

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS PARA DISEÑAR  
POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN LA  
GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA COMERCIAL IMPREROUS  
E.I.R.L. 2017-2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR**

**ROSA DEL PILAR RIOJAS TEJADA**

**ASESOR**

**MARIBEL CARRANZA TORRES**

<https://orcid.org/0000-0002-5120-4295>

**Chiclayo, 2021**

**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS PARA DISEÑAR  
POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN LA  
GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA COMERCIAL  
IMPREROUS E.I.R.L. 2017-2018**

PRESENTADA POR  
**ROSA DEL PILAR RIOJAS TEJADA**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**CONTADOR PÚBLICO**

APROBADA POR

Rosita Catherine Campos Díaz  
PRESIDENTE

Pedro Jesus Cuyate Reque  
SECRETARIO

Maribel Carranza Torres  
VOCAL

## **Dedicatoria**

A Dios, por ser mi guía día a día, por darme la vida, salud, prosperidad, fortaleza, formación y por brindarme sabiduría para culminar con éxito esta etapa universitaria que es mi carrera profesional.

A mi Madre querida María Anita, por su paciencia y apoyo incondicional en mi formación como profesional, por brindarme valores, consejos y su confianza, para ser de mí una mejor persona, quien es mi orgullo y motivo para seguir adelante. Mil Gracias a ti Mamá.

A mi tío Jorge, porque siempre me brindó su apoyo, estuvo conmigo en los buenos y malos momentos de mi vida.

## **Agradecimientos**

Agradecer a Dios porque sin él nada hubiera sido posible, por darme fuerza y voluntad para culminar esta etapa universitaria de mi vida.

A mi Madre, por su fe, su generosidad, esfuerzo, dedicación y por toda su incansable ayuda a lo largo de mi carrera profesional, gracias por todo Mamá.

Agradecer a mi asesor Dra. Maribel Carranza Torres, por la orientación, supervisión, en el desarrollo de la investigación y brindarme su amistad, apoyo, paciencia, porque gracias a sus consejos y correcciones pude lograr concluir esta investigación.

# Índice

<b>Resumen</b> .....	<b>10</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>11</b>
<b>I. Introducción</b> .....	<b>12</b>
<b>II.Marco Teórico</b> .....	<b>14</b>
2.1 Antecedentes .....	14
2.2 Bases Teóricas .....	16
2.2.1 Políticas de Comercialización .....	16
2.2.1.2 Políticas de adquisición o compra .....	17
2.2.1.3 Políticas de ventas .....	19
2.2.1.4 Políticas de entrega de mercadería .....	21
2.2.1.5 Políticas de marketing .....	22
2.2.2 Gestión Financiera .....	23
2.2.2.2 Importancia de la Gestión Financiera .....	24
2.2.2.3 Objetivos de la Gestión Financiera .....	24
2.2.2.4 Indicadores de Gestión Financiera .....	25
2.2.3 Proceso de Ventas .....	26
2.2.3.2 Etapas del Proceso de Ventas.....	27
2.2.3.3 Fases del Proceso de Ventas .....	27
2.2.3.4 Indicadores del Proceso de Ventas.....	28
2.2.3.5 Tipos del Proceso de Ventas .....	31
2.2.3.6 Clasificación del Proceso de ventas .....	31
<b>III. Metodología</b> .....	<b>33</b>
3.1 Tipo y Nivel de Investigación .....	33
3.2 Diseño de investigación .....	33
3.3 Población y Muestra .....	33
3.4 Criterios de Selección .....	34
3.5 Operacionalización de variables .....	35

3.6 Técnicas, instrumentos de recolección de datos.....	36
3.7 Procedimientos de recolección de datos .....	36
3.8 Plan de Procesamiento y análisis de datos .....	37
3.9 Matriz de consistencia.....	38
3.10 Consideraciones éticas .....	39
<b>IV. Resultados.....</b>	<b>40</b>
4.1 Aspectos generales de la empresa .....	40
4.1.1 Misión.....	41
4.1.2 Visión.....	41
4.1.3 Valores .....	41
4.1.4 Clientes .....	42
4.1.5 Organigrama estructural .....	42
4.1.6 Análisis FODA.....	43
4.2 Evaluar el proceso de ventas y sus políticas actuales de comercialización de la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. ....	44
4.3 Analizar el impacto del proceso de ventas en la gestión financiera de la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. 2017-2018 .....	50
4.4 Propuesta.....	55
4.4.1 Establecer políticas de comercialización que mejore la gestión financiera de la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. 2017-2018 .....	55
<b>V. Discusión.....</b>	<b>60</b>
<b>VI. Conclusiones .....</b>	<b>62</b>
<b>VII. Recomendaciones .....</b>	<b>63</b>
<b>VIII. Referencias.....</b>	<b>64</b>
<b>IX. Anexos .....</b>	<b>68</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1 Operacionalización de variables .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 2 Matriz de consistencia.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 3 Análisis FODA .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 4 Puntos críticos del proceso de ventas .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 5 Políticas actuales de comercialización .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 6 Puntos deficientes de las políticas actuales de comercialización .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 7 Análisis horizontal 2017-2018 .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 8 Prueba ácida.....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 9 Líquidez corriente.....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 10 Prueba Defensiva.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 11 Capital de trabajo. ....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 12 Descripción y mejora de las políticas de comercialización .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 13 Políticas generales de comercialización .....</b>	<b>57</b>

## Lista de Figuras

<b>Figura N°1. Clasificación del proceso de ventas .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura N°2. Venta pasiva.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura N°3. Venta activa .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura N°4. Organigrama de empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. ....</b>	<b>42</b>
<b>Figura N°5. Flujograma del proceso de ventas de la empresa IMPREROUS E.I.R.L.....</b>	<b>44</b>
<b>Figura N°6. Prueba ácida, liquidez corriente, prueba defensiva .....</b>	<b>54</b>
<b>Figura N°7. Capital de Trabajo.....</b>	<b>54</b>

## **Lista de anexos**

<b>Anexo N°1. Entrevista al Gerente General.....</b>	<b>68</b>
<b>Anexo N°2. Desarrollo de la entrevista del Gerente General.....</b>	<b>69</b>
<b>Anexo N°3. Flujograma del proceso de ventas de la empresa IMPREROUS E.I.R.L.....</b>	<b>72</b>
<b>Anexo N°4. Políticas actuales de comercialización de la empresa IMPREROUS E.I.R.L... </b>	<b>73</b>
<b>Anexo N°5. Estado de situación financiera 2017-2018.....</b>	<b>75</b>

## Resumen

El propósito de esta investigación es evaluar el proceso de ventas y sus políticas de comercialización junto con la gestión financiera, ya que se ha encontrado que la empresa posiblemente tenga problemas en el procedimiento de ventas a sus clientes, lo cual está generando que tenga pérdidas innecesarias ocasionadas por la mala gestión financiera que tiene la empresa.

Para ello se tiene por objetivo principal evaluar el proceso de ventas y diseñar políticas de comercialización para mejorar la gestión financiera en la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. 2017-2018. Para realizar dicho objetivo se realizó la entrevista al gerente para el conocimiento de la empresa y sus procesos de ventas.

La investigación estuvo basada dentro de un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental descriptivo y explicativo, mientras que para la recolección de datos se empleó las técnicas de la entrevista y análisis documental siendo la guía de entrevista y guía de análisis documental los instrumentos, la muestra fue de tipo censal, se tomó la totalidad de documentos y procesos de la empresa de los años comprendidos entre el 2017-2018.

Se encontraron 4 puntos críticos, el primero, falta de información sobre las modalidades de cobranza, el segundo, no se tiene establecido montos de cobranza sobre pedidos recibidos, el tercer punto crítico, falta de seguimiento para el recojo del producto y finalmente negligencia en la cobranza total de la orden de venta, por ende, estas deficiencias han generado que la empresa entre en una etapa de déficit financiero.

Finalmente se establecerán políticas de comercialización, que su posible implementación aportará para que la empresa cuente con solvencia financiera.

**Palabras clave:** Proceso de ventas, Políticas de comercialización, Gestión financiera.

## **Abstract**

The purpose of this investigation is to evaluate the sales process and its marketing policies along with the financial management, since it has been found that the company may have problems in the sales procedure to its customers, which is causing it to have unnecessary losses caused by the bad financial management that the company has.

For this purpose, the main objective is to evaluate the sales process and design marketing policies to improve financial management in the commercial company IMPREROUS E.I.R.L. 2017- 2018. In order to achieve this objective, the interview with the manager was carried out for the knowledge of the company and its sales processes.

The research was based on a quantitative approach with a descriptive and explanatory non-experimental design, while for the data collection the techniques of the interview and documentary analysis were used, being the interview guide and documentary analysis guide the instruments, the sample It was of the census type, all the documents and processes of the company of the years between 2017-2018 were taken.

Four critical points were found, the first, lack of information on the modalities of collection, the second, no collection amounts have been established on orders received, the third critical point, lack of follow-up for the collection of the product and finally negligence in the Total collection of the sales order, therefore, these deficiencies have caused the company to enter a stage of financial deficit.

Finally, marketing policies will be established, which their possible implementation will provide so that the company has financial solvency.

**Keywords:** Sales process, Marketing policies, Financial management.

## **I. Introducción**

Actualmente las entidades se ven necesarias a efectuar ventas tanto al crédito como al contado para así continuar permanente en el mercado debido a la competitividad existente en las empresas. Las circunstancias de pago que ofrece la empresa se aplican de acuerdo al campo en el cual maneje y tiene trato directo con las políticas de comercialización determinadas por la ordenanza interno de la empresa, para así defender su lugar competidor. Por ello es fundamental tener muy presente el crecimiento de las ventas y para ello se debe evaluar el proceso de ventas, ya que son la brújula del crecimiento de la empresa.

La importancia de evaluar el proceso de ventas junto con la gestión financiera de dicha empresa, radica en poder diseñar nuevas políticas de comercialización que es importante para la empresa, ya que de no ser así esta organización puede llevar a un declive monetario que a la larga puede generar que los pasivos sean muchos más que los activos, generando que no haya capital de trabajo, pero si se sigue teniendo este problema, será un problema mucho mayor que tendrá como resultado la quiebra y disolución de la empresa.

En lo personal el estudio de investigación es importante debido a que la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L., se ha encontrado que existen problemas en el proceso de ventas, esto es causado por que en la imprenta no se tienen claro los ingresos, por la falta de información sobre las modalidades de cobranza, en lo cual el personal no tiene clara su función, puesto que solo se dedican a encontrar ventas rápidas, por otro lado no se tiene establecido montos de cobranza sobre pedidos recibidos, ya que hay clientes que solo vienen hacen un pedido dejan un saldo a cuenta de casi el 20% o 30% del total a pagar, también la falta de seguimiento para el recojo del producto, en lo cual la empresa realiza el pedido y el cliente no aparece, y por último negligencia en la cobranza total de la orden de venta, teniendo como consecuencias la generación de pérdidas monetarias, que de alguna u otra forma hace que la empresa no tenga flujo de capital de trabajo adecuado y su rentabilidad sea mínima.

Para estas empresas con estos problemas se diseñan políticas de comercialización para mejorar la gestión financiera, y esto se vea reflejado en su rentabilidad permitiendo el crecimiento de la empresa. Partiendo de lo anterior se formuló el siguiente problema de investigación: ¿El Diseño de Políticas de Comercialización en la evaluación del proceso de

ventas ayudará a mejorar la gestión financiera en la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. 2017-2018?

Popov (2016) menciona que se debe revisar las políticas de comercialización que tiene una empresa, ya que son las reglas establecidas por la empresa para definir las estrategias comerciales, estas son los métodos, tácticas y decisiones que toma una empresa para la comercialización de productos y conseguir los mercados objetivos. Algunos de los puntos clave en las políticas de comercialización, son el precio, la distribución y publicidad.

Según Urbina (2017) afirma que la evaluación de gestión y rediseño del proceso de ventas obtendrá resultados positivos, ya que la implementación del proyecto traería un beneficio al reducir el número de atrasos en la entrega de propuestas comerciales a cerca de la mitad de los casos actuales, logrando reducir la pérdida de oportunidades por esta vía y generando de esta manera nuevas ventas. Jananpa, Asparrín y Sihui (2017) aseguran que las políticas de ventas al crédito sí influyen en el capital de trabajo en la empresa, ya que la empresa tiene mayor índice de cuentas por cobrar, y le trae como consecuencia problemas de cobranza que lleva en desventaja al capital de trabajo esto se debe al mal manejo de las políticas de crédito.

La investigación tuvo como objetivo el conocimiento de la empresa, sus actividades, estructura orgánica, FODA, etc. de la empresa IMPREROUS E.I.R.L., posterior a ello se realizó un flujograma del proceso de ventas de la cual también se evaluó sus políticas actuales de comercialización, finalmente se analizó el impacto de la gestión financiera y se estableció políticas de comercialización para mejorar la gestión financiera.

La investigación ha sido estructurada de la siguiente manera: Introducción, marco teórico donde se abarca los antecedentes y bases teóricas, se describe la metodología el cual se explica el tipo de investigación, nivel, diseño, población, muestra, muestreo, criterios de selección, operacionalización (Tiscareno, 2019), técnicas, procedimientos, plan de procesamientos, matriz de consistencia y consideraciones éticas, posteriormente a ello se presentan los resultados y la discusión en esta se realiza los hallazgos que se obtuvo de la investigación luego se proporcionó la propuesta de la investigación; conclusiones y recomendaciones; finalmente se adjuntan las referencias usadas, y por último se acoplan los anexos de la investigación.

## II. Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes

Al investigar fuentes bibliográficas coherentes con el presente trabajo de investigación, se han encontrado las siguientes: Tesis de pre grado, artículos científicos; entre otras fuentes documentarias, de las cuales se han considerado y analizado las siguientes:

Patazca (2021) en su investigación: Evaluación de las cuentas por cobrar e incidencia en la rentabilidad de una entidad comercial, su principal objetivo fue evaluar las políticas de las cuentas por cobrar y cómo incide en su rentabilidad de modo que su metodología fue de tipo aplicada con un enfoque cuantitativo empleando un diseño no experimental para ello aplicó la técnica de la observación y la encuesta que al aplicarlo se obtuvo por resultado que las cuentas por cobrar para el año 2018 disminuyeron en un 3% con respecto de años anteriores de la misma manera se determinó que la entidad tiene cuentas que aún no ha podido recuperar pues el 90% están en deuda ello afecta a la rentabilidad pues para el año 2018 disminuyó considerablemente en un 32% con ello se llega a la conclusión de que es relevante evaluar las cuentas por cobrar de una entidad pues le puede ocasionar pérdidas afectando a su rentabilidad.

Otoya (2019) en su estudio titulado : Políticas de Ventas y su repercusión en la situación económica de la empresa J&L S.R.L. – Chiclayo 2018, su principal objetivo fue determinar las políticas de ventas que repercuten en la situación económica de la empresa de modo que se consideró utilizar un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de nivel descriptivo-aplicativo teniendo como muestra a 150 clientes de la empresa por ello se requirió de la técnica de la encuesta que al aplicarla se obtuvo por resultado que el 25% de los clientes eran morosos, para ello se diseñó políticas de ventas al crédito de acuerdo a la exigencia de los clientes e igualmente se determinó que existe confiabilidad en un 72% con respecto a las ventas por ello se llegó a concluir que el índice de morosidad de la cartera de clientes fue a través del análisis de los estados financieros de la empresa en estudio donde se ha incrementado el capital de trabajo como consecuencia que las ventas aumentaron.

Rizo et al (2017) en su artículo científico titulado : Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario estatal Ferreiro de Santiago de Cuba, tuvo

como objetivo principal, formular estrategias para la comercialización en función de la gestión de ventas en el mercado mencionado anteriormente de modo que se empleó el enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de nivel exploratorio propositivo donde la muestra fue compuesta por 26 trabajadores del mercado, a los cuales se les aplicó una encuesta donde se obtuvo como resultado que el mercado no cuenta con una estrategia de comercialización pues la calidad de los productos solo es el 20% e igualmente existen diferentes debilidades que atentan contra el normal desempeño de las exigencias a los proveedores a partir de algunos parámetros de calidad de los productos, en cuanto a la política de gestión en aceptación de los precios el 13% no están de acuerdo de modo que se llegó a la conclusión que al incrementar los canales de ventas y las utilidades se logrará el posicionamiento basándose en una estrategia de comercialización agrícola.

Urbina (2017) en su tesis : Evaluación de gestión y rediseño del proceso de venta para una empresa Chilena de telecomunicaciones, tuvo como objetivo principal realizar una evaluación económica de la gestión y rediseño del proceso de venta de la dirección de Mercado Empresarial TIC, para una compañía de telecomunicaciones por ello se requirió de un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental de nivel exploratorio donde se consideró como muestra a los procesos de venta de dicha empresa para ello se empleó la técnica de la encuesta donde se obtuvo como resultado que incrementaron las ventas en \$2.869 millones para el respectivo año afectando a la VAN positivamente y en cuanto a la gestión para realizar el proyecto es eficiente en un 59,26% de modo que se concluye que el proyecto es rentable pues al implementar las nuevas estrategias de venta la VAN es positiva.

Jananpa et al (2017) en su investigación: Política de Ventas al crédito y su influencia en el capital de trabajo de la empresa importaciones REAL AUTOMOTRIZ, tuvo como objetivo principal, identificar de qué manera influyen las políticas de ventas al crédito, en el capital de trabajo de la empresa Importaciones Real Automotriz donde se requirió del enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de nivel correlacional causal considerándose como muestra a 12 trabajadores de la empresa, tuvo por técnica a la encuesta que al aplicarla se obtuvo como resultado que el periodo de cobranza tarda 90 días afectando al capital de trabajo e igualmente no se cumple con las políticas de venta en un 80% llegando a concluirse

que la entidad si cumple con sus obligaciones a corto plazo pero no tiene buen índice de cobranza afectando a sus ingresos y a que su efectivo disminuya.

Robles (2017) en su investigación : Política de Cobranza y su impacto en la gestión financiera de la empresa Servicios Múltiples E.I.L, del Distrito de Puente Piedra, en el año 2016, tuvo como objetivo principal identificar de qué forma influye la política de cobranzas en la gestión financiera por ello se requirió del enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de nivel correlacional-causal donde se tuvo muestra fue compuesta por cinco personas que son trabajadores del área de contable administrativo y 10 del de producción, a los cuales se les aplicó una encuesta y se tuvo por resultados que el proceso de cobranza es deficiente en un 46.67% , de la misma manera un 45% de los encuestados afirmaron que la gestión de políticas de cobranza no es buena por ello se concluye que hay relación directa entre las variables ya que no existe una buena gestión de políticas de cobranza.

Guillén y Sánchez (2017) en su estudio titulado : Evaluación de la gestión del área de ventas de la empresa CONSTRUCTORA JSM S.A.C , periodo 2015-2016, tuvo por objetivo principal evaluar la gestión del área de ventas con la finalidad de obtener e implementar medidas correctivas que se reflejen en la rentabilidad de la empresa por ello requirió de un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de nivel descriptivo donde se consideró como muestra a los documentos contables y procesos del área de ventas de modo que se utilizó la técnica de la encuesta que tiene por instrumento el cuestionario que al aplicarlo se obtuvo por resultado un 48% de la gestión de ventas es deficiente, 67% existe demora en el cumplimiento de metas establecidas y un 78% de los trabajadores manifestó que no hay confianza en los clientes con ello se concluye que la entidad no está aplicando las políticas de gestión con eficiencia pues ello se ve reflejado en sus ventas.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Políticas de Comercialización**

#### **2.2.1.1 Definición**

Adoptar políticas de comercialización significa examinar las actividades de una empresa desde lo económico y lo financiero, pero también desde una perspectiva simbólica y competitiva. La comercialización es un método estratégico, ya que se debe

hacer frente a la competencia, pero teniendo los conocimientos sobre las metas y planes de la organización, porque no se puede realizar políticas dentro de un mercado desconocido, como entender cuáles son las necesidades de los clientes en el presente y en el futuro, para ello se tiene que hacer una combinación de ideas, análisis y la capacidad de entender el pensamiento de los clientes, que en muchas ocasiones es irracional (Castro, Bueno y Garrigó, 2017)

El término de comercialización, se puede definir como la acción de planificar y la organización de un grupo de actividades, que ayuden a colocar en el mejor momento y lugar los productos para los consumidores que conforman su mercado, como también lo conozcan y compren. Desde el punto de vista de producto, significa encontrar la presentación más ideal para que despierte el interés de los posibles compradores, como también el canal de ventas adecuado y que permita diversificar los productos de la empresa (Díaz, 2014).

Para las políticas de comercialización se plantearon y armaron las siguientes dimensiones que las componen como son:

#### **2.2.1.2 Políticas de adquisición o compra**

Díaz (2014) afirma que las políticas de adquisición son modelos que forman las organizaciones para establecer cual serán protocolos de pago, precio justo, buena calidad en los productos, entrega en el menor tiempo posible y los proveedores de una entidad, entre los aspectos, que serán usó en el momento en que la empresa pueda con la adquisición de productos para el normal funcionamiento de actividades.

Es la guía para las decisiones administrativas ya que en ella se recogen los criterios habituales para orientar al momento de la adquisición de los materiales que solicita la empresa para su actividad (Ruiz, 2018).

Para ello es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Determinar la inversión que se va a realizar.
- Qué productos o servicios se van a adquirir.
- A quiénes se les va adquirir (Proveedores).

Las políticas de compra es una de las principales funciones de una organización debido a su gran impacto económico, asimismo las políticas de adquisición están conformadas por una serie de actividades que le permiten mejorar el proceso de compra las cuales serán detalladas posteriormente (Ruiz, 2018).

- **La empresa solicita sus pedidos a sus proveedores**, la empresa establecerá la política de adquisición de materiales mediante la solicitud de su pedido de materiales para la elaboración de sus productos, para ello, lo puede realizar por diversos medios tanto de manera personal o por vía telefónica.
- **Tiempo de entrega**, es el plazo de tiempo total que transcurre desde que la empresa solicita el producto hasta la entrega del pedido, el cual debe ser cumplido.
- **Calidad de los productos**, para que se lleve a cabo una correcta política de adquisición o de compras es necesario que el producto cumpla con las expectativas del consumidor.
- **Envío de muestras**, es mostrar al proveedor el diseño del pedido de acuerdo a las especificaciones pactadas antes de realizar la elaboración del producto solicitado.
- **Negocio de descuentos**, es un acuerdo sobre la disminución del precio real de un pedido en base a las cantidades del bien solicitado para que de tal manera tanto como vendedor y consumidor queden satisfechos.
- **Políticas de crédito**, son lineamientos establecidos por la empresa con la finalidad de brindar facilidades de pagos a los consumidores por un determinado producto. Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2010) señala que “Las condiciones económicas, como, el precio de los productos, la calidad de éstos, y las políticas de crédito de la empresa son importantes factores que influyen sobre su nivel de cuentas por cobrar. Sin embargo, al igual que sucede con otros activos corrientes, el administrador puede variar el nivel de las cuentas por cobrar equilibrando la rentabilidad y el riesgo. Bajar los estándares de crédito permite estimular una demanda que, a la vez, podría llevar a ventas y ganancias más altas. Pero hay un costo al aceptar cuentas

por cobrar adicionales, al igual que un riesgo mayor de pérdidas por deudas incobrables”.

#### - **Tipos de políticas de crédito**

Esto significa que el éxito de cualquier negocio depende de la demanda de sus productos, el incremento de sus ventas, las cuales dependen de diversas variables, entre ellas el precio de ventas, la calidad del producto, la publicidad y la política de crédito (Van Horne & Wachowicz, 2010).

En componente de política de crédito se obtienen diferenciar dos tipos de políticas, los cuales son los siguientes:

- **Políticas restrictivas**, son conservadoras para otorgar créditos ya que determinan el monto máximo por aprobar en tiempos intensamente temporales, esta política ayuda a mejorar al mínimo las pérdidas en cuentas por cobrar.
- **Políticas Liberales**, cuando las empresas se muestran generosas, por conceder créditos pensando en la competitividad, obviamente en este caso podría hablarse de ausencia temporal de garantías.

El éxito de cualquier negocio depende de la demanda de sus productos, el incremento de sus ventas, las cuales dependen de diversas variables, entre ellas el precio de ventas, la calidad del producto, la publicidad y la política de crédito.

#### **2.2.1.3 Políticas de ventas**

Tiscareno (2019) afirma que las políticas de ventas sirven como guía para tomar decisiones proyectadas, ya que establecen medidas para quienes toman las decisiones, señala específicamente que debe de hacer.

Las políticas de ventas son un conjunto de actividades que tienen como finalidad brindar una atención de calidad al cliente, en donde se pretende generar una excelente impresión, asimismo las políticas establecidas van acordes con las necesidades de los clientes. Las políticas de ventas es un elemento clave para la empresa debido a que el

adecuado desempeño de las ventas garantiza el incremento de las utilidades y obtención de satisfacción de los clientes (León, 2013).

- **Producto de calidad**, para que las ventas sean exitosas es necesario que la empresa brinde productos de calidad, que concuerden con los requerimientos de los clientes.
- **Descuentos máximos**, es el máximo porcentaje de descuentos que se puede realizar a un cliente por la compra de un determinado producto, el cual estará sujeto a la cantidad de productos requeridos por el cliente.
- **Orden tipo contrato**, es un documento en donde se especifican los datos relevantes respecto las características más resaltantes de la compra de un producto como el precio, plazo de entrega, características del producto entre otros.
- **Emisión de recibo**, es la elaboración de una boleta o recibo por el pago que realiza el cliente.
- **Entrega del producto**, será en la fecha pactada por parte de la empresa con el cliente.
- **Comprobante de pago**, se emite cuando el cliente cancela la totalidad del producto.
- **Políticas de Cobranza**, Según Morales y Morales (2014) define. “Las políticas de cobro como las instrucciones que sigue la entidad para cobrar los créditos que ha concedido a sus clientes. Son políticas de dirección o de gestión pronunciadas por la gerencia que deberán observar todos los empleados de la entidad; al comunicarse por escrito deben señalar qué es lo que debe hacer y lo que no se debe. Las políticas se forman de acuerdo con el objetivo de la entidad y lo que quiere cada área”.

El objetivo principal de la política de cobros se fundamenta en apresurar el contorno en base a la disminución de los días de aprobación de pago a los clientes para disminuir los gastos financieros. Por lo habitual las políticas de cobros vienen del cargo comercial como situación de venta, si bien intercede el comprometido financiero en mayor o menor medida. (Morales y Morales, 2014).

La política de cobros debe contemplar:

- Plazo de pago otorgado
- Medios o materiales de cobro
- Descuentos por pronto pago
- Medios de recuperación del pago en caso de impago
- Intereses y gastos por demora

#### 2.2.1.4 Políticas de entrega de mercadería

Torres, Briñez y Romero (2017) definen las políticas de entrega de mercadería, como un conjunto de actividades interrelacionadas, con la intención de que el consumidor pueda tener el artículo en el lugar propicio y a tiempo, con el cual garantice la satisfacción del cliente. Es un instrumento eficiente en una empresa, pero cuando se utiliza de forma precisa, para ello se tiene que regir mediante las políticas institucionales.

Plantea como políticas de entrega de mercadería, la manera más fácil en que una organización utiliza para dar a conocer los objetivos que se deben cumplir, se realizan con la finalidad de satisfacer completamente al cliente como son:

- **Plazo prometido de entrega:** Es decir el plazo tratado con el cliente para aquel producto.
- **Ciclo de respuesta al cliente:** Es decir, el tiempo que pasa desde que un cliente hace su pedido, hasta que físicamente se le entrega en el lugar designado por el cliente.
- **Fiabilidad:** Entregas o grado de cumplimiento de una prometida.
- **Calidad de la distribución:** Relacionada con el índice de rechazo o reclamaciones por pedidos recibidos en forma defectuosa o errónea.
- **Distribución:** Relacionada con entrega de producto solicitado, plazo de entrega, puntualidad de entrega, facilidad de devolución y aviso de entrega.

Son un conjunto de actividades que realiza la empresa para poder entregar de manera efectiva los productos o pedidos a los clientes con lo cual debe de cumplir con una serie de especificaciones establecidas por la empresa las cuales serán detalladas a continuación.

- **Control efectivo**, la empresa debe realizar la verificación oportuna del pedido antes de la entrega al cliente para constatar el cumplimiento de las especificaciones indicadas por el cliente.
- **Revisión del producto**, la empresa antes de entregar el producto al cliente es necesario que señale que producto se está entregando y cuáles son sus características.
- **No registre saldos**, para que el cliente pueda recibir el producto es necesario que no registre deudas.
- **Personal responsable para la entrega del producto**, se debe asignar un personal responsable de la entrega de los productos, el cual debe de dar conformidad de la calidad o estado en que se está entregando el pedido.
- **Registro de la entrega**, el encargado de entregar el producto debe registrar la entrega del pedido en un sistema adecuado que agilice el proceso de distribución de pedidos.
- **Responsabilidad de la empresa**, cuando se entrega un determinado pedido la empresa se hace responsable de cualquier error u omisión en la presentación del pedido, sin embargo, no se hace responsable de algún error por parte del cliente.

#### 2.2.1.5 Políticas de marketing

Torres, Briñez y Romero (2017), define que son estrategias que están direccionadas a que se posicione una organización con una ventaja competitiva en el mercado en relación a sus competidores, para poder obtener una mayor rentabilidad de los recursos concedidos por la entidad.

Vallejo et al. (2017), determinan que las políticas marketing son estrategias de las cuales una empresa pueda evaluar sus ventas, ya que mediante el uso de las políticas la empresa puede identificar la eficiencia y la eficacia que tiene sobre su comercialización.

Las políticas de marketing son un conjunto de procedimientos que permite a la empresa tener establecidas cuáles serán sus estrategias para crear, comunicar, ofertar y entregar sus bienes las cuales sus principales indicadores serán detalladas a continuación.

- **El diseño del producto**, en primer lugar, se diseña el producto de acuerdo con las especificaciones realizadas por parte del cliente, asimismo será notificado cuando se tenga el diseño listo para que el cliente de la confirmación de la realización del pedido.
- **Precios competitivos**, la empresa debe fijar el precio de sus productos basándose en los principales competidores y la aceptación del cliente.
- **Estrategias de promoción**, como política de marketing la promoción de los productos es un incentivo para generar que el consumidor adquiera el producto.
- **Estrategias de distribución**, la empresa deberá obtener una estrategia de distribución cuando establece políticas para dar a conocer a los clientes la variedad de productos a los consumidores finales.

## **2.2.2 Gestión Financiera**

### **2.2.2.1 Definición**

Van Horne y Wachowicz (2010) indican que la gestión financiera es la capacidad de adquirir recursos, financiación y gestión de activos, con alguna finalidad general, por ello, la finalidad de los gerentes financieros, se divide en tres aspectos generales, tomar decisiones de inversión, financiación y control de activos. De la misma forma también mencionan que la gestión financiera tiene como finalidad incidir en el control de los gastos e ingresos, con el objeto de que se pueda disponer de una buena cantidad de recursos. De tal forma tiene la capacidad de buscar financiación para la aplicación de nuevas actividades de inversión, cumplir obligaciones y monitorear el uso eficiente de los recursos entregados en el presupuesto de cada área de la empresa.

También mencionan la gestión financiera como objetivo influir en el comportamiento de los costos e ingresos, a fin de que se disponga de los recursos suficientes. De igual forma procura la búsqueda de financiamiento para la ejecución de nuevos proyectos de inversión, solventar el pago de los compromisos adquiridos y velar por el uso racional de los recursos asignados en el presupuesto a cada departamento de la organización.

La gestión financiera, conocida como aquel proceso donde los ingresos y egresos se ven involucrados, atribuibles a la realización del manejo de dinero de forma racional en

las empresas y, en consecuencia, el rendimiento financiero generado por el mismo concepto. (Córdoba, 2016)

De igual manera Cibran, Prado, Crespo y Huarte (2013) explican que la gestión financiera es el procedimiento metodológico del contexto económico financiero de la organización con la finalidad analizar, evaluar y controlar las actividades desarrolladas por la empresa en el proceso de creación de valor.

Hanni y Aguilar (como se citó Huacchillo, Ramos y Pulache, 2020) añade que la gestión financiera se determina como los resultados de las necesidades para disponer de ayuda a la toma de decisiones respecto a la situación financiera de una entidad en cumplimiento de sus objetivos financieros que permita su crecimiento en la organización.

#### **2.2.2.2 Importancia de la Gestión Financiera**

Córdoba (2016), señala que es de gran importancia para cualquier empresa teniendo que ver con solucionar la liquidez y rentabilidad, para poder aprovisionar los activos necesarios en el momento preciso, con las decisiones más eficaces de dicha administración con lo cual se aseguren el retorno económico que permita lograr el retorno de la organización.

Por lo tanto, Fajardo y Soto (2018) adicionan que la gestión financiera radica en la identificación de los aspectos financieros tales como: la efectividad, eficiencia operacional y la confiabilidad de información financiera.

#### **2.2.2.3 Objetivos de la Gestión Financiera**

La gestión financiera tiene como finalidad incidir en la maximización de la riqueza organizacional que maneje con eficiencia y eficacia, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización (Fajardo y Soto, 2018).

De igual forma procura la búsqueda de financiamiento para la ejecución de nuevos proyectos de inversión, solventar el pago de los compromisos adquiridos y velar por el uso racional de los recursos asignados en el presupuesto a cada departamento de la organización.

## 2.2.2.4 Indicadores de Gestión Financiera

### 2.2.2.4.1 Análisis Financiero

Según (Prieto, 2010) el análisis financiero es una serie de procedimientos que conforman la recopilación, comparación e interpretación de los estados financieros y datos de una empresa, esto se realiza mediante la interpretación y cálculo de tasas, tendencias, estados financieros con la finalidad de evaluar el desempeño financiero de la empresa

- **Análisis horizontal**

El análisis horizontal es el encargado de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro, por lo tanto, es necesario tener dos o más estados financieros de la misma clase en períodos distintos (Prieto, 2010).

### 2.2.2.4.2 Ratio de Liquidez

Los ratios de liquidez indican la capacidad de pago con la que cuenta una determinada empresa para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo, es decir es el dinero en efectivo que dispone la empresa para pagar sus deudas, también se le conoce como la capacidad de la empresa para convertir en dinero líquido o en efectivo los pasivos y activos corrientes (Arcoraci, 2011).

- Prueba ácida**, es un indicador en donde se disminuye del activo corriente los inventarios y dividiendo el resultado por el pasivo corriente, los inventarios son dejado de lado porque son activos de una menor liquidez y los más propensos a sufrir pérdidas en caso de quiebra.

$$Prueba\ ácida = \frac{Activo\ corriente - inventarios}{Pasivo\ corriente}$$

- Liquidez corriente**, se obtiene dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente.

$$Liquidez\ corriente = \frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente}$$

- c. **Prueba defensiva**, este tipo de ratio emplea los activos en caja y bancos dejando de lado el tiempo o la incertidumbre de los precios, el cual indica en porcentajes la habilidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos sin recurrir a las ventas, para obtener dicho porcentaje se divide el total de los saldos de caja y bancos entre el pasivo corriente.

$$\text{Prueba Defensiva} = \frac{\text{Caja y bancos}}{\text{Pasivo corriente}} \times 100$$

- d. **Capital de trabajo**, muestra la relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, de manera general es el saldo que queda después de pagar las deudas cercanas. El capital de trabajo es el dinero con el que cuenta la empresa para realizar sus operaciones diarias.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente}$$

### 2.2.3 Proceso de Ventas

#### 2.2.3.1 Definición

El proceso de venta como un conjunto de acciones que tienen a cargo el cambio entre un producto por unidades monetarias, con la finalidad de que tenga incidencia, en primer lugar, en el crecimiento y ganancias de una empresa y en segundo lugar la plena satisfacción de alguna necesidad o requerimiento de los clientes (Carro, 2017).

Así mismo, Carro (2017) amplía que el proceso de ventas es el conjunto de actividades que realiza la empresa desde la captación de clientes hasta el servicio posventa el proceso de ventas como una sucesión lógica de cuatro pasos que promueve el comerciante para tratar con un cliente viable y que posee por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (constantemente la adquisición).

Es una serie de actividades o pasos con que se transforma la entrada en salida. La entrada o salida pueden existir u ocurrir en forma de datos, información, materias primas, piezas compradas producto o servicio; también se define como el medio que tienen las empresas, junto con la prestación de servicios, para conseguir su fin último: la obtención

del mayor beneficio posible es decir la entrega de un activo fijo a otra entidad creando un derecho de cobro y por ende cambio de propiedad. (Omachonu y Ross, 2014)

### 2.2.3.2 Etapas del Proceso de Ventas

a) **Distribución:** Es la vía que tiene los artículos que son fabricados para lograr el lugar donde podrán ser comprados por los clientes. Las vías de distribución pueden ser variadas, pero esta dependerá de qué producto y de la empresa, utilizando todas las maneras alcanzables para que un producto llegue desde la entidad de origen hasta el cliente final (Anderson, Hair y Bush, 2013).

En lo cual los canales de distribución serían los siguientes:

- Fabricante – mayorista – minorista – consumidor
- Fabricante – mayorista – consumidor
- Fabricante – minorista – consumidor

b) **Comercialización:** Anderson, Hair y Bush (2013) aluden que es la agrupación de realizaciones enfocadas a la propagación de un artículo en un sector del mercado, teniendo como finalidad la acción de venta, y mediante esta propagación se quiere lograr que el cliente pueda adquirir los productos.

Para ellos las entidades se valen de los siguientes medios:

- Estudios de mercado: Son el conjunto de actividades de observación, investigación y análisis que ayudan al departamento comercial.
- Promoción de Ventas: Es la suma de un conjunto de actividades dirigidas a incrementar el interés por el producto, teniendo como objetivo el incremento de las ventas.

### 2.2.3.3 Fases del Proceso de Ventas

Echeverría, (2017) afirma que son actividades de seguimiento, la atención a los cobros, la gestión de impagados, el cumplimiento correcto de los pedidos, la solución de las quejas y las reclamaciones. Igualmente, la posible participación en los servicios de mantenimiento y reparaciones, en relación con los sistemas organizativos de la empresa y las funciones que ésta asigne a los vendedores.

- **Fase Prospección:** Fundamenta en la exploración de clientelas en perspectivas; es decir, aquellos que incluso no son consumidores de la entidad pero que tienen muchas posibilidades de realizar.
- **Fase del acercamiento previo:** Está en la elaboración de información más precisa de cada consumidor en representación y la elaboración de la presentación de ventas adecuadas a las características de cada cliente.
- **Fase de la presentación del mensaje de ventas:** Consiste en detallar el producto al consumidor, persiguiendo la fórmula AIDA de sugestionar la atención, conservar el interés, inducir un deseo y lograr la acción (compra).
- **Fase de servicio Posventa:** La fase terminal del proceso de venta, es una serie de actividades posventa que fomenten el buen atrevimiento del consumidor y proyectan los alcances para mercados futuros.

#### 2.2.3.4 Indicadores del Proceso de Ventas

Según Echeverría (2017) menciona. “lo fundamental, que es medir los indicadores de venta, ya que, son la brújula de crecimiento de la entidad”. Gran parte de los encargados solo se enfocan en medir los ingresos del mes; sin embargo, para predecir el crecimiento en ventas es por ello que es importante considerar evaluar los encargados en el proceso comercial.

##### 2.2.3.4.1 Promotor de Ventas

El proceso de ventas está dirigido por el promotor de ventas quien se encarga de acercarse a los clientes y ofrecer los productos a cambio de la cancelación de un precio pactado previamente. Su principal función es captar a los clientes y despertar su necesidad por la compra de los bienes o servicios que ofrece una empresa. Para obtener los clientes que desea anticipadamente debe de realizar la prospección de los posibles clientes que presenten la necesidad del bien o servicio, luego la captación y seguimiento del mismo (Navarro, 2012, p.91).

- **Prospección de clientes,** son aquellos individuos que tienen la necesidad de obtener un determinado bien o servicio, por lo tanto, es necesario que el promotor de ventas se le acerque a ofrecerle los diversos productos de la

empresa. Los clientes prospectos pueden localizarse mediante data, directorio de empresas, encuestas, sondeos, entre otros (Navarro, 2012, p.78).

- **Captación del cliente**, luego de evaluar a los clientes prospectos se realiza la atracción de los posibles clientes, con la intención de generar la venta, ello mediante el acercamiento al cliente obteniendo información sobre las necesidades que presenta para poder ofrecerle el producto que requiere (Navarro, 2012, p.80).

#### 2.2.3.4.2 Encargado de ventas

En esta etapa el encargado de realizar las ventas presenta y demuestra los productos conforme las necesidades de los clientes, se le indicará además los beneficios, ventajas, atributos del producto y lo que lo diferencia de la competencia y porque debería de comprar el producto (Navarro, 2012, p.58).

- **Presentación de los productos**, en esta sub etapa se presentará el producto resaltando sus características más importantes, la calidad del material empleado y los atributos que lo diferencian de sus competidores.
- **Promoción de las características de los productos**, en esta sub etapa se presentará el diseño del producto, la calidad, el precio y el tiempo que se emplea para su elaboración.
- **Promoción de descuentos**, si el cliente está interesado por el producto luego de haberle mostrado sus características se procederá a negociar el precio donde luego de un acuerdo se pactará el descuento máximo que podrá realizarse por la compra.
- **Aceptación o no de la oferta**, si el cliente está de acuerdo con el descuento máximo y las cualidades del producto o servicio se procederá a generar el contrato. De lo contrario no se concluirá el proceso de venta.

### 2.2.3.4.3 Cliente

La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, los clientes son aquellos sujetos que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que la empresa puede satisfacer.

Según Navarro (2012) menciona al cliente como la persona, empresa u organización que adquiere de forma facultativa productos o servicios que necesita para sí mismo o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo primordial por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Por lo tanto, es la última etapa del proceso de ventas también se le conoce como conclusión de la venta o fin de la negociación. En esta etapa culmina los esfuerzos del vendedor y la satisfacción de la necesidad del cliente que ha adquirido el bien bajo las condiciones pactadas y escenario de ganar – ganar (Navarro, 2012, p.61).

- **Se genera el contrato**, luego de la aceptación del cliente del precio y del diseño del producto se procederá a la generación de una orden tipo contrato donde se especificará la cantidad a pagar, la fecha de entrega y la cantidad de los productos.
- **Emisión del recibo por el primer pago**, luego de ello se emitirá un recibo donde conste el monto del primer pago que realizará el cliente como cuota para el avance de su pedido.
- **Entrega de los requerimientos**, el cliente tiene la obligación de entregar una serie de requerimientos a la empresa de acuerdo al diseño de su pedido.
- **Recojo del producto**, recojo del pedido en la fecha pactada, para lo cual es necesario que muestre el comprobante de pago emitido anteriormente.
- **Emisión del comprobante de pago por el pago total**, en esta sub fase se completará el recibo emitido anteriormente con el monto total que pagará el cliente.
- **Cancelación total por el servicio**, luego de ello el cliente tiene la obligación de cancelar la deuda restante y se le será entregado su pedido con las indicaciones y acuerdos pactados anteriormente.

### 2.2.3.5 Tipos del Proceso de Ventas

Omachonu y Ross (2014) señalan tres tipos de proceso de venta, como los siguientes:

- **Proceso administrativo:** Abarca el método con que los ejecutivos realizan sus funciones. Las tres áreas funcionales que utilizan son planeación, organización y control.
- **Proceso funcional:** Consta de los métodos con que se logran los objetivos funcionales dentro de un grupo o por parte de un individuo.
- **Proceso interfuncional:** Incluye el método con que se alcanzan los objetivos que requieren participación o el aporte de más de un grupo.

### 2.2.3.6 Clasificación del Proceso de ventas



Figura N° 1. Clasificación del proceso de ventas

Fuente: Elaboración Propia 2019.

- **Venta Pasiva:** En este tipo de venta el cliente es el que da inicio al proceso de la compra.

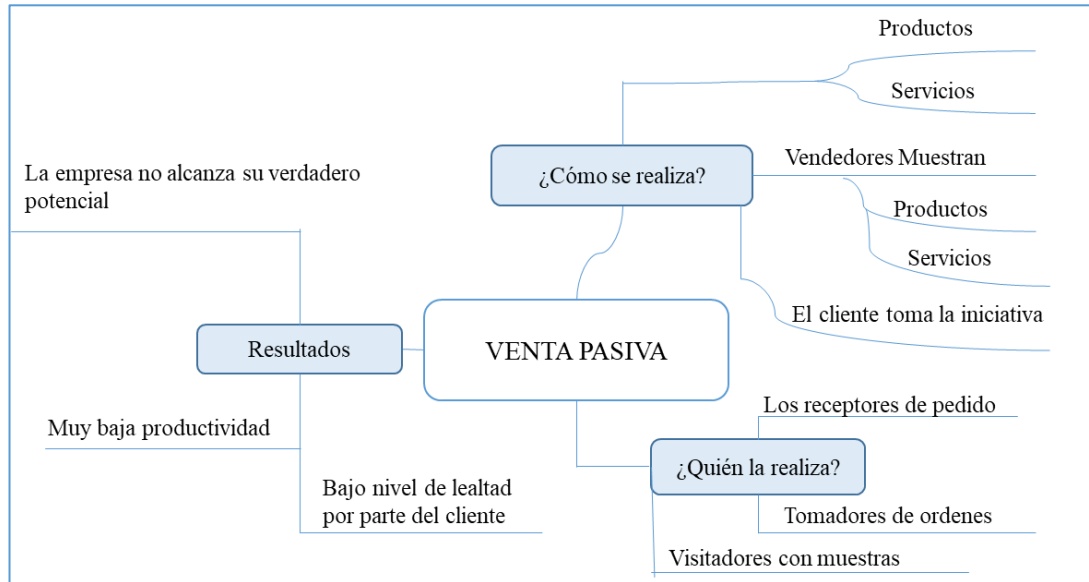


Figura N° 2. Venta pasiva

Fuente: Elaboración Propia 2019.

- **Venta Activa:** En este tipo de ventas el consumidor forma parte significativa del proceso, y hacia él se encaminan todos los recursos.

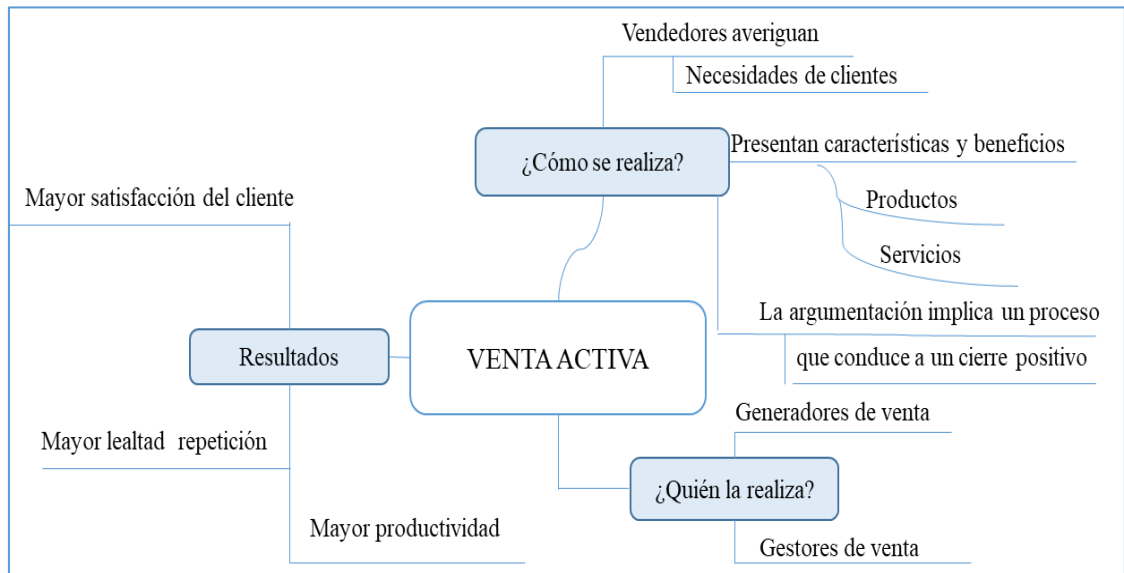


Figura N° 3. Venta activa

Fuente: Elaboración Propia 2019.

### **III. Metodología**

#### **3.1 Tipo y Nivel de Investigación**

El tipo de Investigación fue aplicada a su nivel o alcance, ya que tiene como objetivo diseñar políticas de comercialización en pro de una mejora en la gestión financiera de la empresa, ya que este tipo de investigación intentó explicar y predecir los fenómenos investigados.

A sí mismo el estudio tuvo un enfoque cualitativo, ya que se utilizó la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández, et al., 2014).

De igual forma Hernández, et al. (2014) añade que el nivel de la investigación fue descriptivo, porque se describieron los hechos tal como se encuentran en la realidad y busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se realice; y también es explicativo, ya que está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.

#### **3.2 Diseño de investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño de investigación que se realizó para la presente investigación de estudio es no experimental, ya que no se hizo una manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos, además con una determinada clasificación descriptiva simple se recopiló y se obtuvo información de la empresa, para así llegar a remodelar el objeto estudio.

#### **3.3 Población y Muestra**

La población a investigar está conformada por la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L.

La muestra será de tipo censal, se tomará la totalidad de documentos y procesos de la empresa de los años comprendidos entre el 2017-2018.

### **3.4 Criterios de Selección**

Se tomaron como criterios de inclusión, todos los procesos y documentos perteneciente al área de ventas y contabilidad (estados financieros 2017-2018) de la empresa y los procesos de venta que se realizan actualmente en la empresa.

### 3.5 Operacionalización de variables

Tabla 1

#### Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>Variable Independiente:</b> Políticas de Comercialización	Son aquellas normas o reglas que se usan en una entidad para llevar a cabo las operaciones.	Comprende: Planear y organizar un conjunto de actividades necesarias mediante sus Políticas.	Políticas	Políticas de adquisición o compra
				Políticas de ventas
				Políticas de entrega de mercadería
				Políticas de marketing
<b>Variable Dependiente:</b> Gestión Financiera	Es el procedimiento metodológico del contexto económico financiero de la organización con la finalidad de analizar, evaluar y controlar las actividades desarrolladas por la empresa.	Comprende: El proceso para medir la gestión financiera a través del análisis financiero y los ratios de liquidez.	Análisis financiero	Análisis Horizontal
			Ratios de Liquidez	Prueba acida
				Liquidez corriente
				Prueba defensiva
Capital de trabajo				
<b>Variable Interviniente:</b> Proceso de Ventas	Conjunto de actividades que realiza la empresa desde la captación de clientes hasta el servicio posventa.	Comprende: Los procesos de ventas orientado al promotor de ventas, al encargado de ventas y al cliente.	Promotor de ventas	Prospección de clientes
				Captación del cliente
			Encargado de ventas	Presentación de los productos
				Promoción de las características de los productos
				Promoción de descuentos
			Cliente	Aceptación o no de la oferta
				Se genera el contrato
				Emisión del recibo por el primer pago
				Entrega de los requerimientos
				Recojo del producto
Emisión del comprobante de pago por el pago total				
Cancelación total por el servicio				

Fuente: Elaboración Propia 2019.

### 3.6 Técnicas, instrumentos de recolección de datos

#### 3.6.1 Técnicas

- **Entrevista**, según (Hernández, et al., 2014) define como una técnica de investigación intensiva que se utiliza para profundizar en aquellos aspectos más teóricos sobre un tema y los fundamentos en que este se apoya, mediante un diálogo entre el entrevistado y el entrevistador, en la cual se prepara un cuestionario de preguntas, con el objetivo de verificar la realidad de la empresa de manera literal, ya que permite un enfoque más realista de lo que se quiere identificar de una situación.
- **Análisis Documental**, es un instrumento operativo que habilita a defender el trabajo de investigación a través de una ficha documental, ya que se extrae por un proceso intelectual, del documento para representarlo y facilitar el acceso a lo original, se analiza tomando los datos más resaltantes que servirán la investigación (Hernández, et al., 2014).

#### 3.6.2 Instrumentos

- **Guía de Entrevista**, este instrumento se realizó para obtener información acerca de las actividades realizadas en el proceso de ventas de la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L., esta entrevista está compuesta por 12 preguntas, de respuesta abierta.
- **Análisis Documental**, este instrumento se efectuó para el análisis general de los estados financieros de la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L., debido a que surgió necesidad de encontrar la situación financiera que tiene dicha empresa, con el objetivo de dar respuestas a los objetivos planteados.

### 3.7 Procedimientos de recolección de datos

Para la recolección de información de la presente investigación de estudio se solicitó una cita con el Gerente que interviene en el área de ventas y se le realizó una serie de preguntas, luego el primer paso para dar inicio el procesamiento de datos, una vez teniendo los datos codificados, se comenzó iniciando la generación de resultados del proceso de ventas y de la gestión financiera que se realiza en la empresa, correspondientes a cada indicador del instrumento perteneciente a la variable.

### **3.8 Plan de Procesamiento y análisis de datos**

Para el presente trabajo de investigación, los datos obtenidos serán procesados de manera siguiente:

Se realizó la entrevista al Gerente General, para la información general de la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L., como también conocimiento de los procesos de ventas, lo que ha permitido formar una idea clara de cómo se desarrollan las actividades. Con la información obtenida, primeramente, se detalló los aspectos generales de la empresa, luego se realizó un flujograma de los procesos de ventas lo cual con este procedimiento se vio los puntos críticos de la empresa. Y mediante una evaluación obtenida con la ficha documental se efectuó el análisis general de los estados financieros. Posteriormente a ello se revisó las políticas de comercialización actuales que tiene la empresa.

Luego del análisis correspondiente se establecieron políticas de comercialización para mejorar la gestión financiera de la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L.

### 3.9 Matriz de consistencia

Tabla 2  
Matriz de consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICACIÓN	HIPOTESIS	VARIABLES	DISEÑO METODOLÓGICO	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
¿El Diseño de Políticas de Comercialización en la evaluación del proceso de ventas ayudaría a mejorar la gestión financiera en la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. 2017-2018?	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Evaluar el proceso de ventas y Diseñar Políticas de Comercialización para mejorar la gestión financiera en la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. 2017-2018.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describir los aspectos generales de la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. 2017-2018.</li> <li>2. Evaluar el proceso de ventas, y sus políticas actuales de comercialización de la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. 2017-2018.</li> <li>3. Analizar el impacto del proceso de ventas en la gestión financiera de la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. 2017-2018.</li> <li>4. Establecer políticas de comercialización que mejore la gestión financiera de la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. 2017-2018.</li> </ol>	El presente estudio se ha realizado en atención a la problemática ya que hay muchas empresas deficientes en el proceso de ventas, es por ello que esta investigación es de mucho apoyo por la cual voy a diseñar políticas de comercialización para ayudar a mejorar la gestión financiera, y esto se vea reflejado en su rentabilidad permitiendo el crecimiento de la empresa.	Debido a la naturaleza de la investigación no cuenta con hipótesis	<p><b>Variable Dependiente</b> Gestión Financiera</p> <p><b>Variable Independiente</b> Políticas de Comercialización</p> <p><b>Variable Interviniente</b> Proceso de Ventas</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> Se encuentra determinado dentro de un enfoque cualitativo. Nivel: Descriptivo – Explicativo</p> <p><b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> No Experimental</p>	<p><b>TECNICA</b> Entrevista Análisis Documental</p> <p><b>INSTRUMENTO</b> Guía de entrevista Análisis Documental.</p>

Fuente: Elaboración Propia 2019.

### **3.10 Consideraciones éticas**

El nombre de la empresa ha sido cambiado y el nombre de la persona que me brindo información no se detalla, para proteger la confidencialidad de la información brindada.

## IV. Resultados

### 4.1 Aspectos generales de la empresa

IMPREROUS E.I.R.L., es una empresa que data del año 2012 que inició sus actividades como persona natural y dado al avance y la experiencia en el mercado, en el rubro, en el incremento de sus ventas y en el posicionamiento de sus diseños es que vio la necesidad de migrar hacia una personalidad jurídica y describirse en el régimen tributario general en el periodo 2016; al tratarse de una E.I.R.L, es una empresa unipersonal con patrimonio propio en la que tiene un solo propietario titular gerente de la misma.

Se manifiesta también que a la fecha se ha consolidado como una empresa reconocida en el mercado día a día no solo por su compromiso a sus clientes sino porque su innovación es trayectoria y a la vez ofrece la mejor relación, calidad, servicio y precio del mercado.

#### **Actividad económica**

Su actividad económica que desarrolla en el mercado local es el sector comercial, lo cual dicha empresa se dedica al servicio de diseño e impresión general de productos ya sea de diverso uso o temáticas diversos.

Así mismo su actividad principal que desarrolla está clasificada con el CIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) identificado con el código 1812 actividades se servicios relacionados con la impresión.

#### **Base legal**

En conformidad con la Ley General de Sociedades N° 26887, mediante decreto Ley N° 21621 con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros, se establece que la empresa IMPREROUS E.I.R.L. está facultada a realizar sus labores, a fin de facilitar el eficaz desenvolvimiento de dicha empresa y a la vez proveer con mejor calidad y rapidez las necesidades de sus clientes.

## **Productos**

La empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. ofrece los siguientes servicios de impresión, como son los siguientes:

- Comprobantes en general
- Calendarios
- Gigantografías
- Posters
- Volantes

### **4.1.1 Misión**

Somos una empresa integral de artes gráficos, ya que tenemos la capacidad de brindar la mejor solución y satisfacer a nuestros clientes su necesidad, es decir en cuanto a la rapidez, calidad, eficiencia y ofreciendo precios competitivos al mercado que requieren.

### **4.1.2 Visión**

Nuestra visión es ser una empresa líder en el mercado de artes gráficos, por su excelencia en sus trabajos y sobre todo satisfacer la necesidad de nuestros clientes ya que es nuestra principal responsabilidad a cumplir.

### **4.1.3 Valores**

Como empresa nuestro comportamiento se basa en los siguientes:

- Compromiso
- Responsabilidad
- Honestidad
- Actitud
- Calidad
- Respeto mutuo
- Realizamos el proceso de reciclaje para contribuir a conservar el medio ambiente.

#### 4.1.4 Clientes

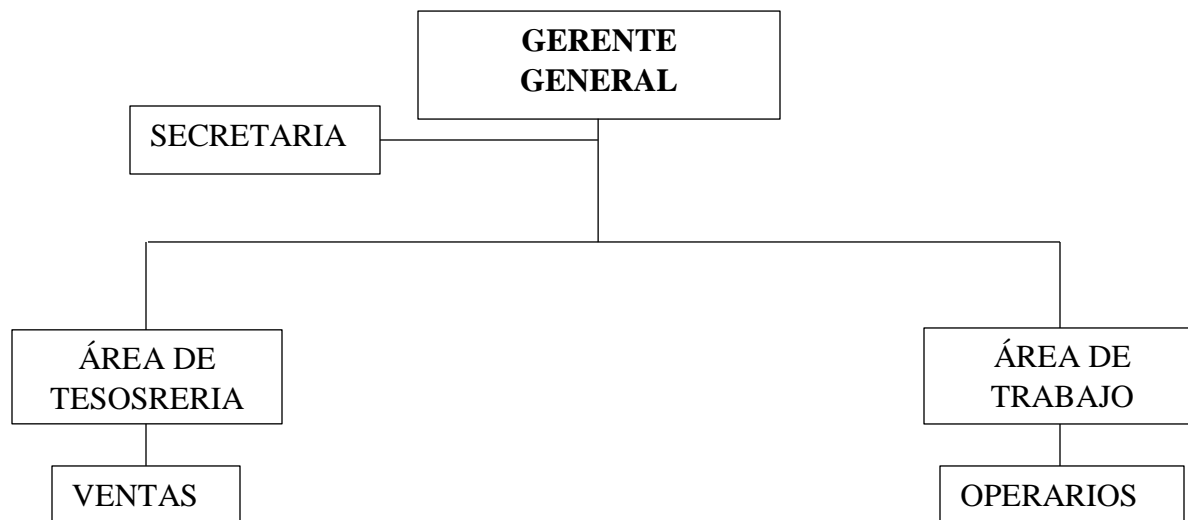
- Empresas transportistas
- Agricultores
- Restaurantes
- Peluquerías
- Maestros Constructores
- Hoteles

#### 4.1.5 Organigrama estructural

El titular gerente y dueño de la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L., mediante la entrevista que se realizó, explico la estructura que cuenta hoy en día la empresa, es la siguiente:

1. Gerente general
2. Secretaria
3. Tesorería (área de ventas)
4. Área de trabajo

Utilizando la información correspondiente y otorgada por el titular gerente, organice el siguiente organigrama:



*Figura N° 4.* Organigrama de empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L.

Fuente: Elaboración Propia 2019.

#### 4.1.6 Análisis FODA

Tabla 3  
*Análisis FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y excelencia en el producto.</li> <li>• Variedad de productos.</li> <li>• Tiene un precio flexible.</li> <li>• Experiencia en el rubro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad que hay clientes que no saben manejar los que es electrónico.</li> <li>• Clientes que realizan su trabajo con boletas y pagan mensual a la administración tributaria.</li> <li>• La ubicación.</li> <li>• Las redes sociales existentes son favorables si queremos tener mayor difusión en el mercado.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de concentración al captar clientes.</li> <li>• No cuenta con políticas establecidas para su empresa.</li> <li>• Falta de sistemas de diseños actualizados.</li> <li>• Poco personal.</li> <li>• No realiza capacitación al personal.</li> <li>• No cuenta con publicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La aparición de nuevas tecnologías como los comprobantes tributarios electrónicos.</li> <li>• Competitividad publicitaria.</li> <li>• Clientes que no recogen sus productos al tiempo indicado.</li> <li>• Mercado con costos más bajos.</li> <li>• Competencia directa en relación al mercado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia 2019.

### 4.2 Evaluar el proceso de ventas y sus políticas actuales de comercialización de la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L.

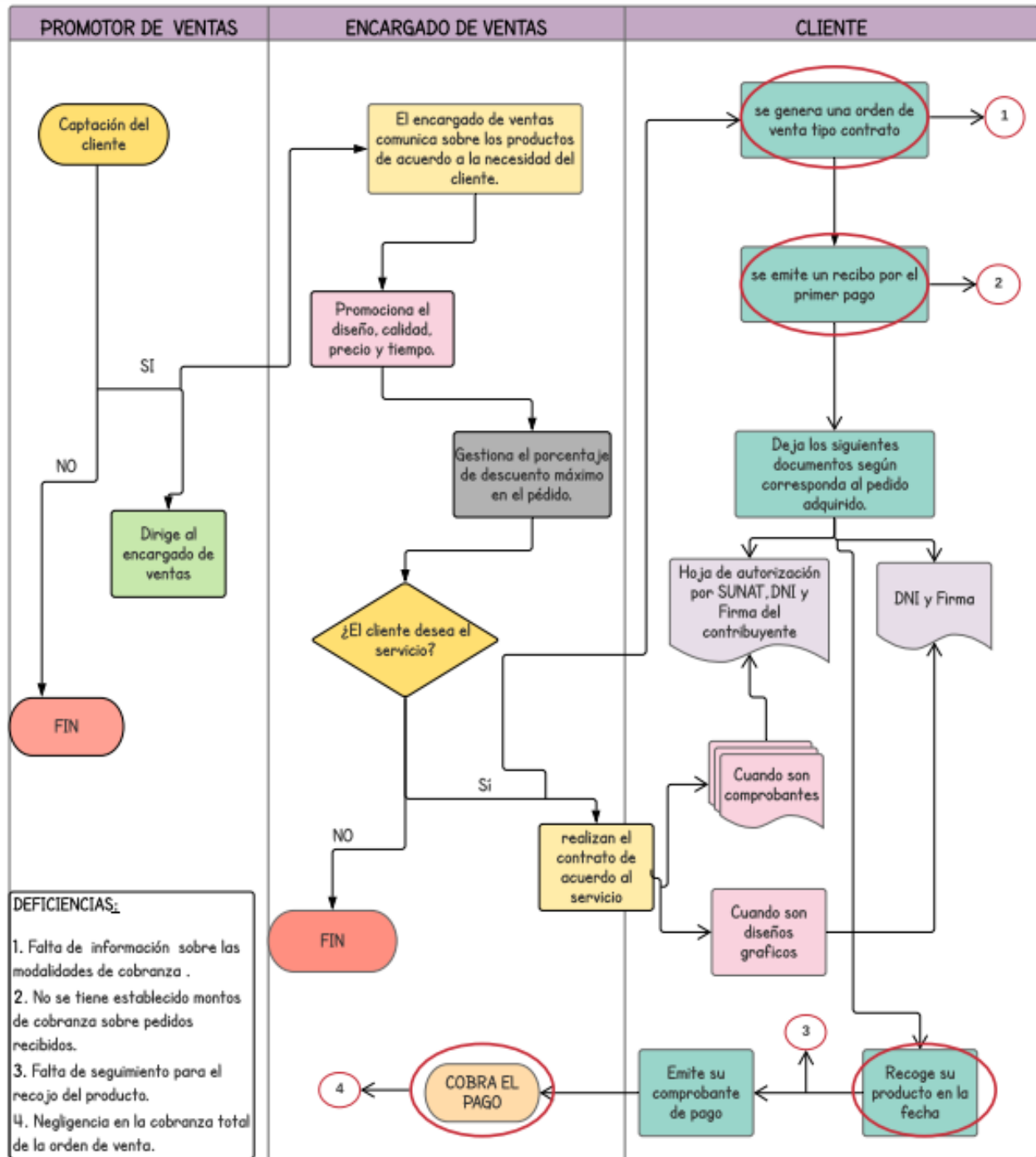


Figura N° 5. Flujograma del proceso de ventas de la empresa IMPREROUS E.I.R.L.

Fuente: Elaboración Propia 2019.

Las actividades de los procesos de ventas de la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L., se esquematizo mediante un flujograma en lo cual se detalla lo siguiente:

El proceso de venta inicia con la captación del cliente, donde el promotor de ventas trata de atraer posibles clientes, con la intención de generar ventas, luego de que el cliente sea captado, el encargado de ventas es quien promociona los productos de acuerdo a la necesidad de cada uno de ellos, en la cual indica diseño, calidad, precio y tiempo y a la vez gestiona el porcentaje de descuento máximo en el producto.

Una vez aceptado el servicio, se genera la orden de venta tipo contrato es ahí donde el cliente pide una cierta cantidad de productos, y en este primer punto es donde se encuentran las falencias, donde la orden de venta tipo contrato no figura la posibilidad de pagar en dos cuotas o más dependiendo del monto, esto se debe a la falta de información para la cancelación del producto.

Luego de ello el encargado de ventas emite un recibo simple por el primer pago que realice el cliente, en este segundo punto es ahí donde la empresa no tiene establecido montos de cobranza sobre pedidos recibidos, donde el cliente solo da un pequeño porcentaje de pago a cuenta (adelanto), para la elaboración del pedido y el saldo queda para el recojo del producto, en este proceso el cliente deberá proporcionar sus datos o documentos referenciales de acuerdo al producto pedido, ya sea una hoja de autorización por SUNAT, DNI y firma de contribuyente (cuando son comprobantes/factura), o en todo caso solo la firma y el DNI (cuando son diseños gráficos).

Posterior a ello el cliente tendrá que recoger el producto en la fecha pactada con la empresa, en este tercer punto también se han visto inconvenientes donde el cliente nunca llega a recoger su producto, y por lo tanto no cancela el resto del pago generando déficit en la empresa, esto se genera por falta de seguimiento para el recojo del producto (correo, vía telefónica, redes sociales entre otros), al momento de la entrega del producto se le comunica al cliente se efectúe algún error u omisión deberá acercarse a la empresa y dirigirse con la misma persona que le atendió, concediendo el comprobante de venta, en la cual se verifica los datos que el cliente proporcionó al momento de realizar el pedido.

Se finaliza con el pago del producto, en este cuarto punto es donde los clientes muchas veces recogen su pedido y no cancelan el 100% de la orden de venta, esto se genera por la falta de negligencia en la cobranza total, por parte del personal.

Tabla 4  
*Puntos críticos del proceso de ventas*

<b>Puntos Críticos</b>	<b>Deficiencia</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
<b>Falta de información sobre las modalidades de cobranza.</b>	La orden de venta tipo contrato no señala la posibilidad de cancelar en dos cuotas o más dependiendo del monto otorgado a cada cliente.	Mala praxis de los requerimientos del contrato.	Pérdidas económicas o falta de solvencia para poder cubrir los gastos del pedido y tiene que ser asumidos por la empresa.
<b>No se tiene establecido montos de cobranza sobre pedidos recibidos.</b>	Se emite un recibo simple por el primer pago a cuenta por parte del cliente, pudiendo ser un monto relativamente pequeño.	Desconocimiento de procedimientos para el pago del producto.	Políticas no bien definidas para este proceso.
<b>Falta de seguimiento para el recojo del producto.</b>	Clientes que realizan su pedido y nunca llegan a recoger su producto y por lo tanto no cancelan el resto del pago.	Deficiente Persecución para el recojo del pedido a través de vía telefónica, mensajes (correo, redes sociales, entre otros).	Genera déficit en la empresa.
<b>Negligencia en la cobranza total de la orden de venta.</b>	Los clientes muchas veces recogen su pedido y no cancelan el 100% de la orden de venta.	Como las ordenes son recibos simples que a veces se traspapelan o simplemente no hay una persona encargada.	La negligencia de cobro, ocasionaría que disminuya el nivel de ingresos en la empresa.

Fuente: Elaboración Propia 2019.

Tabla 5

*Políticas actuales de comercialización*

<b>Políticas de Adquisición o Compra</b>	
1	La empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. solicita sus pedidos de dos formas: mediante vía telefónica o de manera personal.
2	No se tiene establecido tiempo promedio de entrega de productos solicitados.
3	No establece políticas de créditos con sus proveedores.
4	Mantiene los niveles de calidad de los productos requeridos.
5	No solicita el envío de muestras antes de realizar la orden de productos solicitados.
6	Negocia descuentos de acuerdo a la cantidad de productos requeridos.
<b>Políticas de Venta</b>	
1	Producto concedido será de buena calidad y servicio.
2	Se genera un descuento máximo, si se realiza una cierta cantidad de productos.
3	Al realizar la venta se genera la orden de venta tipo contrato.
4	Se emite el recibo simple por el primer pago que realice el cliente.
5	Documentos concedidos según corresponda el producto adquirido para la elaboración.
6	Recoger el producto en la fecha establecida.
7	Cancelar emitiendo el comprobante de venta de dicho producto.
<b>Políticas de Entrega de Mercadería Despacho - Distribución</b>	
1	Entrega sin un control efectivo.
2	Muestra el producto antes de la entrega a dicho cliente.
3	El cliente no registre saldo por cobrar.
4	Se asigne a un personal para la entrega de dicho producto.
5	No registra la entrega de dicho producto.
6	Cualquier error u omisión deberá acercarse a la empresa y dirigirse con la misma persona que le atendió, concediendo el comprobante de venta.
<b>Políticas de Marketing</b>	
1	El diseño del producto será notificado al cliente para su confirmación previo a su elaboración donde se indicará el modelo del producto y la calidad de los insumos.
2	Los precios de los productos no están acordes con los principales competidores.

3	No aplica estrategias de promoción para clientes recurrentes o para aquellos que realizan contratos por elevados volúmenes de productos.
4	Se asigna un personal responsable para mostrar a los clientes la variedad de productos con los que cuenta la empresa y puedan elegir el más próximo a su necesidad.

Fuente: Elaboración Propia 2019.

Tabla 6

*Puntos deficientes de las políticas actuales de comercialización*

<b>Políticas referidas a la adquisición o compra</b>			
<b>Punto Deficiente</b>	<b>Deficiencia</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
2	No se tiene establecido tiempo promedio de entrega de productos solicitados.	Falta de poder de Negociación con proveedor.	No contar con los insumos poco ejecutivos en el trabajo.
3	No establece políticas de crédito con sus proveedores.	Falta de lineamientos para la facilidad de pago.	Disminución de la solvencia para poder cubrir las obligaciones con terceros.
5	No solicita el envío de muestras antes de la orden de productos solicitados	Falta de comunicación de la empresa con los proveedores	Que la orden de productos sea diferente a lo pactado.
<b>Políticas referidas de Venta</b>			
<b>Punto Deficiente</b>	<b>Deficiencia</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
3	Al realizar la venta se genera la orden de venta tipo contrato, en la cual no señala la probabilidad de cancelar en dos cuotas a más.	Mala realización de actividad de los requisitos del contrato.	Pérdidas de capital o falta de solvencia para poder cubrir los gastos del producto.

4	Se emite el recibo simple por el primer pago que realice el cliente, en efecto que no se tiene establecido monto de cobranza.	Desconocimiento de procedimientos para el pago del producto.	Políticas no bien determinadas para este proceso.
6	Recoger el producto en la fecha establecida, en la cual no se llega a dar.	Deficiente seguimiento para el recojo del pedido. (Vía telefónica, correo, redes sociales, entre otros).	Genera pérdida en la empresa.
<b>Políticas referidas a la entrega de mercadería</b>			
<b>Punto Deficiente</b>	<b>Deficiencia</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
1	Entrega del producto sin un control efectivo	Falta de control por parte del personal responsable de la entrega.	Devoluciones de los pedidos.
5	No registra la entrega del producto.	Falta de un sistema que permita registrar la entrega de los productos otorgados.	Retraso en el proceso de entrega de mercadería.
<b>Políticas referidas al marketing</b>			
<b>Punto Deficiente</b>	<b>Deficiencia</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
2	Los precios de los productos no están acordes con los principales competidores.	Desconocimiento de la empresa sobre cuáles son los precios del mercado.	Disminución de la liquidez de la empresa.
3	No se aplica estrategias de promoción.	Falta de un plan de marketing.	Disminución de las ventas.

Fuente: Elaboración Propia 2019.

### 4.3 Analizar el impacto del proceso de ventas en la gestión financiera de la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. 2017-2018

Para la realización se ha tenido como fuente de información el Estado de Situación Financiera de los ejercicios 2017 y 2018.

Tabla 7

*Análisis horizontal 2017-2018*

<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>				
			<b>2017-2018</b>	
<b>ACTIVO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Variación absoluta</b>	<b>Variación relativa</b>
<b>Activo corriente</b>				
Efectivo y equivalente de efectivo	S/ 2,100.00	S/ 3,000.00	S/. 900.00	42.9%
Cuentas por cobrar comerciales	S/ 4,500.00	S/ 3,500.00	S/. -1,000.00	-22.2%
Otras cuentas por cobrar	-	-		
Inventarios	S/ 9,000.00	S/ 7,000.00	S/. -2,000.00	-22.2%
<b>Total activo corriente</b>	<b>S/ 15,600.00</b>	<b>S/ 13,500.00</b>	<b>S/. -2,100.00</b>	<b>-13.5%</b>
<b>Activo no corriente</b>				
			S/. -	
Cuentas por cobrar a largo plazo	S/ 5,500.00	S/ 4,200.00	S/. -1,300.00	-23.6%
Propiedad Planta y equipo	S/ 15,000.00	S/ 12,000.00	S/. -3,000.00	-20.0%
Activos Intangibles	S/ 13,000.00	S/ 16,000.00	S/. 3,000.00	23.1%
Otros activos no financieros	-	-		
<b>Total activo no corriente</b>	<b>S/ 33,500.00</b>	<b>S/ 32,200.00</b>	<b>S/. -1,300.00</b>	<b>-3.9%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/ 49,100.00</b>	<b>S/ 45,700.00</b>	<b>S/. -3,400.00</b>	<b>-6.9%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo corriente</b>				
Obligaciones financieras	S/ 4,450.00	S/ 4,500.00	S/. 50.00	1.1%
Cuentas por pagar comerciales	S/ 9,170.00	S/ 10,550.00	S/. 1,380.00	15.0%
Otras cuentas por pagar	S/ 6,500.00	S/ 6,950.00	S/. 450.00	6.9%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>S/ 20,120.00</b>	<b>S/ 22,000.00</b>	<b>S/. 1,880.00</b>	<b>9.3%</b>
<b>Pasivo no corriente</b>				
Obligaciones Financieras	-	-		
Otras cuentas por pagar	-	-		
Pasivo por impuesto a la renta diferido				
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ -</b>		
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital emitido	S/ 20,000.00	S/ 15,000.00	S/. -5,000.00	-25.0%
Reserva legal	S/ 1,150.00	S/ 1,100.00	S/. -50.00	-4.3%
Resultados acumulados	S/ 7,830.00	S/ 7,600.00	S/. -230.00	-2.9%
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>S/ 28,980.00</b>	<b>S/ 23,700.00</b>	<b>S/. -5,280.00</b>	<b>-18.2%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/ 49,100.00</b>	<b>S/ 45,700.00</b>	<b>S/. -3,400.00</b>	<b>-6.9%</b>

Fuente: Empresa Comercial IMPREROUS E.I.R.L. – 2017-2018

## **Interpretación**

La empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. en los años 2017 y 2018, sus ventas disminuyeron ¿porque disminuyeron sus ventas?

En base a la investigación atribuimos a que parte de la disminución de sus ventas, es porque no tiene definido sus políticas de comercialización, especialmente:

Hay clientes que hacen el pedido y sin embargo no llegan a recoger el producto, esto hace que no se ejecute la venta y aparte hace que todo caso su pasivo aumente a su mercadería, por lo tanto, se realizó el análisis horizontal como se puede observar que el efectivo y equivalente de efectivo tuvo una variación de 42.9%, siendo este la variación más representativa al 2018 ya que la empresa obtuvo mayores ingresos al contado, así como amortizaciones de la cuenta por cobrar generados en el periodo anterior. Por otro lado, se puede ver que el capital emitido varió en un -25% al año 2018, esto debido a que el gerente se vio obligado a reducir su capital a fin de cubrir pérdidas sobre todo a fin de cubrir el capital de trabajo, el activo corriente varió en un -13.5% principalmente por factores externos, la demanda del servicio se vio reducida en este último año, en cambio el activo no corriente solo varió en un -3.9% debido a que los activos con los que cuenta la empresa no se han visto afectado de un periodo a otro, y por lo cual el activo total solo sufrió una variación del -6.9% al 2018 apoyado principalmente a los activos intangibles que cuenta la empresa, en cuanto al pasivo, el pasivo corriente tuvo una variación positiva ya que aumentó un 9.3% ya que al contar con menos liquidez para cubrir obligaciones con terceros, el pago a proveedores se vio incrementado.

Por último, se tiene el patrimonio neto, que en el 2018 decreció en un -18.2%, siendo de gran preocupación la disminución del capital emitido en un -25% en dicho año a causa de cubrir pérdidas y deudas en el ejercicio 2018. Como se evidencia en el análisis, en la cuentas por cobrar comerciales mostró una variación de s/-1,000.00 que representa una disminución de -22% es decir aún hay clientes que no pagan y que representan esa cantidad en los activos; en los pasivos las cuentas por pagar comerciales mostró una variación de s/1,380.00 que representa el 15%, es decir aumentó las deudas con los proveedores de insumos en la cual se dio en el año 2018, también otras cuentas por pagar mostró una variación de s/450.00 que representa el 6.9%, es decir por deudas a causa de

tarjeta de crédito que aún no han sido pagadas, por último en el patrimonio los resultados acumulados obtuvo una variación de s/-230.00 que representa el -2.9%.

Tabla 8  
*Prueba ácida*

<b>PRUEBA ÁCIDA</b>		
Activo Corriente – Inventarios / Pasivo Corriente		
<b>2017</b>	$\frac{15,600 - 9,000}{20,120}$	<b>0.33</b>
<b>2018</b>	$\frac{13,500 - 7,000}{22,000}$	<b>0.30</b>

### **Interpretación**

Con la prueba ácida se pudo verificar que la cobertura de las obligaciones de la empresa a corto plazo fue mala, esto significa que por cada 1sol de compromiso de deuda solamente cuenta con 0.33 en el año 2017 quiere decir que no cuenta con una adecuada capacidad de pago a corto plazo y en el año 2018 por cada 1sol de deuda tiene 0.30 lo cual representa que la empresa no cuenta con capacidad suficiente para cubrir sus obligaciones financieras a corto plazo y no poder pagar a sus proveedores, trabajadores y tributos.

Tabla 9.  
*Liquidez Corriente*

<b>LIQUIDEZ CORRIENTE</b>		
Activo Corriente/ Pasivo Corriente		
<b>2017</b>	$\frac{15,600}{20,120}$	<b>0.78</b>
<b>2018</b>	$\frac{13,500}{22,000}$	<b>0.61</b>

### **Interpretación**

Con respecto a la liquidez corriente se verificó que en el año 2017 las deudas a corto plazo fueron cubiertas más por el activo con un 0.78, y en el año 2018 fue menos cubierta por el activo con un 0.61.

Tabla 10.  
*Prueba Defensiva*

<b>PRUEBA DEFENSIVA</b>		
Caja Bancos/ Pasivo Corriente		
<b>2017</b>	$\frac{2,100}{20,120}$	<b>0.10</b>
<b>2018</b>	$\frac{3,000}{22,000}$	<b>0.14</b>

### **Interpretación**

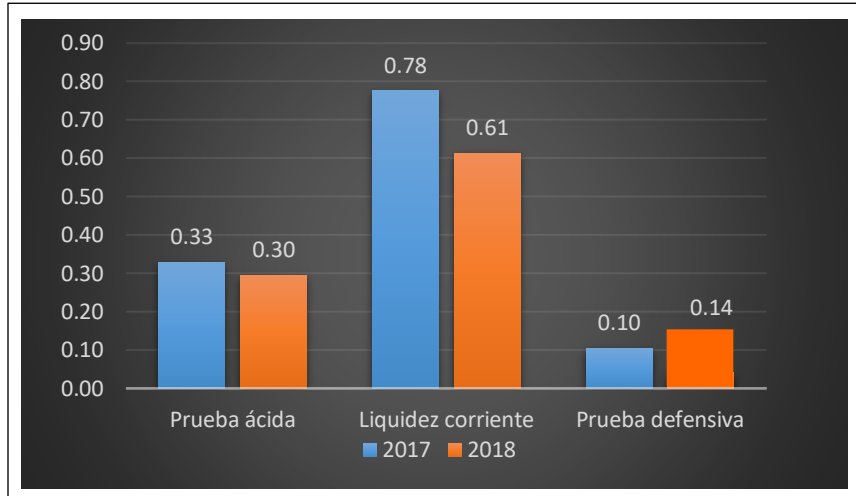
La prueba defensiva permitió verificar que, en el año 2018, tuvo un resultado de 0.14 la cual la empresa tuvo más capacidad de operar con sus activos líquidos que en el año 2017 ya que en ese año solo fue del 0.10.

Tabla 11.  
*Capital de Trabajo*

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
Activo Corriente – Pasivo Corriente		
<b>2017</b>	15,600 – 20,120	<b>S/. -4,520.00</b>
<b>2018</b>	13,500 – 22,000	<b>S/. -8,500.00</b>

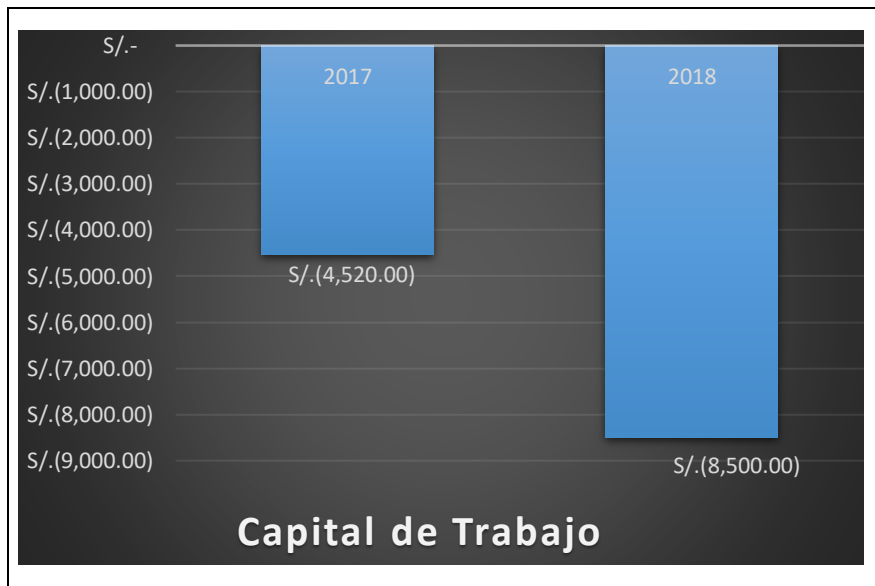
### **Interpretación**

Por último, se observó que en ambos años la empresa no tiene el dinero suficiente para saldar sus deudas inmediatas ya que en el año 2017 tuvo un capital de trabajo negativo de S/. -4520.00 y en el año 2018 creció ese capital de trabajo negativo S/. -8500.00.



*Figura N° 6.* Prueba Ácida, Liquidez Corriente, Prueba defensiva

Fuente: Elaboración Propia 2019



*Figura 1.* Capital de Trabajo

Fuente: Elaboración Propia 2019

#### 4.4 Propuesta

##### 4.4.1 Establecer políticas de comercialización que mejore la gestión financiera de la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. 2017-2018.

Tabla 12

*Descripción y mejora de las políticas de comercialización*

<b>Política de Comercialización</b>	<b>Descripción</b>	<b>¿Por qué deberían mejorar?</b>	<b>¿Cómo deberían mejorar?</b>
<b>Política de adquisición o compra</b>	<b>Tiempo promedio de entrega de productos solicitados</b>	Estas tres políticas se determinaron que son los puntos críticos de las compras o adquisición que se realiza en la empresa, deberían mejorar porque permitiría un mayor nivel de ingresos, además de imponer un control que permite identificar lo solicitado en la orden de pedidos.	La única forma de mejorar es mediante el establecimiento de lineamientos como las facilidades de pago, mantener mayor comunicación con los proveedores, para evitar que la falta de solvencia pueda cubrir sus obligaciones, además también permitirá que la orden de productos sea conforme a lo pactado.
	<b>Políticas de créditos con los proveedores</b>		
	<b>Envío de muestras antes de la orden de productos solicitados</b>		
<b>Política de ventas</b>	<b>Realización, orden de venta tipo contrato</b>	Estas tres políticas se determinaron que son los puntos críticos de las ventas que se realiza en la empresa, por ello debe mejorar para evitar pérdidas, tanto materiales como económicas.	La única forma de mejorar es mediante la reestructuración o el cambio de estas tres políticas, esto será propuesto teniendo como política hacer pedidos proporcionales al

	<p><b>Se emite el recibo simple por el primer pago</b></p>		<p>pago adelantado por el cliente, para evitar que los pedidos no pagados sean realizados completamente y se conviertan en ganancia.</p>
	<p><b>Recojo del producto</b></p>		
<p><b>Políticas de Entrega de Mercadería</b></p>	<p><b>Entrega del producto sin un control efectivo</b></p>	<p>Estas dos políticas se determinaron que son los puntos críticos de las entregas de mercadería que se realiza en la empresa, deberían mejorar ya que permitiría tener mejor capacidad de venta.</p>	<p>Por ello la única forma de mejorar es mediante el establecimiento de un control efectivo y el registro de la entrega de los pedidos.</p>
	<p><b>Registra la entrega del producto</b></p>		
<p><b>Políticas de Marketing</b></p>	<p><b>Los precios de los productos acorde con los principales competidores</b></p>	<p>Estas dos políticas se determinaron que son los puntos críticos del marketing que se realiza en la empresa, por ello deben mejorar ya que permitiría el ingreso de nuevos pedidos.</p>	<p>La única forma de mejorar es mediante el establecimiento de precios competitivos y estrategias de promoción para que disminuya las ventas y por ende la liquidez de la empresa.</p>
	<p><b>Aplicar estrategias de promoción</b></p>		

Fuente: Elaboración Propia 2019.

Tabla 13

*Políticas generales de comercialización*

<p><b>Políticas de Crédito</b></p>	<p>Las políticas de crédito son las que se encargarán de mantener una adecuada calidad en las cuentas por cobrar, además permitirá cobrar, autorizar, ajustar y asignar los créditos a los clientes que lo requieren, en base a ciertas medidas que serán detalladas a continuación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solo se podrá otorgar crédito a mínimo 10 clientes a fin de poder evitar o minimizar las pérdidas por cuentas por cobrar.</li> <li>- Solo se le dará una prórroga de 5 días a los clientes para cancelar su deuda.</li> <li>- El encargado de la cobranza a los clientes tiene el deber de llamar diariamente a los clientes a fin de conseguir que el cliente pague su deuda y se le pueda entregar su pedido, además deberá de generar un reporte cada semana sobre el estado actual de las cuentas por cobrar.</li> <li>- Antes que venza el plazo para el pago del pedido, el encargado de cobranza deberá de llamar al cliente para hacerle recordar y asegurar el pago.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La elaboración del diseño del producto se hará previo</li> </ul>

<p><b>Políticas de Venta</b></p>	<p>Las políticas de ventas es un conjunto de procedimientos sistematizados sobre el desarrollo, coordinación y monitoreo de las distintas decisiones que influyen directamente con las ventas en la empresa, su finalidad es mejorar la atención al cliente y generarle satisfacción.</p>	<p>al contrato, el cual no puede ser modificado, además se indicará por escrito al cliente el diseño del pedido y la calidad de los insumos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se le otorgará bonos a los vendedores que obtengan mayor captación de clientes al mes, mediante el aumento de su sueldo mensual.</li> <li>- Asimismo, en las fechas donde hay mayor demanda se aplicará estrategias de promoción, como descuentos especiales del 10%.</li> <li>- Se contará con canales de distribución mediante dos colaboradores que se ubiquen próximos al sitio donde el consumidor requiera el producto, mostrándole el surtido o variedad de productos con los que cuenta la empresa y puedan escoger el más óptimo acorde a su necesidad.</li> </ul>
----------------------------------	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los precios de los productos estarán acordes con el mercado y los precios de los principales competidores.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Políticas de Administración Financiera</b></p>	<p>Las políticas de administración financiera tienen como finalidad lograr maximizar el patrimonio de una empresa mediante el adecuado manejo de los recursos financieros y así la empresa pueda lograr sus objetivos e incrementar su rentabilidad, es decir de manera general las políticas de administración financiera en la cual permiten controlar, dirigir y planear el manejo del dinero, entre las que se encuentran:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registrar todas las obligaciones financieras con las que cuenta la empresa detallando el plazo y la cuota a pagar para evitar posibles retrasos.</li> <li>- Llevar un registro diario de gastos y ventas.</li> <li>- Llevar un registro de las deudas de los clientes.</li> <li>- Presentar un control de los inventarios.</li> <li>- Presentar un registro detallando los costos fijos de la empresa de manera mensual.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia 2019.

## V. Discusión

La empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L., es una organización que está en el rubro de diseño e impresión, ya sean de productos en general y de diverso uso o finalidad, donde se han encontrado diversas debilidades significativas en su proceso de ventas y en sus estrategias comerciales utilizadas.

En primer lugar mediante la utilización del mapeo, permitió evaluar sus procesos actuales de venta dentro de la organización, comenzando desde la captación del cliente mediante el promotor de ventas, posterior a ello el encargado de ventas comunica sobre los productos de acuerdo a la necesidad del cliente, si el cliente desea el servicio se genera una orden de venta tipo contrato, previo se emite un recibo simple por el primer pago y se le requiere los documentos necesarios para la elaboración del producto, luego se fija la fecha para el recojo del producto, finalmente se emite el documento necesario, tal como el comprobante de pago.

La principal problemática hallada en la empresa IMPREROUS E.I.R.L., que se analizó el impacto del proceso de ventas en la gestión financiera, pues los resultados del análisis horizontal del 2017-2018 se obtuvo que el efectivo y equivalente de efectivo tuvo una variación de 42.9%, siendo este la variación más representativa al 2018 ya que la empresa obtuvo mayores ingresos al contado, así como amortizaciones de la cuenta por cobrar generados en el periodo anterior. También por otro lado se puede observar que el capital emitido varió en un -25% al año 2018, esto debido a que el gerente dueño de la empresa se vio obligado a reducir su capital a fin de cubrir pérdidas sobre todo cubrir el capital de trabajo; el activo corriente varió en -13.5% principalmente por factores externos, la demanda del servicio se vio reducida en este último año, en cambio el activo no corriente solo varió en un -3.9% debido a que los activos con los que cuenta la empresa no se han visto afectados de un periodo a otro, y por el cual el activo total solo sufrió una variación del -6.9% al 2018 apoyando principalmente a los activos intangibles que cuenta la empresa, en cuanto al pasivo, el pasivo corriente tuvo una variación positiva ya que aumentó un 9.3% ya que al contar con menos liquidez para cubrir obligaciones con terceros el pago a proveedores se vio incrementado.

Los autores Van Horne y Wachowicz (2010), mencionan que la gestión financiera cuyo objetivo es buscar financiamiento para la ejecución de nuevos proyectos solventar el pago de los compromisos adquiridos y velar por el uso racional de los recursos de la organización.

La problemática concluyente radica en cuatro puntos deficientes la cual se observó como resultado que, de todo el proceso de ventas, en el punto donde existen deficiencias o falencias es cuando se genera una orden de venta tipo contrato donde no señala la posibilidad de pagar en dos cuotas o más según el monto, al igual cuando se emite un recibo simple por el primer pago a cuenta por parte del cliente pudiendo ser un monto relativamente pequeño, el otro punto deficiente es cuando el cliente realiza su pedido y nunca llega a recoger su producto por lo que, no cancela el resto del pago ocasionando déficit o pérdidas para la entidad y por último negligencia en la cobranza total de la orden, los clientes muchas veces recogen sus pedidos y no cancelan el 100% de la orden, pues el autor Díaz (2014) indica que la comercialización debe ser planeada, organizada de tal manera el cliente puede consumir los productos o servicios sin inconvenientes, es decir buscar la red más apropiada para la distribución y con condiciones adecuadas de ventas.

## VI. Conclusiones

- La empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. tiene definido de manera precisa los aspectos generales como la visión, misión, valores, el análisis FODA, entre otros es necesario que cada uno de los miembros de la empresa interiorice dichos conceptos ya que es la forma de comprometerse o de identificarse al cumplimiento de las metas propuestas por la empresa, es decir la realización de cada punto permite tener claro las estrategias de crecimiento para el éxito y desarrollo de la empresa.
- Las políticas de comercialización de la empresa IMPREROUS E.I.R.L. no están correctamente establecidas por lo que están generando que el proceso de ventas sea deficiente, debido principalmente a que no existe una planificación, organización y control del uso de los recursos de la empresa y las actividades de trabajo que permitan el logro de los objetivos organizacionales.
- El impacto del proceso de ventas en la gestión financiera es negativo, debido a que de acuerdo al análisis del balance general del año 2017-2018 existe déficit económico en la empresa porque los activos corrientes han disminuido de forma significativa, mientras que sus pasivos han aumentado, lo cual en el corto plazo puede generar problemas de liquidez para la empresa, ocasionando que no pueda cumplir sus obligaciones y que la empresa esté generando poca rentabilidad.
- Para concluir se establecieron políticas que se necesitan en los contratos de pedidos que tiene la empresa, para así poder evitar la demora de pago en los clientes y evitar pérdidas significantes cuando el cliente no hace el pago de la totalidad del pedido, por ello si se logra ejecutar las políticas propuestas de comercialización la empresa mejorará la gestión financiera y los resultados contables, evitando que entre en déficit.

## **VII. Recomendaciones**

- Se recomienda a la empresa capacitar a sus trabajadores sobre sus políticas establecidas, con el fin de mejorar la identificación, el compromiso y que estos conozcan los objetivos empresariales, así como sus funciones y planes a futuro que se ha planteado la empresa.
- Es necesario que los directivos de la empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L., modifiquen las políticas actuales de comercialización por medio de un análisis exhaustivo sobre las debilidades que se están presentando en la empresa, para ello el gerente debe realizar reuniones con sus trabajadores para que identifiquen en qué están fallando y así poder lograr la eficiencia en los procesos de venta.
- Evaluar nuevas oportunidades de mejora tanto en la comercialización como en sus líneas de producto, como en el mercado al cual se dirige, ya que la empresa cuenta con la experiencia en el servicio que brinda, sin embargo, se le recomienda evaluar el mercado.
- La empresa tener en consideración el diseño de acuerdo a la propuesta elaborado de la presente investigación.

## VIII. Referencias

- Alvarado, V. (5 de Mayo de 2011). *Sesión de aprendizaje: Definición del cliente, para fines de mercadotecnia*. Obtenido de <http://vilmaalvarado.blogspot.com/2011/05/definicion-de-cliente-para-fines-de.html>
- Anderson, R., Hair, J., & Bush, A. (2013). *Administración de ventas*. D.F. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://utecno.files.wordpress.com/2013/06/anderson-rolph-et-al-administracion-de-ventas.pdf>
- Arcoraci, E. (2011). *Ratios Financieros*. Universidad Tecnológica Nacional. Obtenido de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/11/Apunte-Unidad-3-Ratios-Financieros.pdf>
- Carro, R. y. (2012). *Administración de la calidad total*. La Plata: Editorial de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Obtenido de [http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf)
- Castro, W., Bueno, N., & Garrigó, L. (2017). Diagnóstico del proceso de gestión de comercialización de la universidad de granma. *Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*, 14(42). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6210630.pdf>
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M., & Huarte, C. (2013). *Planificación Financiera*. Madrid: ESIC Editorial, ed.
- Córdoba, M. (2016). *Gestión Financiera*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Díaz, J. (2014). Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: retos y perspectivas. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*(48), 21-24. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1930/193030122007.pdf>
- Echevarría, M. (06 de Diciembre de 2017). *¿Cómo medir la efectividad y eficiencia del proceso de ventas?* Obtenido de Incubasoft: <https://blog.incubasoft.com/articulos/como-medir-la-efectividad-y-eficiencia-del-proceso-de-ventas>

- Fajardo, M., & Soto, C. (2018). *Gestión financiera empresarial*. Machala-Ecuador: UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>
- Gavillán, B., Guezuraga, N., & Beitia, P. (2012). *Guía básica para la gestión económico-financiero en organizaciones no lucrativas*. bizkaia. Obtenido de [https://www.solucionesong.org/ficheros/4c74d8a305f94/guia\\_gestion\\_economica\\_financiera\\_ONLs\\_Bizkaia.pdf](https://www.solucionesong.org/ficheros/4c74d8a305f94/guia_gestion_economica_financiera_ONLs_Bizkaia.pdf)
- Guillén, E., & Sánchez, K. (2017). *Evaluación de la gestión del área de ventas de la empresa Constructora JSM S.A.C para proponer medidas correctivas que incrementan la rentabilidad económica, periodo 2015-2016*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/838/1/TL\\_GuillenAliagaSthefanny\\_SanchezVargasKarin.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/838/1/TL_GuillenAliagaSthefanny_SanchezVargasKarin.pdf)
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Investigación Científica*. D.F. México: McGraw Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Huacchillo, L., Ramos, E., & Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y sociedad*, 12(2), 356-362. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-356.pdf>
- Jananpa, J., Asparrín, A., & Sihui, B. (2017). *Política de ventas al crédito y su influencia en el capital de trabajo de la empresa Importaciones Real Automotriz S.A., en el distrito de San Juan de Lurigancho, periodo 2015*. Universidad Peruana de las Américas, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/119/Pol%C3%ADtica%20de%20ventas%20al%20cr%C3%A9dito%2031.08.2017%20final%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- León, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*(19), 379-389. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28026992014.pdf>

- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación Financiera*. D.F. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=SdvhBAAAQBAJ&pg=PA3&source=gbs\\_selecte\\_d\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=SdvhBAAAQBAJ&pg=PA3&source=gbs_selecte_d_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false)
- Omachonu, v., & Ross, J. (2014). *Principio de calidad total*. 1ª ed. México: Trillas.
- Otoya, P. (2019). *Políticas de ventas y su repercusión en la situación económica de la empresa J&L S.R.L.- Chiclayo 2018*. Universidad Señor de Sipán, Chiclayo. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5505/Otoya%20Tirado%20Pedro%20Miguel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Patazca, C. (2021). *Evaluación de las políticas de cuentas por cobrar y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Ginsac Import SAC 2018*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3467/1/TL\\_PatazcaMatallanaCinthia.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3467/1/TL_PatazcaMatallanaCinthia.pdf)
- Popov, A. (2016). *Política comercial*. Obtenido de *Emprende Pyme*: <https://www.emprendepyme.net/politica-comercial.html>
- Prieto, C. (2010). *Análisis financiero*. Bogotá: Fundación para la Educación Superior San Mateo. Obtenido de <https://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>
- Rizo, M., Villa, B., Vuelta, D., & Vargas, B. (2017). Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario estatal Ferreiro de Santiago de Cuba. *Ciencia en su PC*(4), 91-102. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1813/181353794007.pdf>
- Robles, B. (2017). *Política de cobranzas y su impacto en la gestión financiera de la empresa Servicios Múltiples Asociados a la Construcción E.I.R.L del Distrito de Puente Piedra, en el año 2016*. Universidad Privada del Norte. Lima: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13613/Brandon%20Mel%20Robles%20Crist%20C3%B3bal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robles, B. (2017). *Política de cobranzas y su impacto en la gestión financiera de la empresa Servicios Múltiples Asociados a la Construcción E.I.R.L del Distrito de Puente Piedra, en*

*el año 2016*. Universidad Privada del Norte, Lima. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13613/Brandon%20Mel%20Robles%20Crist%C3%B3bal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruiz, V. (27 de agosto de 2018). *Políticas de compra*. Obtenido de [Emprende Pyme.net: https://www.emprendepyme.net/politica-de-compras.html](http://www.emprendepyme.net/politica-de-compras.html)

Tiscareno, M. (2019). *Políticas de ventas*. Obtenido de <https://slideplayer.es/slide/4069230/>

Torres, J., Briñez, M., & Romero, V. (2017). Políticas de servicio para la gestión logística en las empresas de comercialización de crudo natural. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 19(2), 260-287. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6219233.pdf>

Urbina, R. (2017). *Evaluación de gestión y rediseño del proceso de venta para una empresa de telecomunicaciones*. Universidad de Chile, Santiago de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/147442/Evaluacion-de-gestion-y-redise%C3%B1o-del-proceso-de-venta-para-una-Empresa-de-Telecomunicaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>


Vallejo, P., Izurieta, M., Moncayo, Y., Pilaguano, J., & Ajitimbay, C. (2017). Políticas y estrategias para minimizar le índice de morosidad de en las cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Riobamba. *Observatorio Economía Latinoamericana*, 1-35. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/minimizar-morosidad-credito.zip>

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de la Administración Financiera*. D.F. México: Prentice Hall . Obtenido de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2014/09/fundamentos-de-administracion-financiera-13-van-horne.pdf>

Wachowicz, V. H. (2010). *Fundamentos de la Administración Financiera*. Mexico: Prentice Hall.

## IX. Anexos

### Anexo N°1 Entrevista al Gerente General



**USAT**  
Universidad Católica  
Santa Teresita de Magrovaño

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD**

**GUIA DE ENTREVISTA**

**Objetivo:**

La presente entrevista tiene por finalidad obtener información acerca de las actividades realizadas en el proceso de ventas de la empresa comercial *IMPREROCUS E.I.R.L*

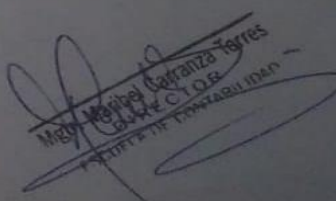
**Dirigida:**

Gerente General

1. **Nombre:** \_\_\_\_\_
2. **Fecha de Nacimiento:** \_\_\_\_\_
3. **Edad:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** \_\_\_\_\_

---

1. ¿Cómo está estructurada organizacionalmente la empresa? ¿Cuántas áreas tiene? ¿Cuántos trabajadores tiene?
2. ¿Qué procesos o áreas considera más importantes?
3. ¿La contratación del personal se realiza a través de un proceso?
4. ¿Cómo Gerente cuáles son sus funciones que realiza?
5. ¿Cuenta con un plan de capacitación en su empresa para su personal?
6. ¿Respecto al proceso de ventas cuales son los pasos que se siguen?
7. ¿Cuenta con un Directorio o base a realizar de sus clientes?
8. ¿Otorga créditos a sus clientes?
9. ¿Tiene o cuenta con alguna política o procedimiento para aquellos clientes que no cumplan con su crédito?
10. ¿Nos podría indicar un aproximado en soles de lo que la empresa no recupera de sus créditos?
11. ¿Considera que el proceso de ventas debería mejorar o implementar algunas estrategias de mejora?
12. ¿En base a su experiencia podría compartimos cómo ve usted a su negocio de aquí en 5 años?



Mg. Miguel Carranza Torres  
C. D.B.  
FACULTAD DE CONTABILIDAD

## Anexo N°2 Desarrollo de la entrevista del Gerente General

### 1. ¿Cómo está estructurada organizacionalmente la empresa? ¿Cuántas áreas tiene? ¿Cuántos trabajadores tiene?

Antes de organizar mi empresa yo era Persona Natural luego en el año 2016 decidí hacer un préstamo crediticio de S/ 20,000 pero no me otorgaban el crédito por que era una persona natural, entonces dispuse cambiar a Persona Jurídica, ya que estaba en mis posibilidades, en la cual si me otorgaron el crédito y compré mi maquinaria de imprenta. La organización lo realizo yo como Gerente por que no cuento con socios.

¿Cuántas áreas tiene?

- ✓ Área de Secretaria
- ✓ Área de Tesorería (Área de Venta)
- ✓ Área de Trabajo

Los 3 trabajadores que captan al cliente no perciben sueldos remunerados, yo como dueño una boleta vale 15 pero ellos ganan su dinero dando el precio de 30 al cliente en la cual los 15 que quedan son para ellos, su trabajo que realizan es captar al cliente y si el cliente le gusta la opción lo llevan a la imprenta en la cual hacen contrato con el gerente.

Los captadores no tienen un horario determinado ni días que trabajen.

### ¿Cuántos trabajadores tiene?

- Maquinista
- Numerador
- Diseñador Grafico
- Tesorería
- 3 trabajadores que captan el cliente

### 2. ¿Qué procesos o áreas considera más importantes?

Considero más importante el área de impresión (Máquina), porque llega cualquier cliente y en el momento de hacer el contrato el cliente quiere su producto ese mismo día, entonces yo como titular dueño de la imprenta o Gerente voy y le pregunto al maquinista que trabajos está realizando, en la cual le digo que deje lo que está realizando lo que es para mañana

pasen o prefieran lo que es para hoy. Empieza con el diseño gráfico luego se manda al maquinista.

**3. ¿La contratación del personal se realiza a través de un proceso?**

Claro, primero envía su CV, por correo electrónico, luego de ello se le selecciona el día para la entrevista después se le hace un contrato de trabajo.

**4. ¿Cómo Gerente cuáles son sus funciones que realiza?**

Todas son mis funciones, desde captador del cliente, secretario, maquinista porque a veces el personal se va a las 8; también hago el servicio de diseño gráfico.

**5. ¿Cuenta con un plan de capacitación en su empresa para su personal?**

Claro, mensualmente los mando a capacitar es decir la diseñadora gráfica en los que es los sistemas cambian ya que, mayormente uso el CORE y FOTOCHOC los sábados les doy un tiempo para que se capaciten en la cual vienen con otras alternativas. El maquinista igualmente.

**6. ¿Respecto al proceso de ventas cuales son los pasos que se siguen?**

El personal que capta al cliente lo lleva a la empresa y lo atiende el encargado de ventas en el cual comunica los productos de acuerdo a la necesidad del cliente, luego de ello promociona el diseño, calidad, precio y tiempo, también se gestiona el porcentaje de descuento máximo en el pedido; si el cliente desea el servicio se genera una orden de venta tipo contrato y hacen el contrato directamente que puede ser de S/50, S/60, S/100, S/200, S/300 según la compra del cliente, después se emite un recibo por el primer pago, por consiguiente se le requiere al cliente dejar los documentos según correspondan al producto adquirido si son comprobantes (hoja de autorización por SUNAT, DNI y firma del contribuyente) cuando son diseños gráficos (DNI y firma de la persona responsable), finalmente se fija la fecha para el recojo del producto, la que se encarga de cobrar es la secretaria o yo también como Gerente.

**7. ¿Cuenta con un Directorio o base a realizar de sus clientes?**

Tengo unos 300 clientes, y como ellos son mis clientes cuando se les termina los talonarios me llaman y me dicen quiero mandar hacer más talonarios ya no es necesario que venga el cliente, cuando son boletas mayormente mandan hacer 5 talonarios según la forma del negocio si no 20, 40, 100 talonario por persona según su entidad vaya creciendo.

**8. ¿Otorga créditos a sus clientes?**

En un principio no porque no los conocía, pero en un segundo pedido ellos me llaman y me dicen para cuando tienes listo el producto y le digo para tal día, entonces mando al personal a entregar el producto en la cual a veces me cancelan si no al segundo día o entre una semana, pero que no pase esa semana.

**9. ¿Tiene o cuenta con alguna política o procedimiento para aquellos clientes que no cumplan con su crédito?**

Uno como dueño le molesta, incomoda porque hay clientes que mandan hacer muchos trabajos y lo piden tan urgente que no viene a reclamar su producto y hay trabajos que hay pendientes de 2 a 3 años de 40 a 60 talonarios. No cuento con política de créditos.

**10. ¿Nos podría indicar un aproximado en soles de lo que la empresa no recupera de sus créditos?**

Hasta la fecha tengo S/ 8,000 por cobrar de trabajos de los años 2014, 2015 a 2018 tengo muy poco.

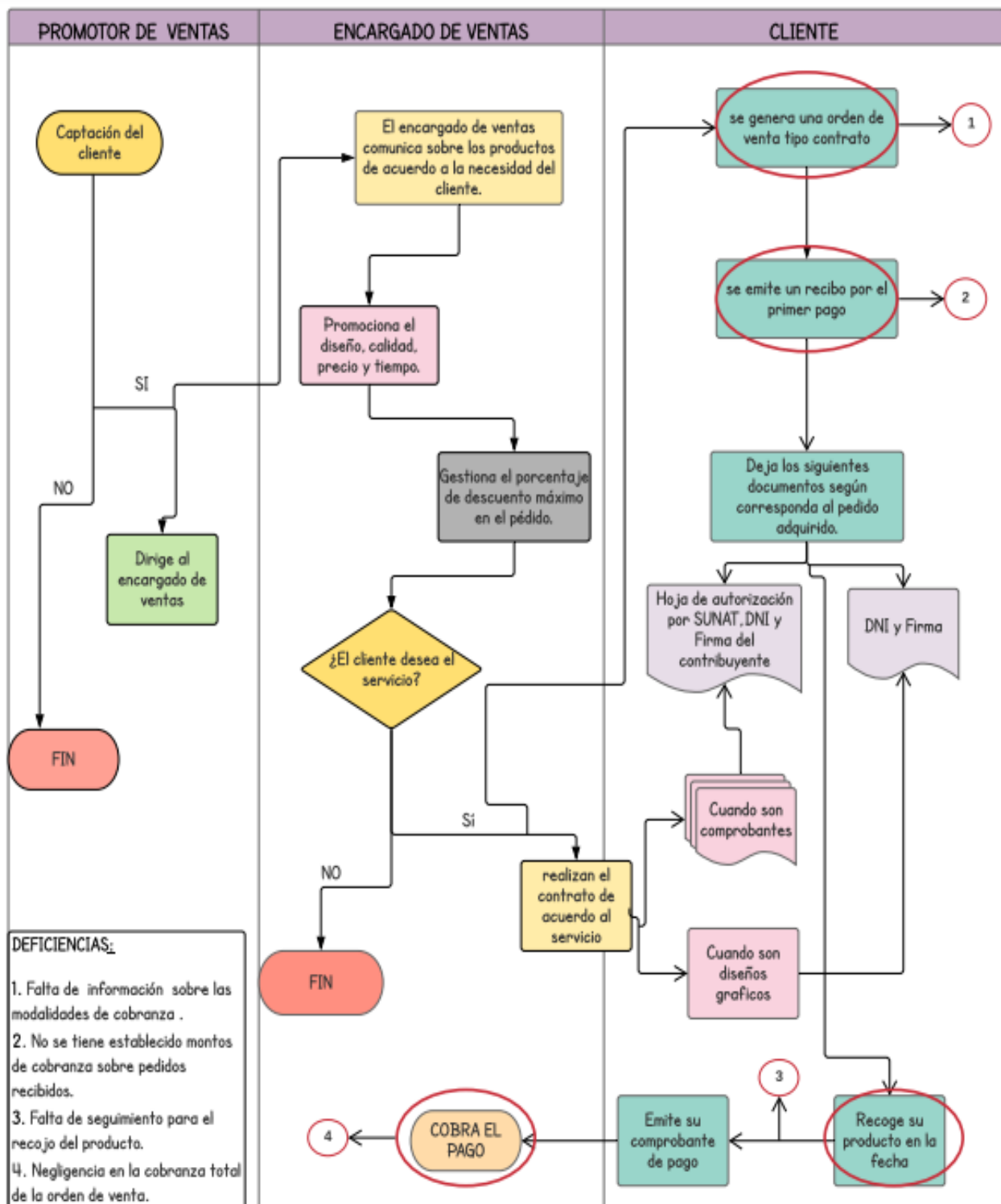
**11. ¿Considera que el proceso de ventas debería mejorar o implementar algunas estrategias de mejora?**

Claro, proponer nuevas políticas o estrategias para mejorar la rentabilidad del negocio como también capacitar a un nuevo personal que se dedique al trabajo de puerta por puerta o negocio por negocio, pero no a un precio muy alto que sea cómodo al mercado.

**12. ¿En base a su experiencia podría compartírnos cómo ve usted a su negocio de aquí en 5 años?**

Hasta el año pasado lo veamos muy rentable pero ahora no solamente yo las diferentes imprentas acá en el Perú muchas se están quebrando no porque no haya negocio de imprenta si no porque la superintendencia de SUNAT ha hecho que todo baje en el negocio porque ahora la mayoría es electrónico tanto los honorarios, las facturas, claro que es fácil, pero que pasa que hay personas o contribuyentes que no saben manejar el internet no saben autorizar, a veces te vas a la página de SUNAT y no hay sistemas y el electrónico eso es lo malo pero bueno es cuando hay sistema y rápido salen las cosas, entonces hasta hora sigue el trabajo en físicos, pero yo veo en 5 años que van a desaparecer la imprentas hay que ser valientes para seguir, la única esperanza nosotros como imprenta son las personas que hacen trabajos de boletas que pagan S/. 20 mensuales a la SUNAT; como son bodega, cevichería, ferretería porque ellos no están obligados de tener una máquina registradora.

### Anexo N°3 Flujograma del proceso de ventas de la empresa IMPREROUS E.I.R.L.



Fuente: Elaboración Propia 2019.

**Anexo N°4 Políticas actuales de comercialización de la empresa IMPREROUS E.I.R.L.**

<b>Políticas de Adquisición o Compra</b>	
<b>1</b>	La empresa comercial IMPREROUS E.I.R.L. solicita sus pedidos de dos formas: mediante vía telefónica o de manera personal.
<b>2</b>	No se tiene establecido tiempo promedio de entrega de productos solicitados.
<b>3</b>	No establece políticas de créditos con sus proveedores.
<b>4</b>	Mantiene los niveles de calidad de los productos requeridos.
<b>5</b>	No solicita el envío de muestras antes de realizar la orden de productos solicitados.
<b>6</b>	Negocia descuentos de acuerdo a la cantidad de productos requeridos.
<b>Políticas de Venta</b>	
<b>1</b>	Producto concedido será de buena calidad y servicio.
<b>2</b>	Se genera un descuento máximo, si se realiza una cierta cantidad de productos.
<b>3</b>	Al realizar la venta se genera la orden de venta tipo contrato.
<b>4</b>	Se emite el recibo simple por el primer pago que realice el cliente.
<b>5</b>	Documentos concedidos según corresponda el producto adquirido para la elaboración.
<b>6</b>	Recoger el producto en la fecha establecida.
<b>7</b>	Cancelar emitiendo el comprobante de venta de dicho producto.
<b>Políticas de Entrega de Mercadería</b>	
<b>Despacho - Distribución</b>	
<b>1</b>	Entrega sin un control efectivo.
<b>2</b>	Muestra el producto antes de la entrega a dicho cliente.
<b>3</b>	El cliente no registre saldo por cobrar.
<b>4</b>	Se asigne a un personal para la entrega de dicho producto.
<b>5</b>	No registra la entrega de dicho producto.
<b>6</b>	Cualquier error u omisión deberá acercarse a la empresa y dirigirse con la misma persona que le atendió, concediendo el comprobante de venta.
<b>Políticas de Marketing</b>	
<b>1</b>	El diseño del producto será notificado al cliente para su confirmación previo a su elaboración donde se indicará el modelo del producto y la calidad de los insumos.
<b>2</b>	Los precios de los productos no están acordes con los principales competidores.

3	No aplica estrategias de promoción para clientes recurrentes o para aquellos que realizan contratos por elevados volúmenes de productos.
4	Se asigna un personal responsable para mostrar a los clientes la variedad de productos con los que cuenta la empresa y puedan elegir el más próximo a su necesidad.

Fuente: Elaboración Propia 2019.

## Anexo N°5 Estado de Situación Financiera 2017-2018

IMPRERIOUS E.I.R.L.				
			2017-2018	
ACTIVO	2017	2018	Variación absoluta	Variación relativa
<b>Activo corriente</b>				
Efectivo y equivalente de efectivo	S/ 2,100.00	S/ 3,000.00	S/. 900.00	42.9%
Cuentas por cobrar comerciales	S/ 4,500.00	S/ 3,500.00	S/. -1,000.00	-22.2%
Otras cuentas por cobrar	-	-		
Inventarios	S/ 9,000.00	S/ 7,000.00	S/. -2,000.00	-22.2%
<b>Total activo corriente</b>	<b>S/ 15,600.00</b>	<b>S/ 13,500.00</b>	<b>S/. -2,100.00</b>	<b>-13.5%</b>
<b>Activo no corriente</b>			S/. -	
Cuentas por cobrar a largo plazo	S/ 5,500.00	S/ 4,200.00	S/. -1,300.00	-23.6%
Propiedad Planta y equipo	S/ 15,000.00	S/ 12,000.00	S/. -3,000.00	-20.0%
Activos Intangibles	S/ 13,000.00	S/ 16,000.00	S/. 3,000.00	23.1%
Otros activos no financieros	-	-		
<b>Total activo no corriente</b>	<b>S/ 33,500.00</b>	<b>S/ 32,200.00</b>	<b>S/. -1,300.00</b>	<b>-3.9%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/ 49,100.00</b>	<b>S/ 45,700.00</b>	<b>S/. -3,400.00</b>	<b>-6.9%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo corriente</b>				
Obligaciones financieras	S/ 4,450.00	S/ 4,500.00	S/. 50.00	1.1%
Cuentas por pagar comerciales	S/ 9,170.00	S/ 10,550.00	S/. 1,380.00	15.0%
Otras cuentas por pagar	S/ 6,500.00	S/ 6,950.00	S/. 450.00	6.9%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>S/ 20,120.00</b>	<b>S/ 22,000.00</b>	<b>S/. 1,880.00</b>	<b>9.3%</b>
<b>Pasivo no corriente</b>				
Obligaciones Financieras	-	-		
Otras cuentas por pagar	-	-		
Pasivo por impuesto a la renta diferido				
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ -</b>		
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital emitido	S/ 20,000.00	S/ 15,000.00	S/. -5,000.00	-25.0%
Reserva legal	S/ 1,150.00	S/ 1,100.00	S/. -50.00	-4.3%
Resultados acumulados	S/ 7,830.00	S/ 7,600.00	S/. -230.00	-2.9%
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>S/ 28,980.00</b>	<b>S/ 23,700.00</b>	<b>S/. -5,280.00</b>	<b>-18.2%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/ 49,100.00</b>	<b>S/ 45,700.00</b>	<b>S/. -3,400.00</b>	<b>-6.9%</b>

Fuente: Empresa Comercial IMPRERIOUS E.I.R.L. – 2017-2018