumen total de ventas del comercial en el período.
- Consecución de objetivos: resultados del período vs objetivos.

**P6. ¿Cómo mide la calidad del servicio de la empresa?**

No se mide de ningún modo.

**P7. ¿Qué estrategias utiliza para captar clientes y fidelizarlos?**

Para captar clientes tenemos un local comercial en el centro de la ciudad el cual en la parte externa está bien señalizados el rotulo que indica los servicios llama la atención a los interesados los cuales ingresan y las encargadas de atención les explican los servicios y los ingresan como nuevos clientes, Se los fideliza con un servicio cordial, amable, rápido y eficiente, a un precio justo, el servicio que brindamos es superior a las otras empresas similares a PROVETEC.

**P8. ¿Cómo analiza los procesos de captación y pérdida de clientes?**

Nunca se ha analizado aquello.

**P9. ¿Se aplican instrumentos para medir la satisfacción del cliente? ¿Cuáles?**

Nunca se ha utilizado a excepción de las encuestas realizadas para esta tesis.

**P10. ¿Cuáles son las políticas de promoción utilizadas por la empresa?**

No existen políticas de promoción en la empresa.

**P11. ¿Se realiza un análisis del crecimiento de los costos operacionales?**

Si, cada 4 meses.

**P12. ¿Cómo se mide el crecimiento de las ventas?**

Por comparativa mes a mes.

**P13. ¿Se aplican indicadores para medir la eficiencia de las operaciones de venta?  
¿Cuáles?**

No se aplican indicadores.

**P14. ¿Cómo ha afectado la evolución de su cartera de clientes en la rentabilidad de la empresa?**

En los últimos 2 años hemos absorbido 3 distribuidores menores a PROVETEC sumado a la captación mensual de clientes han dado como resultado el aumento de ventas lo cual ha tenido como resultado un aumento en la rentabilidad de la empresa. La última absorción de una empresa fue hace 9 meses, sin embargo no se ha tenido crecimiento desde esa fecha ni en ventas ni número de clientes, ingresan la misma cantidad de clientes que los que se van. Por eso no hay crecimiento.

**P15. ¿Se realiza un análisis de la participación de los productos en la rentabilidad obtenida? ¿Cómo?**

No se realiza un análisis por producto, solamente una rentabilidad general o global.

### 3.7.2 Encuesta aplicada a los clientes externos de PROVETEC

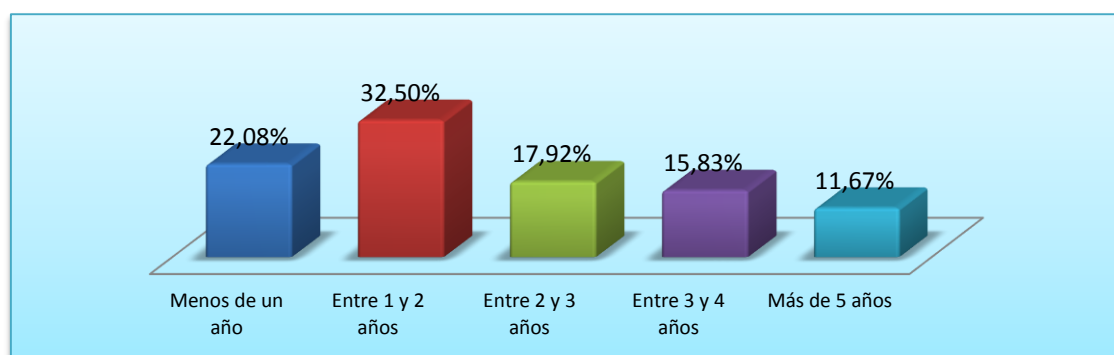
#### P1. ¿Hace qué tiempo es cliente de PROVETEC?

**Tabla 14.**

##### Tiempo como cliente

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	53	22,08%
Entre 1 y 2 años	78	32,50%
Entre 2 y 3 años	43	17,92%
Entre 3 y 4 años	38	15,83%
Más de 5 años	28	11,67%
TOTAL	240	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes externos  
Elaborado por: Marcelo Santos



**Figura 17. Tiempo como cliente**

Fuente: Cuadro N° 13  
Elaborado por: Marcelo Santos

#### Análisis

El 32,50% de los encuestados indica el tiempo como cliente de PROVETEC está entre 1 y 2 años; el 22,08%, menos de un año; el 17,92%, entre 2 y 3 años; el 15,83%, entre 3 y 4 años; el 11,67%, más de 5 años.

#### Interpretación

PROVETEC mantiene una cartera de clientes que han permanecido con ella desde hace más de cinco años. Se observa un crecimiento permanente con mayor porcentaje de un grupo de personas que son clientes desde hace 2 años.



## P2. ¿Por qué decidió trabajar con PROVETEC?

Tabla 15.

### Razones para trabajar con PROVETEC

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ubicación del local	36	15,00%
Referencias de otros clientes	86	35,83%
Variedad de servicios	26	10,83%
Buena atención	61	25,42%
Único local que encontró	31	12,92%
Otra	0	0,00%
TOTAL	240	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Marcelo Santos

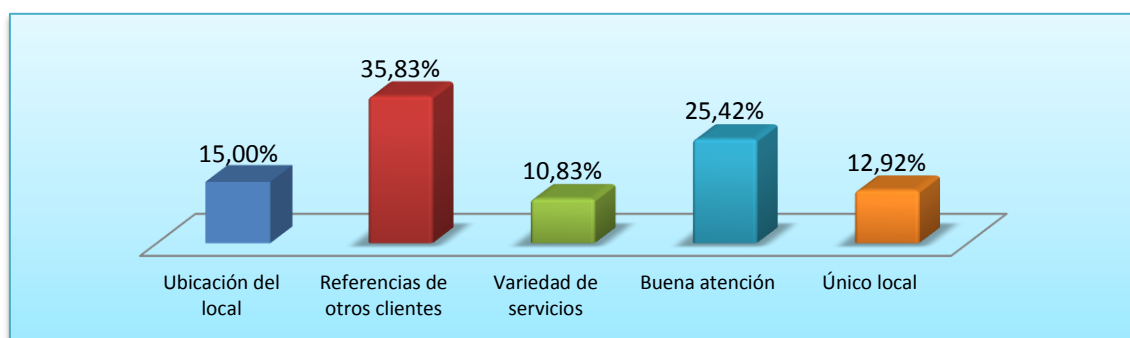


Figura 18. Razones para trabajar con PROVETEC

Fuente: Cuadro N° 14

Elaborado por: Marcelo Santos

### Análisis

El 35,83% de clientes encuestados menciona como razón para trabajar con PROVETEC las referencias de otros clientes; el 25,42%, por la buena atención; el 15%, la ubicación del local; el 12,92%, por ser único local.

### Interpretación

Los clientes satisfechos suelen dar referencias del servicio a otras personas, y para PROVETEC, han significado la principal razón para el incremento de sus clientes, a esto se suma que la empresa está ubicada en una posición estratégica y es el único local que ofrece una amplia gama de servicios como venta de minutos, chips, alquiler de cabinas telefónicas, entre otros.

### P3. ¿Cuál de los siguientes productos adquiere con frecuencia en PROVETEC?

Tabla 16.

#### Productos que adquieren con frecuencia

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recargas electrónicas	150	62,50%
Telefonía pública	66	27,50%
Simcards	19	7,92%
Partes y piezas para instalación de locutorios	4	1,67%
Otro	1	0,42%
TOTAL	240	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Marcelo Santos

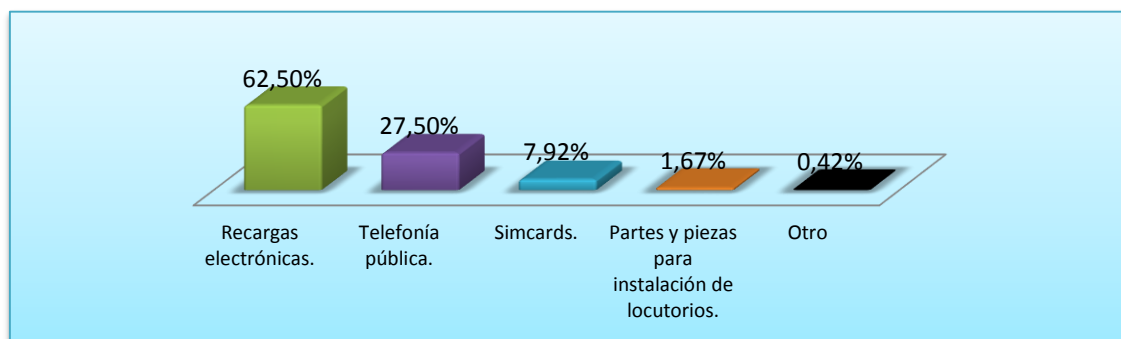


Figura 19. Productos que adquieren con frecuencia

Fuente: Cuadro N° 15

Elaborado por: Marcelo Santos

#### Análisis

El 62,50% de clientes encuestados adquieren con frecuencia recargas electrónicas; el 27,50%, telefonía pública; 7,92%, simcards; el 1,67%, partes y piezas para instalación de locutorios, el 0,42%, otro aspecto.

#### Interpretación

Las recargas electrónicas constituyen el principal rubro de ingresos para la empresa y lo demuestra la opinión de los clientes, esto se debe a la gran demanda que existe de la telefonía celular en la ciudad. El servicio de telefonía pública permite que los clientes puedan realizar llamadas a teléfonos convencionales. La venta de simcards (chips) es otro producto que además de activar la línea telefónica le ofrece al cliente minutos para sus comunicaciones.

#### P4. ¿Con qué frecuencia adquiere estos productos?

Tabla 17.

##### Frecuencia de adquisición de productos

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	210	87,50%
Quincenal	22	9,17%
Mensual	8	3,33%
TOTAL	240	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Marcelo Santos

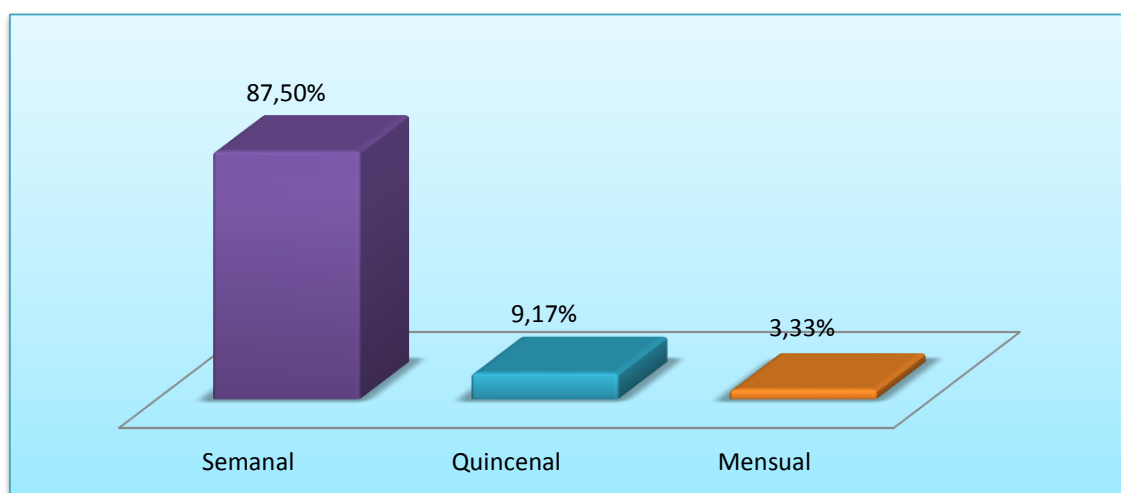


Figura 20. Frecuencia de adquisición de productos

Fuente: Cuadro N° 16

Elaborado por: Marcelo Santos

#### Análisis

El 87,50% de clientes adquieren los productos semanalmente; el 9,17%, quincenal; el 3,33% mensual.

#### Interpretación

La mayoría de clientes acuden a la Empresa cada semana principalmente para realizar las recargas telefónicas cuyos mono mínimo es de dos dólares y dura 7 días. Quienes acuden quincenal y mensualmente por lo general son dueños de comercios que adquieren minutaje para vender a sus clientes.

## P5. ¿Cómo califica usted la atención recibida en PROVETEC?

Tabla 18.

### Atención recibida en PROVETEC

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	36	15,00%
Muy Buena	115	47,92%
Buena	86	35,83%
Regular	3	1,25%
Mala	0	0,00%
TOTAL	240	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Marcelo Santos

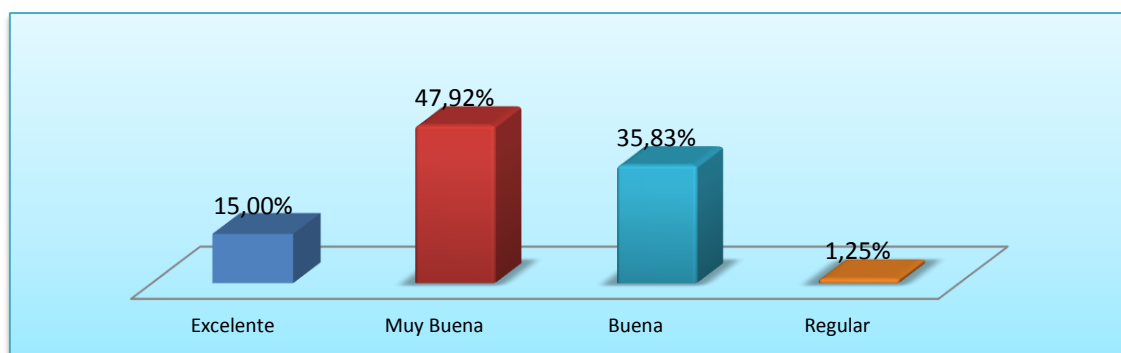


Figura 21. Atención recibida en PROVETEC

Fuente: Cuadro N° 17

Elaborado por: Marcelo Santos

### Análisis

El 47,92% de encuestados indican que la atención recibida en PROVETEC es muy buena; el 35,83%, buena; el 15%, excelente; el 1,25%, regular.

### Interpretación

Una buena atención constituye la principal forma de atraer y mantener a los clientes. El personal que labora en PROVETEC se enfoca en satisfacer las necesidades de los clientes, sean frecuentes o esporádicos, sin dar un trato diferente. Esto ha permitido que la mayoría de encuestados califiquen como muy buena, buena y excelente la atención que han recibido.

## P6. ¿Por qué prefiere usted los servicios de PROVETEC?

Tabla 19.

### Razones para preferir los servicios

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Información clara y precisa	61	25,42%
Rapidez en la atención	74	30,83%
Calidez en el trato	64	26,67%
Condiciones de pago	34	14,17%
Visita oportuna del cobrador	2	0,83%
Asistencia técnica	5	2,08%
Otro	0	0,00%
TOTAL	240	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Marcelo Santos

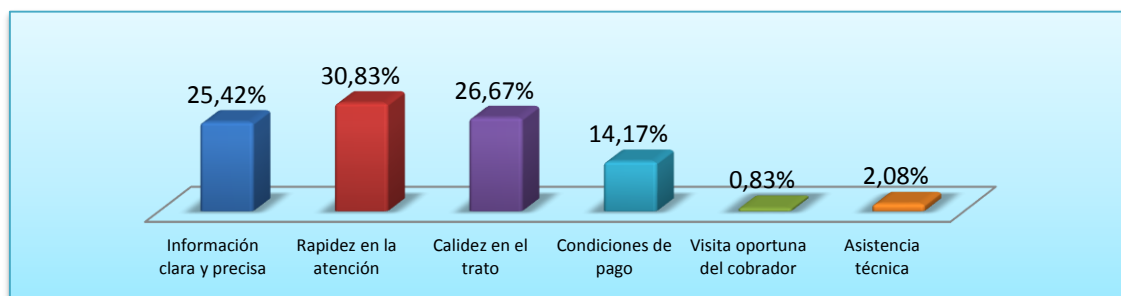


Figura 22. Razones para preferir los servicios

Fuente: Cuadro N° 18

Elaborado por: Marcelo Santos

### Análisis

Según el 30,83% de clientes encuestados la razón para preferir los servicios de PROVETEC es la rapidez en la atención; el 26,67%, la calidez en el trato; el 25,42%, la información clara y precisa; el 14,17%, las condiciones de pago; el 2,08%, la asistencia técnica; el 0,83%, visita oportuna del cobrador.

### Interpretación

Actualmente, el movimiento comercial, las gestiones públicas y privadas requieren que se atienda con rapidez al cliente, y esta es la principal razón para que los clientes prefieran los servicios de PROVETEC, a esto se suma la calidez que los colaboradores brindan al momento de atender a los clientes, así como la información que brindan, la cual es clara y precisa según lo que cada cliente necesite.

**P7. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que debe mejorar PROVETEC?**

**Tabla 20.**

**Aspectos a mejorar en PROVETEC**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Horario de atención	96	40,00%
Infraestructura	70	29,17%
Tipo de productos	10	4,17%
Atención al cliente	24	10,00%
Servicio de posventa	33	13,75%
Otro	7	2,92%
TOTAL	240	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Marcelo Santos



**Figura 23. Aspectos a mejorar en PROVETEC**

Fuente: Cuadro N° 19

Elaborado por: Marcelo Santos

### **Análisis**

Según el 40% de clientes encuestados, PROVETEC debe mejorar el horario de atención; el 29,17%, la infraestructura; el 13,75%, el servicio de posventa; el 10%, la atención al cliente; el 4,18%, el tipo de productos; para el 2,92%, otros aspectos.

### **Interpretación**

PROVETEC está ubicada en el centro de la ciudad, cerca de instituciones públicas y privadas. La mayoría de clientes coincide que deberían atender desde las 8 a.m. Otro aspecto a mejorar es la infraestructura, pues el local es reducido, a esto se suma un mobiliario deteriorado y no se ha puesto atención en una decoración que atraiga al cliente. También es relevante que los clientes esperan que se mejore el servicio de posventa, especialmente cuando se requiera servicio técnico.

### 3.7.3 Encuesta aplicada a los empleados de PROVETEC

#### P1. ¿Hace qué tiempo trabaja para PROVETEC?

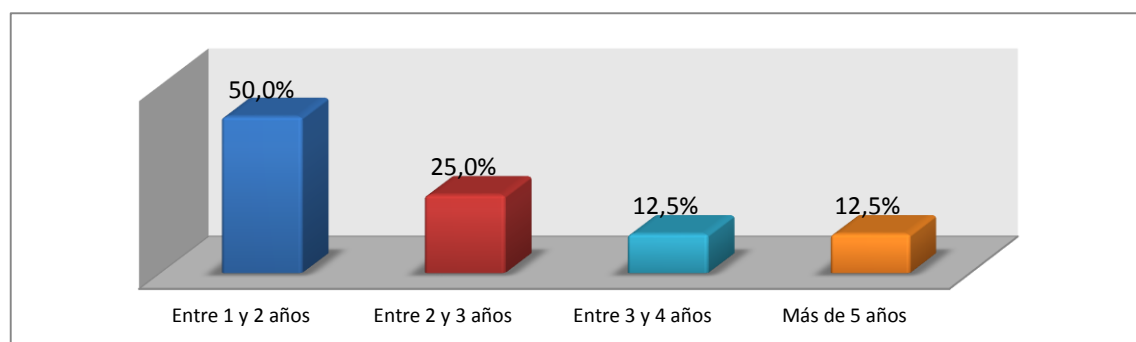
**Tabla 21.**

#### Tiempo trabajando en PROVETEC

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	0	0,0%
Entre 1 y 2 años	4	50,0%
Entre 2 y 3 años	2	25,0%
Entre 3 y 4 años	1	12,5%
Más de 5 años	1	12,5%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Marcelo Santos



**Figura 24. Tiempo trabajando en PROVETEC**

Fuente: Cuadro N° 20

Elaborado por: Marcelo Santos

#### Análisis

El 50% de empleados trabajan en PROVETEC entre 1 y 2 años; el 25%, entre 2 y 3 años; con el 12,5%, se encuentran quienes trabajan entre 3 y 4 años, y más de 5 años, respectivamente.

#### Interpretación

Los colaboradores de una empresa, necesitan estabilidad, especialmente en la actualidad donde las plazas de trabajo escasean. La mayoría de empleados de PROVETEC, son personas que han ingresado hace aproximadamente dos años llegando a empleados que están en la empresas desde hace cinco años.

## P2. ¿Se planifican las actividades comerciales de la empresa?

Tabla 22.

### Planificación de actividades comerciales

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	7	87,5%
NO	1	12,5%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Marcelo Santos

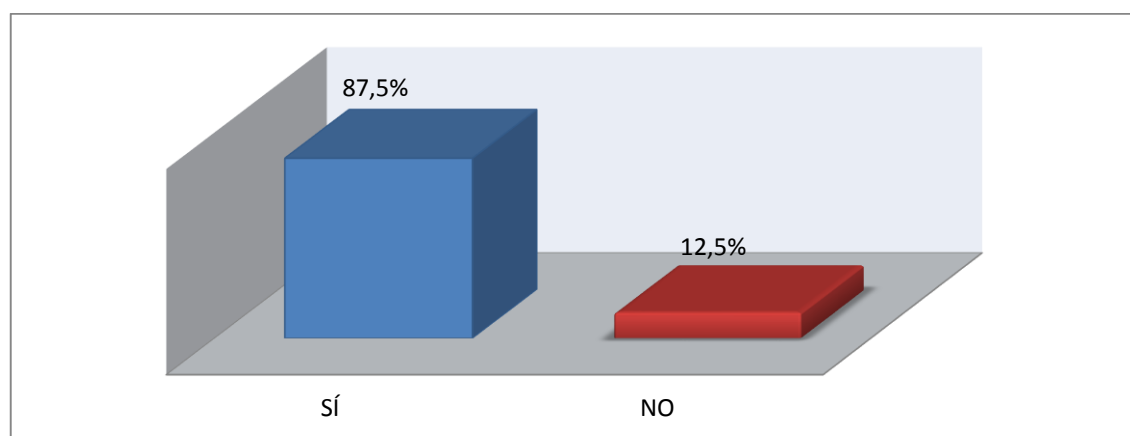


Figura 25. Planificación de actividades comerciales

Fuente: Cuadro N° 21

Elaborado por: Marcelo Santos

### Análisis

Según el 87,5% de los empleados, si se planifican las actividades comerciales de la empresa; para el 12,5%, no.

### Interpretación

La planificación es una tarea gerencial que requiere la participación de todos los colaboradores para que se establezca que se quiere alcanzar. En la planificación se incluyen las metas y acciones a seguir. Lo establecido en la planificación se comunica a los empleados. Es muy común que se realicen reuniones para tomar decisiones, pues el propietario considera importante la opinión de su personal.



### P3. ¿Participa en la planificación de actividades?

Tabla 23.

#### Participación en la planificación de actividades

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	5	62,5%
NO	3	37,5%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Marcelo Santos

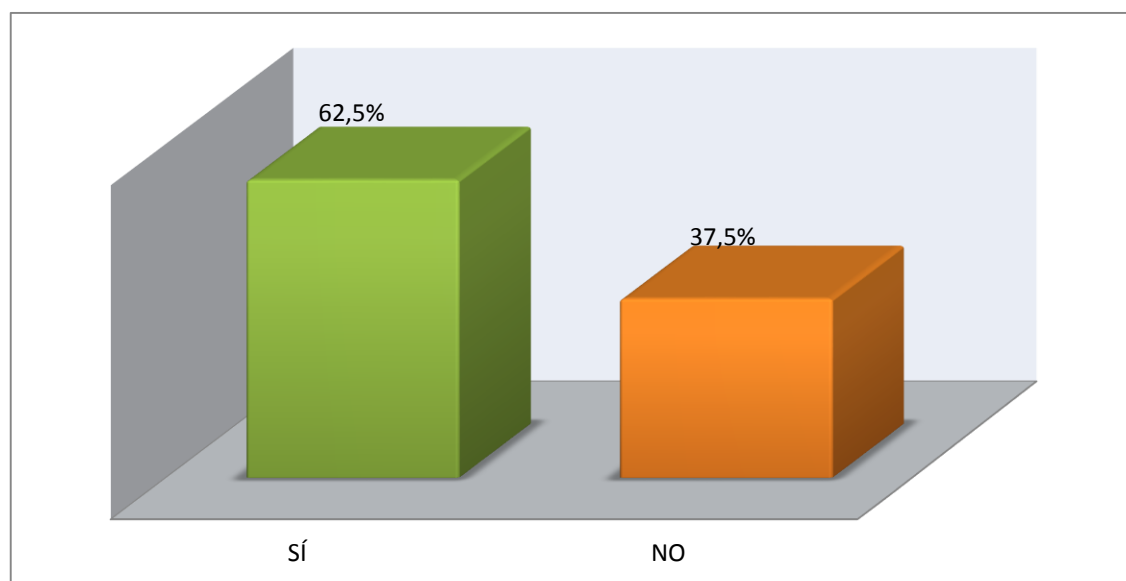


Figura 26. Participación en la planificación de actividades

Fuente: Cuadro N° 22

Elaborado por: Marcelo Santos

#### Análisis

El 62,5% de empleados indica que participa en la planificación de actividades; el 37,5%, no.

#### Interpretación

La planificación está a cargo del Gerente propietario y del personal de ventas, es la razón para que no todos participen en ella. En las reuniones el Gerente siempre pide la opinión de los colaboradores porque ellos son quienes tienen contacto directo con el cliente y conocen sus criterios respecto al servicio que presta.

#### P4. ¿Se elaboran por escrito los planes de acción?

Tabla 24.

##### Planes de acción por escrito

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	4	50,0%
NO	4	50,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Marcelo Santos

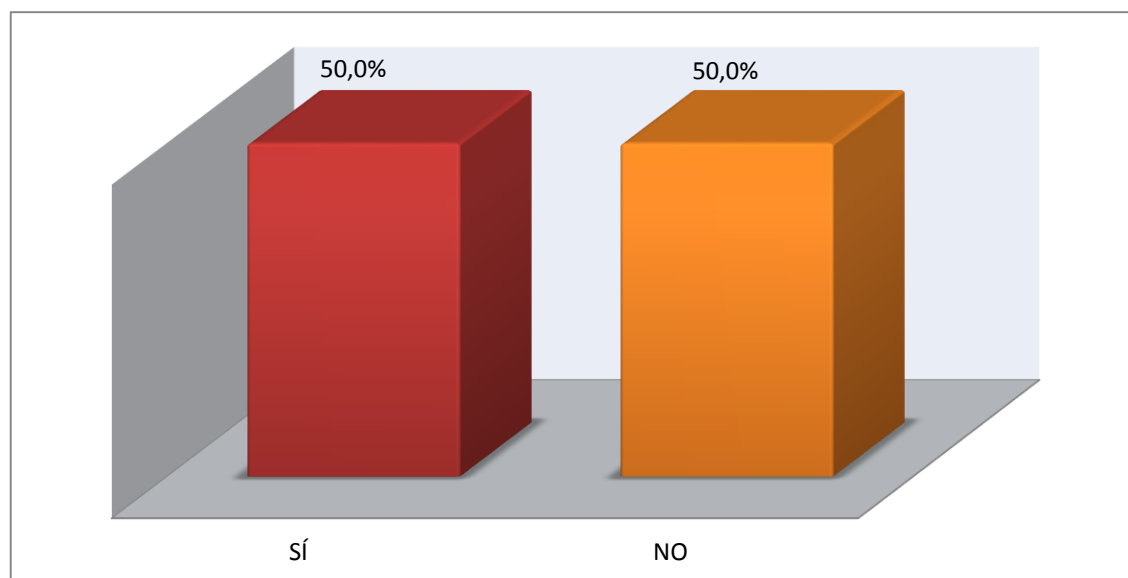


Figura 27. Planes de acción por escrito

Fuente: Cuadro N° 23

Elaborado por: Marcelo Santos

#### Análisis

Según el 50% de empleados, si se elaboran por escrito los planes de acción; para el 50% restante no.

#### Interpretación

El conocimiento de los empleados indica dos criterios diferentes que no se ajustan a la realidad pero se relaciona con que no todos participan en las reuniones de planificación, cuyos resultados se encuentran registrados por escrito pero se los comunica vía e-mail o de manera verbal.

### P5. ¿Reciben capacitación relativa a su puesto de trabajo?

Tabla 25.

#### Capacitación según puesto de trabajo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	2	25,0%
NO	6	75,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Marcelo Santos

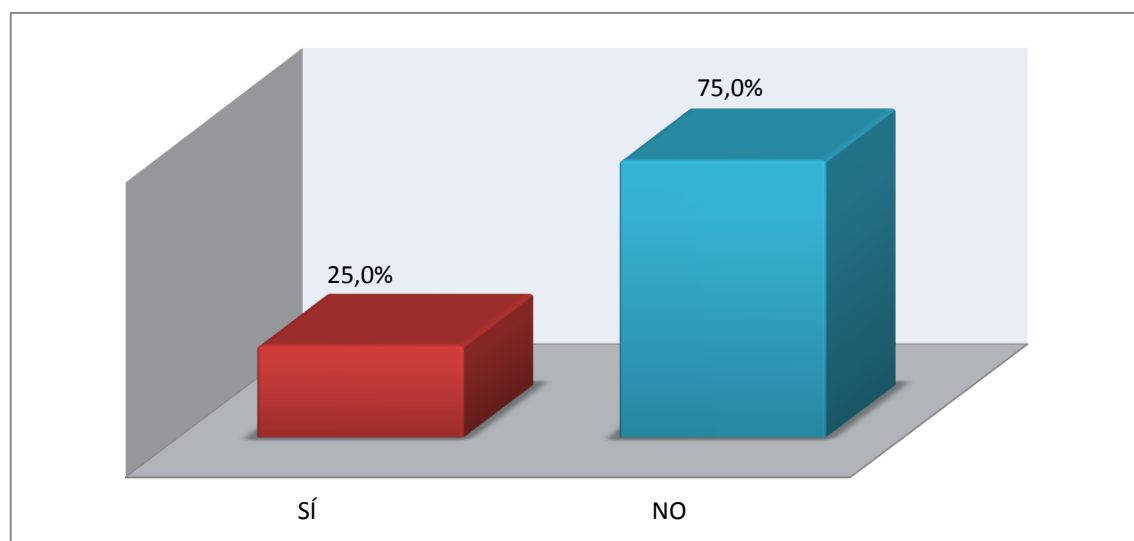


Figura 28. Capacitación según puesto de trabajo

Fuente: Cuadro N° 24

Elaborado por: Marcelo Santos

#### Análisis

Según el 75% de empleados, no se recibe capacitación relativa a su puesto de trabajo; el 25% indica que sí.

#### Interpretación

Se evidencia que se ha descuidado la capacitación de acuerdo con la función de cada empleados. La mayoría fue capacitada al inicio de su relación laboral pero con el pasar del tiempo, se los ha capacitado de manera general sin poner énfasis en el desempeño individual que se espera de cada colaborador. Según el criterio de los empleados, la capacitación debería ser periódica.

## P6. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

Tabla 26.

### Frecuencia de capacitación

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	0	0,0%
Trimestral	8	100,0%
Anual	0	0,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Marcelo Santos

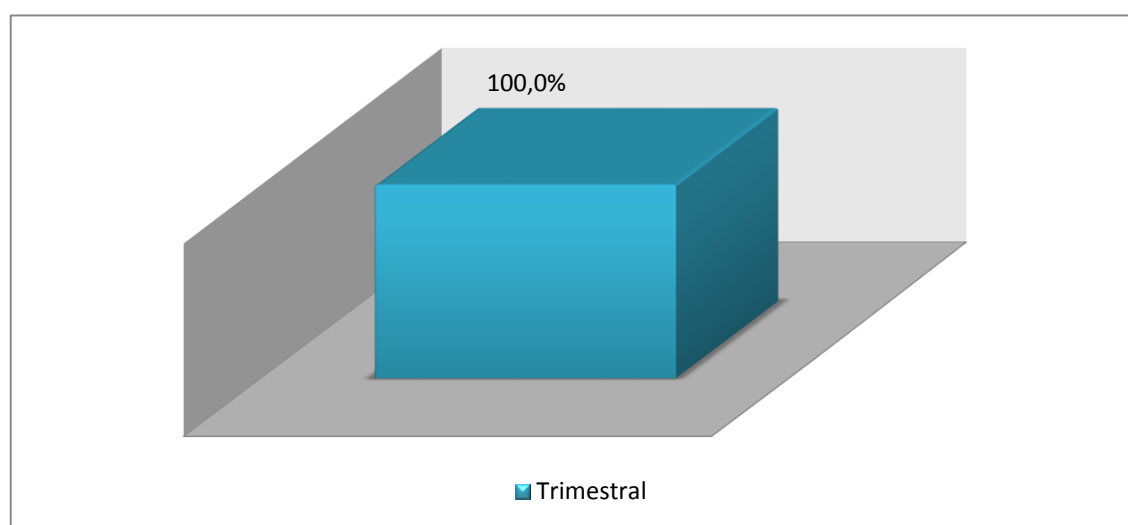


Figura 29. Frecuencia de capacitación

Fuente: Cuadro N° 25

Elaborado por: Marcelo Santos

### Análisis

El 100% de empleados indica que reciben capacitación trimestral.

### Interpretación

Como se indicó anteriormente si reciben capacitación generalmente sobre relaciones humanas o indicaciones sobre alguno de los servicios que ofrece. Pero no se ha enfatizado en la capacitación sobre atención al cliente ni estrategias de venta. A pesar de ello siempre se evalúan los resultados.

### P7. ¿Se evalúa su desempeño laboral?

Tabla 27.

#### Evaluación del desempeño laboral

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	2	25,0%
NO	6	75,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Marcelo Santos

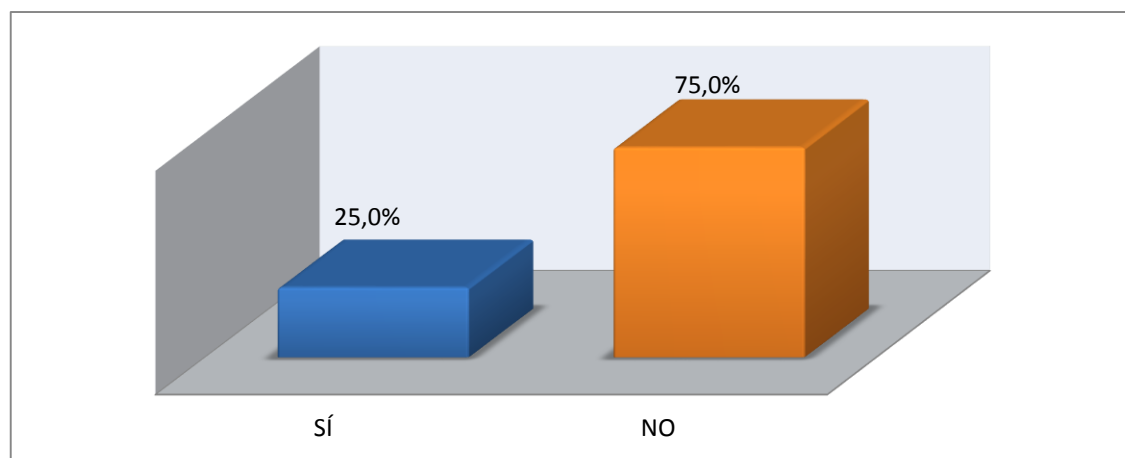


Figura 30. Evaluación del desempeño laboral

Fuente: Cuadro N° 26

Elaborado por: Marcelo Santos

#### Análisis

Según el 75% de empleados no se evalúa su desempeño; para el 25%, sí.

#### Interpretación

La evaluación del desempeño se realiza especialmente al personal de ventas. Esta evaluación se remite a medir tiempos de visita, ventas, recuperación de cartera, etc. Según los resultados el Gerente emite un reporte para que se corrijan desviaciones que se hayan detectado, especialmente cuando no se ha logrado los volúmenes de venta esperados ni la recuperación de cartera.

**P8. ¿La tecnología utilizada en la empresa aporta a un servicio de calidad al cliente?**

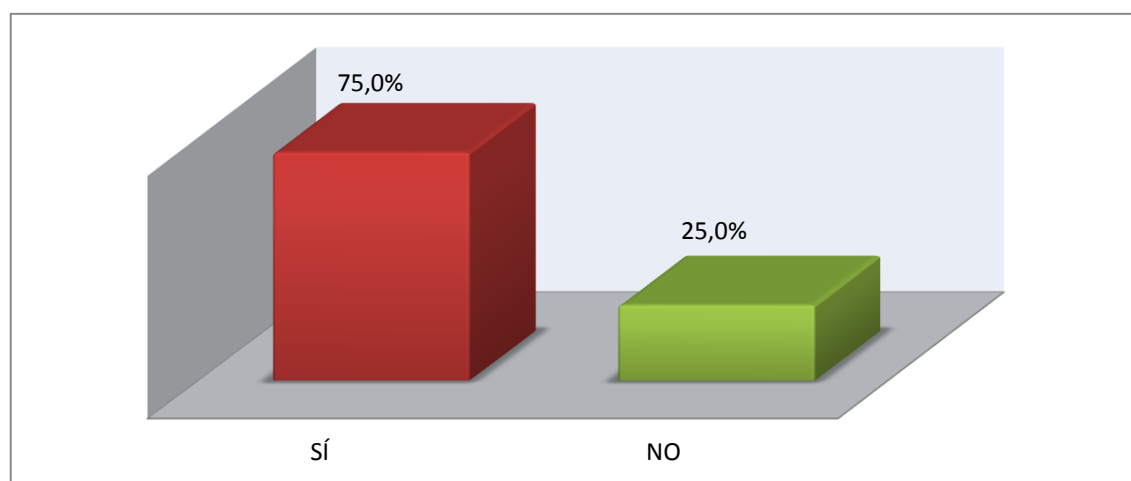
**Tabla 28.**

**Aporte de la tecnología a la calidad de servicio**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	6	75,0%
NO	2	25,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Marcelo Santos



**Figura 31. Aporte de la tecnología a la calidad de servicio**

Fuente: Cuadro N° 27

Elaborado por: Marcelo Santos

### **Análisis**

Para el 75% de empleados la tecnología utilizada en la empresa sí aporta a un servicio de calidad al cliente, para el 25%, no.

### **Interpretación**

La empresa cuenta con computadores y sistema informático adecuado para el tipo de actividad aunque este requiere actualizarse; posee contadores de monedas y billetes que agilizan el tiempo de atención al cliente. Además, la empresa tiene cámaras de seguridad para vigilar el trabajo de los empleados y el ingreso de los clientes.

**P9. ¿Se realiza un seguimiento de la satisfacción del cliente?**

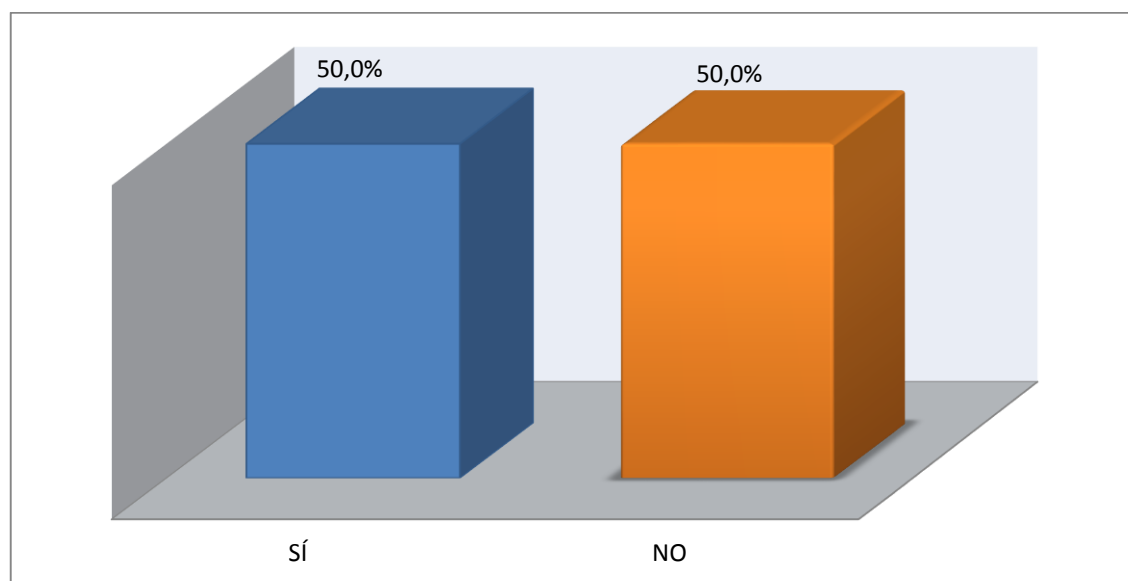
**Tabla 29.**

**Seguimiento de la satisfacción del cliente**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	4	50,0%
NO	4	50,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Marcelo Santos



**Figura 32. Seguimiento de la satisfacción del cliente**

Fuente: Cuadro N° 28

Elaborado por: Marcelo Santos

**Análisis**

Según el 50% de empleados si se realiza un seguimiento de la satisfacción del cliente, para el 50%, no.

**Interpretación**

La manera más común de realizar el seguimiento del nivel de satisfacción del cliente es la búsqueda de soluciones inmediatas ante algún problema que surja. Otra forma ha sido la aplicación de encuestas para conocer qué opina el cliente sobre la atención, sobre la empresa en general y sobre sus gustos y preferencias.

**P10. Escriba una sugerencia para mejorar la gestión comercial de la empresa.**

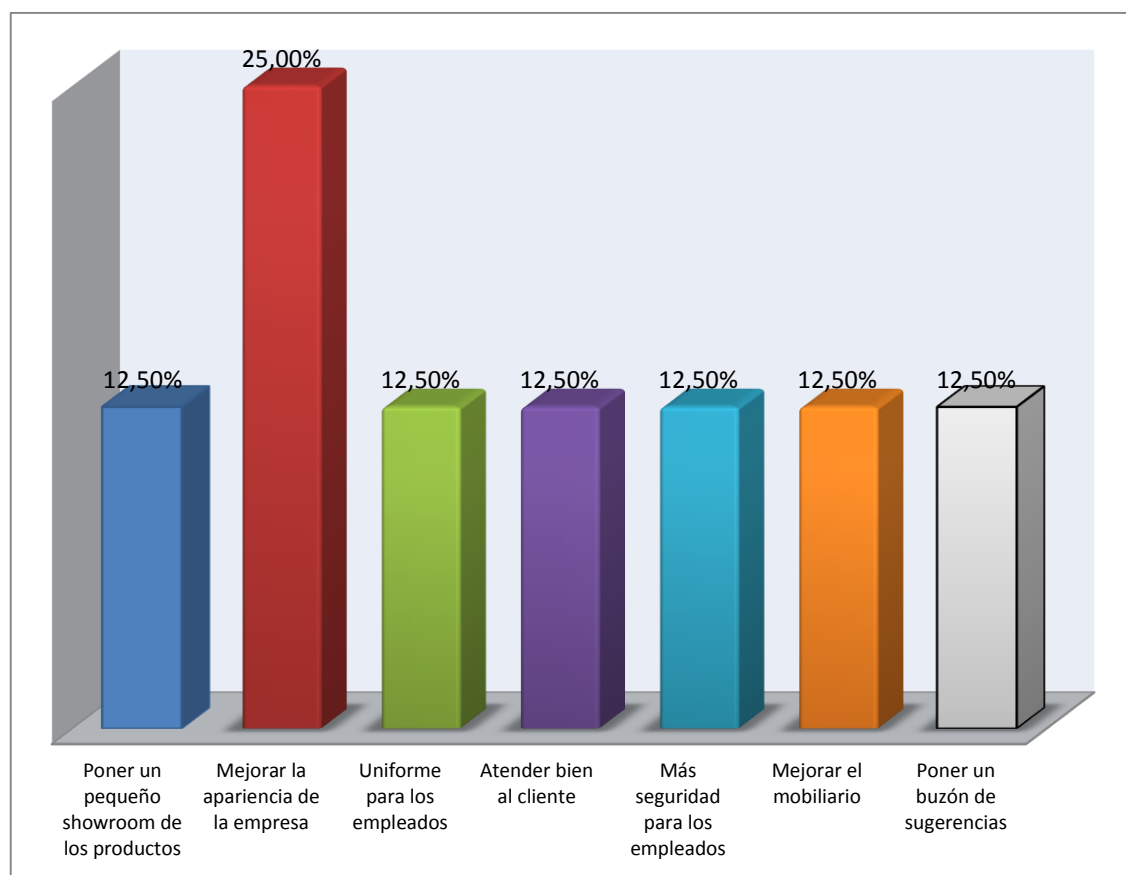
**Tabla 30.**

**Sugerencias**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poner un pequeño showroom de los productos	1	12,50%
Mejorar la apariencia de la empresa	2	25,00%
Uniforme para los empleados	1	12,50%
Atender bien al cliente	1	12,50%
Más seguridad para los empleados	1	12,50%
Mejorar el mobiliario	1	12,50%
Poner un buzón de sugerencias	1	12,50%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Marcelo Santos



**Figura 33. Sugerencias**

Fuente: Cuadro N° 29

Elaborado por: Marcelo Santos



## **Análisis**

El 25% de empleados sugiere mejorar la apariencia de la empresa, con el 12,50%, respectivamente, indican: poner un pequeño showroom de los productos, uniforme para los empleados, atender bien al cliente, más seguridad para los empleados, mejorar el mobiliario, poner un buzón de sugerencia.

## **Interpretación**

Las respuestas de los empleados indican que existen varios aspectos a mejorar que ellos consideran apoyarán la gestión comercial de la Empresa. El principal se relaciona con la presentación física de la empresa. Esto se debe a que el local es pequeño, el mobiliario está deteriorado. Otro aspecto importante es la presentación del personal pues al tener uniforme el personal muestra una imagen de apropiación de la empresa, y es una forma de identificarla. La ubicación estratégica de los productos afianza la calidad de los mismos y permite que los clientes actuales y futuros sepan que ofrece la empresa.

### **3.7.4 Diagnóstico de la empresa PROVETEC**

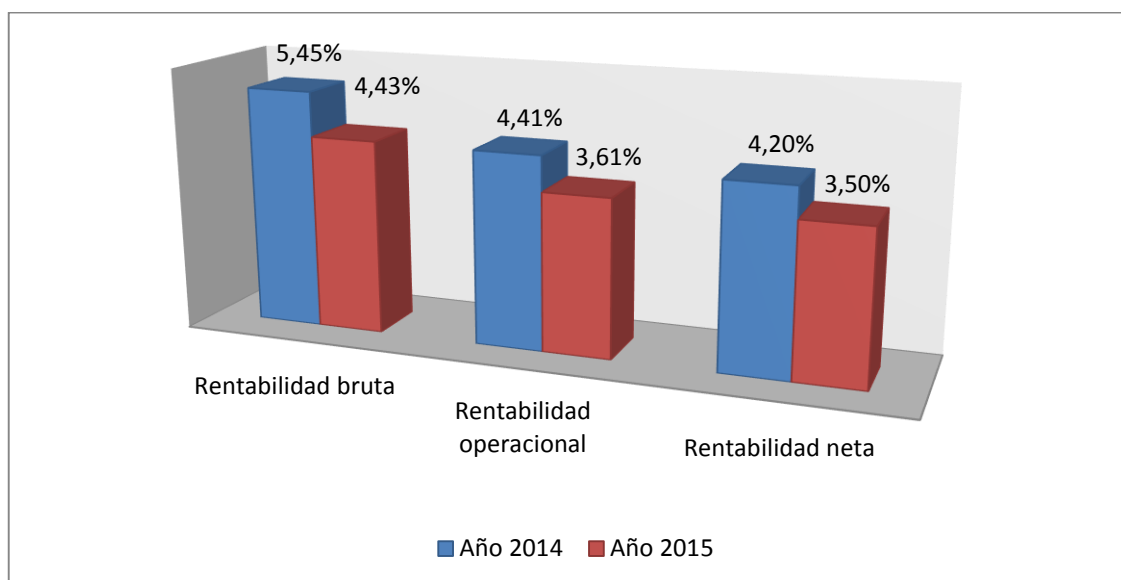
Los resultados de la investigación, obtenidos con la aplicación de la entrevista y las encuestas a clientes internos y externos, así como por la observación de documentos financiera permitieron determinar las falencias de la empresa respecto a su gestión comercial y como está influyó en la rentabilidad del período 2014-2015.

La gestión comercial de la empresa se basa en el servicio directo al cliente que solicita los servicios o adquiere sus productos. PROVETEC no emplea medios publicitarios masivos para dar a conocer sus productos y servicios, se ha enfocado en la publicidad boca a boca dejando de lado. En lo que se refiere a la tecnología informática necesaria para prestar el servicio, el software está desactualizado lo que ocasiona demora en la atención al público y en el registro oportuno de las transacciones diarias que se realizan. En lo que se refiere a la infraestructura física, las instalaciones de la empresa son pequeñas, esto dificulta el trabajo de los empleados, el ingreso de mayor número de clientes externos y por tanto la prestación idónea del servicio. A esto se suma el mobiliario viejo y descuidado en su mantenimiento.

La opinión de los clientes externos demuestra que PROVETEC ha logrado su fidelidad respecto a los productos y servicios que oferta pues aproximadamente la tercera parte de

ellos acuden a la empresa desde hace más de un año, cuando decidieron trabajar con ella por las referencias que habían obtenido de otros clientes. Las recargas electrónicas constituyen el principal motivo para visitar la empresa semanalmente, debido a la buena y rápida atención que reciben. Sin embargo, los clientes sugieren mejorar el horario de atención. De la opinión de los clientes internos se infiere que en la empresa se planifican las actividades comerciales con la participación de la mayoría de empleados, con una opinión dividida sobre el nivel de comunicación de los planes. Esto ha afectado en ciertas ocasiones que no todos los empleados puedan ser capacitados y que la evaluación del desempeño laboral se realice sólo a una cuarta parte del personal.

En lo referente a la rentabilidad la tendencia general fue la disminución desde la utilidad bruta hasta la neta, como se observa en el siguiente gráfico:



**Figura 34. Variación de la rentabilidad económica**

Fuente: Variación de las utilidades 2014-2015.  
Elaborado por: Marcelo Santos

### 3.8 Comprobación de la hipótesis

De las respuestas obtenidas por el Gerente, empleados y clientes externos de PROVETEC, se puede detectar que la rentabilidad obtenida y sus variaciones tienen mucha relación con las acciones ejecutadas en la gestión comercial durante el período 2014-2015, pues no se realizaron previsiones para solventar las repercusiones de las políticas adoptadas por los proveedores del servicio de telefonía móvil.

Aun cuando la disminución de ventas y rentabilidad fue efecto directo de una amenaza, también estuvo influenciada por acciones internas, tal como se resumen en el siguiente cuadro en el cual se presentan los resultados del análisis de indicadores específicos utilizados en la investigación:

**Tabla 31.**

**Resumen análisis indicadores de las variables de investigación**

INDICADORES	DESCRIPCIÓN
<b>Actividades</b>	Se realiza planificación de actividades comerciales
<b>Empleados</b>	En la actividad comercial están inmersos 5 personas: el gerente, 2 supervisoras y 2 vendedores. Los empleados participan en la planificación de las actividades y son sujetos de capacitación, pero la evaluación del desempeño es exclusiva para los vendedores.
<b>Información</b>	<p>La información interna se prepara según requerimientos, específicamente reportes de ventas y cobranzas. La información económica y financiera es responsabilidad del contador contratado quien elabora los estados financieros cada semestre.</p> <p>En lo referente a la información hacia el mercado, está se basa únicamente en referencias personales.</p>

---

**Servicio** Al no existir un buzón de quejas y sugerencias se desconoce el porcentaje de reclamos de los clientes. Sin embargo, los empleados de la empresa mencionan que los clientes se han referido mucho a la calidad de las instalaciones tanto en espacio como en el mantenimiento del mobiliario. Quejas explícitas del servicio se han dado en ciertas ocasiones por demora en la acreditación de las recargas.

**Rentabilidad del patrimonio** La utilidad neta en relación con el patrimonio de la empresa dio una rentabilidad de 1260,01% para el año 2015, porcentaje 2,75 veces menor al obtenido en el año 2014.

**Rentabilidad operacional** La rentabilidad operacional disminuyó en 0,80%, pues en el año 2014 esta fue del 4,41% y en el 2015 alcanzó el 3,61%.

**Rentabilidad neta** Los resultados netos del ejercicio 2015 decrecieron en 0,70% al bajar de 4,20% a 3,50%.

---

Fuente: Encuestas y entrevistas aplicadas  
Elaborado por: Marcelo Santos

Estos resultados permiten comprobar la hipótesis de investigación, porque la gestión comercial de la empresa PROVETEC sí incidió en la rentabilidad en el año 2014-2015.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- Con el análisis de los factores internos y externos de la gestión comercial de PROVETEC, se logró determinar que la empresa posee un perfil estratégico favorable donde sus fortalezas y oportunidades, que representan el 69,23% y 57,15%, respectivamente, superan a las debilidades que equivalen al 30,77% y amenazas al 42,85%, dentro de su respectivo entorno. Es menester que el Gerente con sus colaboradores enfatizen sus acciones en aprovechar las tendencias favorables del crecimiento del mercado de la telefonía celular poniendo en juego sus fortalezas, especialmente en lo que se relaciona con el conocimiento que el propietario y los empleados, tienen sobre el mercado.
- Las variaciones en la rentabilidad de la PROVETEC durante el período 2014-2015, se obtuvo con la aplicación de indicadores financieros. La rentabilidad sobre las ventas, tanto bruta, operacional y neta, se redujo en el año 2015, en 1,02%; 0,80% y 0,70%, respectivamente; resultado de las políticas de los proveedores de telefonía móvil, conocida como superchip, que ofrece un bono por cada recarga realizada; es decir, no se pudo compensar los costos de adquisición frente a las ventas del período. En cuanto a la rentabilidad sobre el patrimonio está disminuyó en 2.211,31% y sobre el activo total y fijo, su reducción fue de 814,35% y 730,95% proporcionalmente. En general la rentabilidad, tanto económica como financiera, denota decrecimiento.
- Los resultados tanto de la gestión comercial como de la rentabilidad de PROVETEC demuestran que la empresa requiere precisar procesos de comercialización que conlleven a una gestión administrativa eficiente y por ende a un crecimiento sostenido de la empresa, que pueda superar políticas internas o externas relacionadas con su actividad.

## 4.2 Recomendaciones

- El Gerente de PROVETEC, junto con sus colaboradores debería establecer estrategias comerciales factibles y acordes con su actividad empresarial, partiendo de un análisis exhaustivo del comportamiento del mercado, tanto a nivel de oferta como demanda.
- El conocimiento real de las ventas no solo es una obligación interna sino la forma de visualizar con exactitud la variación de los productos, el aporte de cada uno para la obtención de rentabilidad y su incidencia en los costos del servicio. Es necesaria la identificación permanente de variaciones en los niveles de rentabilidad de PROVETEC para que se coordine con el área comercial a fin de que se analicen si las acciones implementadas aportan o no al crecimiento de la empresa.
- La propuesta que se presenta como resultado del estudio, deberá ser analizada por el Gerente de la empresa PROVETEC para determinar su factibilidad tanto en recursos económicos como en el tiempo en el cual se podrá implementar.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 Título**

Procesos de comercialización para optimizar la gestión comercial de la empresa PROVETEC

#### **5.2 Introducción**

La comercialización es una de las funciones principales de las empresas porque permite que los productos y/o servicios lleguen hasta el consumidor final. Para ello se requiere que quienes tomen las decisiones en esta área prevean la utilización de procesos de comunicación idóneos, los que se relacionan con la publicidad, la promoción de ventas, las ventas personales y las relaciones públicas.

Comercializar los productos es una actividad que demanda de una planificación exhaustiva, en la que se fijen los objetivos, las estrategias a aplicar y la medición de los resultados. Todo esto debe ser realizado con pleno conocimiento de la capacidad económica de la empresa y del personal disponible para que se cumpla dentro de lo previsto.

El control se aplicará periódicamente de manera que la evaluación de los resultados, verificación del cumplimiento de los objetivos, así como la determinación de las desviaciones entre lo previsto y lo real pueda ser sujeto de correctivos inmediatos.

Cualquier proceso que se adopte para dar a conocer los productos de la empresa y por ende incrementar las ventas debe estar acorde a lo que se ofrece, los tipos de clientes y su poder adquisitivo.

#### **5.3 Objetivo**

Proporcionar a la empresa PROVETEC procesos de comercialización orientados a la optimización de su gestión administrativa.

## **5.4 Justificación**

Los resultados de la investigación realizada demuestran que los procesos de comercialización de PROVETEC no han variado mucho desde la creación de la empresa.

Se ha tomado como punto de partida la calidad humana del propietario para mantener y atraer clientes, pero se han descuidado aspectos como la publicidad, la promoción de ventas y sobre todo la imagen del local.

Con los procesos que se incluyen en esta propuesta se pretende que la empresa logre una mayor fidelidad de los actuales clientes, atraiga a un mayor número de consumidores, y sobre todo mejore su imagen en el mercado.

## **5.5 Desarrollo**

La propuesta se encuentra diseñada de la siguiente manera:

- Formación de los vendedores
- Publicidad
- Promoción de ventas

### **5.5.1 Formación de los vendedores**

Todo tipo de actividad empresarial necesita disponer de personal capacitado que entienda y aplique los procesos de manera sistemática, a tiempo y cuidando los recursos.

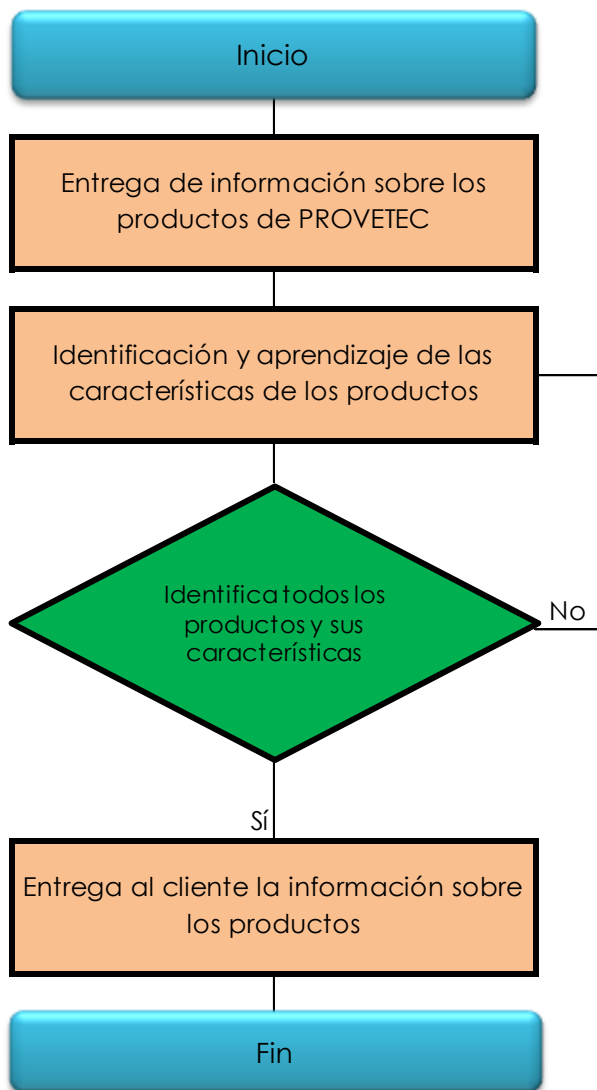
Para que la gestión comercial se realice de acuerdo con los objetivos de la empresa, se deberá seleccionar y formar al personal que está directamente relacionado con las ventas, porque ellos constituyen el enlace directo entre la empresa y los clientes.

Esta formación deberá comprender: características del producto y actividades de los vendedores.



### 5.5.1.1 Características del producto

Debe explicarse con detalle las características de todos los servicios y productos que ofrece PROVETEC, de manera que el vendedor tenga un conocimiento cabal de cada uno de ellos.



**Figura 35. Proceso de conocimiento de características del producto**

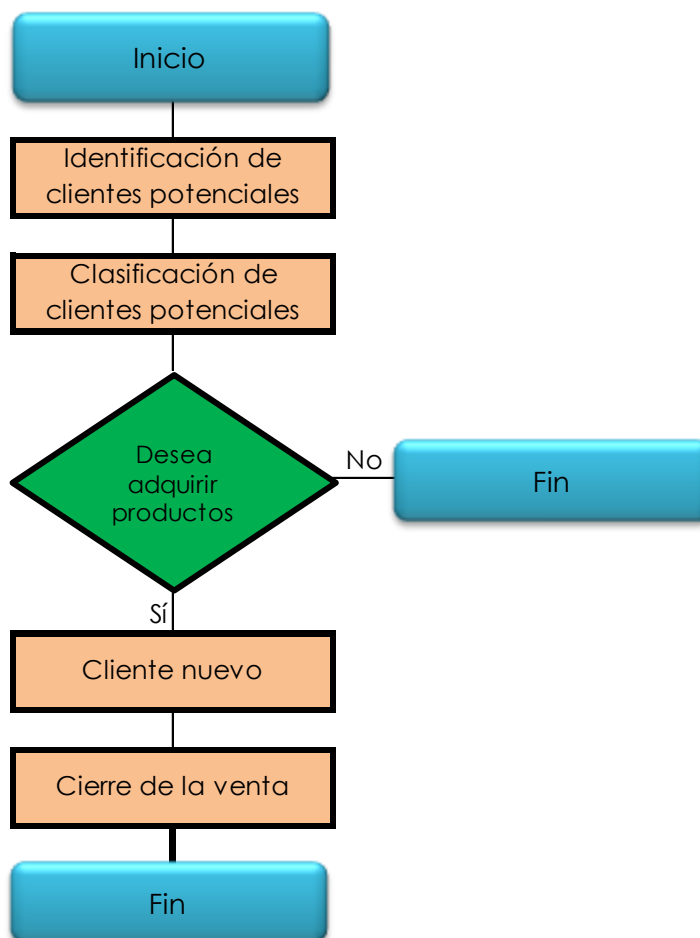
Elaborado por: Marcelo Santos

### 5.5.1.2 Actividades de los vendedores

Todos los vendedores deben conocer con exactitud las tareas y actividades complementarias que han de asumir como parte de su trabajo, y que son las siguientes:

#### a) Promoción de ventas:

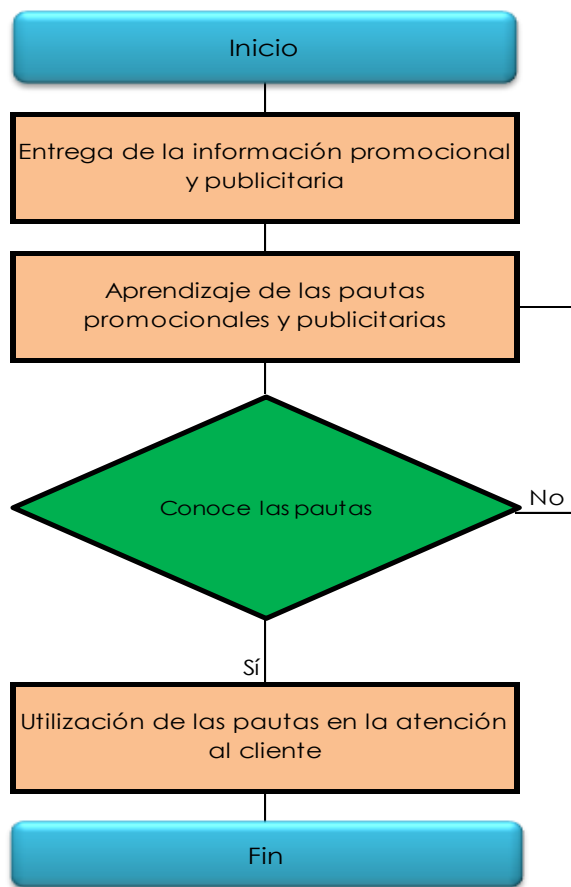
- Captar nuevos cliente.



**Figura 36. Proceso de captación de nuevos clientes**

Elaborado por: Marcelo Santos

- Conocer y utilizar las campañas de promoción y publicidad de la empresa y evaluar la eficacia de las campañas.

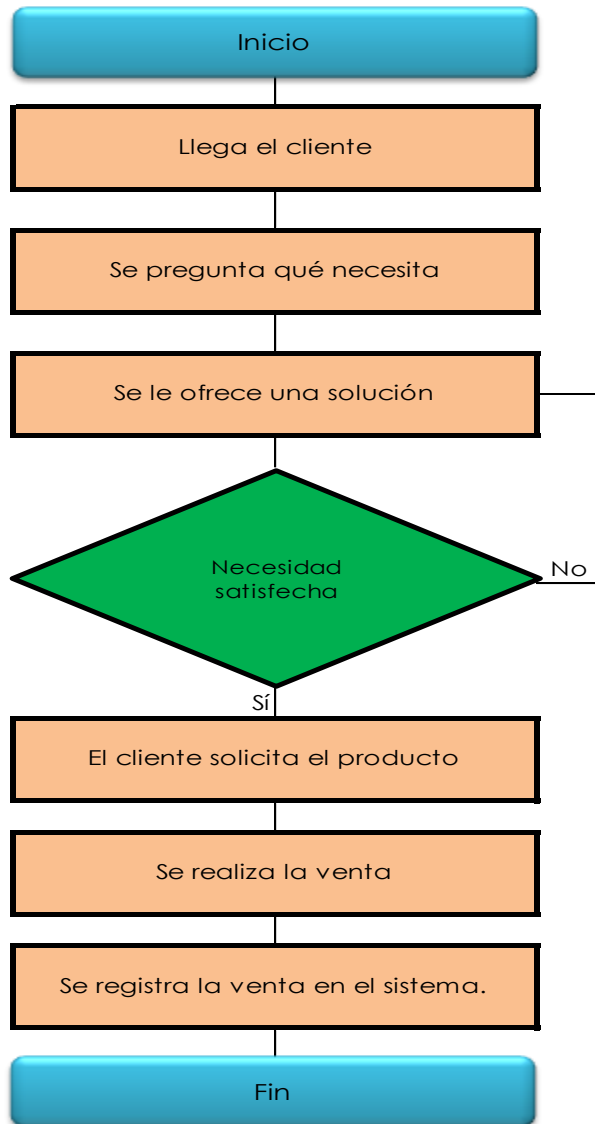


**Figura 37. Proceso de conocimiento y utilización de promociones y publicidad**

Elaborado por: Marcelo Santos

#### b) Ventas:

- Explicar adecuadamente al cliente las posibilidades que ofrece el servicio y/o producto.
- Evaluar las posibles necesidades del cliente.
- Exponer la política de la empresa en cuanto a precios, entregas y crédito.
- Gestionar el cobro de las ventas realizadas e informar sobre los créditos incobrables.



**Figura 38. Proceso general de venta**

Elaborado por: Marcelo Santos

**c) Actividades complementarias:**

- Cuidar el material de promoción del producto.
- Atender las reclamaciones.
- Organizar el servicio de posventa.
- Atender las peticiones de crédito.
- Establecer prioridades en las entregas.

## 5.5.2 Publicidad

La publicidad es la forma de comunicación de las empresas para informar e influir en el comportamiento de sus clientes potenciales. Representa el principal dispositivo de impacto al que debe acudir una empresa para introducir sus productos en el mercado competitivo. Se propone la siguiente publicidad para PROVETEC:

### 5.5.2.1 Publicidad visual

Se entiende por publicidad visual, el medio interior o exterior “masivo de comunicación, permanente o temporal, fijo o móvil, destinado a informar o llamar la atención del público a través de elementos visuales como leyendas, inscripciones, dibujos, fotografías, signos o similares, visibles desde las vías de uso o dominio público”. (ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ, 2016)

Para PROVETEC se propone el diseño y ubicación de un rótulo que identifique al local, y la confección de blusas y camisas con el logotipo de la empresa.

#### a. Rótulo:

El actual rótulo de la empresa no se visualiza con claridad, sería adecuado que el letrero ocupe toda la parte superior disponible.



**Figura 39.** Ubicación de un rótulo en el local

Fuente: PROVETEC (2016)  
Elaborado por: Marcelo Santos

## b. Elaboración de uniformes para el personal

El uniforme no necesariamente debe incluir una vestimenta total, puede ser una camiseta, blusa, camisa, chaqueta, chaleco, etc.

Para PROVETEC se han diseñado blusa y camisa que llevarán el logotipo de la empresa, la cual se complementará con un pantalón de mezclilla color azul.



**Figura 40. Uniformes con logotipo de la empresa**

Elaborado por: Marcelo Santos

### 5.5.2.2 Publicidad impresa

Es la que se realiza en medios impresos como revistas, periódicos, panfletos, folletos de buzoneo, es decir sobre papel. La prensa escrita es el más antiguo y uno de los más importantes medios de comunicación de masas. Además, para la mayoría de los consumidores, sean o no lectores habituales de este formato, es el medio más respetado.

Se cree conveniente la elaboración de hojas volante y calendarios, como la principal publicada escrita para PROVETEC.

### a. Volantes

El volante es el medio publicitario más económico y eficiente para promover los servicios o productos de una empresa, debiendo tener un diseño llamativo que atraiga la atención de los clientes.

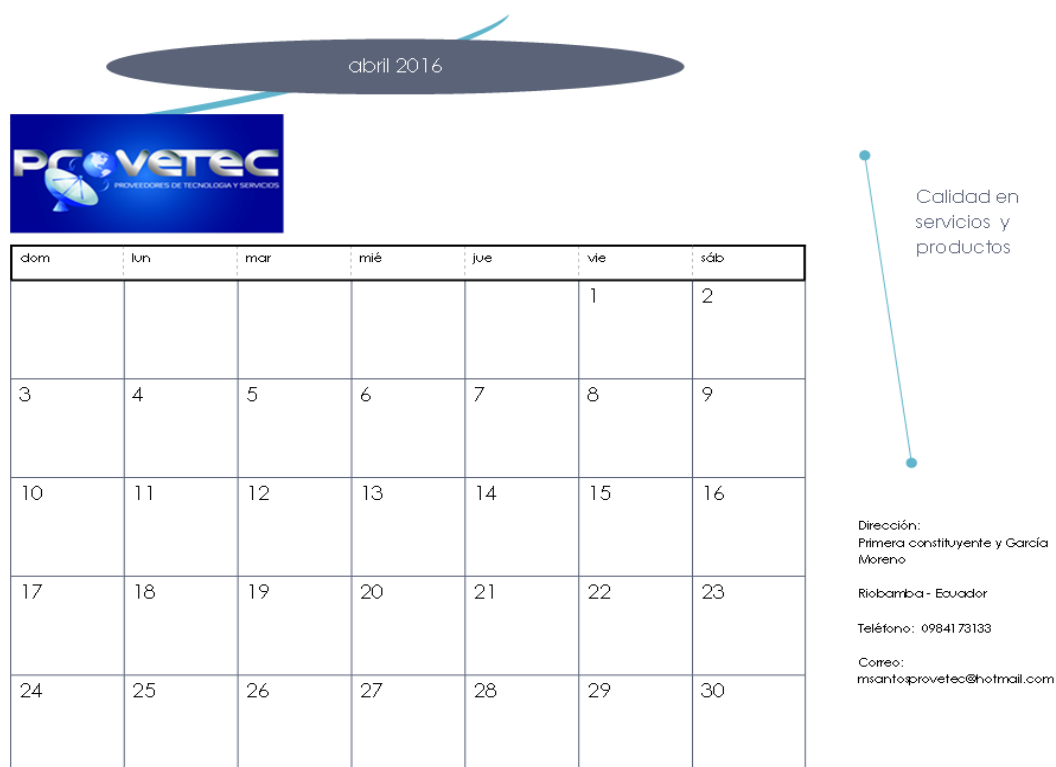


**Figura 41. Hojas volantes**

Elaborado por: Marcelo Santos

### b. Calendarios

Los calendarios son uno de los formatos publicitarios más utilizados por las empresas. Se elaboran con el propósito de atraer a nuevos clientes, o para fidelizar a los ya existentes.



**Figura 42. Modelo de calendarios**

Elaborado por: Marcelo Santos

### 5.5.2.3 Publicidad on line

Es la publicidad que se realiza mediante internet, sea desde la página web de la empresa o con publicidad en otras páginas.

#### a) Página web de la empresa

Inicialmente PROVETEC puede contratar los servicios de una página web básica que incluye:

- Página Web con dominio propio:

[www.provetecms.com](http://www.provetecms.com)

- Cinco botones con información:

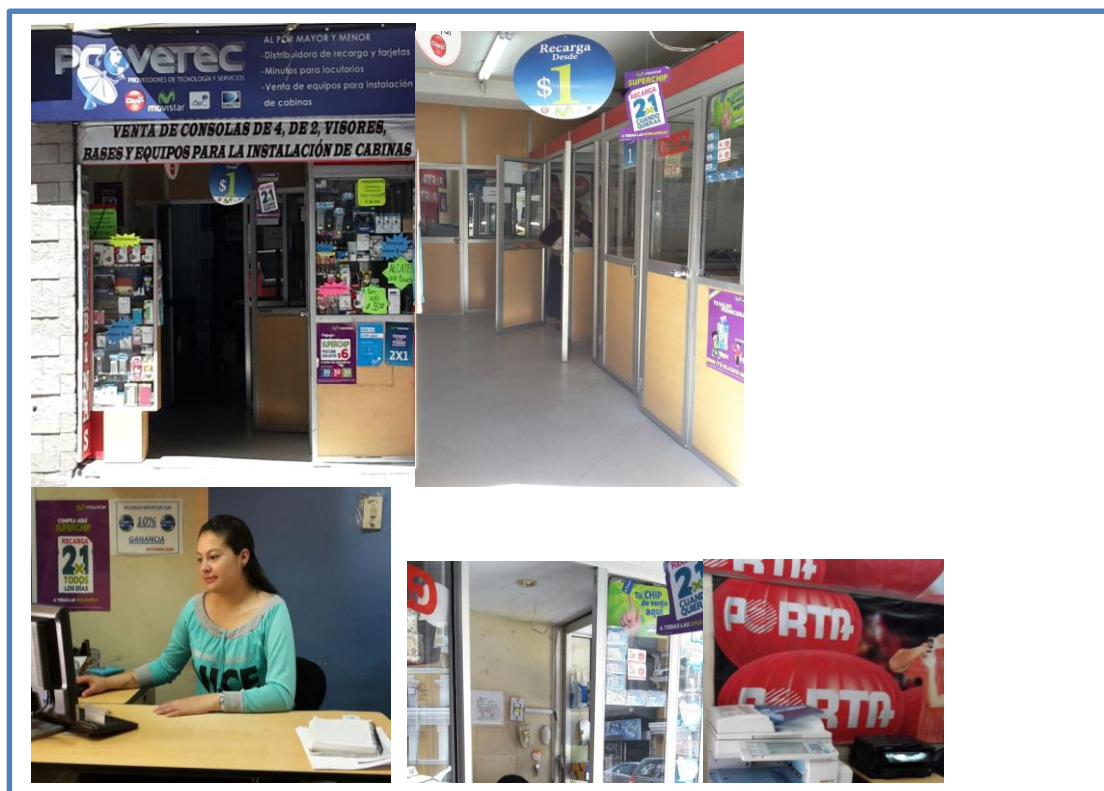
[Inicio](#) | [Quienes Somos](#) | [Servicios](#) | [Productos](#) | [Contáctenos](#)

- Cuenta de correo electrónico empresarial:

[provotec@hotmail.com](mailto:provotec@hotmail.com)



- Galerías fotográficas para sus servicios y productos.



**Figura 43. Fotografías para la página web**

Fuente: PROVETEC (2016)

- Enlaces a redes sociales: Facebook, Twitter, Google+, WhatsApp, etc.

## b) Venta en mercado libre

Como PROVETEC ya ha incursionado en la oferta de servicios y productos en la página de mercado libre, debería mantener este medio de comercialización, sobre todo por la satisfactoria opinión de los clientes.



**Figura 44. Publicidad en mercado libre**

Fuente: <http://articulo.mercadolibre.com.ec>

### 5.5.3 Promoción de ventas

La promoción de ventas puede contribuir al incremento de ventas en PROVETEC entre los clientes que acuden al local atraídos por la publicidad de una promoción especial. Las promociones tienen que encontrarse a la vista aprovechando las vidrieras y los espacios internos. Las vidrieras proyectan la imagen de la empresa hacia el exterior mientras que las exposiciones de los productos y servicios dentro del local deben estar acordes con lo que se ofrece y la decoración.

Para la promoción será necesario lo siguiente:

#### a) Punto de venta móvil

Ofrecer a los clientes que se conviertan en vendedores de minutos tiempo, por lo cual percibirán una comisión por cada \$20,00.



**Figura 45. Cliente punto de venta móvil**


Fuente: <http://mx.depositphotos.com>

Elaborado por: Marcelo Santos

#### b) Premios cliente frecuente

Para fidelizar a los clientes se entregará un ticket semanal por la compra de recargas de telefonía celular de \$ 3, para clientes minoristas; y de \$ 20 dólares, para clientes mayoristas. En la primera quincena del mes de diciembre se realizará un sorteo con los siguientes premios:

- 1 recarga de \$ 10,00 (clientes minoristas)
- 1 recarga de \$50,00 (clientes mayoristas)



**CLIENTE FRECUENTE**

Nombre:

Teléfono:

E-mail:

**Figura 46. Ticket para sorteo**

Elaborado por: Marcelo Santos

#### 5.5.4 Presupuesto de implementación de los procesos de comercialización

Considerando la capacitación, publicidad y promoción que se espera implementar, se ha realizado un estudio de costos, los cuales se detallan a continuación:

**Tabla 32.**

#### Presupuesto

Cantidad	Descripción	Precio Unitario (USD)	Precio Total (USD)
	<b>CAPACITACIÓN</b>		<b>400,00</b>
4	Cursos de técnicas de ventas al año	100,00	400,00
	<b>PUBLICIDAD</b>		<b>5.240,00</b>
1	Rótulo	250,00	250,00
8	Uniformes	25,00	200,00
1000	Volantes	0,09	90,00
1000	Calendarios	1,50	1.500,00
1000	Camisetas	3,00	3.000,00
1	Página web	200,00	200,00
	<b>PROMOCIÓN</b>		<b>460,00</b>
100	Punto de venta móvil (comisión del 15% sobre \$20,00)	3,00	300,00
10000	Tickets	0,01	100,00
1	Premio cliente minorista	10,00	10,00
1	Premio cliente mayorista	50,00	50,00
	<b>TOTAL</b>		<b>6.100,00</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Marcelo Santos

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBERCA, J., & RODRÍGUEZ, G. (2012). *Incremento de rentabilidad en la empresa "El Carrete"*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- ÁLVAREZ CADENA, Y. (2013). *Módulo de Emprendimiento*. Riobamba: UNACH.
- ÁLVAREZ, Y. (2015). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. Riobamba: UNACH.
- AMA. (2007). *Marketing*.
- ANZOLA, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas* (3a. ed.). México: McGraw-Hill.
- ARMIJO, M. (2007). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES-CEPAL.
- ARTAL, M. (2015). *Dirección de Ventas* (13a ed.). Madrid: ESIC.
- BARGALLO, J. C. (2009). *Comercialización I*. México: Universidad Nacional del Noreste.
- BARRENO, E. (2014). *Evaluación de la gestión comercial de la empresa AL-VID de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, y su incidencia en el volumen de ventas en el período 2012-2013*. Riobamba: UNACH.
- BRAVO, M. (2007). *Contabilidad General* (7a ed.). Quito: UCE.
- CAMACHO, L. (2009). *Logística Comercial*. Bogotá: UNAD.
- CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN. (2009). *Técnicas de gestión comercial*. Murcia: COCIN.
- CHACÓN, M., & MINGA, B. (2015). *Barreras comerciales a las empresas importadoras y comercializadoras de telefonía celular en Cuenca y el impacto en su rentabilidad del año 2012*. CUENCA: Universidad de Cuenca.

- CHIAVENATO, I., & SAPIRO, A. (2010). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- DE LA CRUZ, D. (2008). *Gestión de almacenes*.
- DÍEZ DE CASTRO, E., & NAVARRO, A. (2004). *Distribución Comercial*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana de España.
- EDWARDS, J. e. (2009). *Contabilidad Intermedia*. México: CEXSA.
- ESTUPIÑÁN, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales Análisis COSO I, II*. (2da. ed.). ECOC Ediciones.
- GARCÍA, F. e. (2005). *Gestión Comercial de la Pyme: Herramientas y Técnicas Básicas para Gestionar Eficazmente su Empresa*. Vigo: Ideas Propias.
- GÓMEZ, E. (2009). *Barreras contra el buen Servicio. Como conservar más clientes*. Argentina: El Cid.
- GÓMEZ, G. (2009). Opinión Pública: conocimiento y objeto de conocimiento. *Prisma social*, 12.
- GRUPO OCÉANO. (2010). *Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa*. Barcelona: Océano.
- GUANCHA, L. (2013). *Gestión Comercial y Nivel de Ventas en los mercados Municipales de Abastos de la ciudad de Tulcán*. Tulcán: Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- GUAYASAMÍN, D. (2008). *Estrategias logísticas de distribución Levapan del Ecuador*. Sangolquí: ESPE.
- KOTLER, P., & KELLER, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14va. ed.). México: Pearson Educación.
- LIRA, M. (2009). *¿Cómo puedo mejorar el servicio al cliente?* México.

- LIZCANO, J. (2004). *Rentabilidad Empresarial: Propuesta Práctica de Análisis y Evaluación*. Madrid: Cámara de Comercio.
- LÓPEZ, L. (2011). *Contabilidad General. Guía Didáctica*.
- MARÍN, C., & MONTERO, C. (2013). *Propuesta de un Sistema de Distribución para la Empresa EMPANATTOS en la ciudad de Cuenca para el 2013*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- McGRAW-HILL. (2009). *Gestión comercial*. México: McGraw-Hill.
- MERIZALDE, B. (2013). *Desarrollo de un modelo para la aplicación de Geomarketing que permita optimizar las ventas a través de nuevos puntos de distribución en la empresa "Lavanderías el Retorno" de la ciudad de Quito Ecuador*. Quito: PUCE.
- MOROCHO, C. (2014). *La comercialización de productos de consumo masivo en la Distribuidora REPREMARVA de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua y su incidencia en la rentabilidad período 2013*. Riobamba: UNACH.
- MOSQUERA, V. (2012). *Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo, financiero y comercial para las estaciones de servicio de combustibles. Caso piloto empresa gasolinera los Tsáchilas, del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas*. Quito: EPN.
- ORTIZ, H. (2006). *Análisis Financiero aplicado y principios de Administración Financiera*. Perú: Cordillera.
- PAZ, R. (2004). *Atención al Cliente: Guía Práctica de Técnicas y Estrategias*. Vigo: Ideas Propias.
- REID, A. (s.f.). *Las técnicas modernas de venta y sus aplicaciones*. Diana.
- REINARES, E., & BLANCO, A. (2011). *La gestión del marketing en las PYMES*. Madrid: CÁTEDRA MADRID EXCELENTE.
- SERNA, H. (2006). *Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana Editorial Ltda.

STANTON, ETZEL, & WALKER. (2009). *Fundamentos del Marketing*.

TALAYA, E. e. (2008). *Principios de marketing* (3a ed.). Madrid: ESIC.

ZAPATA, P. (2010). *Contabilidad General* (4 ed.). Barcelona: McGraw-Hill. ISBN, 9584102346, 9789584102348.

ZÁRATE BACA, E. A. (2009). *Identificación de nuevos canales de distribución en el Ecuador para los productos agrícolas comercializados por la ACT (Ayllucunapac Cawsaymanta Tandari) dentro de los parámetros de comercio justo*. Quito: PUCE.

## WEBGRAFÍA

ALVALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. (2016). *ambientebogota.gov.co*. Obtenido de Publicidad Exterior Visual – PEV: Recuperado el 14 de 07 de 2016, de <http://www.ambientebogota.gov.co/es/web/sda/publicidad-exterior-visual.-pev>

AMECA, J. (07 de 10 de 2014). *gestiopolis.com*. Obtenido de Cliente interno y externo en una organización: <http://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/>

BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA DE PERÚ. (03 de 2011). *Glosario de Términos Económicos*. Recuperado el 04 de 10 de 2014, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/Glosario-BCRP.pdf>

CABALLANO, J. (2015). *Dirección comercial*. Obtenido de [http://www.caballano.com/IOI\\_Direccion\\_Comercial.pdf](http://www.caballano.com/IOI_Direccion_Comercial.pdf)

DEPOSIT PHOTOS. (19 de 05 de 2016). *depositphotos.com*. Obtenido de <http://mx.depositphotos.com>

GOOGLE. (2016). *googlemaps*. Obtenido de Mapa: <https://www.google.com.ec/maps/place/Riobamba/>

MERCADO LIBRE. (2016). *mercadolibre.com*. Obtenido de <http://articulo.mercadolibre.com.ec>

- NUNES, P. (2015). *Knoow.net Enciclopedia temática*. Obtenido de Gestión comercial:  
<http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-comercial/>
- ORLICH, J. (2016). *uci.ac.cr*. Obtenido de Planificación estratégica:  
[http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA\(SWOT\).pdf](http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA(SWOT).pdf)
- QUIROS, O. (2015). *hacienda.go.cr*. Obtenido de Planificación de ventas:  
[www.hacienda.go.cr/centro/datos/.../Planificación%20de%20Ventas.doc](http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/.../Planificación%20de%20Ventas.doc)
- RODRÍGUEZ, C. (2009). *Eumet.net*. Recuperado el 5 de 2 de 2014, de Diccionario de Economía: <http://www.eumed.net/diccionario/dee/dee.pdf>
- SÁNCHEZ, J. (2002). *Análisis de Rentabilidad en la empresa*. Recuperado el 27 de 1 de 2014, de <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>
- THOMPSON, I. (2009). *PromonegocioS.net*. Obtenido de Definición de Cliente:  
<http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- UNAD. (2016). *Finanzas*. Obtenido de Indicadores de rentabilidad:  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102038/EXE\\_2013-1/FINANZAS%20MODULO%20EXE/EXE\\_2013-1/leccin\\_14\\_\\_indicadores\\_de\\_rentabilidad.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102038/EXE_2013-1/FINANZAS%20MODULO%20EXE/EXE_2013-1/leccin_14__indicadores_de_rentabilidad.html)



## ANEXOS

### Anexo N° 1. Entrevista al propietario de PROVETEC



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

#### ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE PROVETEC

**Objetivo:** Conocer la opinión del Propietario de PROVETEC respecto a gestión comercial y rentabilidad de la empresa en el año 2014-2015.

1. ¿Cómo se plantean los objetivos comerciales de la empresa?

*De acuerdo a los presupuestos que nos envían las operadoras, planificamos tomando en cuenta la capacidad operativa, administrativa y comercial, estructura interna,*

2. ¿Cuáles son los procesos utilizados para la comercialización de los productos que se ofertan en su empresa?

*Publicidad (Rotulo en el local que oferta los servicios)*

*Ventas personales. (atención e ingreso como cliente a interesados que son atraídos por el rotulo)*

3. ¿Cómo mantiene capacitada a su fuerza de ventas?

*No se brinda capacitación constante, solo la primera vez, de allí, Solo se les indica y se verifican cumplan el presupuesto que deben cumplir mes a mes.*

4. ¿Se aplican incentivos para incrementar las ventas?

*Comisiones o bono si llegan a metas.*

5. ¿Cuáles son los criterios utilizados para medir el desempeño de su fuerza de ventas?

*Volumen total de ventas del comercial en el periodo.*

*Consecución de objetivos: resultados del periodo vs. objetivos del periodo*

6. ¿Cómo mide la calidad del servicio de la empresa?

*No se mide de ningún modo.*

7. ¿Qué estrategias utiliza para captar clientes y fidelizarlos?

*Para captar clientes tenemos un local comercial en el centro de la ciudad el cual en la parte externa esta bien señalizados el rotulo que indica los servicios llama la atención a los interesados los cuales ingresan y las encargadas de atención les explican los servicios y los ingresan como nuevos clientes, Se los fideliza con un servicio cordial, amable, rápido y eficiente, a un precio justo, el servicio que brindamos es superior a las otras empresas similares a PROVETEC.*

8. ¿Cómo analiza los procesos de captación y pérdida de clientes?

*Nunca se ha analizado aquello.*

9. ¿Se aplican instrumentos para medir la satisfacción del cliente? ¿Cuáles?

*Nunca se ha utilizado a excepción de las encuestas realizadas para esta tesis.*

10. ¿Cuáles son las políticas de promoción utilizadas por la empresa?

*No existen políticas de promoción en la empresa.*

11. ¿Se realiza un análisis del crecimiento de los costos operacionales?

*Si, cada 4 meses.*

12. ¿Cómo se mide el crecimiento de las ventas?

*Por comparativa mes a mes.*

13. ¿Se aplican indicadores para medir la eficiencia de las operaciones de venta? ¿Cuáles?

*No se aplican indicadores*

14. ¿Cómo ha afectado la evolución de su cartera de clientes en la rentabilidad de la empresa?

*En los últimos 2 años hemos absorbido 3 distribuidores menores a PROVETEC sumado a la captación mensual de clientes han dado como resultado el aumento de ventas lo cual ha tenido como resultado un aumento en la rentabilidad de la empresa. La última absorción de una empresa fue hace 9 meses, sin embargo no se ha tenido crecimiento desde esa fecha ni en ventas ni numero de clientes, ingresan la misma cantidad de clientes que los que se van. Por eso no hay crecimiento.*

15. ¿Se realiza un análisis de la participación de los productos en la rentabilidad obtenida? ¿Cómo?

*No se realiza un análisis por producto, solamente una rentabilidad general o global.*

Gracias por su colaboración

## Anexo N° 2. Encuesta aplicada a los clientes externos de PROVETEC



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

### ENCUESTA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE PROVETEC

**Objetivo:** Conocer la opinión de los clientes respecto a la comercialización de los productos ofertados por PROVETEC.

1. ¿Hace qué tiempo es cliente de PROVETEC?

Menos de un año	<input type="checkbox"/>
Entre 1 y 2 años	<input type="checkbox"/>
Entre 2 y 3 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Entre 3 y 4 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>

2. ¿Por qué decidió trabajar con PROVETEC?

Ubicación del local	<input type="checkbox"/>
Referencias de otros clientes	<input type="checkbox"/>
Variedad de servicios	<input type="checkbox"/>
Buena atención	<input checked="" type="checkbox"/>
Único local que encontró	<input type="checkbox"/>
Otra ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cuál de los siguientes productos adquiere con frecuencia en PROVETEC?

Recargas electrónicas.	<input checked="" type="checkbox"/>
Telefonía pública.	<input checked="" type="checkbox"/>
Simcards.	<input checked="" type="checkbox"/>
Partes y piezas para instalación de locutorios.	<input type="checkbox"/>
Otro ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>

4. ¿Con qué frecuencia adquiere estos productos?

Semanal  
Quincenal  
Mensual

✓

5. ¿Cómo califica usted la atención recibida en PROVETEC?

Excelente  
Muy Buena  
Buena  
Regular  
Mala

✓

6. ¿Por qué prefiere usted los servicios de PROVETEC?

Información clara y precisa  
Rapidez en la atención  
Calidez en el trato  
Condiciones de pago  
Visita oportuna del cobrador  
Asistencia técnica  
Otro ¿Cuál?

✓

7. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que debe mejorar PROVETEC?

Horario de atención  
Infraestructura  
Tipo de productos  
Atención al cliente  
Servicio de posventa  
Otro ¿Cuál?

✓


Extender el horario de atención

Gracias por su colaboración

Anexo N° 3. Encuesta aplicada a los empleados de PROVETEC

30 Vicky Corozabel

- Auxiliar Recargas al por Mayor  
 - Back up de todos los puestos  
 - Encargada de

  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**  
**ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE PROVETEC**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los clientes respecto a la gestión comercial de PROVETEC.

1. ¿Hace qué tiempo trabaja para PROVETEC?

Menos de un año	<input type="checkbox"/>
Entre 1 y 2 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Entre 2 y 3 años	<input type="checkbox"/>
Entre 3 y 4 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>

2. ¿Se planifican las actividades comerciales de la empresa?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Participo en la planificación de actividades?

Sí  No

¿Por qué? Solo apoyo a Tatro no sé como se planifican mensualmente no me preguntan.

4. ¿Se elaboran por escrito los planes de acción?

Sí  No

¿Por qué? Todo cambia a discreción me lo pasan por mail

5. ¿Reciben capacitación relativa a su puesto de trabajo?

Sí  No

¿Por qué? A veces en un 20% nada mas

6. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

Mensual	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input checked="" type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>

31

Vicky Gonzalez

7. ¿Se evalúa su desempeño laboral?

Sí No 

¿Por qué?

Solo últimamente desde la última

8. ¿La tecnología utilizada en la empresa aporta a un servicio de calidad al cliente?

Sí No 

¿Por qué?

A veces el sistema se pone lento.

9. ¿Se realiza un seguimiento de la satisfacción del cliente?

Sí No 

¿Por qué?

Con las encuestas que se realizan por su tesis.  
A parte de eso nada más

10. Escriba una sugerencia para mejorar la gestión comercial de la empresa.

- Poner un pequeño Show room de los productos
- Mejorar la Infraestructura, apariencia de la Empresa
- Mejorar apariencia Empleados, no tenemos uniforme
- Iluminar mejor la Oficina

Gracias por su colaboración

*Wilson Santos*

*- Casos  
- Recuperación de centro Venado*



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE PROVETEC

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes respecto a la gestión comercial de PROVETEC.

1. ¿Hace qué tiempo trabaja para PROVETEC?

- Menos de un año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 3 años
- Entre 3 y 4 años
- Más de 5 años

2. ¿Se planifican las actividades comerciales de la empresa?

Si  No

¿Por qué? *Se se venden las motos y o cosas a seguir*

3. ¿Participa en la planificación de actividades?

Si  No

¿Por qué? *Ellos recorren, aparte con el jefe y su planifiaza*

4. ¿Se elaboran por escrito los planes de acción?

Si  No

¿Por qué? *Todo plan se vende por e-mail*

5. ¿Reciben capacitación relativa a su puesto de trabajo?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

- Mensual
- Trimestral
- Anual



Wilson Santos

7. ¿Se evalúa su desempeño laboral?

Sí No 

¿Por qué?

Se evalúa tiempos de visita, ventas, recuperación de cartera etc

8. ¿La tecnología utilizada en la empresa aporta a un servicio de calidad al cliente?

Sí No 

¿Por qué?

Computadoras, Sistema contadores de monedas, brindan el tiempo de atención

9. ¿Se realiza un seguimiento de la satisfacción del cliente?

Sí No 

¿Por qué?

Cuando se me quejan busco solucionar en

10. Escriba una sugerencia para mejorar la gestión comercial de la empresa.

Atender el 100% del tiempo bien al cliente

Gracias por su colaboración



*Cobras en Cobras aptas, Becargas al por menor, venta de Acciones*

*Jenny Rojas*



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL.

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE PROVETEC

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes respecto a la gestión comercial de PROVETEC.

1. ¿Hace qué tiempo trabaja para PROVETEC?

Menos de un año	<input type="checkbox"/>
Entre 1 y 2 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Entre 2 y 3 años	<input type="checkbox"/>
Entre 3 y 4 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>

2. ¿Se planifican las actividades comerciales de la empresa?

Sí	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

¿Por qué? *Siempre más conviene que hacer, que se quiere obtener*

3. ¿Participa en la planificación de actividades?

Sí	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

¿Por qué? *Siempre me pide opinión.*

4. ¿Se elaboran por escrito los planes de acción?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

¿Por qué? *En su elección es verbal para comprar*

5. ¿Reciben capacitación relativa a su puesto de trabajo?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

¿Por qué? *Casi nunca. debería ser más periódica*

6. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

Mensual	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input checked="" type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>

*y más amplia.*

31 Jenny Rojas

7. ¿Se evalúa su desempeño laboral?

Sí No 

¿Por qué?

Siempre se miden las ventas

8. ¿La tecnología utilizada en la empresa aporta a un servicio de calidad al cliente?

Sí No 

¿Por qué?

Aunque se puede innovar, se está obsoletando

9. ¿Se realiza un seguimiento de la satisfacción del cliente?

Sí No 

¿Por qué?

Se habilita encuestas por la tesis

10. Escriba una sugerencia para mejorar la gestión comercial de la empresa.

Mejorar la Infraestructura, reparar los espacios.

Mejorar las prácticas de trabajo, dar más seguridad

Gracias por su colaboración

Telefonía Pública

30

Vanesa David



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE PROVETEC

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes respecto a la gestión comercial de PROVETEC.

1. ¿Hace qué tiempo trabaja para PROVETEC?

- Menos de un año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 3 años
- Entre 3 y 4 años
- Más de 5 años

2. ¿Se plifican las actividades comerciales de la empresa?

Sí  No

A veces Sí.

¿Por qué?

En algunas cosas sí otras no.

3. ¿Participa en la planificación de actividades?

Sí  No

¿Por qué?

Solo recibe disposiciones así siempre

4. ¿Se elaboran por escrito los planes de acción?

Sí  No

¿Por qué?

Todo se recibe por mail

5. ¿Reciben capacitación relativa a su puesto de trabajo?

Sí  No

¿Por qué?

Solo cuando piden a la Empresa.

6. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

- Mensual
- Trimestral
- Anual

Vanesa Goveidia

7. ¿Se evalúa su desempeño laboral?

Si

No

¿Por qué?

Siempre se evalúa los resultados

8. ¿La tecnología utilizada en la empresa aporta a un servicio de calidad al cliente?

Si

No

¿Por qué?

El punto es básico, la computadora satisface

todo lo que se necesita.

9. ¿Se realiza un seguimiento de la satisfacción del cliente?

Si

No

¿Por qué?

10. Escriba una sugerencia para mejorar la gestión comercial de la empresa.

Mejoras de Infraestructura

Cambiar las bancas, están prestadas

como se carecen a clientes

Gracias por su colaboración

Tatiana Silva



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE PROVETEC

**Objetivo:** Conocer la opinión de los clientes respecto a la gestión comercial de PROVETEC.

1. ¿Hace qué tiempo trabaja para PROVETEC?

Menos de un año	<input type="checkbox"/>
Entre 1 y 2 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Entre 2 y 3 años	<input type="checkbox"/>
Entre 3 y 4 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>

2. ¿Se planifican los actividades comerciales de la empresa?

Si  No

¿Por qué? para tomar decisiones mas resumidas

3. ¿Participa en la planificación de actividades?

Si  No

¿Por qué? Siempre se pide opinión y aporte del empleado

4. ¿Se elaboran por escrito los planes de acción?

Si  No

¿Por qué? Solo Verbal un 50% y el 50% por mail

5. ¿Reciben capacitación relativa a su puesto de trabajo?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

Mensual	<input type="checkbox"/>	-
Trimestral	<input type="checkbox"/>	-
Anual	<input type="checkbox"/>	-

Tatiana Silva

7. ¿Se evalúa su desempeño laboral?

Sí  No

¿Por qué? Siempre nos corrigen cuando hay errores

8. ¿La tecnología utilizada por la empresa aporta a un servicio de calidad al cliente?

Sí  No

¿Por qué? Disponemos de cámaras, contadores de billetes de monedas, para garantizar la buena atención al cliente

9. ¿Se realiza un seguimiento de la satisfacción del cliente?

Sí  No

¿Por qué? /

10. Escriba una sugerencia para mejorar la gestión comercial de la empresa.

Poner un botón de sugerencias.

Gracias por su colaboración

## Anexo N° 4. Balance General 2014 y 2015

**SANTOS VALENZUELA ALEXANDER MARCELO**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 31 DICIEMBRE 2014**

<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>3.864,48</b>
<b>DISPONIBLE</b>		
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>		<b>3.864,48</b>
Crédito Tributario Adquisiciones	1.251,71	
Crédito Tributario Retenciones	1.156,09	
Crédito Tributario I.R.	1.456,68	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>4.514,25</b>
<b>Muebles y Enseres</b>		<b>2.100,00</b>
<b>Equipos de Computación</b>		<b>2.414,25</b>
Laptop	1.300,00	
Computadores de escritorio	900,00	
Impresora S45 Multifunción	285,71	
(-) Depreciación Acumulada Propiedades, Planta y Equipo	- 71,46	
<b>(=) TOTAL ACTIVOS</b>		<b>8.378,73</b>
<hr/>		
<b>PASIVOS</b>		
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		<b>330,00</b>
Proveedores	330,00	
<b>Otras Obligaciones Corrientes</b>		<b>1.365,88</b>
IESS Por Pagar	444,47	
SRI Por Pagar	921,41	
<b>Beneficios Sociales por Pagar</b>		<b>1.957,42</b>
Décimo Tercer Sueldo por pagar	85,00	
Décimo Cuarto Sueldo por pagar	311,75	
Vacaciones por pagar	340,47	
Participación Trabajadores por pagar	1.220,20	
<b>Liquidaciones por Pagar</b>		<b>798,34</b>
Cepeda Santos Diana Nataly Liq.Pagar	136,42	
Escobar Tapla María Angelica Liq.Pagar	169,54	
Valenzuela Salazar Fernando Oswaldo Liq. pagar	276,00	
Valenzuela Salazar Judith Nancy Liq. Pagar	216,38	
<b>(=) TOTAL PASIVOS</b>		<b>4.451,64</b>
<hr/>		
<b>Patrimonio</b>		
Capital Social suscrito o pagado	3.927,09	
<b>(=) TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>3.927,09</b>
<hr/>		
<b>(=) TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>		<b>8.378,73</b>



**SANTOS VALENZUELA ALEXANDER MARCELO**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 31 DICIEMBRE 2015**

<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>5.646,62</b>
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>		5.646,62
Crédito Tributario Adquisiciones	329,58	
Crédito Tributario Retenciones	3.905,08	
Crédito Tributario I.R	1.411,96	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>6.996,43</b>
<b>Muebles y Enseres</b>		2.100,00
<b>Equipos de Computación</b>		4.441,07
Laptop	1.300,00	
Computadores de escritorio	900,00	
Copiadora RICOH AFICIO MPC 4500	1.500,00	
Impresora S45 Multifunción	285,71	
<b>Maquinarias y Equipos</b>		455,36
Maquina Contadora	455,36	
(-) Depreciación Acumulada Propiedades, Planta y Equipo	-203,76	-203,76
<b>(=) TOTAL ACTIVOS</b>		<b>12.643,05</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		1.342,00
Proveedores	1.342,00	
<b>Otras Obligaciones Corrientes</b>		1.919,47
IESS Por Pagar	278,66	
SRI Por Pagar	1.640,81	
<b>Beneficios Sociales por Pagar</b>		1.227,38
Décimo Tercer Sueldo por pagar	73,75	
Décimo Cuarto Sueldo por pagar	368,75	
Vacaciones por pagar	154,87	
Participación Trabajadores por pagar	630,01	
<b>(=) TOTAL PASIVOS</b>		<b>4.488,85</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital Social suscrito o pagado	8.154,20	
<b>(=) TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>8.154,20</b>
<b>(=) TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>		<b>12.643,05</b>



## Anexo N° 5. Estado de Resultados 2014 y 2015

**SANTOS VALENZUELA ALEXANDER MARCELO**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 01 DE ENERO DE 2014 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>		<b>3.246.961,64</b>
Ventas Minutos 12%	3.093.654,72	
Ventas Chips 12%	84.201,06	
Ventas Otros Servicios 12%	175,68	
Ventas Bienes - Bases -Celulares - Otros 12%	13.385,91	
Comisiones en ventas 12%	<u>55.544,27</u>	
<b>COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS</b>		<b>3.069.868,04</b>
Costo de Ventas - Minutos	3.008.831,27	
Costo de Ventas Chips y Similares	51.950,25	
Costo de Ventas - Otros Servicios	180,00	
Costo de Ventas - Bases- Celulares	<u>8.906,52</u>	
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>177.093,60</b>
<b>Gastos de Administracion y Ventas</b>		<b>34.031,99</b>
Sueldos Unificados G	15.492,66	
Aportes Patronales al IESS G	3.239,14	
Fondos de Reserva G	609,82	
Décimo Tercer Sueldo G	1.274,05	
Décimo Cuarto Sueldo G	1.343,17	
Vacaciones G	177,50	
Gasto Mantenimiento y Reparaciones	22,32	
15% Participación Trabajadores	1.220,20	
Servicios Contratados - Seguridad	183,22	
Gasto Sistema Contable	255,00	
Arrendos G	4.080,00	
Anuncios en prensa G	20,00	
Teléfonos Fijos	288,37	
Telefonia Celular	48,99	
Internet Vtas.	81,00	
IVA Gasto	1,76	
Depreciaciones Propiedades Planta y Equipos Vtas.	71,46	
Suministros de Oficina	162,24	
Servicios de Contabilidad-Sociedad	4.720,00	
Comisiones Vtas.	<u>741,09</u>	
<b>Gastos No Operacionales</b>		<b>6.739,94</b>
Intereses, Multas y otros	272,92	
Multas Tributarias	2.747,25	
Retenciones Asumidas	62,35	
Gasto Impuesto a la renta corriente	<u>3.657,42</u>	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>40.771,93</b>
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>136.321,67</b>

**SANTOS VALENZUELA ALEXANDER MARCELO**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 01 DE ENERO DE 2014 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>		<b>2.937.359,12</b>
Ventas Minutos 12%	2.878.595,06	
Ventas Chips 12%	810,20	
Ventas Otros Servicios 12%	437,81	
Ventas Bienes - Bases -Celulares - Otros 12%	11.356,04	
Comisiones en ventas 12%	<u>46.160,01</u>	
<b>COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS</b>		<b>2.807.170,99</b>
Costo de Ventas - Minutos	2.798.691,22	
Costo de Ventas Chips y Similares	3.438,74	
Costo de Ventas - Bases- Celulares	<u>5.041,03</u>	
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>130.188,13</b>
<b>Gastos de Administracion y Ventas</b>		<b>24.206,43</b>
Sueldos Unificados G	9.043,13	
Gastos de Gestion G	443,85	
Aportes Patronales al IESS G	2.219,37	
Fondos de Reserva G	216,20	
Décimo Tercer Sueldo G	784,70	
Décimo Cuarto Sueldo G	796,95	
Vacaciones G	392,42	
15% Participación Trabajadores	630,01	
Servicios Contratados - Seguridad	140,88	
Gasto Sistema Contable	180,00	
Ariendos G	4.080,00	
Comisiones Bancarias	3,59	
Anuncios en prensa G	42,14	
Combustible Vtas.	20,65	
Fletes y Envíos G	2,75	
Teléfonos Fijos	320,12	
IVA Gasto	0,04	
Depreciaciones Propiedades Planta y Equipos Vtas.	132,30	
Suministros de Oficina	517,33	
Servicios de Contabilidad-Sociedad	<u>4.240,00</u>	
<b>Gastos No Operacionales</b>		<b>3.228,10</b>
Intereses, Multas y otros	205,56	
Gasto impuesto a la renta corriente	<u>3.022,54</u>	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>27.434,53</b>
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>102.753,60</b>

## Anexo N° 6: Glosario

- **Activo.-** Conjunto integrado por los bienes, derechos y valores de propiedad de una empresa. (BRAVO, 2007)
- **Apalancamiento financiero.-** Permite conocer la proporción entre el Patrimonio y el Pasivo Total. Mientras mayor sea esta proporción, más segura será la posición de la empresa, si la proporción es menor la posición de la empresa será comprometida y los acreedores tendrán mayor riesgo y menor garantía. (BRAVO, 2007)
- **Atención al cliente.-** Conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. (SERNA, 2006)
- **Balance de situación.-** Estado financiero que muestra, a una fecha determinada, los bienes, las inversiones y derechos que poseen las empresas, así como sus fuentes de financiamiento, incluido el resultado económico del periodo. La forma tradicional y más usada del balance general es la forma de cuenta, que muestra al activo del lado del Debe (izquierda) y el pasivo y el capital del lado del Haber (derecha). (BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA DE PERÚ, 2011)
- **Canales de comercialización.-** Es el conjunto de protagonistas (u operadores económicos) que interactúan para hacer llegar el satisfactor desde el origen hasta el consumidor. (BARGALLO, 2009)
- **Chip.-** Circuito integrado de silicio capaz de desarrollar por sí mismo una función específica en una computadora. (GRUPO OCÉANO, 2010)
- **Control.-** Supervisión del trabajo de otros y los resultados obtenidos para asegurar que se alcancen los propósitos tal como fueron planeados. (ANZOLA, 2010)
- **Demanda.-** Está constituida por las cantidades de determinado bien o servicio que los compradores están dispuestos a adquirir a cada nivel de precios. Implica entonces no solamente la intención de adquirir el bien en cuestión sino adicionalmente la disposición de los medios económicos para su realización. (RODRÍGUEZ, 2009)

- **Dirección.-** Conjunto de funciones que tiene por finalidad la conducción de todos los sectores de una empresa para el cumplimiento más apropiado de sus objetivos. (BRAVO, 2007)
- **Estados Financieros.-** Cuadros que se preparan para mostrar sistemáticamente la situación económica y financiera de una empresa. (BRAVO, 2007)
- **Empresa.-** Organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales y que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas. (ANZOLA, 2010)
- **Liquidez.-** Calidad de los valores activos con respecto a su mayor o menor grado de disponibilidad o realización. La liquidez se mide a través de la relación entre los recursos a corto plazo y las deudas o compromisos que se deben cancelar en ese mismo término. (BRAVO, 2007)
- **Mercado.-** Sección de la población a la que van dirigidos los productos de la empresa, delimitada por razones geográficas, económicas, sociales, culturales, etc. (GRUPO OCÉANO, 2010)
- **Producto.-** Resultado final de un proceso de producción, por lo cual puede ser un bien o un servicio. (ANZOLA, 2010)
- **Rentabilidad del patrimonio.-** Indica el beneficio logrado en función de la propiedad total de los accionistas, socios o propietarios. (BRAVO, 2007)
- **Rentabilidad operacional.-** Indica el beneficio obtenido una vez disminuidos los gastos administrativos y de ventas de la empresa. (BRAVO, 2007)
- **Rentabilidad neta.-** Indica el porcentaje de utilidad neta en relación con las ventas una vez cubiertos todos los gastos generados por la actividad de la empresa. (BRAVO, 2007)
- **Ventas.-** La venta es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin de persuadirlo para obtener los productos de la empresa. (RODRÍGUEZ, 2009)