



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

“Gestión de cuotas de ventas para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2021.”

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de Negocios - MBA

**AUTOR:**

Zambrano Tumbaco, Yevelin Solange (ORCID: 0000-0003-2464-6685)

**ASESOR:**

Dr. Salazar Salazar, Elmer Bagner (ORCID: 0000-0002-8889-9676)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

**PIURA – PERÚ**

**2021**

## **Dedicatoria**

A Dios nuestro creador que me dio la vida y la salud para llegar a este anhelado momento. A mis padres Shirley e Isidro en la cual siempre me han brindado su confianza y apoyo en todo momento ya que ellos son el eje fundamental de mi vida. A mi hermano Cristhian por su comprensión y apoyo incondicional. A mi familia, amigas y amigos que se encuentran presentes en los momentos más complicados y me llenan de valor para alcanzar mis objetivos propuestos

Yevelin Zambrano T.

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a la Universidad César Vallejo, a mis docentes, en especial a mi tutor de tesis, por brindarnos los conocimientos apropiados durante esta etapa de académica.

Finalmente quiero expresar un especial agradecimiento al gerente de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting el Ing. Manuel Alcívar Triviño, quien siempre está dispuesto a brindarme su apoyo de manera incondicional.

Yevelin Zambrano T.

## Índice de Contenidos

|   |        |
|---|--------|
| Carátula .....  | i      |
| Dedicatoria.....  | ii     |
| Agradecimiento .....  | iii    |
| Índice de Contenidos .....                                  | iv     |
| Índice de Tablas.....                                       | v      |
| Índice de Figuras.....                                      | vi     |
| Resumen .....   | vii    |
| Abstract .....  | viii   |
| I. INTRODUCCIÓN.....  | - 1 -  |
| II. MARCO TEÓRICO .....                                     | - 5 -  |
| III. METODOLOGÍA.....                                       | - 12 - |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación .....                   | - 12 - |
| 3.2. Variables y operacionalización .....                   | - 12 - |
| 3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis ..... | - 13 - |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....   | - 14 - |
| 3.5. Procedimientos .....                                   | - 14 - |
| 3.6. Métodos de análisis de datos .....                     | - 15 - |
| 3.7. Aspectos éticos .....                                  | - 15 - |
| IV. RESULTADOS .....  | - 16 - |
| V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....                             | 24     |
| CONCLUSIONES.....   | 29     |
| RECOMENDACIONES .....                                       | 30     |
| REFERENCIAS .....   | 31     |
| ANEXOS.....   | 35     |

## Índice de Tablas

|  |        |
|--|--------|
| Tabla 1. Matriz FODA .....   | - 17 - |
| Tabla 2. Desarrollo de los ratios de rentabilidad.....                         | 20     |
| Tabla 3. Estrategias y acciones de cuotas de ventas para la rentabilidad ..... | 23     |

## Índice de Figuras

|   |        |
|---|--------|
| Figura 1. Acciones de ventas .....      | - 8 -  |
| Figura 2. Diseño de investigación ..... | - 12 - |
| Figura 3. Diagrama ISHIKAWA .....       | 18     |

## Resumen

La investigación tiene como objetivo Diseñar la gestión de cuotas de ventas para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2021. La investigación fue de tipo aplicada y propositivo y con un diseño no experimental y transversal. Tuvo en cuenta las técnicas de análisis documental. Los resultados, fueron que la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, 2020, a nivel 0económico (el Beneficio antes de gastos financieros e impuesto / Inversión neta, es igual a -0.58 y; la Utilidad neta después de impuestos / Activo total, es igual a -0.45) y; financiero (Beneficio neto / Recursos propios medios, es igual a -7.01 y; la Utilidad neta después de impuestos / Capital de los accionistas, es igual a -78.29). Concluye que, la situación actual de la gestión de cuotas de ventas de la empresa es deficiente, los tipos de gestión de cuotas de ventas fueron cuotas de volumen de ventas; de gastos; de actividad y; de márgenes y; se logró diseñar una propuesta de gestión de cuotas de ventas para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting 2021, contemplando acciones estratégicas detalladas en el capítulo correspondiente.

**Palabras claves:** Gestión; Cuotas de ventas; Rentabilidad.

## **Abstract**

The objective of the research is to Design the management of sales quotas to increase the profitability of the company Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2021. The research was applied and purposeful and with a non-experimental and cross-sectional design. He took into account the techniques of documentary analysis. The results were that the profitability of the company Manuel Alcívar Training & Consulting, 2020, at an economic level (Profit before financial expenses and tax / Net investment, is equal to -0.58 and; Net Profit after taxes / Total assets, is equal to -0.45) and; Financial (Net Profit / Average Equity, is equal to -7.01 and; Net Profit after taxes / Shareholders' Capital, is equal to -78.29). It concludes that, the current situation of the company's sales quota management is poor, the types of sales quota management were sales volume quotas; of expenses; activity and; of margins and; It was possible to design a proposal for the management of sales quotas to increase the profitability of the company Manuel Alcívar Training & Consulting, 2021, contemplating strategic actions detailed in the corresponding chapter.

Keywords: Management; Sales quotas; Cost effectiveness.



## I. INTRODUCCIÓN

El rubro de la venta es una de las carreras más antiguas, aproximadamente 4,000 a.C., donde los árabes mercantizaron entre ellos y posteriormente al mundo, y para el análisis de rentabilidad consideran los aspectos que aportan a que el servicio ofertado genere utilidades, realizando una asignación de recursos humanos, financieros y materiales, definiendo cuotas asequibles, motivantes y en relación a la actividad, donde los tipos de cuotas son: volumen de ventas, Financieras, actividades y, combinada (Acosta, 2018).

Las ventas en América Latina y España, han sido afectadas por la crisis pandémica por Covid-19, a pesar que a ciertos sectores les favoreció, donde casi 9 de 10 trabajadores de venta reflexionan que cada día es más complicado vender, lo que obstaculiza alcanzar las cuotas de venta, plasmado en los resultados financieros del primer trimestre del año, en la mayoría de los sectores empresariales del mundo. Se proyecta que las estadísticas serán inferiores en el segundo semestre, según proyecciones del Fondo Monetario Internacional FMI, el Banco Mundial y la CEPAL. Adecuar y reinventar de forma constante como vendedor son las llaves para que el negocio subsista a la pandemia (Lobo, 2020).

En el Perú, la fuerza de ventas como componente concluyente de la competitividad en una farmacéutica en la ciudad de Lima, se identificó que en relación a la fuerza de ventas, como debilidad, llevando a una baja rentabilidad, al no ser eficientes ni proactivos en el momento de la venta de los servicios; sumado a la diversidad de funciones (Tello, 2017).

Es preciso recalcar cual fuese la organización la fuerza de ventas simboliza una inversión significativa. Un gran porcentaje del presupuesto de ventas se reserva a salarios e incentivos, gastos de representación y de transporte, software y otras infraestructuras, siendo importante, porque el poder de la fuerza de ventas reside en su función de la generación de ventas, ser la imagen, confiándoles el activo más crucial que posee la organización: el cliente (Opción Consultores, 2018).

Chris Murphy, de Murphy Consulting Company, afirma que las instituciones de ventas que emplean incentivos con cuotas de volumen de ventas motivan a los trabajadores de las ventas a vender con anticipación y mejorar la rentabilidad. Las organizaciones desarrollan cuotas para construir posibilidades para los vendedores y determinar recompensas de alto rendimiento y los efectos para los trabajadores de ventas de bajo rendimiento (Make Money y Factor, 2019).

Las cuotas de ventas es un pedazo del mercado que la organización pretende alcanzar, siendo la base para establecer las metas y para calcular si la acción estratégica se desempeña de la mejor forma. Las cuotas de ventas se suelen presentar de tres maneras; primero, el porcentaje: es el porcentaje del mercado que se espera intervenir; segundo, el valor: expresándose como el monto de dinero a vender y; tercero, los puntos: se construye un baremo de valoración por venta en que los puntos corresponden a alcanzar diversos hitos: facturación, nuevos clientes, beneficios, entre otros (Venmas, 2020).

También, la cuota de ventas es un factor importante para la motivación del equipo de ventas. Además, está ajustada a la estrategia comercial de la empresa. Es la plataforma que definen las metas por trabajador de venta y para conocer si la estrategia de la compañía marcha. Sin embargo, sin un adecuado control no es posible gestionar la planeación y la estrategia comercial (Corp1to1, 2020).

Podemos decir que el crecimiento genera crecimiento. Esa es la explicación simple del por qué la participación es tan importante, la cual funciona como termómetro que indica qué tan bien lo está haciendo. Por lo que se debe captar nuevos talentos a través de programas de beneficios flexibles, escuchar las ideas que tienen los clientes de su negocio y permanecer relevante a través de la innovación. Lo importante en todo esto es entender que los indicadores se combaten, se manejan y se enfrentan con ideas frescas (Destino Negocio, 2018).

Por lo que, el establecer la cuota de forma apropiada es fundamental para alcanzar beneficios. Evidenciamos continuamente a trabajadores de venta que obtienen el presupuesto fijado por la organización, aunque la organización derrocha

dinero con la acción. Existen cada vez más organizaciones que están expresando sus números de venta en clave del margen bruto, debido a que están para vender ganando dinero. Las cifras de ventas brutas ocultan diversas incertidumbres para establecer la acción de un trabajador (Roliver TDC, 2014).

MANUEL ALCIVAR TRAINING & CONSULTING tiene una infraestructura favorable ya que tiene equipos como: proyectores, parlantes, tabletas controladoras y ecualizadores para dominar la frecuencia de sonido, adicional a esto cuenta con micrófonos tipo diadema, inalámbricos, cableado y extensiones de alto alcance a todos estos puntos se le suma un equipo de instructores muy profesionales y de gran trayectoria en la docencia; aunque en el transcurso del tiempo la empresa ha logrado subsistir y seguir funcionando captando pocos clientes con los que trabaja desde su inicio, una de las razones por las que cuenta con estos clientes fidelizados son las relaciones sociales de su gerente general quien realiza la apertura con el cliente para gestionar las posibles capacitaciones, por consiguiente, la empresa es conocida por empresas amigas. No se ha prestado una atención considerable a la fuerza de ventas, quienes no tienen un horizonte claro como el tener una adecuada gestión de cuotas de ventas.

Por lo antes mencionado, se ha formulado la siguiente interrogante: ¿Cómo diseñar la gestión de cuotas de ventas para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2021?

La investigación se justifica teóricamente, por Torres (2014), quien estudia la variable de cuotas de ventas y; la segunda variable de rentabilidad, por Hoz y Ferre (2008). En la práctica, es significativo expresar y construir un apropiado plan de cuotas de ventas, con metas factibles y fundadas en una proyección sostenida en informes históricos y capacidad operativa o fuerza de ventas apropiada en cantidad y calidad. Hay que reflexionar que las ventas, simbolizan la columna vertebral de las organizaciones, de la adecuada gestión de cuotas de ventas, obedecerá el futuro de éstas.

Para responder a la interrogante se ha planteado como objetivo general: Diseñar la gestión de cuotas de ventas para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2021 y; sus objetivos específicos: Diagnosticar la situación actual de la gestión de cuotas de ventas de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2020; Determinar los tipos de gestión de cuotas de ventas para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2021 e; Identificar los aspectos claves para evaluar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2020.

Por último, se ha proyectado, como hipótesis: La gestión de cuotas de ventas permitirá incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

En la investigación se ha considerado antecedentes internacionales, donde tenemos que, Sinojara & Torres (2019) en la investigación “Gestión de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa EDIPESA, Tarapoto 2017” El diseño fue no experimental. Concluye que, la rentabilidad en relación al nivel económico, evidenció una reducción de 5.11%, y en el nivel financiero una reducción de 6.82% por una inadecuada gestión de ventas.

Cárdenas y Vega (2018) en la investigación “Plan de marketing y su influencia en la rentabilidad de la Asociación de Piscigranja Angely en la provincia de Huarochirí, Lima – II Semestre 2018”. Tuvo como objetivo: Determinar la influencia del Plan de Marketing en la rentabilidad. La investigación fue de tipo descriptiva, no experimental y transversal. Concluyen que, los elementos que influyen en la rentabilidad son las ventas y; que la percepción sobre la efectividad de las estrategias y expectativas de rentabilidad son positivas en relación a la proyección de ventas.

Rojas (2017) en la investigación “La gestión de ventas y la rentabilidad”. Tuvo como objetivo: Determinar si la gestión de ventas influye en la rentabilidad de las empresas comerciales de La Victoria. La investigación fue de tipo aplicada, descriptiva. Concluye que, la gestión de ventas influye de forma propicia en la rentabilidad de las empresas.

Chávaro (2014) en la investigación “Formulación de un plan de incentivos para la fuerza de ventas de la organización Molinos Roa y Florhuila S.A de la ciudad de Bogotá”. Tuvo como objetivo: Formular un Plan de Incentivos para la fuerza de Ventas. La investigación fue de tipo exploratoria con un enfoque mixto. Concluye que, se tiene que ejecutar una búsqueda mensual de los resultados logrados para afirmar el respeto por las metas. Con el análisis de rentabilidad de los incentivos planteados se visualiza el ganar que se consigue posteriormente de la ejecución del plan de incentivos para la fuerza de ventas.

En los antecedentes nacionales, tenemos que, Romero (2017) en la investigación “Diseño de estrategias para mejorar la rentabilidad de la empresa Produarroz S.A.”. La investigación fue de tipo explicativa y descriptiva y no experimental. Concluye que, se determinaron las estrategias que permitirán incrementar la rentabilidad como el reducir los gastos de ventas y mejorar la utilidad operacional disminuyendo comisiones optimizando la cuota de ventas por medio de los convenios y anticipos generando de forma sustancial los gastos de ventas anuales.

Vásconez (2015) en la investigación “Análisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Infoquality S.A. en la ciudad Quito, año 2014”. Tuvo como objetivo: Analizar el proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad. La investigación fue analítica, no experimental y transversal. Concluye que, el análisis de proceso de ventas actual no cubre con las etapas de un proceso de ventas recomendable, al no ejecutar una gestión apropiada de sus usuarios, no posee una lista renovada y no emplean estrategias para atracción de usuarios nuevos, lo que se hace forzoso delinear un novedoso proceso que incluya acciones de postventa y ofrezca un apropiado servicio al cliente, con responsables específicos.

Jaramillo & Salazar (2015) en la investigación “Análisis del control interno del área de ventas y su incidencia en la rentabilidad de los comerciales dedicados al expendio de productos de primera necesidad del Cantón La Troncal durante el periodo 2013-2015”. La investigación fue de tipo cuantitativa, de campo y transeccional. Concluye que, los comercios no poseen un supervisor quien haga la función de controlar las acciones diarias por cada colaborador del área de ventas, su conllevando a una descoordinación de labores y, las ventas se vean perjudicadas porque en los comercios que brindan productos de primera necesidad no tienen un sistema integral de control interno donde las ventas no han incrementado de forma propicia.

Meneses (2014) en la investigación “Propuesta de mejoramiento de la gestión de ventas de las pyme del sector de consumo masivo en el distrito Metropolitano

de Quito". Concluye que, el rastreo de la gestión de ventas por medio de la planeación y control ayuda a evaluar a la fuerza de ventas en relación a los cumplimientos del área comercial y a los incorporados a este método como el volumen de venta, clientes frecuentados, efectividad en ventas.

En las teorías relacionadas al tema, en cuanto a la variable de cuotas de ventas, Torres (2014), la define como una porción representativa de las ventas totales o conocidas que se proyecta se ejecuten, obtengan una fuerza de ventas, una filial o un vendedor, por lo frecuente, en una zona determinada.

Por otro lado, es precisar la definición de estrategias, debido a que plantearemos estrategias en nuestra propuesta por ser una tesis de tipo aplicada, por lo que Hernández (2016), la define como el establecimiento de las metas fundamentales a largo plazo y la admisión de acciones y los recursos ineludibles para lograrlos.

También, León (2013) resalta que las ventas significan la apertura o el cierre de la cadena de valor de una organización, donde columna esencial porque es la única acción que crea ingresos.

Álvarez & Santo (2010) declaran que la gestión es la aptitud para planificar y controlar los recursos de una organización, con la finalidad de lograr el nivel de optimización más alto de los servicios, en relación de la toma de decisiones desarrolladas de manera previa y organizada.

Johnson y Winchell (2008) relatan que la de gestión cuenta con principios fundamentales para la institución analizando ciertas metas principales en relación a la misma.

Ivancevich, Lorenzi & Skinner (2005) definen a la gestión como el proceso desarrollado por una o más colaboradores para planificar y organizar las acciones y funciones de los colaboradores con el objetivo de alcanzar un resultado de calidad.

Rubio (2006) afirma que para desarrollar un adecuado control de la gestión, se basa en tres funciones; el primero, la finalidad y la misión y objetivos; segundo, la organización del recurso humano con eficacia por medio de la capacitación constante y; el tercero, identificación, mejora y retroalimentación de los impactos que aquejan a la empresa.

También es preciso recalcar un concepto que es parte de los componentes que se mencionará como es la zona de venta, donde Vicuña & Díaz (2014), afirma que es el conjunto de clientes existentes, anteriores y potenciales fijados a un determinado vendedor, localizándose en un área que proporcione una apropiada y rentable cobertura.

De la misma manera, Asanza et al. (2013), define que la zonificación o zona de ventas, es el área geográfica que el vendedor ejecuta su función.

Las dimensiones de la variable gestión de cuotas de ventas, según, Torres (2014), son: la Cuotas de volumen de ventas: que están en relación al grado de firmeza de la política de precios, siendo la más consumida en la práctica, estableciéndose en una zona geográfica, línea de producto, cliente o periodo; Cuotas de gastos: persiguiendo un nivel específico de gastos de ventas, expresadas en porcentaje de las ventas; Cuotas de márgenes: Su manera más corriente es el margen de utilidad esperado en las ventas, que se alcanza al modificar el volumen de ventas, el nivel de gastos; por otro lado, con restricciones o requisitos adicionales; Cuotas de actividad: traza el objetivo en acciones de ventas, para extender el campo de control, fijando la venta diaria, costo por visita, costos/facturación, productividad de los gastos y costo de los gastos por visita.

*Figura 1. Acciones de ventas*

$$\text{Venta diaria} = \frac{\text{Venta mensual}}{\text{Días trabajados}}$$

$$\text{Costo por visita} = \frac{\text{Costo mensual (retribución + gastos)}}{\text{Visitas mes}}$$

$$\text{Costo por pedido} = \frac{\text{Costo mensual}}{\text{Pedidos al mes}}$$

$$\text{Costos s/facturación} = \frac{\text{Costo mensual}}{\text{Venta mensual}}$$

Otros ratios son los siguientes:

$$\text{Productividad de los gastos} = \frac{\text{Importe total vendido}}{\text{Costo mensual}}$$

$$\text{Costo de los gastos por visita} = \frac{\text{Costo mensual}}{\text{Número de visitas}}$$



En relación a la variable de rentabilidad, según Gitman (1997), citado por Hoz y Ferre (2008), revela que la rentabilidad es la correspondencia entre ingresos y costos formados por el uso de los activos de la organización en acciones productivas.

Por su parte Días (2013) resalta que la rentabilidad es la relación entre la utilidad y la inversión necesaria para alcanzarla, calculando la efectividad de la gestión, en relación a las utilidades derivadas de las ventas ejecutadas y manejo de inversiones.

También Arteaga (2018), la rentabilidad es una situación de lo que crea ganancia de dinero.

Muñoz (2008) precisa que la rentabilidad es el beneficio adquirido por la inversión financiera en cuanto al monto invertido.

Por último, López (2018), define a la rentabilidad como el beneficio en términos porcentuales o montos en relación al capital total invertido o los fondos propios.

Por otro lado, Nevárez (2014) resalta que la importancia de la rentabilidad es que ayuda a realizar un comparativo de las ganancias existentes o proyectadas de diversas inversiones con los niveles de rentabilidad que se requiere.

También, Daza (2016) menciona la importancia de estudiar de la rentabilidad está en correspondencia al crecimiento que es una de las vitales líneas correspondientes a la estructura financiera y, de forma concreta, por el alejamiento de la propiedad y control dentro de la organización.

La Escuela Superior de Administración y Negocios (ESAN) (2016) resalta que una organización es rentable cuando concibe beneficio o sus ganancias son

superiores que sus egresos, y el resultado es admisible, precisando que la rentabilidad no es igual que utilidad, donde la última es la diferencia entre ingresos y gastos y la primera, es la utilidad medida en proporción al activo.

Contreras (2006) afirma que los indicadores de rentabilidad, permiten calcular la efectividad de la gestión de la organización con la finalidad de controlar los costos y gastos y poder lograr la conversión de las ventas en utilidades.

De La Hoz, el at. (2008) detalla que es importante precisar que en la rentabilidad económica no se considera el financiamiento o el capital que se inició y, la rentabilidad financiera siendo un resultado pronosticado, luego de intereses, con fondos propios representando el rendimiento.

Las dimensiones e indicadores de la variable, según Hoz y Ferre (2008), lo desarrolla por medio de un análisis de rentabilidad por dos niveles: Nivel de rentabilidad económica o del activo y; Nivel de rentabilidad financiera.

La rentabilidad económica, para Hoz y Ferre (2008), es un cálculo en relación a un explícito periodo de tiempo, del rendimiento de los activos con un índice que calcula el rendimiento económico de las inversiones, aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Beneficio antes de gastos financieros e impuestos}}{\text{Inversión neta}}$$

Además, presenta el cálculo de dicho rendimiento de esta manera:

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activo total}}$$

La rentabilidad financiera, para Hoz y Ferre (2008) expone que es un cálculo en relación a un explícito periodo de tiempo, del rendimiento derivado por sus capitales propios, habitualmente de forma independiente de la distribución del resultado.

Su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Recursos propios medios}}$$

Añaden, también, que la rentabilidad financiera muestra el poder productivo sobre el valor contable de la inversión de los accionistas y se mide con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital de los accionistas}}$$

### III. METODOLOGÍA

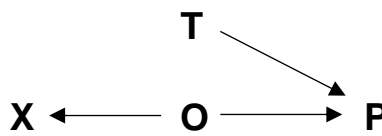
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### Tipo de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación fue de tipo aplicada y propositivo, porque se diseñó una propuesta de gestión de cuotas de venta para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting. Asimismo, el diseño de la investigación fue no experimental, transversal; porque no se tuvo el objetivo de manipular ni una de las variables y; la segunda, porque se desarrolló en un tiempo único.

El diseño de queda de la siguiente manera:

*Figura 2. Diseño de investigación*



Donde:

X: Realidad de la rentabilidad de la empresa

O: Observación

T: Modelo teórico

P: Propuesta de gestión de cuotas de ventas

#### 3.2. Variables y operacionalización

- I. Variable independiente: Gestión de cuotas de ventas
- II. Variable dependiente: Rentabilidad

##### Definición conceptual

**Gestión de cuotas de ventas:** Es una porción representativa de las ventas totales o conocidas que se proyecta se ejecuten, obtengan una fuerza de ventas, una filial o un vendedor, por lo frecuente, en una zona determinada (Torres, 2014).

**Rentabilidad:** Es la correspondencia entre ingresos y costos formados por el uso de los activos de la organización en acciones productivas (Gitman, 1997, citado por Hoz y Ferre, 2008).

### **Definición operacional**

**Gestión de cuotas de ventas:** Es el desarrollo de las cuotas de volumen de ventas, cuotas de gastos, cuotas de márgenes, cuotas de actividades y combinación de los tipos de cuotas.

Los indicadores para desarrollar la variable fueron: Zona geográfica, Línea de producto, Cliente, Periodo, Nivel específico de gastos de ventas, Margen de utilidad esperado en las ventas, Restricciones o requisitos adicionales, Actividades de ventas, Costo por visita, Costos s/facturación, Productividad de los gastos y Costo de los gastos por visita.

La escala que se tomó en cuenta fue la nominal.

**Rentabilidad:** Es el desarrollo de la rentabilidad en el nivel económico y financiero.

Los indicadores para desarrollar la variable fueron: Beneficio antes de gastos financieros e impuesto / Inversión neta, Utilidad neta después de impuestos / Activo total, Beneficio neto / Recursos propios medios y, Utilidad neta después de impuestos / Capital de los accionistas.

La escala tomada en cuenta fue la ordinal.

### **3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis**

**Población:** Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) es el vínculo de todos los temas que se ajustan con una fila de detalles. Para la investigación se consideró todos los documentos de gestión de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting.

### **Criterios de inclusión**

Se consideró toda la documentación sobre rentabilidad del último año.

### **Criterios de exclusión**

Información del año 2021.

**Muestra:** Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) es el subgrupo de la población del cual se recogen datos, siendo característico de ésta. La muestra para la investigación fue aquella información en relación a la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting.

**Muestreo:** Para determinar la muestra se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que sólo se utilizó aquella información concreta y específica en relación a la variable dependiente sobre rentabilidad.

### **Unidad de análisis**

La rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting.

## **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnicas**

**Análisis documental:** Logrando determinar los fundamentos teóricos de la gestión de cuotas de ventas para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting.

### **Instrumentos**

**Ficha documentaria:** Se aplicó este instrumento, para revisión bibliográfica especializada, priorizando los procedimientos apropiados de la gestión de cuotas de ventas y por ende el diseño de la propuesta.

## **3.5. Procedimientos**

Se presentó una solicitud, logrando coordinar y definiendo con el representante de la empresa la aplicación de los instrumentos con el respectivo horario que dispuso. Posteriormente se procedió a procesar la información y datos recolectados, analizándolos e interpretándolos y diseñando algunas representaciones gráficas necesarias. .

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

El método de análisis fue deductivo, extrayendo y vinculando los datos relevantes de acuerdo al propósito y tomando proposiciones generales, obteniendo como conclusión una propuesta específica.

### **3.7. Aspectos éticos**

Se centró en lo que compete al consentimiento informado, debido a que fue aceptada en estado voluntario por parte de los representantes de la empresa.

## IV. RESULTADOS

### ***Objetivo específico 1.***

### ***Diagnosticar la situación actual de la gestión de cuotas de ventas de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2020.***

Para resolver este primer objetivo específico, se consideró realizar un Matriz FODA y un Diagrama Ishikawa:

En relación a la matriz FODA que representa la parte fundamental para iniciar la elaboración de las estrategias, se pudo evidenciar ciertas competencias al interior de la organización, como son las fortalezas siendo valoradas como aquellas ventajas competitivas y siendo favorable; aunque de forma paralela se desarrollan acciones de forma deficiente, situándolos en un contexto frágil; por lo que es importante resaltar ciertos aspectos de mayor preponderancia, como fortalezas: se cuentan con vendedores jóvenes y otros con gran experiencia, siendo una combinación importante, un punto importante es que se tiene conocimiento de las necesidades de clientes, y que se tiene trabajadores comprometidos y servicios de calidad y, debilidades: un aspecto que no se debe dejar de planificar y que la empresa no lo desarrolla es que no se proporcionan metas e incentivos adecuados, sin evaluar el desempeño, y sin controlarles su avance en las actividades que tiene cada uno de los vendedores, es así que las ventas están alejadas de alguna proyección de cuota, sin controles en relación a los costos, sin analizar aquellos prospectos y, no existe igualdad de oportunidades para ganar en las ventas. A pesar de ello, se cuentan con oportunidades que han ido generando conforme la organización ha ido avanzando en el mercado, teniendo a sus ciertas amenazas, siendo en oportunidades: herramientas tecnológicas, virtual, evolución de las competencias habilidades, Estrecha relación con empresas de diversos sectores y Normatividad de diversos sectores en relación a incremento de competencias, capacidades, habilidad por medio de la capacitación; amenazas: las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite



de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones. Enfermedades por pandemias.

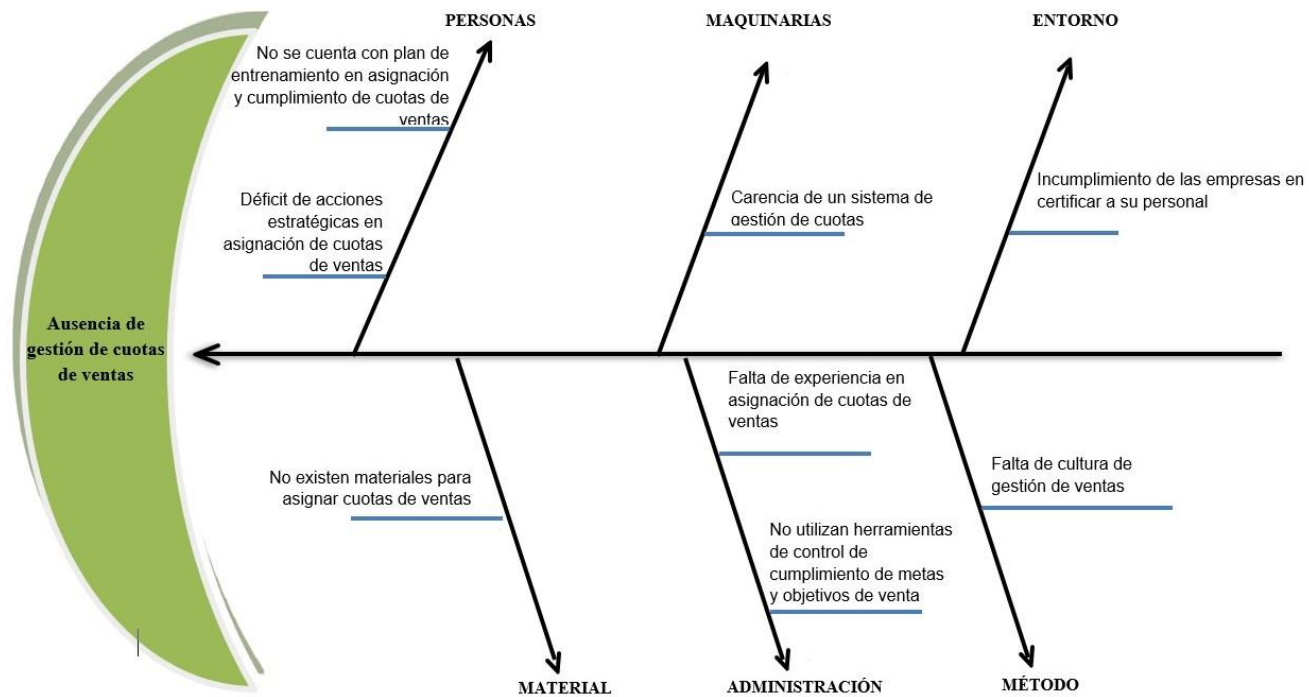
Tabla 1. Matriz FODA

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>OPORTUNIDADES</b>  |
|--|---|
| Vendedores jóvenes y de experiencia                          | Herramientas tecnológicas virtual   |
| Conocimiento de las necesidades de clientes                  | Evolución de las competencias y habilidades según el nuevo contexto mundial   |
| Compromiso de los trabajadores                               | Estrecha relación con empresas de diversos sectores   |
| Servicios de calidad   | Normatividad de diversos sectores en relación a incremento de competencias, capacidades, habilidad por medio de la capacitación |
| <b>DEBILIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
| No se proporcionan metas e incentivos adecuados              | Enfermedades por pandemias  |
| No se evalúa el desempeño                                    | Decrecimiento de la economía  |
| No se controlan las actividades de los vendedores            | Competencia desleal   |
| Las ventas están alejadas de alguna proyección de cuota      | Facilidad de ingreso al rubro por la modalidad virtual que genera menores costos  |
| Comisiones ilimitadas  | Cambios muy rápidos e imprevistos en las leyes  |
| No existe un control de costos mínimos                       | Empresas posicionadas   |
| No analizan prospectos                                       | Incumplimiento de las empresas en certificar a su personal  |
| No existe igualdad de oportunidades para ganar en las ventas | Problemas socio políticos   |

Elaboración: Propia

Fuente: Manuel Alcivar Training & Consulting

Figura 3. Diagrama ISHIKAWA



Elaboración: Propia  
Fuente: Manuel Alcivar Training & Consulting

Por otro lado, otra técnica de análisis utilizada para solucionar problemas es el diagrama de causa y efecto (Ishikawa), permitiendo analizar aquellos aspectos que permitieron relacionar estrategias entre las causas. Algunos aspectos importantes identificados tenemos la carencia de un sistema de gestión de cuotas, y la falta de experiencia en la asignación de cuotas de ventas y peor aún no utilizan herramientas de control de cumplimiento de metas y objetivos de ventas.

**Objetivo específico 2.**

***Determinar los tipos de gestión de cuotas de ventas para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2021.***

Luego de una revisión de autores en relación a la gestión de cuotas de ventas, se determinó trabajar, según, Torres (2014), que las descompone de la siguiente manera:

Cuotas de volumen de ventas: que están en relación al grado de firmeza de la política de precios, siendo la más consumida en la práctica, estableciéndose en una zona geográfica, línea de producto, cliente o periodo. Este componente nos permite determinar lo que se proyecta conseguir en el mercado de capacitaciones y entrenamiento

Cuotas de gastos: persiguiendo un nivel específico de gastos de ventas, expresadas en porcentaje de las ventas, accediendo a ejecutar comparaciones entre zonas, productos y los diversos aspectos que se estudien.

Cuotas de márgenes: Su manera más corriente es el margen de utilidad esperado en las ventas, que se alcanza al modificar el volumen de ventas, el nivel de gastos; por otro lado, con restricciones o requisitos adicionales.

Cuotas de actividad: traza el objetivo en acciones de ventas, para extender el campo de control, fijando la venta diaria, costo por visita, costos/facturación, productividad de los gastos y costo de los gastos por visita.

### **Objetivo específico 3.**

**Identificar los aspectos claves para evaluar la rentabilidad de la empresa  
Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2021.**

Los aspectos claves que permitirán evaluar la rentabilidad, serán conocer Hoz y Ferre (2008), quienes la desarrollan por medio de un análisis de rentabilidad por dos niveles: Nivel de rentabilidad económica o del activo y; Nivel de rentabilidad financiera.

*Tabla 2. Desarrollo de las ratios de rentabilidad*

| <b>DIMENSIÓN</b>                                       | <b>INDICADOR</b>  | <b>DESARROLLO</b>             |
|--|---|-------------------------------|
| Por análisis de la rentabilidad en el nivel económico  | Beneficio antes de gastos financieros e impuesto / Inversión neta | $-62622.22/108618.37 = -0.58$ |
|  | Utilidad neta después de impuestos / Activo total                 | $-62631.64/140723.64 = -0.45$ |
| Por análisis de la rentabilidad en el nivel financiero | Beneficio neto / Recursos propios medios                          | $-62631.64/8928.86 = -7.01$   |
|  | Utilidad neta después de impuestos / Capital de los accionistas   | $-62631.64/800 = -78.29$      |

*Elaboración: Propia*

*Fuente: Manuel Alcivar Training & Consulting*

En relación a la rentabilidad a nivel económico la empresa está obteniendo pérdidas, lo que indica que no hay una buena gestión de la misma, y está debe de mejorar todos sus procesos y ser más eficaz y más eficiente para poder salir de la situación delicada en la que se encuentra.

En relación a la rentabilidad a nivel financiero, tampoco es rentable debido a que está obteniendo pérdidas, lo que comprueba lo dicho anteriormente.

### ***Objetivo general***

***Diseñar la gestión de cuotas de ventas para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2021.***

**Propuesta de gestión de cuotas de ventas para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar training & Consulting, Guayaquil 2021.**

## **I. PRESENTACIÓN**

En el marco de incrementar la rentabilidad de la empresa; es que se ha trabajado en el diseño de una propuesta, con estrategias claras para poder desplegar y promover la participación exacta de las fuerzas de ventas (vendedores). Es por ello que, dentro de la tesis, se presenta un diseño de gestión de cuotas de ventas. Cabe señalar que, se trabajó en un diagnóstico y evaluación de las variables, para instaurar estrategias y sus respectivas acciones estratégicas. Se desarrollará un trabajo con recursos propios, cuyos productos obtenidos han sido el insumo para la elaboración de estrategias.

## **II. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA**

La empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, ubicada en Guayaquil, la cual su actividad es brindar servicios en el área de formación y capacitación en el mercado ecuatoriano calificada con la secretaria Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional (SETEC) organismo estatal designado para la regulación de los mismos; lo que refleja una necesidad de gestionar las cuotas de ventas, y por ende el poder incrementar la rentabilidad.

## **III. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad, el poder establecer cuotas de ventas en las empresas es un componente fundamental, reduciendo de forma significativa los aspectos de imprecisión, injusticia, e imposibilidad de logro, alentando a alcanzar las metas y mejorando el desempeño, creando un ambiente competitivo y sano generando retos a cada vendedor y genere directamente mejores resultados en relación a la rentabilidad. Un trabajador que tiene claro qué acciones estratégicas seguir sabe que durante y después está siempre siendo evaluado con justicia y con los recursos necesarios. En la mayoría de las empresas de formación y capacitación en Guayaquil, se encuentran en una etapa casi incipiente o nula; por esa falta de visión

de futuro de lo que significa trabajar con una cultura de reforzar a las fuerzas de ventas con metodologías elementales que una empresa no puede dejar de construir.

Lo antes mencionado conlleva a realizar la investigación para fortalecer y/o incrementar la rentabilidad. En tal sentido se plantea la presente propuesta de acciones estratégicas de gestión de cuotas de ventas.

#### **IV. ALCANCE**

Para toda la empresa de formación y capacitación y afines.

#### **V. METAS**

Una propuesta de acciones estratégicas de gestión de cuotas de ventas.

#### **VI. INDICADORES DE GESTIÓN**

1. Número de estrategias para futura aplicación.
2. Nivel de rentabilidad de la empresa.

#### **VII. FINES**

- Incorporar técnicas y metodologías de ventas.
- Construir estrategias para el incremento de la rentabilidad.

#### **VIII. OBJETIVOS**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Contribuir con el incremento de la rentabilidad de la empresa, por medio de una propuesta de estrategias de gestión de cuotas de ventas.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar los componentes de gestión de cuotas que influyan en la rentabilidad.
- Coordinar con el área de comercialización, para trabajar la elaboración de las estrategias.

#### **IX. FINANCIAMIENTO**

El tesista, asumirá el costo total de lo que se requiera.

## X. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

Tabla 3. Estrategias y acciones de cuotas de ventas para la rentabilidad

| INDICADOR  | DEBILIDAD   | ESTRATEGIA                             | ACCIÓN ESTRATÉGICAS   |
|--|---|--|---|
| Zona geográfica;<br>Línea de producto,<br>Cliente y Periodo  | No realizan una zonificación como potencial oportunidad disponible de ventas                          | Establecer cuotas de volumen de ventas | Calcular el potencial de ventas   |
|  | No existe condiciones perfectas de trabajo según territorio   |  | Calcular de acuerdo a los datos recolectados  |
|  | Control poco minucioso de los productos rechazados, de movimiento lento, de cantidades, en dólares    |  | Tener presente indicadores de edad, iniciativa, condiciones físicas experiencia, y conocimiento del territorio  |
| Nivel específico de gastos de ventas   | No existe una concientización de los costos en el esfuerzo de ventas                                  | Establecer cuotas de gastos            | Relacionar los gastos adicionales con la compensación o volumen de ventas   |
|  | No se condicionan gastos adicionales  |  | Tratar las desventajas del anterior con una adecuada atención y concentración   |
| Margen de utilidad esperado en las ventas y;<br>Restricciones o requisitos adicionales             | No se identifica aquellos vendedores que solo buscan una gran utilidad y no un gran volumen de ventas | Establecer cuotas de márgenes          | Administrar el tiempo para calcular las utilidades netas y no incurrir en altos costos administrativos u oficina  |
|  | No se evalúan los mejores representantes de venta   |  | Evaluar las restricciones o requisitos adicionales  |
| Venta diaria; Costos / Facturación;<br>Productividad de los gastos; Costo de los gastos por visita | No se determinan las actividades más importantes  | Establecer cuotas de actividad         | Planear la determinación de las clases de cuotas como: la venta diaria, costos / facturación, productividad de los gastos, costo de los gastos por visita |
|  | No se investiga los tiempos que requiere cada deber   |  |   |
|  | No se establecen frecuencias de desempeño   |  |   |
|  | Bajo rendimiento  |  | Fijar rutas   |
|  | Altos factores externos: condición económica y competencia  |  | Administrar el tiempo   |
|  | Baja motivación   |  |   |

Elaboración: Propia

Fuente: Manuel Alcivar Training & Consulting

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

***En relación al primer objetivo específico de diagnosticar la situación actual de la gestión de cuotas de ventas de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2020.***

La investigación se identificó diversos resultados negativos, tanto internos como externos a la empresa, donde la organización no ha podido demostrar cómo hacerle frente y siendo un riesgo muy alto, como la amenaza latente de las enfermedades por pandemia y el decrecimiento de la economía; lo que coincide con Lobo (2020) quien afirma que las ventas en América Latina y España, han sido afectadas por la crisis pandémica por Covid-19, donde casi 9 de 10 trabajadores de venta reflexionan que cada día es más complicado vender, lo que obstaculiza alcanzar las cuotas de venta, plasmado en los resultados financieros del primer trimestre del año, por lo que el Fondo Monetario Internacional FMI, el Banco Mundial y la CEPAL, recomienda adecuar y reinventar de forma constante al vendedor porque son las llaves para que el negocio subsista a la pandemia.

Por otro lado, Destino Negocio (2018), resalta que el crecimiento genera crecimiento. Esa es la explicación simple del por qué la participación es tan importante, la cual funciona como termómetro que indica qué tan bien se hace, siendo importante entender que los indicadores se combaten, se manejan y se enfrentan con ideas frescas y con innovación.

Lo antes mencionado, la empresa en estudio no viene aplicando, reflejado en que no se evalúa el desempeño, no se controlan las actividades de los vendedores, no existen materiales para asignar cuotas de ventas, falta de experiencia en asignación de cuotas de ventas y no utilizan herramientas de control de cumplimiento de metas y objetivos de venta.

También, en la empresa, no se proporcionan metas e incentivos adecuados, generando diversos malestares; confirmándose que no se cumple con lo que menciona Chávaro (2014) quien concluye que se tiene que ejecutar una búsqueda



mensual de los resultados logrados para afirmar el respeto por las metas. Con el análisis de rentabilidad de los incentivos planteados se visualiza el gana gana que se consigue posteriormente de la ejecución del plan de incentivos para la fuerza de ventas.

En la misma dirección, la empresa no incorpora aspectos en la fuerza de ventas como el análisis de prospectos, y donde las ventas están alejadas de alguna proyección de cuota, siendo fundamental, como concluye Cárdenas y Vega (2018) que aquel elemento que influye en la rentabilidad es la venta y; que la percepción sobre la efectividad de las estrategias y expectativas de rentabilidad son positivas en relación a la proyección de ventas.

Por último, en la empresa no existe igualdad de oportunidades para ganar en las ventas, sumado a que se originan comisiones ilimitadas y; como indica Corp1to1 (2020), la cuota de ventas es un factor importante para la motivación del equipo de ventas. Siendo la plataforma que definen las metas por trabajador de venta y para conocer si la estrategia de la compañía marcha. Sin embargo, sin un adecuado control no es posible gestionar la planeación y la estrategia comercial; por lo que, Roliver TDC (2014) señala que el establecer la cuota de forma apropiada es fundamental para alcanzar beneficios, debido a que existen cada vez más organizaciones que están expresando sus números de venta en clave del margen bruto, debido a que están para vender ganando dinero. Las cifras de ventas brutas ocultan diversas incertidumbres para establecer la acción de un trabajador.

***En relación al segundo objetivo específico de determinar los tipos de gestión de cuotas de ventas para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2021.***

Acosta (2018) confirma que el rubro de la venta es una de las carreras más antiguas, aproximadamente 4,000 a.C., donde los árabes mercantilizaron entre ellos y posteriormente al mundo, y para el análisis de rentabilidad consideran los aspectos que aportan a que el servicio ofertado genere utilidades, realizando una asignación de recursos humanos, financieros y materiales, definiendo cuotas asequibles, motivantes y en relación a la actividad, donde los tipos de cuotas son: volumen de ventas y financieras, actividades y, combinada; ello coincide con los tipos de gestión de cuotas de ventas seleccionados para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2021, luego de una revisión de autores en relación a la gestión de cuotas de ventas, se determinó trabajar, según, Torres (2014), que las descompone en cuotas de volumen de ventas: que están en relación al grado de firmeza de la política de precios; cuotas de gastos: persiguiendo un nivel específico de gastos de ventas, expresadas en porcentaje de las ventas; cuotas de actividad: traza el objetivo en acciones de ventas, para extender el campo de control, fijando la venta diaria, costo por visita, costos/facturación, productividad de los gastos y costo de los gastos por visita y las cuotas de márgenes: resaltando el margen de utilidad esperado en las ventas, que se alcanza al modificar el volumen de ventas, el nivel de gastos.

Es preciso recalcar lo señalado por Opción Consultores (2018) cual fuese la organización la fuerza de ventas simboliza una inversión significativa. Un gran porcentaje del presupuesto de ventas se reserva a salarios e incentivos, gastos de representación y de transporte, software y otras infraestructuras, siendo importante, porque el poder de la fuerza de ventas reside en su función de la generación de ventas, ser la imagen, confiándoles el activo más crucial que posee la organización: el cliente.

***En relación al tercer objetivo específico de identificar los aspectos claves para evaluar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2020.***

Tello (2017) denota que la fuerza de ventas como componente concluyente de la competitividad en una farmacéutica en la ciudad de Lima, se identificó que en relación a la fuerza de ventas como debilidad, llevando a una baja rentabilidad, al no ser eficientes ni proactivos en el momento de la venta de los servicios; sumado a la diversidad de funciones; coincidiendo con los resultados de la evaluación de la rentabilidad de la investigación a la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil; donde en el análisis de la rentabilidad en:

El nivel económico, arrojó que el Beneficio antes de gastos financieros e impuesto / Inversión neta, es igual a -0.58 y; la Utilidad neta después de impuestos / Activo total, es igual a -0.45. En relación a lo anterior en cuanto a la rentabilidad a nivel económico la empresa está obteniendo pérdidas, lo que indica que no hay una buena gestión de la misma, y está debe de mejorar todos sus procesos y ser más eficaz y más eficiente para poder salir de la situación delicada en la que se encuentra.

En el nivel financiero, arrojó que el Beneficio neto / Recursos propios medios, es igual a -7.01 y; la Utilidad neta después de impuestos / Capital de los accionistas, es igual a -78.29. En relación a ello, tampoco es rentable debido a que está obteniendo pérdidas, lo que comprueba lo dicho anteriormente.

**Por último en relación al objetivo general de diseñar la gestión de cuotas de ventas para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2021.**

Se pudo concretar una propuesta de gestión de cuotas de ventas, detallada en el capítulo de resultados, donde podemos resaltar algunas acciones estratégicas que contempla la propuesta, como el calcular el potencial de ventas, calcular de acuerdo a los datos recolectados, tener presente indicadores de edad, iniciativa, condiciones físicas experiencia, y conocimiento del territorio, relacionar los gastos adicionales con la compensación o volumen de ventas, tratar las desventajas del anterior con una adecuada atención y concentración, administrar el tiempo para calcular las utilidades netas y no incurrir en altos costos administrativos u oficina, evaluar las restricciones o requisitos adicionales, planear la determinación de las clases de cuotas como: la venta diaria, costos / facturación, productividad de los gastos, costo de los gastos por visita, fijar rutas y administrar el tiempo.

Lo antes mencionado se fortalece con lo que informa Make Money y Factor (2019) informa que Chris Murphy, de Murphy Consulting Company, que afirma que las instituciones de ventas que emplean incentivos con cuotas de volumen de ventas motivan a los trabajadores de las ventas a vender con anticipación permite mejorar la rentabilidad. Las organizaciones desarrollan cuotas para construir posibilidades para los vendedores y determinar recompensas de alto rendimiento y los efectos para los trabajadores de ventas de bajo rendimiento; coincide también con Romero (2017) quien concluye que, se determinaron las estrategias que permitirán incrementar la rentabilidad como el reducir los gastos de ventas y mejorar la utilidad operacional disminuyendo comisiones optimizando la cuota de ventas por medio de los convenios y anticipos generando de forma sustancial los gastos de ventas anuales.

## CONCLUSIONES

1.- La situación actual de la gestión de cuotas de ventas de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, 2020, es deficiente, con altos riesgos de pérdida, con amenaza latente por pandemia y el decrecimiento de la economía, además, no se evalúa el desempeño, no se controlan a los vendedores, falta de experiencia en asignar cuotas de ventas, no utilizan herramientas de control de cumplimiento de metas de venta, no se proporcionan metas e incentivos adecuados, sin análisis de prospectos, las ventas alejadas de alguna proyección de cuota, y no existe igualdad de oportunidades para ganar en las ventas.

2.- Los tipos de gestión de cuotas de ventas para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, fueron cuotas de volumen de ventas; de gastos; de actividad y; de márgenes.

3.- Los aspectos claves para evaluar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, 2020, fueron a nivel económico (el Beneficio antes de gastos financieros e impuesto / Inversión neta, es igual a -0.58 y; la Utilidad neta después de impuestos / Activo total, es igual a -0.45) y; financiero (Beneficio neto / Recursos propios medios, es igual a -7.01 y; la Utilidad neta después de impuestos / Capital de los accionistas, es igual a -78.29).

4.- Se logró diseñar una propuesta de gestión de cuotas de ventas para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, 2021, contemplando acciones estratégicas como el calcular el potencial de ventas, calcular de acuerdo a los datos recolectados, tener presente indicadores de edad, iniciativa, condiciones físicas experiencia, y conocimiento del territorio, relacionar los gastos adicionales con la compensación o volumen de ventas, tratar las desventajas del anterior con una adecuada atención y concentración, administrar el tiempo para calcular las utilidades netas y no incurrir en altos costos administrativos, evaluar los requisitos adicionales, planear la determinación de las clases de cuotas como: la venta diaria, costos / facturación, productividad de los gastos, costo de los gastos por visita, fijar rutas y administrar el tiempo.

## **RECOMENDACIONES**

**1.-** Para poder tener un mejor control de la situación actual de la gestión de cuotas de ventas de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, se recomienda diseñar un software (programa), con aspectos claves para llevar un control de ventas y mejorar los reportes

**2.-** Es fundamental desarrollar capacitación y entrenamiento, respaldado de base científica para poder ir reconociendo, evolucionando e implementando y amoldando diversos tipos de gestión de cuotas de ventas para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting.

**3.-** Se recomienda tener reuniones quincenales de coordinación y definición de actividades comerciales entre las áreas comercial y contable para monitorear y levantar los resultados negativos a nivel económico y financiero.

**4.-** Finalmente, se recomienda socializar con la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, la propuesta de gestión de cuotas de ventas, que contempla estrategias y acciones con la finalidad de implementarlas y por ende incrementar la rentabilidad para el año 2021.

## REFERENCIAS

- Acosta, M. (2018). *La administración de ventas. Conceptos Clave en el Siglo XXI*. 3Ciencias.
- Álvarez, M. & Santo, M. . (2010). *Glosario Empresarial: Tributario, Contable, Jurídico Económico Financiera, Laboral, Bursátil, Aduanero*, 6ª ed. Lima: Ivera Asociados.
- Arteaga, K. (2018). *Estrategias financieras para incrementar la rentabilidad del restaurante la familia Chicken & Gril 2018*. [Tesis de grado de contador público, Universidad Señor de Sipán]
- Asanza, W. et al. (2013). *Plan de ventas para optimizar la comercialización en la empresa Equiservisa S.A en Guayaquil*. [Tesis de grado de ingeniería de marketing, Universidad de Guayaquil] .
- Cárdenas, C. y Vega, M. (2018). *Plan de marketing y su influencia en la rentabilidad de la Asociación de Piscigranja Angely en la provincia de Huarochirí, Lima – II Semestre 2018*.
- Chávaro, A. (2014). *Formulación de un plan de incentivos para la fuerza de ventas de la organización Molinos Roa y Florhuila S.A de la ciudad de Bogotá*.
- Contreras, I. . (2006). Análisis de la rentabilidad económica (ROI) y financiera (ROE) en empresas comerciales y en un contexto inflacionario. . *Visión Gerencial*, núm. 1, 20.
- Corp1to1. (2020). *¿Cómo controlar en línea la cuota de ventas de su fuerza comercial?*
- Daza, J. (2016). Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileño. *Revista Elsevier*, Vol. 61. Núm. 2. 268.
- De La Hoz, B., et al. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales* , v.14 n.1. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S13](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S13).

- Destino Negocio. (2018). *Cómo calcular la cuota de mercado en una empresa y cuál es su importancia.*
- Días, M. . (Ingeniera Comercial de 2013). *Producción, comercialización y rentabilidad de la naranja (Citrus Aurantium) y su relación con la economía del Cantón La Maná y su zona de influencia, año 2011. [Tesis de grado de ingeniero comercial, Universidad Técnica de Cotopaxi] .*
- Escuela Superior de Administración y Negocios (ESAN) . (2016). *Costeo y rentabilidad en la gestión de ventas. .*
- Hernández, E. (2016). *Propuesta de estrategias financieras para mejorar la rentabilidad de la empresa “Marakos Grill” S.A.C, Chiclayo – 2016. [Tesis de grado de contador público, Universidad Señor de Sipán] .*
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. . (2014). *Metodología de la investigación (6ta ed.). . México D. F.: : Mc Graw-Hill Education.*
- Hoz, B. y Ferre, M. (2008). *Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. Redalyc, 94.*
- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P. & Skinner, J. . (2005). *Gestión calidad y competitividad.* España: Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.
- Jaramillo, M. & Salazar, L. (2015). *Análisis del control interno del área de ventas y su incidencia en la rentabilidad de los comerciales de productos de primera necesidad del Cantón La Troncal 2013-2015. [Tesis de grado de contadora pública, Universidad Estatal De Milagro] .*
- Johnson, R. y Winchell, W. (2008). *Management And Quality.* Estados Unidos: Sage.
- León, N. I. . (2013). *Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. Revista de Ciencias Sociales , vol. XIX, núm. 2. 385.*



- Lobo, A. (2020). *COVID-19 y ventas: Tres cuartos de profesionales de ventas han tenido que hacer ajustes.*
- López, L. (2018). *Aplicación de un planeamiento financiero para mejorar la rentabilidad de la empresa Coesti S.A. Estación de servicio año 2017. [Tesis de grado de contador público, Universidad Privada del Norte] .*
- Make Money y Factor. (2019). *Ventajas y desventajas de un sistema de cuotas basado en el volumen de ventas.*
- Meneses, H. (2014). *Propuesta de mejoramiento de la gestión de ventas de las pyme del sector de consumo masivo en el distrito Metropolitano de Quito [Tesis de grado de magíster en dirección de empresas, Universidad Andina Simón Bolívar] .*
- Muñoz, J. . (2008). *Contabilidad Financiera. 1ª ed.* España: Editorial Pearson Educación.
- Nevárez, M. (2014). *Las estrategias de marketing y su incidencia en la rentabilidad de Tecnicentro N.- 12 de importadora andina de la ciudad de Ambato. [Tesis de grado de magíster en Marketing, Universidad Técnica de Ambato] .*
- Opción Consultores. (2018). *La Organización de Ventas: Motor de Crecimiento de la Empresa.*
- Rojas, Z. (2017). *La gestión de ventas y la rentabilidad.*
- Roliver TDC. (2014). *Cómo calcular adecuadamente la cuota de un vendedor.*
- Romero, N. (2017). *Diseño de estrategias para mejorar la rentabilidad de la empresa Produarroz S.A. [Tesis de grado de Contador Público, Universidad de Guayaquil] .*
- Rubio, P. (2006). *Introducción a la gestión empresarial, fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas. 1ª ed. .* Madrid: Editado por el Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Sinojara, C. & Torres, I. (2019). *Gestión de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa EDIPESA, Tarapoto 2017.*

Tello, L. (2017). *La fuerza de ventas como factor determinante de la competitividad en un laboratorio farmacéutico en Lima Metropolitana.*

Torres, M. V. (2014). *Asignación al personal de ventas por cuotas.* Grupo Editorial Patria.

Vásconez, B. (2015). *Análisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Infoquality S.A. en la ciudad Quito, año 2014.*

Venmas. (2020). *Fijar una cuota de venta.*

Vicuña, L. & Díaz, J. (2014). *Análisis para incrementar la rentabilidad en las ventas de la empresa D'mujeres S.A en la ciudad de Guayaquil de la provincia del guayas [Tesis de grado de ingeniero de marketing, Universidad Estatal De Milagro] .*

**ANEXOS**

## ANEXO. 1.- Matriz de Operacionalización de Variables

| VARIABLE                           | DEFINICIÓN CONCEPTUAL   | DEFINICIÓN OPERACIONAL   | DIMENSIÓN   | INDICADORES   | ESCALA DE MEDICIÓN |   |
|------------------------------------|---|--|---|---|--------------------|---|
| <b>Gestión de cuotas de ventas</b> | Es una fracción de un todo. Simboliza la parte de las ventas totales o sabidas de la empresa que esperan que realicen, consigan una fuerza de ventas, una sucursal o un vendedor, por lo general, en una zona determinada (Torres, 2014). | Es el desarrollo de las cuotas de volumen de ventas, cuotas de gastos, cuotas de márgenes, cuotas de actividades y combinación de los tipos de cuotas. | Cuotas de volumen de ventas                           | Zona geográfica   | Nominal            |   |
|                                    |   |  |   | Línea de producto   |                    |   |
|                                    |   |  |   | Cliente   |                    |   |
|                                    |   |  |   | Periodo   |                    |   |
|                                    |   |  | Cuotas de gastos                                      | Nivel específico de gastos de ventas                              |                    |   |
|                                    |   |  | Cuotas de márgenes                                    | Margen de utilidad esperado en las ventas                         |                    |   |
|                                    |   |  |   | Restricciones o requisitos adicionales                            |                    |   |
|                                    |   |  | Cuotas de actividad                                   | Venta diaria  |                    |   |
|                                    |   |  |   | Costos /facturación   |                    |   |
|                                    |   |  |   | Productividad de los gastos                                       |                    |   |
| Costo de los gastos por visita     |   |  |   |   |                    |   |
| <b>Rentabilidad</b>                | Es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas (Gitman, 1997, citado por Hoz y Ferre, 2008)  | Es el desarrollo de la rentabilidad en el nivel económico y financiero.  | Por análisis de la rentabilidad en el nivel económico | Beneficio antes de gastos financieros e impuesto / Inversión neta | Ordinal            |   |
|                                    |   |  |   | Utilidad neta después de impuestos / Activo total                 |                    |   |
|                                    |   |  |   | Por análisis de la rentabilidad en el nivel financiero            |                    | Beneficio neto / Recursos propios medios                        |
|                                    |   |  |   |   |                    | Utilidad neta después de impuestos / Capital de los accionistas |

## ANEXO. 5.- Instrumento de Recolección de Datos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### FICHA DOCUMENTARIA

#### VARIABLE DE CUOTAS DE VENTAS

Objetivo: El presente instrumento tiene el objetivo de diseñar la gestión de cuotas de ventas para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2021.

| DIMENSIÓN                          | INDICADORES                               | DESARROLLO |
|------------------------------------|---|------------|
| <b>Cuotas de volumen de ventas</b> | Zona geográfica                           |            |
|                                    | Línea de producto                         |            |
|                                    | Cliente                                   |            |
|                                    | Periodo                                   |            |
| <b>Cuotas de gastos</b>            | Nivel específico de gastos de ventas      |            |
| <b>Cuotas de márgenes</b>          | Margen de utilidad esperado en las ventas |            |
|                                    | Restricciones o requisitos adicionales    |            |
| <b>Cuotas de actividad</b>         | Venta diaria                              |            |
|                                    | Costos / facturación                      |            |
|                                    | Productividad de los gastos               |            |
|                                    | Costo de los gastos por visita            |            |

## ANEXO. 6.- Instrumento de Recolección de Datos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### FICHA DOCUMENTARIA VARIABLE DE RENTABILIDAD

Objetivo: El presente instrumento tiene el como objetivo identificar los aspectos claves para evaluar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil 2020.

i

| DIMENSIÓN   | INDICADOR   | DESARROLLO |
|---|---|------------|
| <b>Por análisis de la rentabilidad en el nivel económico</b>  | Beneficio antes de gastos financieros e impuesto / Inversión neta |            |
|   | Utilidad neta después de impuestos / Activo total                 |            |
| <b>Por análisis de la rentabilidad en el nivel financiero</b> | Beneficio neto / Recursos propios medios                          |            |
|   | Utilidad neta después de impuestos / Capital de los accionistas   |            |

## **ANEXO. 7.- Solicitud de uso del Nombre de la Empresa**

Guayaquil, 10 de agosto 2020

### **SOLICITUD DE USO DEL NOMBRE DE LA EMPRESA**

Ing. Manuel Alcívar Triviño

Gerente de Manuel Alcívar Training & Consulting


Estimado Sr.

Yo Yevelin Solange Zambrano Tumbaco con C.I. 0951755487, me dirijo a usted respetuosamente con la finalidad de solicitar su autorización para hacer uso del nombre de su empresa MANUEL ALCIVAR TRAINING & CONSULTING, para la realización de mi Tesis de CUARTO NIVEL de la carrera ADMINISTRACION DE NEGOCIOS - MBA de la Universidad CESAR VALLEJO sede Piura, con su respectivo usuario estudiantil: P7002348512. Quedando como tema de la misma GESTIÓN DE CUOTAS DE VENTAS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MANUEL ALCIVAR TRAINING & CONSULTING, GUAYAQUIL, 2021.

Por todo lo expuesto, le reitero mi solicitud de autorización, agradeciendo de antemano toda la cooperación que pueda prestar al respecto.

Sin más a qué referirme y en espera de una pronta y favorable respuesta a esta solicitud, me despido.

Atentamente,

  
Yevelin Solange Zambrano Tumbaco  
C.I. 0951755487

## **ANEXO. 8.- Solicitud de Información Documental**

Guayaquil, 16 de noviembre 2020

### **SOLICITUD DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL**

Ing. Manuel Alcívar Triviño

Gerente de Manuel Alcívar Training & Consulting

Estimado Sr.

Yo Yevelin Solange Zambrano Tumbaco con C.I. 0951755487, estudiante de la Universidad César Vallejo de la Escuela de Posgrado Maestría en Administración de Negocios – MBA. Me dirijo a usted respetuosamente con la finalidad de solicitar su autorización para hacer uso de la información de los Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de la empresa MANUEL ALCIVAR TRAINING & CONSULTING, para la realización de mi Tesis con el tema: GESTIÓN DE CUOTAS DE VENTAS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MANUEL ALCIVAR TRAINING & CONSULTING, GUAYAQUIL, 2021.

Por todo lo expuesto, le reitero mi solicitud de autorización, agradeciendo de antemano toda la cooperación que pueda prestar al respecto.

Sin más a qué referirme y en espera de una pronta y favorable respuesta a esta solicitud, me despido.

Atentamente,



Yevelin Solange Zambrano Tumbaco

C.I. 0951755487



## ANEXO. 9.- Certificado Emitido por la Empresa



Guayaquil, 21 de Septiembre 2020

### CERTIFICADO DE LA EMPRESA

La empresa MANUEL ALCIVAR TRAINING & CONSULTING con Ruc# 0926437088001 autoriza a la estudiante Yevelin Solange Zambrano Tumbaco con C.I. 0951755487 egresada de la Escuela de Posgrado Maestría en Administración de Negocios – MBA perteneciente a la Universidad César Vallejo sede Piura, para que pueda realizar su trabajo de tesis denominado: “Gestión de cuotas de ventas para incrementar la rentabilidad de la empresa Manuel Alcívar Training & Consulting, Guayaquil, 2021” usando de esta manera el nombre, información y datos internos de la empresa.

Atentamente,

Ing. Manuel Alcívar Triviño

Gerente General

**ANEXO. 10.- Evidencia Fotográfica con el Gerente General de la Empresa**

