

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



**GESTIÓN COMERCIAL Y SU IMPACTO EN LA SITUACIÓN**  
**FINANCIERA DE LA EMPRESA GRUPO MAX S.A.C. PERIODO**  
**2016-2018**

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

**AUTOR**

**YESSICA PAOLA MAXE MILIAN**

**ASESOR**

**LEONCIO OLIVA PASAPERA**

**<https://orcid.org/0000-0002-8347-2008>**

**Chiclayo, 2021**

**GESTIÓN COMERCIAL Y SU IMPACTO EN LA  
SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA GRUPO MAX  
S.A.C. PERIODO 2016-2018**

PRESENTADA POR  
**YESSICA PAOLA MAXE MILIAN**

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

**CONTADOR PÚBLICO**

Luis Antonio Montenegro Pérez  
PRESIDENTE

Rosita Catherine Campos Díaz  
SECRETARIO

Leoncio Oliva Pasapera  
VOCAL

## **Dedicatoria**

Esta tesis le dedico principalmente a Dios por permitirme llegar a este momento tan importante de mi vida. A mis dos grandes amores Gilberto y Ninfa por ser mi motivación principal, quienes me apoyaron en todo momento con sus recomendaciones, cariño, abrazos y su amor infinito que me impulso a cumplir mi meta más anhelada y por nunca dejar de creer en mí. A mis hermanos Anderson y Edith quienes día a día me motivaron a seguir adelante en todo lo largo de mi carrera profesional, por estar siempre conmigo en todo momento. Y a toda mi familia por sus sugerencias y palabras de aliento que siempre me brindaron en el momento que más lo necesitaba, que hicieron de mí una mejor persona.

## **Agradecimientos**

A Dios por guiarme, a mis padres por hacer el gran esfuerzo de darme la oportunidad de estudiar en esta prestigiosa Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por promover excelentes conocimientos.

A mi asesor de tesis el Mgtr. Oliva Pasapera Leoncio por su apoyo incondicional. Igualmente, a mi docente la Mgtr CPC Flor Beltrán Portilla quién me motivo desde que empecé esta investigación. Al gerente de la empresa Grupo Max S.A.C. por brindarme la información necesaria para culminar mi tesis.

## Índice

Resumen .....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	11
Revisión de literatura.....	14
Materiales y métodos.....	32
Resultados y discusión .....	38
Conclusiones.....	89
Recomendaciones .....	90
Referencias .....	91
Anexos .....	94

## Lista de tablas

Tabla 1 : Balance general.....	22
Tabla 2 : Operacionalización de variables .....	33
Tabla 3 : Operacionalización de variables .....	34
Tabla 4 : Matriz de consistencia .....	37
Tabla 5 : Productos con mayor frecuencia de ventas en el área de cocina. ....	39
Tabla 6 : Productos con mayor frecuencia de ventas en el área de comedor .....	39
Tabla 7 : Productos con mayor frecuencia de ventas en el área de artículos de limpieza	40
Tabla 8 : Productos con mayor frecuencia de ventas en el área de línea escolar .....	40
Tabla 9 : Productos con mayor frecuencia de ventas en el área de juguetes .....	41
Tabla 10 : Productos con mayor frecuencia de venta en el área de bebé .....	41
Tabla 11 : Trabajadores .....	44
Tabla 12 : Principales proveedores .....	45
Tabla 13 : Relación de proveedores.....	45
Tabla 14 : Principales clientes mayoristas de año 2018 .....	46
Tabla 15 : Competidores.....	47
Tabla 16 : Análisis Foda de la empresa Grupo Max S.A.C.....	48
Tabla 17 : Identificación de las deficiencias del área de compras.....	51
Tabla 18 : Identificación de las deficiencias del área de ventas .....	55
Tabla 19 : Identificación de deficiencias del área de almacén .....	59
Tabla 20 : Indicador de compras.....	60
Tabla 21 : Volumen de compras en soles .....	60
Tabla 22 : Órdenes de compras erradas .....	61
Tabla 23 : Pedidos generados .....	62
Tabla 24 : Pedidos rechazados.....	63
Tabla 25: Indicadores de almacén .....	65
Tabla 26 : Mercadería enviada inconforme .....	65
Tabla 27 : Tasa de disponibilidad real de inventarios .....	66
Tabla 28 : Indicadores de ventas.....	67
Tabla 29 : Ventas anuales en soles .....	68
Tabla 30 : Ventas por vendedor anual .....	69
Tabla 31 : Ventas por clientes (mayoristas o minoristas).....	69
Tabla 32 : Indicadores financieros.....	71
Tabla 33: Liquidez general .....	71
Tabla 34 : Prueba acida.....	72
Tabla 35: Liquidez absoluta o defensiva .....	73
Tabla 36: Capital de trabajo.....	73
Tabla 37: Indicadores de endeudamiento .....	74
Tabla 38 : Endeudamiento del activo total .....	75
Tabla 39 : Endeudamiento patrimonial.....	75
Tabla 40: Indicador de rentabilidad .....	76
Tabla 41: Rentabilidad sobre el patrimonio.....	77
Tabla 42: Rentabilidad sobre la inversión .....	77
Tabla 43: Utilidad del activo .....	78
Tabla 44: Utilidad de las ventas.....	79
Tabla 45: Utilidad por acción .....	79
Tabla 46: Margen de utilidad bruta.....	80

Tabla 47: Margen de utilidad neta .....	81
Tabla 48: Rotación de cartera anual .....	81
Tabla 49: Rotación de inventarios anual.....	82
Tabla 50 : Período de pago a proveedores anual .....	83
Tabla 51: Rotación de efectivo y equivalente de efectivo .....	84
Tabla 52: Rotación de activos totales .....	84
Tabla 53: Rotación del activo fijo.....	85

## Lista de figuras

Figura 1: Organigrama de la empresa Grupo Max S.A.C a diciembre del 2018.....	42
Figura 2 : Meses con mayor venta en los años 2016 - 2018.....	46
Figura 3: Flujograma del proceso actual del área de compras.....	49
Figura 4 : Flujograma de proceso actual del área de ventas .....	53
Figura 5 : Flujograma del proceso actual del área de almacén.....	57
Figura 6 : Volumen de compra .....	61
Figura 7 : Órdenes de compra.....	62
Figura 8: Pedidos generados .....	63
Figura 9 : Pedidos rechazados .....	64
Figura 10: Tasa de mercadería enviada inconforme por proveedor .....	66
Figura 11: Inventarios .....	67
Figura 12: Ventas anuales.....	68
Figura 13: Ventas por vendedor anual.....	69
Figura 14: Ventas por clientes .....	70
Figura 15: Liquidez corriente .....	71
Figura 16: Prueba acida .....	72
Figura 17: Liquidez absoluta o defensiva .....	73
Figura 18 : Capital de trabajo .....	74
Figura 19: Endeudamiento del activo total .....	75
Figura 20: Endeudamiento patrimonial .....	76
Figura 21: Rentabilidad sobre el patrimonio .....	77
Figura 22: Rentabilidad sobre la inversión .....	78
Figura 23: Utilidad del activo .....	78
Figura 24: Utilidad de las ventas .....	79
Figura 25: Utilidad por acción .....	80
Figura 26: Margen de utilidad bruta .....	80
Figura 27: Margen de utilidad neta.....	81
Figura 28.Rentabilidad Sobre El Patrimonio.....	81
Figura 29.Rentabilidad Sobre El Patrimonio.....	81
Figura 30.Rentabilidad Sobre El Patrimonio.....	81
Figura 31: Rotación cartera anual .....	82
Figura 32: Rotación de los inventarios anual.....	82
Figura 33: Periodo de pago a proveedores anual.....	83
Figura 34: Rotación de efectivo y equivalente de efectivo.....	84
Figura 35: Rotación de activos totales.....	85
Figura 36: Rotación del activo fijo .....	85



## Resumen

Esta importante investigación de gestión comercial se desarrolló en las instalaciones de la empresa Grupo Max S.A.C. de la ciudad de Chiclayo, la cual presenta una problemática que se centra en sus áreas comerciales por lo cual se planteó como objetivo general: Evaluar la gestión comercial y su impacto en la situación financiera de la empresa Grupo Max S.A.C. Periodo 2016 al 2018.

Se desarrolló una investigación cuantitativa de tipo aplicada con un nivel descriptivo, ya que en el estudio se describió y analizó las variables de gestión comercial y la situación financiera se utilizó un diseño no experimental al no realizar ninguna manipulación de las variables. A su vez se ha detallado los aspectos generales de la empresa, Además se ha identificado mediante flujograma las deficiencias del proceso de comercialización, Después se analizó los indicadores de gestión comercial, Finalmente se elaboró indicadores en relación a la situación financiera de la empresa.

A través de los resultados respecto al proceso de comercialización se halló deficiencias en el inadecuado control de productos, carencia de registros, falta y deterioro de productos, situación que se refleja en el impacto de la situación financiera del periodo 2016 al 2018.

Se concluye que la situación financiera muestra el impacto que ha generado en el periodo 2016 al 2018; Permitiendo evaluar indicadores financieros que demostraron cómo se encuentra la empresa, situación que no es analizada por la gerencia desconociendo las dificultades que afectan la situación financiera por una deficiente gestión comercial.

**Palabras clave:** Gestión Comercial, Situación Financiera, Impacto.

## **Abstract**

This important research of commercial management was developed in the facilities of the company Grupo Max S.A.C of the city of Chiclayo, which presents a problem that focuses on its business areas and has as a general objective: Evaluate the business management and its impact on the financial situation of the company Grupo Max S.A.C. Period 2016 to 2018.

A quantitative investigation of an applied type was developed with a descriptive level, since the study described and analysed the business management variables and the financial situation used a non-experimental design by not performing any manipulation of the variables. In turn, the general aspects of the company have been detailed, in addition to the deficiencies of the marketing process have been identified by means of flow chart, after the indicators of commercial management were analyzed, Finally, financial indicators were developed in relation to the financial situation of the company.

Through the results regarding the marketing process were found deficiencies in the inadequate control of products, lack of records, lack and deterioration of products, situation reflected in the impact of the financial situation from 2016 to 2018.

It is concluded that the financial situation shows the impact it has generated in the period 2016 to 2018; Allowing to evaluate financial indicators that demonstrated how the company is, This situation is not analyzed by management, ignoring the difficulties that affect the financial situation due to poor business management.

**Keywords:** Business Management, Financial Situation, Impact.

## **Introducción**

El fenómeno de la globalización ha generado un gran impacto en la productividad y competitividad de todo tipo de empresas, particularmente las dedicadas a la comercialización de productos de plástico así lo menciona Piraquive (2017) quien afirma que es una herramienta para administrar de forma efectiva las ventas mediante una data CRM ello optimizará los negocios ya que se crea un sistema de gestión comercial favoreciendo el crecimiento de las entidades bolivarianas en un 24% e igualmente los empresarios para fines de año invirtieron un 57% de su capital para modernizar su tecnología para mejorar la gestión comercial pues afirman que tienen dificultades originadas a causa de una mala planificación, administración y control sobre las existencias y necesidades diarias de la empresa, ocasionando pérdidas o incrementos innecesarios en los costos de los productos y mercaderías almacenadas trayendo grandes pérdidas.

Subía (2019) menciona que 1300 empresarios de Ecuador acudieron a 167 eventos organizados en Chile ya sus entidades son pequeñas firmas que destacan ya que emplean una adecuada gestión comercial puesto que invierten casi \$ 7 millones al año incrementando sus ganancias además de permitirles mantenerse en el mercado liderando en el sector que pertenecen.

En Colombia las entidades han incrementado sus utilidades pues implementaron un sistema de gestión que les permite que sus procesos sean eficientes en el departamento de compras y almacén entre las que resaltan esta Fabricato quien aumento su utilidad bruta en 115% en el año 2021 los representantes de la entidad afirman que dicho evento fue producto a que facturaron \$ 89.856 millones ello se refleja en la situación financiera de la entidad en mención puesto que sus índices de liquidez variaron en 4% con respecto del ejercicio anterior igualmente su solvencia. (Solórzano, 2021).

Asi mismo en Perú las empresas que pertenecen al sector retail han crecido considerablemente en un 6 % en el año 2018 de manera que emplean herramientas para mejorar su gestión comercial llegando a facturar S/.25.953 millones al año lo que representa un incremento de 9.4% en sus ventas a comparación del año anterior sin embargo en otros sectores la competencia es fuerte por lo cual las organizaciones deben detectar sus deficiencias en las áreas de gestión comercial, administración, recursos humanos y financieros, cuyos resultados como consecuencia afectan al consumidor y al crecimiento económico de las mismas pues incide en la rentabilidad que está relacionado con el

desempeño del área de ventas y de los ingresos obtenidos ello afecta también obtuvo al servicio directo al cliente y desactualización en el uso de la tecnología.

Por la tanto la gestión comercial y la baja rentabilidad de la empresa demuestran que una empresa requiere mejorar los procesos de comercialización que conlleve a una gestión administrativa eficiente y aun crecimiento sostenido de la empresa. (Instituto Peruano de Logística Aplicada, 2017).

Tal es el caso de la empresa Grupo Max S.A.C. que evidencia similares dificultades en la gestión comercial destinados al área de compras, ventas y de almacén, debido al mal manejo de la gerencia y al deficiente manejo de operaciones ejecutadas por los empleados de almacén y de otras áreas esto a ocasionado que la empresa obtenga poca liquidez e insolvente rentabilidad. Estos precedentes han llevado a formular el siguiente problema: ¿Cuál es el impacto de la gestión comercial en la situación financiera de la empresa Grupo Max S.A.C. Periodo 2016-2018?

De modo que se tiene por objetivo general Evaluar la Gestión Comercial y su impacto en la situación financiera de la empresa Grupo Max S.A.C. Periodo 2016. 2018.

Consecuentemente se tiene objetivos específicos:

- Describir los aspectos generales de la empresa Grupo Max. S.A.C.
- Identificar mediante flujograma las deficiencias del proceso de comercialización en la empresa Grupo Max S.A.C.
- Analizar los indicadores de Gestión Comercial.
- Elaborar Indicadores financieros en relación a la situación financiera de la empresa Grupo Max S.A.C. en el periodo 2016-2018.

Por ello esta investigación se orienta a relevar los beneficios que brindara una buena gestión comercial en el desarrollo empresarial y para alcanzar ese objetivo se ejecutara un conjunto de actividades que busquen mejorar la mayor liquidez y rentabilidad de la situación financiera en la empresa Grupo Max S.A.C; Superando las deficiencias del inadecuado control del área de compras, ventas y almacén. Porque una empresa no puede ser competitiva si es que su gestión comercial no es eficiente igualmente contribuirá con futuras investigaciones y para personas que estén interesadas en este tema.

En esta investigación se desarrolló los siguientes puntos: introducción que comprende el preámbulo del tema a investigar, seguidamente el marco teórico, que ayudó al sustento

del desarrollo de la investigación presentada con el análisis de antecedentes similares como refuerzo del tema.

Acto seguido se incorporó los materiales y métodos detallándose el tipo y nivel de investigación, el diseño de investigación, población, muestra y muestreo, criterios de selección, Operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimientos, el plan de procesamiento y análisis de datos, la matriz de consistencia y las consideraciones éticas.

Por consiguiente, se tiene a los resultados y discusión, en el cual se dio a conocer la gestión comercial y su impacto en la situación financiera.

Y finalmente se procedió a redactar las conclusiones y recomendaciones, dando la síntesis general obtenido durante la investigación mediante el análisis de los instrumentos de investigación.

## **Revisión de literatura**

### **Antecedentes**

Para que esta investigación tenga más relevancia es impredecible que tenga una validez científica al momento de proceder a la revisión bibliográfica de diferentes teorías y estudios vinculados con el tema, como se especifica en el siguiente apartado.

Bancayan (2019) en su investigación Impacto de la gestión financiera y propuesta para mejorar la rentabilidad de la entidad HDC S.A.C. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo .Chiclayo.

Tuvo por objetivo principal diagnosticar los aspectos financieros del entorno coyuntural, posteriormente analizar los Estados financieros de los ejercicios 2013 al 2017, asimismo diagnosticar la situación de la planificación financiera por lo cual considero emplear un tipo de estudio descriptivo con un diseño no experimental de modo que no se manipularan los resultados para ello se tomó como población a la entidad en mención y como muestra a los estados financieros es así que se utilizó la técnica de la entrevista y la observación que al aplicarlas se obtuvieron por resultado que los clientes morosos son un gran riesgo para la entidad, consecuencia de ello no hubo ingreso de efectivo entorpeciendo el cumplimiento de sus obligaciones financieras y la operatividad de la corporación, asimismo el no haber contado con nueva tecnología, no le permitió llevar un mejor control de sus recursos de igual manera se evidencio también que hubo alta rotación de inventarios que significa que la entidad se puede quedar sin inventarios y a su vez no contar con efectivo liquido de tal manera que el autor llego a la conclusión de la importancia que tiene gestionar la situación financiera de una empresa ya que repercute en su rentabilidad.

Cruz (2017) En su tesis “Análisis de la gestión comercial de los servicios de agua potable y alcantarillado de la EAPA San Mateo – Esmeraldas”. Universidad Católica Del Ecuador.

Tuvo por objetivo establecer un estudio detallado de cómo se encuentra el proceso comercial de la empresa ecuatoriana EAPA San Mateo y sus posibles soluciones estratégica. La investigación se estableció como un informe descriptivo, basado en un diseño no experimental, donde se realizó una ficha de observación, que se aplicó al área comercial con el fin de determinar y presentar todos los lineamientos apropiados para realizar un diagnóstico del estado actual comercial de la empresa San Mateo. Y se concluyó que para conocer el estado actual del Área Comercial de la entidad EAPA San Mateo. Se realizó un

análisis a la gestión de agua potable y alcantarillado, siguiendo una revisión de los procesos comerciales como son: atención al cliente, reclamos, facturación, recaudación y control de usuarios; con el fin de identificar factores que determinen el desempeño y sustentabilidad de la gestión comercial de la empresa EAPA San Mateo. Además, determinaron que el área comercial carece de políticas, procedimientos de trabajo, que respalden sus actividades cotidianas. Por lo que se observó descoordinación de las funciones e información irreal, dificultando el trabajo diario que se ve reflejada en el servicio que se brinda al ciudadano.

Carpintero (2017) En su tesis sobre “La gestión comercial en la empresa Superkasa de la ciudad de Riobamba y su incidencia en las ventas en el periodo 2015”. Universidad Nacional De Chimborazo de Ecuador.

Tuvo como propósito evaluar el impacto que está presentado las acciones ejecutas en el área de estudio frente a los ingresos registrados a la fecha. El estudio que se realizó fue de tipo descriptivo con un diseño pre-experimental. En conclusión, el autor menciona que la empresa no cuenta con un buen manejo de gestión comercial ya que afecta el área comercial y diferentes aspectos como ventas, existencias, promoción y publicidad. Viéndose reflejada en los niveles de ventas; que demuestran que no son estables porque no se logra reflejar una organización empresarial por áreas adecuadamente, esta debe permitir mantener los niveles de ventas por lo que se plante estrategias de ventas como son: ser efectivo, interacción al cliente, pensar en promociones, descuentos y ofertas.

León (2017) en su estudio Mejora al proceso de gestión comercial en la entidad Fomentcorp. Universidad de Guayaquil. Guayaquil.

Su principal objetivo fue mejorar el proceso de gestión comercial para mejorar los procesos relacionados como son: Compras y Ventas, que ayuden a planificar, administrar y controlar adecuadamente los inventarios, de tal manera que se pueda desarrollar técnicas viables para la solución y alcance de nuestra misión por optimizar el rendimiento de las operaciones por ello se consideró una investigación de campo ya que utilizo el método empírico de tipo exploratorio tomando como muestra a empresas que se dediquen a las mismas actividades que Fomentcorp de modo que empleo la técnica de la encuesta que tiene por instrumento al cuestionario es así que se obtuvo por resultado que no se trabaja con eficiencia ya que el sistema que se utiliza es obsoleto trayendo dificultades al momento de efectuar las operaciones de venta de modo que para el presente año existieron pérdidas de un 20% afectando a los ingresos y a su rentabilidad por ello el autor llegó a la conclusión que la

entidad debe diseñar un manual un manual de funciones para facilitar el trabajo de sus colaboradores y no haya futuras contingencias así como implementar un nuevo sistema.

Criollo (2016) En su investigación “Gestión del proceso de comercialización para mejorar las ventas en la empresa Group Hermanos Delgado S.A.C.” Universidad Cesar Vallejo.

Se planteó como objetivo establecer las operaciones relacionadas a la gestión comercial direccionada a las ventas que vienen realizando la empresa. El método que se utilizó fue de tipo descriptivo-analítica basada en un diseño no experimental. Por lo que se concluye que la gestión del proceso de comercialización busca detallar como se encuentra a la fecha todas las actividades que vienen evaluando en dicha área, esto se describe bajo dos estudios concluyentes: uno que especifica las operaciones actuales del área y la serie de acciones de mejora que describen los medios necesarios. Así mismo, buscan que la empresa esté orientada en cumplir con todos los requerimientos de los consumidores, enfocándose en las restricciones de los abastecedores, trabajadores y clientes. De esta forma mejorar las deficiencias que existe en el proceso de comercialización a través de propuestas de mejora de gestión.

Valenzuela (2016) En su investigación “La gestión comercial de la empresa Provetec y su incidencia en la Rentabilidad 2014 – 2015”. Universidad Nacional de Chimborazo de Ecuador.

Presentó como objetivo de investigación identificar la gestión comercial que incide en la rentabilidad. El estudio fue de tipo descriptivo donde se requirió información relacionada con el desempeño del área y los ingresos obtenidos por ventas. Obtuvo como resultados que la empresa posee falencias en la gestión comercial basándose en el servicio directo al cliente o a quien adquiera el producto. Además, no se emplea medios publicitarios masivos, para fomentar lo que ofrece como entidad. Así mismo, posee pequeñas instalaciones y tiene software desactualizado lo que ocasiona demora en la atención al público. Por lo tanto, el autor concluye que la gestión comercial de PROVETECA ha determinado un perfil estratégico favorable donde sus fortalezas y oportunidades representan el 69,23% y 57,15% que superan a las debilidades de un 30,77% y amenazas al 42,85% dentro de su respectivo entorno. Teniendo como variaciones en la rentabilidad de sus ventas, tanto bruto, operacional y neta que se redujo en el año 2015 en 1,02%, 0,80% y 0,70%. No pudiendo compensar los costos de adquisición frente a las ventas del periodo. En cuanto a la rentabilidad sobre el patrimonio está disminuyó en 2.211,31% y sobre el activo total y fijo, su reducción fue de



814,35% y 730,95% proporcionalmente. En general la rentabilidad, tanto económica como financiera, denota decrecimiento. Por lo tanto, la gestión comercial como de la rentabilidad de PROVETEC demuestran que la empresa requiere precisar procesos de comercialización que conlleven a una gestión administrativa eficiente y por ende a un crecimiento sostenido de la empresa, que pueda superar políticas internas o externas relacionadas con su actividad. Igualmente se consideró para el desarrollo de la presente investigación se consideró enfoques conceptuales:

Díaz (2019) Sostiene que la **gestión comercial** es la función elemental que se debe manejar en toda empresa, desarrollando y estructurando actividades fundamentales que deben especificarse en todas las operaciones que se sigue en el área, buscando adaptar y realizar funciones que enfoquen directamente las ventas, compras e almacén que se reflejan en calidad, precios y manejo de la distribución con el fin de cumplir con los requerimientos que deben tener los productos o servicios de manera eficiente.

Rodríguez (2013) Afirma que la esta área sigue una serie de actividades enfocadas a todos los aspectos que van direccionadas al producto, como su precio, promoción y formas de desplazamiento hasta el cliente objetivo. (pág. 2). Esencialmente la función primordial de la gestión comercial, es comprender y abrir la organización al mundo exterior donde la satisfacción del cliente y el crecimiento del mercado son las prioridades para desarrollar un sistema adecuado, así como sus productos y servicios de calidad.

Esta tiene por origen toda entidad, que tiene una relación con las actividades básicas de adquisición, distribución y la elaboración de una gama de productos que están encargadas de todas las estrategias que deben aplicarse a las empresas cuando se presenta considerables índices de desempeño con respecto a la competencia directa que se encuentra en el mercado. De acuerdo a Molinillo (2020), la gestión de esta área comercial de toda entidad se enfoca en buscar cumplir con todos los requerimientos de los compradores, estos deben estar enfocado como prioridad. Es importante tener en cuenta que los consumidores se pueden llegar a fidelizar y no solo tenerlos como potenciales, si se logra desarrollar con las especificaciones deseadas, de esta forma cada uno de ellos podrán adquirir lo que disponen. Asimismo, sostiene que esto se puede registrar mediante:

- 1.- Los ingresos monetarios.
- 2.- La distribución de productos.

Mora (2016) sostienen que en la sociedad moderna que vivimos la gestión de la elaboración de los bienes que se ofrecen viene siendo ejecutado por la capitanía gerencial, que

básicamente estructuran los procesos con la finalidad inmediata de presenciar ingresos líquidos considerables. Siendo el manejo de las actividades comerciales la gestión más adecuada si se desarrolla un plan y se ejecuta adecuadamente. Este plan debe comprender todas las actividades necesarias para producir y distribuir adecuadamente sin perder la meta de cumplir con los requerimientos de los clientes.

Artas (2017) Sostienen que los **indicadores de gestión comercial** en toda organización están conformados por tres áreas las cuales son:

### 1. Área De Compras

El área de compras tiene como finalidad adquirir todos los insumos o recursos que viene de su catálogo de abastecedores. Teniendo como función los siguientes:

- \_ Entrega de la relación de los recursos administrados durante el procedimiento y formulados específicamente por el personal de almacén.
- \_ Organizar importe destinados a los proveedores.
- \_ Analizar y ajustar las ofertas presentada por terceros.
- \_ Originar “orden de compra”.
- \_ Entrega de facturas, guías de remisión, boletas por compras.

Criollo (2016), sostiene que el área de compras se encarga de la evaluación y generación de los recursos que son necesarios para cumplir con la entrega de productos terminados. Se tiene en cuenta el tiempo, las cantidades que son registradas y emitidas.

Aquí se rescata una variable como es el volumen de compras.

$$\frac{\text{Valor de Compra}}{\text{Total de las ventas}} * 100$$

Después se hará a través del número de órdenes de compras erradas.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de ordenes de compras con error}}{\text{Total de ordenes emitidas}} * 100$$

También se puede precisar mediante el número de órdenes de compras correctas.

$$\frac{N^{\circ} \text{ de pedidos generados corectos}}{\text{Total de pedidos generados}} * 100$$

Luego se determinará a través de pedidos rechazados

$$\frac{\textit{Pedidos rechazados}}{\textit{Total de ordenes recibidos}} * 100$$

## 2. Área de ventas

El área de ventas tiene como objetivo vender al contado o al crédito los productos que se encuentren disponibles. Las cuales tienen las siguientes funciones:

- \_ Atender al cliente.
- \_ Emitir documentos de requerimientos.
- \_ Procesar los egresos por compras y emitir instrumento de registro de la venta.
- \_ Establecer y registrar todos los ingresos obtenidos por ventas.

Según Criollo (2016), el área de ventas se define como las acciones o tareas organizadas para generar la adquisición del producto final o servicio que se está ofreciendo, se establece la relación directa entre empresa y cliente. Si presentamos términos normativos, se establece todos los documentos necesarios para hacer fiable el intercambio de beneficios (producto y dinero).

Ventas Anuales en Soles

$$\textit{Vtas de facturas} + \textit{Vtas de boletas}$$

Además, también se indicarán la forma de hallar la cantidad vendida por cada vendedor anual.

$$\frac{\textit{Ventas por vendedor}}{\textit{Total de ventas}} * 100$$

Se hallará por cada venta al cliente anualmente.

$$\frac{\textit{Ventas Anuales por cliente}}{\textit{Total de ventas Anuales}} * 100$$

### 3. Área de almacén

El área de Almacén tiene como función controlar la circulación de los recursos de inventario, asimismo como el registro adecuado de todo lo que está circulando. Tiene como finalidad las siguientes funciones:

- \_ Confeccionar una relación de todo lo que se encuentra disponible en el depósito.
- \_ Examinar todos los aspectos que son fundamentales para comprobar la funcionalidad de los productos que se ofrecen.
- \_ Suministrar todo lo que se requiere en el momento indicado.
- \_ Apuntar detalladamente dentro del registro requerido (boleta, facturas u otros).
- \_ Mantener al día el registro de disponibilidad de productos en almacén.
- \_ Documentar inmediatamente de presentarse la falta o mal manejo del registro establecido.

Criollo (2016), el área de almacén es el que se encarga de mantener en orden todos los productos finales para ser distribuidos cuando se le solicite, así mismo debe mantener un registro de la disponibilidad en volumen para poder cubrir con los lotes pedidos solicitados.

Aquí se puede ver la mercadería enviada inconforme por proveedores.

$$\frac{\textit{Mercadería enviada inconforme}}{\textit{Total de mercadería recibida}} * 100$$

Así mismo también la disponibilidad real de inventario.

$$\frac{\textit{Inventario real físico}}{\textit{inventario registrado en sistema}} * 100$$

Según Salas (2016) **La situación financiera** tiene un rol importante en las empresas ya que tiene la capacidad de enfrentar debidamente sus compromisos de pago y medir el desempeño ya que está vinculado a la liquidez, solvencia, estabilidad y productividad de las empresas.

Igualmente explica que la situación financiera de las entidades consiste en la evaluación detallada de la base estadística registrable permitiendo ponderar los logros de la organización, esto ayuda en la formulación de objetivos y metas que sirven como límites para la solución de problemáticas futuras. Además, no se debe dejar de lado capacidad,

permanencia y productividad. La primera tiene que ver los aspectos que facilitan lograr las metas establecidas de forma inmediata, la segunda se enfoca en la perseverancia de la entidad dentro del mercado, con un fin en crecimiento. Finalmente, la productividad corresponde a cuantos ingresos ha venido presenta la empresa; ya que esto permite cumplir con el beneficio de cada persona que conforma la entidad.

Así mismo, detalla que se considera como un reporte numérico que especifica la situación actual de la entidad en cuanto a las finanzas y los criterios económicos. De acuerdo al tipo de empresa que se está trabajando se permiten diagnosticar un análisis comparativo de la misma las cuales incluyen al activo, pasivo y el capital. Se norma de acuerdo a un formato y criterio estándar para que al momento de revelar la información básica de la empresa se pueda obtener uniformemente una buena posición financiera, capacidad de lucro y fuentes de fondo.

Según Flores (2013) los **estados financieros** son un escrito que detalle todos los costos ejecutados por la empresa durante un periodo establecido, no solo se basa en especificar los costos sino también el listar todos los recursos empleados para lograr obtener el producto que se está entregando al cliente.

La situación financiera requiere documentación fiable y actual para que facilite determinar las mejoras necesarias dentro de las actividades que se siguen para cumplir con la producción establecida. Se recomienda que los estados financieros que la organización presenta debe estar organizada y actualizada.

NIC 1, es una norma que sigue una serie de acciones enfocadas exclusivamente a los estados financiero, que se puedan majear mediante la comparación de todos los registros de la empresa por periodos frente a entidades que están en el mismo rubro. Siguen requerimientos generales, guías de estructura y requisitos mínimos a cumplir.

Tiene como finalidad representarse estructuralmente la utilización de las finanzas en la empresa. Así mismo tiene por objetivo ser fuente de datos relevantes numéricos que permiten realizar un análisis del crecimiento monetario de la empresa. Esta debe ser clara y precisa para que cuando se lleve a cabo su análisis pueda ser comprensible para todos los involucrados. Aquí también se destaca la participación de la administración, ya que tiene registrado todos los recursos que son empleados y se involucran en la producción o entrega del bien. Los elementos fundamentales que se detallan en este punto son: “Activos, pasivos, patrimonios, ingresos y gastos”, incluyendo también el estudio de pérdidas y ganancias.

Palomares (2016) Sostiene que los **estados financieros** se organizan al momento de la presentación del informe periódico acerca de la situación actual del negocio, los progresos de administrar los resultados obtenidos durante el período desarrollado la cual constituye una combinación de hechos registrados, convenciones contables y juicios personales. La cual se mostró en datos obtenidos de registros contables, tales como efectivo o valor de compromisos, acuerdos contables se narren con ciertos lineamientos como la forma de valor de los activos o capitalización de ciertos gastos, El juicio personal hace referencia a las decisiones que pueda tomar el contador. Ya sea utilizar los métodos de depreciación o valorización de inventarios, amortización intangible a largo y a corto plazo. etc.

Según Villaroel (2017) define el **estado de situación financiera** como un balance general descrito en un documento que precisa la posición empresarial. En este estado se precisa todos los costos que ejecutan la entidad descrita como activos, estos también deben establecer su forma de manejo adquisitivo o financiamiento. Por lo tanto, el estado de la situación financiera se detalla como un panorama que especifica la posición financiera de la entidad en un periodo.

*Tabla 1 : Balance general*

ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
	PASIVO NO CORRIENTE
ACTIVO NO CORRIENTE	PATRIMONIO

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura se presenta las inversiones realizadas por la empresa, a las que se denomina activo, esta se divide en activo corriente, que comúnmente se transforma en un determinado periodo en efectivo y activo no corriente, que se da como inversión a largo plazo. Frente a estos términos se encuentra todo el financiamiento por parte de terceros como el banco que se conoce como pasivos, esta se divide en pasivo corriente, que detalla las deudas a plazo largo (mayor al año). Así mismo, se detalla el patrimonio, que engloba todas las utilidades retenidas o por distribuir.

**El estado de situación financiera** durante mucho tiempo se ha considerado como uno de los estados más relevantes de la información financiera que emiten las empresas. El análisis de los estados financieros se ha venido denominado a menudo como análisis de balances.

En primer lugar, cuantificar su patrimonio, lo que busca es una relación entre los recursos que presenta la empresa diferido de las actividades exigidas en un determinado momento.

Es por ello que se aconseja tener en cuenta:

- \_ Balance estable.
- \_ Muestra variables fondo.
- \_ Valor Contable de la riqueza.

Se conoce que la relación de activos se da mediante los pasivos más el patrimonio neto.

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Patrimonio neto}$$

Además, la ecuación contable se encargará de mostrar con diferente nivel de desagregación, lo cual precisa las transformaciones que posee un momento dado. Gracias a esta información se puede conocer la estructura de dicho manejo teniendo en cuenta el periodo (corto o largo plazo).

Según Roman (2017) los **estados financieros** están conformados por:

**Activo:** son bienes económicos que obtiene la empresa al momento de ser registrados en los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Las cuales se clasifican en:

- \_ **Activo corriente:** Se encuentra (caja y bancos, valores negociables), Exigible (cuentas por cobrar comerciales), Realizable (existencias o inventarios NIC 2).
- \_ **Activo no corriente:** Inversiones, inmuebles, maquinarias y equipos, intangibles.

**Pasivo:** Son compromisos presentes por las empresas provenientes de transacciones o sucesos pasados con el propósito de financiar los bienes que constituyen el activo. Se clasifican en:

- \_ **Pasivo corriente:** Incluye las deudas cuyo plazo de vencimiento no supera los doce meses.
- \_ **Pasivo no corriente:** Está integrado por todas las deudas con un plazo de vencimiento superior a los doce meses como las provisiones para riesgos y gastos y los acreedores a largo plazo.

**Patrimonio:** Esta masa patrimonial, también denominada recursos propios o capitales propios, se compone de todos los elementos que no tienen la consideración de obligaciones.

Villaroel (2017) Comenta que el estado de resultados o también llamado **estado de resultados integrales** se encuentran reflejados en los registros numéricos de la entidad y también de los bienes y gastos.

Un análisis de pérdidas y ganancias, busca mostrar todo un análisis de los costos involucrados directamente como gastos, egresos, ingresos, beneficios durante un determinado tiempo. Se considera como uno de los instrumentos más importantes y relevantes, ya que permite tener un panorama visual del comportamiento empresarial al paso de los años.

Así mismo, se define como el que se encarga de sintetizar todas las utilidades de la empresa. Parte fundamental para un balance general. Todos los ingresos que se desglosan son: bienes, servicios, cuotas, egresos, costos, entre otros.

**Los indicadores financieros** o también llamados ratios son los encargados de manifestar resultados numéricos del comportamiento que tiene la empresa en un determinado año. Así mismo permite mejorar las decisiones o cierre según sea requerido y ejecutado por los encargados de la gestión empresarial.

Según Estupiñan (2020) se conocen también como instrumentos establecidos para realizar cualquier tipo de análisis enfocado a las finanzas de la entidad, de tal forma que se pueda reflejar el comportamiento en el tiempo de la empresa con respecto a sus salidas e ingresos desarrollados. Básicamente permite ver la realidad empresarial, esto permite tomar decisiones de mejora.

### **Liquidez**

Según Ortiz (2018) este término tiene que ver con todo lo referente a las metas que la empresa se plantea ni bien da marcha o establece durante su jornada laboral. Esta refleja como la entidad puede manejar las distintas situaciones en las cuales se encuentra en cuanto a pagos. Si la empresa presencia problemas en la liquidez, es indicio de que la empresa puede llegar a un punto de quiebre irreversible, lo cual se define como fracaso empresarial y lo que menos se quiere es llegar a ese punto.

La liquidez es la capacidad con mayor y menor facilidad de enfrentar las obligaciones de corto y largo plazo y con activos de pequeños plazos para transfórmalo en dinero o cualquier momento que las empresas decidan igualmente tiene la cualidad que puede medirse por un valor, deposito, un bien de consumo duradero. La cual se mide a través de tiempos determinados y grados de liquidez que deberán cumplir los inversionistas en el momento de afrontar sus deudas reflejada en la situación financiera de la empresa.



Pulido, Ramón, & Cristóbal, (2016) Explican que los indicadores de liquidez tienen la capacidad de que las empresas puedan sustentar todas las deudas en un periodo rápido.

Sostiene que liquidez es la viabilidad de transformar todo un activo en efectivo, siendo esto el fin primordial de la empresa. Así mismo, se conoce que todo activo presenta un determinado nivel de liquidez.

Si se da una diferencia entre los activos y el efectivo, la liquidez detalla:

- \_ El periodo de espera para que sea dinero.
- \_ La confianza de que se transformará en dinero.

Cuando ya se presenta una liquidez en efectivo, esta debe ser resguardada y darse un análisis de manejo para su uso. Lo que se quiere lograr es:

Ningún tipo de saldo sin contribuir.

Cumplir con los pagos.

El trabajo con TI favorable.

### **Indicadores de liquidez**

Pulido, Ramón, & Cristóbal, (2016) Indica que esta ratio contabiliza la capacidad que presenta la entidad para afrontar sus metas establecidas a un periodo inmediato.

A continuación, revisaremos los diferentes tipos de indicadores de liquidez:

### **Liquidez general o Razón Corriente**

Se detalla que, si este sale mayor a uno, reconoce que la entidad se encuentra bajo una liquidez favorable.

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

### **Prueba ácida o Liquidez severa**

Es un resultado más directo de la liquidez, en la cual se ve la diferencia entre los activos corrientes y las exigencias.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Act. cte} - \text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

### **Liquidez absoluta o Prueba defensiva**

Aquí se encuentra todos los activos corrientes frente al pasivo corriente. Este detalla un panorama del tiempo de funcionamiento de la entidad.

$$\text{Liquidez Absoluta} = \frac{\text{Caja y Bancos.}}{\text{Pasivo corriente}} \times 100$$

### **Capital de trabajo**

Este monto establece con cuánto dinero se cuenta para sustentar un porcentaje establecido de lo que es necesario para dar inicio al funcionamiento de la empresa.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo cte.} - \text{Pasivo cte}$$

### **Indicadores de Gestión o Actividad**

Tanaka (2016) Señala que este indicador mide la existencia y capacidad de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos.

#### **Rotación de Cartera**

La rotación de la cartera un alto número de veces óptimo de la rotación de la cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de periodo de cobro

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 360}{\text{Costo de Ventas}}$$

$$\text{Rotación Anual} = \frac{360}{\text{Rotación de Cartera}}$$

#### **Rotación de los inventarios**

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 360}{\text{Costo de Ventas}}$$

$$\text{Rotación Anual} = \frac{360}{\text{Rotación de inventarios}}$$

#### **Periodo promedio de pago a proveedores**

Mide específicamente el número de días que la firma, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado. Lo excelente es que este indicador su razón sea 1,2 o 4 veces al año, lo que indica que en ese tiempo se debe aprovechar al máximo los préstamos otorgados por los proveedores.

$$\text{Periodo de pago a Proveedores} = \frac{\text{Promedio de cuentas por pagar} \times 360}{\text{Compras a proveedores}}$$

$$\text{Rotación Anual} = \frac{360}{\text{Periodo de pago a proveedores}}$$

### **Rotación de caja y bancos**

Dan una idea sobre la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de venta

$$\text{Rotación de Caja y Bancos} = \frac{\text{Caja y Bancos} \times 360}{\text{Ventas}}$$

### **Rotación de Activos Totales**

Ratio que tiene la capacidad de medir la actividad de ventas. Lo que indica las veces que las ventas se pueden rotar y sean colocadas entre sus clientes a un valor de acuerdo a la inversión realizada. Lo que indica que sea productivo en sus activos para generar ventas por cada sol invertido, es decir cuánto más vendemos por cada sol invertido

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

### **Rotación del Activo Fijo**

Mide la capacidad de la empresa de utilizar el capital en activos fijos. Mide la actividad de ventas de la empresa. Dice cuántas veces podemos colocar entre los clientes un valor igual a la inversión realizada en activo fijo.

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$$

## **Endeudamiento**

Salas (2016), explica que es una forma porcentual que relaciona la cantidad y calidad de una deuda con relación al tamaño de la misma que presenta la entidad, de esta forma se puede llevar a una evaluación de soporte que tiene que reflejar la firmeza de soportar cargas financieras.

El endeudamiento emplea beneficios con ayuda de otras entidades por medios de préstamos para sustentar operaciones e incrementar todas las funciones de la organización. Esto se logra a través de lo antes mencionado “indicadores financieros”, permiten evaluar la certeza del área administrativa de la empresa, vigilando todos los costos comprometidos para lograr todos los ingresos por ventas generada.

Pulido, Ramón, & Cristóbal, 2016). Explican que este indicador de endeudamiento establece una correlación entre la deuda y los fondos de sustento. Además, que tiene por finalidad que este sea lo más corto y pequeño en cantidad y tiempo.

## **Indicadores de endeudamiento**

Tanaka (2016), También se le conoce como ratio de solvencia que se encarga de detallar lo propenso se encuentra la entidad en caer en este tipo de ratio.

### **Endeudamiento del activo total o Apalancamiento Financiero**

Este refleja un aproximado de cuanto de lo invertido fue dado por instituciones terciarias como bancos.

$$\text{Endeudamiento del activo total} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \times 100$$

### **Solvencia Patrimonial o Endeudamiento Patrimonial**

Presenta un análisis idéntico al endeudamiento por activo total, solo que detalla una perspectiva de variables distinta.

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

## **Rentabilidad**

La rentabilidad es la habilidad que posee una empresa para desarrollar utilidades necesarias con el fin de contrarrestar los costos de las inversiones realizadas y alcanzar el cumplimiento de sus metas. La empresa logra obtener beneficios favorables cuando la rentabilidad supera los costos que presenta la empresa, los mismos que serán determinado y analizados según lo determine la empresa, asimismo la rentabilidad también será analizada mediante unos indicadores financieros que buscan determinar el nivel de beneficio que genera una empresa de igual manera es la obtención de ganancias y pérdidas que se dan en un determinado momento a través de beneficios o resultado que nos llevan a capacitar a las empresas. La rentabilidad tiene medios o soportes que varía por grupos a través de medios probatorios. (Roldán, 2013)

La rentabilidad tiene una variedad de definiciones en el tema económico, una de ellas es que es la acción económica de obtener resultados favorables o desfavorables, valiéndose de diferentes medios materiales, financieros y humanos para dicho fin.

Este criterio refleja un valor que tiende a detallar un comportamiento en el tiempo con relación a las unidades de materiales necesarios. Así mismo las dos variables que destacan en este término son los ingresos y los costos que se ejecutan en la entidad. Ortiz (2018)

### **Indicadores de Rentabilidad**

Son indicadores financieros cuya función es cuantificar la destreza y facilidad de una entidad para registrar utilidad sobre un producto o servicio. Las ratios de rentabilidad muestran el resultado neto que genera una empresa, además de evaluar el nivel situacional en el que se encuentra el mercado. Asimismo, son los encargados de evaluar los resultados económicos que obtiene una empresa cuando implementa una actividad, es decir, la manera en cómo genera fondos u utilidades en un plazo establecido, si los indicadores son positivos quiere decir que la empresa está generando buenos resultados, pero si son negativos se tienen que plantear estrategias para contrarrestar esta situación. (Eslava, 2016).

***Rendimiento sobre el patrimonio:*** este indicador se encarga de medir la rentabilidad que generan los fondos aportados por los accionistas. Se puede decir que es la utilidad generada por una empresa y que beneficia al propietario de esta.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100$$

**Rendimiento sobre la inversión:** esta ratio permite establecer los beneficios que está generando una inversión en la empresa. Esta ratio tiene una relación entre la utilidad y los activos, con el fin de implantar los beneficios de la administración y obtener beneficios sobre los activos disponibles.

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} \times 100$$

**Utilidad del activo:** Este presenta la eficiencia de usar adecuadamente los activos de una empresa.

$$\frac{UAI}{\text{Activo}} \times 100$$

**Utilidad de las ventas:** Manifiesta la utilidad que obtiene la entidad, por las ventas realizadas.

$$\frac{UAI}{\text{Ventas}} \times 100$$

#### **Utilidad por acción**

Ratio utilizada para determinar las utilidades netas por acción común cuando la empresa está dividida en un paquete accionario.

$$\text{Utilidad por Acción} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{N}^\circ \text{ de acciones}}$$

#### **Margen bruto y neto de utilidad**

##### **Margen Bruto**

Este Ratio relaciona las ventas menos el costo de ventas con las ventas. Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada UM de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende.

Indica las ganancias en relación con las ventas, deducido los costos de los bienes vendidos.

Nos dice también la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos.

Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce y/ o vende.

$$\text{Utilidad Bruta} = \frac{\text{ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{ventas}} \times 100$$

**Margen Neto:** este indicador financiero es detalla el margen bruto haciendo uso de la utilidad obtenida frente a los bienes entregados que se establecen en una empresa. Además, es el encargado de medir el porcentaje de las ventas después de haber incurrido en todos los costos que se ejecutan para obtener cada uno de ellos. Se conoce que el valor debe ser mayor para presentar beneficio.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

## **Materiales y métodos**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) expresan que para obtener fuentes numéricas hay que corroborar a través de hipótesis y utilizando un análisis estadístico con la finalidad de instaurar estándares de comportamiento y verificar propuestas.

En esta investigación se utilizó un **enfoque cuantitativo** ya que los datos recolectados se representaron a través de magnitudes numéricas y de herramientas estadísticas.

Baena (2017) Manifiesta que la investigación es de **tipo aplicada** basándose en los conocimientos alcanzados en la práctica, para dar solución a un problema estudiado.

De modo que se vio reflejada en el impacto de la situación financiera de las diferentes áreas comerciales de la empresa Grupo Max S.A.C. Además, se utilizaron los conocimientos adquiridos y aportes teóricos de diversos autores referidos a las ciencias contables y a las variables de dicha investigación, poniendo en práctica sus teorías descritas con el fin de dar solución a la problemática que atraviesa la empresa Grupo Max S.A.C.

**El nivel de la investigación será descriptivo**, por lo que en el estudio se detalló y se analizó las variables de Gestión Comercial y su impacto en la situación financiera.

De manera que se utilizó un **diseño no experimental**. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), comentan que implica no realizar ningún tipo de manipulación deliberada de los criterios en evaluación, lo que quiere decir, que no debe sufrir ningún tipo de variación lo que está estudiando.

Este diseño de investigación se estudió bajo un contexto natural, es decir, sin ser manipuladas. Posteriormente se consideró como población y muestra de la investigación científica es la Empresa Grupo Max S.A.C. para ello se tuvo en cuenta **criterios de selección**:

La selección de la muestra se realizó según el beneficio del estudio la cual estuvo acorde de los objetivos establecidos para la investigación. En este caso, al tratarse de la gestión comercial y su impacto en la situación financiera, se consideró como muestra a la empresa Grupo Max S.A.C. Asimismo se aplicó una entrevista la cual fue dirigido al gerente y a los encargados de las áreas comerciales ya que son los únicos que pueden brindar información real de cómo se encontraba la empresa. Además, se realizó un análisis de los indicadores de gestión comercial y de los estados financieros donde se identificó los indicadores de liquidez, gestión, rentabilidad y endeudamiento de la empresa la cual se escogió los tres últimos años ya que fueron los años más significativos y necesarios para el estudio.



## Operacionalización de Variables

Tabla 2 : Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	
V. Independiente Gestión Comercial	Pérez (2015), Sostiene que la gestión comercial es la función elemental que se debe manejar toda empresa, desarrollando y estructurando actividades fundamentales que deben especificarse en todas las operaciones que se sigue en el área, buscando adaptar y realizar funciones que enfoquen directamente las ventas, compras e almacén que se reflejan en calidad, precios y manejo de la distribución.	La variable Gestión Comercial tiene como dimensiones el área de compras, el cual presenta como indicadores al volumen de compras y tasa de pedidos generados correctamente, como segunda dimensión el área de almacén, las cuales tiene como indicadores a la tasa de mercadería enviada inconforme por proveedor y la tasa de disponibilidad real de inventario, como tercera dimensión el área de ventas, la cual tiene como indicador a las ventas mensuales, Ventas por vendedor y Ventas por cliente.	Área de compras	Volumen de compras en soles $\frac{\text{Valor de Compra}}{\text{Total de las ventas}} * 100$	
				Tasa de órdenes de compras erradas $\frac{\text{N}^\circ \text{ de ordenes de compras con error}}{\text{Total de ordenes emitidas}} * 100$	
				Tasa de pedidos generados correctamente $\frac{\text{N}^\circ \text{ de pedidos generados corectos}}{\text{Total de pedidos generados}} * 100$	
				Tasa de pedidos rechazados $\frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de ordenes recibidos}} * 100$	
				Área de almacén	Tasa de mercadería enviada inconforme por proveedor $\frac{\text{Mercadería enviada inconforme}}{\text{Total de mercaderia recibida}} * 100$
					Tasa de disponibilidad real de inventario $\frac{\text{Inventario real físico}}{\text{inventario registrado en sistema}} * 100$
				Área de ventas	Ventas Anuales en soles $\text{Vtas de facturas} + \text{Vtas de boletas}$
					Ventas por vendedor Anuales en soles $\frac{\text{Ventas por vendedor}}{\text{Total de ventas}} * 100$
					Ventas por cliente Anuales en soles $\frac{\text{Ventas Anuales por cliente}}{\text{Total de ventas Anuales}} * 100$

Fuente: Elaboración propia.

## Operacionalización De Variable Dependiente

Tabla 3 : Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
V. Dependiente Situación Financiera	Según Salas (2016) La situación financiera tiene un rol importante en las empresas ya que tiene la capacidad de enfrentar oportunamente sus compromisos de pago y medir el desempeño ya que está vinculado a la liquidez, solvencia, estabilidad y productividad de las empresas. Estableciendo como meta aclarar las decisiones que permitan manejar adecuadamente algún problema direccionado al financiamiento.	La situación financiera tiene como primera dimensión al estado de situación financiera, la cual sus indicadores son los ratios de liquidez, endeudamiento, como segunda dimensión al estado de resultados integrales, siendo como indicador al ratio de rentabilidad.	Estado de situación financiera	<b>FINANCIEROS</b>
				<p style="text-align: center;"><b><u>Liquidez</u></b></p> <p><b>Liquidez corriente</b>  <math display="block">\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}</math></p> <p><b>Prueba acida o liquidez severa</b>  <math display="block">\frac{\text{Act. cte} - \text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}}</math></p> <p><b>Liquidez absoluta</b>  <math display="block">\frac{\text{Caja y Bancos.}}{\text{Pasivo corriente}} \times 100</math></p> <p><b>Capital de trabajo</b>  <math display="block">\text{Activo cte.} - \text{Pasivo cte}</math></p> <p style="text-align: center;"><b><u>Gestión o Actividad</u></b></p> <p><b>Rotación de Cartera</b>  <math display="block">\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 360}{\text{Costo de Ventas}}</math></p> <p><b>Rotación de los inventarios</b>  <math display="block">\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 360}{\text{Costo de Ventas}}</math></p> <p style="text-align: center;"><b>Periodo de pago a proveedores</b></p> $\frac{\text{Promedio de cuentas por pagar} \times 360}{\text{Compras a proveedores}}$ <p style="text-align: center;"><b>Rotación de Caja Y Bancos</b></p> $\frac{\text{Caja y Bancos} \times 360}{\text{Ventas}}$ <p><b>Rotación de Activos Totales</b>  <math display="block">\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}</math></p> <p><b>Rotación de Activos Fijos</b>  <math display="block">\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}</math></p>

				<p style="text-align: center;"><b>Endeudamiento</b></p> <p>Endeudamiento del activo total</p> $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$ <p>Endeudamiento patrimonial</p> $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$
			Estado de resultados integrales	<p style="text-align: center;"><b>Rentabilidad</b></p> <p>Rentabilidad sobre el patrimonio</p> $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100$ <p>Rentabilidad sobre la inversión</p> $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} \times 100$ <p>Utilidad del Activo</p> $\frac{\text{UAI}}{\text{Activo}} \times 100$ <p>Utilidad de las Ventas</p> $\frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} \times 100$ <p>Utilidad por Acciones</p> $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{N° de acciones}}$ <p>Margen Bruto</p> $\frac{\text{ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{ventas}} \times 100$ <p>Margen Neto</p> $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo se empleó la **técnica de la entrevista** En esta técnica se desarrolló en base a una conversación personal que se llevó acabo al gerente y los encargados de las áreas comerciales de la empresa Grupo Max S.A.C. con el propósito de rescatar la perspectiva o datos para el estudio donde se manifestó la finalidad de la investigación.

**Análisis documental** Consistirá en la evaluación de los estados financieros del Grupo Max S.A.C. periodo 2016-2018.

Tienen por instrumento al **cuestionario de entrevista:** Se empleó al gerente y a los encargados de las áreas comerciales de la empresa Grupo Max S.A.C, en relación a la problemática del estudio.

**Guía de observación:** Se realizó con el fin de analizar la gestión de las diferentes áreas de comercialización de la empresa Grupo Max S.A.C, lo cual buscara establecer parámetros que ayuden a llegar a las conclusiones del estudio.

**Hoja de registro:** Se analizó través de los indicadores de gestión comercial y ratios a los estados financieros de la empresa Grupo Max S.A.C., ya que se recolecto información relacionada a la situación financiera de la empresa.

Así mismo se llevó acabo **Procedimientos** para la recolección de información:

Se Visitó la empresa Grupo Max S.A.C para solicitar autorización para la aplicación de instrumentos (Guía de entrevista).

Se evaluó la información que se obtuvo respecto a la mala gestión comercial.

Se analizará la información de los EEFF de los años 2016-2018 para obtener los indicadores Financieros.

Por consiguiente, se elaboró un **Plan de procesamiento y análisis de datos**

Para poder detallar los aspectos generales de la empresa Grupo Max S.A.C. se empleó la entrevista.

Identificar mediante flujogramas las deficiencias del proceso de comercialización se llevó a cabo en la empresa Grupo Max S.A.C. Y se utilizó la observación directa.

Se analizaron los indicadores de gestión comercial. A través del registro de compras y ventas de la empresa.

Elaboró indicadores financieros de los últimos tres años de la empresa Grupo Max S.A.C. a través de los estados financieros.

Asimismo, para determinar la gestión comercial y su impacto en la situación financiera de la empresa Grupo Max. S.A.C, se desarrolló todas las técnicas antes mencionadas para obtener las conclusiones generales.

## Matriz de consistencia

Tabla 4 : Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Justificación	Variables	Diseño metodológico
¿Cuál es el impacto de la Gestión Comercial en la situación financiera de la empresa Grupo Max S.A.C. Periodo 2016-2018?	<p>Objetivo general</p> <p>Evaluar la Gestión Comercial y su impacto en la situación financiera de la empresa Grupo Max S.A.C. Periodo 2016-2018.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>1) Describir los aspectos generales de la empresa Grupo Max. S.A.C.</p> <p>2) Identificar mediante flujograma las deficiencias del proceso de comercialización en la empresa Grupo Max S.A.C.</p> <p>3) Analizar los indicadores de Gestión Comercial.</p> <p>4) Elaborar Indicadores financieros en relación a la situación financiera de la empresa Grupo Max S.A.C. en el periodo 2016-2018.</p>	<p>Esta investigación se orienta a relevar los beneficios que brindara una buena gestión comercial en el desarrollo empresarial y para alcanzar ese objetivo se ejecutara un conjunto de actividades que busquen mejorar la mayor liquidez y rentabilidad de la situación financiera en la empresa Grupo Max S.A.C;</p> <p>Superando las deficiencias del inadecuado control del área de compras, ventas y almacén.</p> <p>Porque una empresa no puede ser competitiva si es que su gestión comercial no es eficiente.</p>	<p>Variable independiente</p> <p>Gestión Comercial</p> <p>Variable dependiente</p> <p>Situación Financiera</p>	<p>Tipo y diseño de investigación</p> <p>Tipo:</p> <p>Aplicada descriptiva</p> <p>Diseño de Investigación:</p> <p>Descriptivo-no experimental</p> <p>Población Muestra</p> <p>La población y muestra de la investigación científica es la Empresa Grupo Max S.A.C.</p> <p>Técnicas e instrumento De Investigación</p> <p>Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista</li> <li>▪ La Observación</li> <li>▪ Análisis Documental</li> </ul> <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionario de Entrevista.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se tiene por consideraciones éticas de la presente investigación serán las siguientes:

Se consideró como primer principio ético el respeto a las personas, es decir la aplicación de este criterio, se basó en informar al Gerente General de la empresa Grupo Max S.A.C, los fines de la investigación. El segundo principio ético es la confidencialidad ya que se ha cambiado el nombre para proteger a la empresa ya que es efecto de mi investigación académica.

## **Resultados y discusión**

### **Descripción de los aspectos generales de la empresa Grupo Max S.A.C.**

#### **Reseña Histórica**

Grupo Max S.A.C es un negocio peruano que pertenece al rubro comercial, inicio su operación el 01 de abril del 2014, con número de RUC: 20561224863, con domicilio fiscal. Arica N°1000- Chiclayo. Está constituido legalmente como persona jurídica en la categoría de régimen general, cuyo propietario es el señor Francisco Max Delgado y cuenta con tres socios cuyo aporte de capital fue de S/200,000 mil soles.

La empresa cuenta con 5 años dedicado a la comercialización de productos de plástico para el hogar tanto a nivel nacional como internacional. Con el transcurso de los años se incorporó nuevas líneas de productos de plásticos con objetivo de proveer a nuestros clientes. Además, cuenta con más de 2,000 productos de diferentes marcas. Grupo Max S.A.C. tiene un extraordinario conjunto de trabajadores la cual se les capacita en forma continua a fin de estar modernizados con los nuevos cambios tecnológicos que presente la empresa. Es importante señalar que nuestros servicios brindados están fortalecidos por contar con un stock permanente de los principales productos de nuestra comercialización.

#### **Actividad Comercial**

Grupo Max. S.A.C. se dedica a la compra y venta al por mayor y menor de productos de plástico de uso diario en los hogares de la ciudad.

#### **Productos con mayor Venta**

Cuenta con más de 2000 productos las cuales están clasificados por área de cocina, comedor, dormitorio, artículos de limpieza, línea escolar, juguetes, productos de bebe, etc. Los productos que se mencionan a continuación son aquellos que se vendan con mayor frecuencia.

*Tabla 5 : Productos con mayor frecuencia de ventas en el área de cocina.*

<b>ÁREA DE COCINA</b>		
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRECIO</b>
1	Horno Eléctrico Grueso	S/ 50
2	Porta cubiertos	S/ 18
3	Rallador	S/ 3
4	Jarras	S/ 6
5	Azucareros	S/ 3
6	Vasos	S/ 3
7	Coladores	S/ 4
8	Prensador de ajos y papas	S/ 13
9	Salseros y Cremeros	S/ 3
10	Tapetes, Bolos, Envases	S/ 2
11	Escurridor	S/ 9
12	Exprimidor de limón y naranja	S/ 4

Fuente: Empresa Grupo Max S.A.C

*Tabla 6 : Productos con mayor frecuencia de ventas en el área de comedor*

<b>ÁREA DE COMEDOR</b>		
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRECIO</b>
1	Centro De Mesa	S/ 48
2	Bancos	S/ 13
3	Mantel de Mesa	S/ 9
4	Mesas Infantiles	S/ 48
5	Mesa Didáctica	S/ 76
6	Mesa Cuadrada	S/ 35
7	Mesa Redonda	S/ 65
8	Sillas , Sillones	S/ 18
9	Sillas infantiles	S/ 12
10	Banco Alto Bar Hermético	S/ 16
11	Banco escalera	S/ 23
12	Banco Florencia	S/ 7

Fuente: Empresa Grupo Max S.A.C

*Tabla 7 :Productos con mayor frecuencia de ventas en el área de artículos de limpieza*

<b>ÁREA DE ARTÍCULOS DE LIMPIEZA</b>		
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRECIO</b>
1	Balde Industrial	S/ 48
2	Baldes Pequeños	S/ 3
3	Tinas, lavatorios	S/ 5
4	Papeleras Grandes	S/ 12
5	Papeleras Pequeñas	S/ 6
6	Escobas	S/ 12
7	Recogedor	S/ 6
8	Escobilla pequeña	S/ 2
9	Escobilla grande	S/ 4
10	Tachos	S/ 45
11	Jaboneras	S/ 1
12	Escobón	S/ 14

Fuente: Empresa Grupo Max S.A.C

*Tabla 8 : Productos con mayor frecuencia de ventas en el área de línea escolar*

<b>ÁREA DE LINEA ESCOLAR</b>		
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRECIO</b>
1	Lonchera	S/ 20
2	Cartuchera Junior	S/ 4
3	Cartuchera Kit Box	S/ 6
4	Set De Plastilina	S/ 21
5	Set De Plumones	S/ 30
6	Set De Tijeras	S/ 15
7	Lápiz Decorador De Silicona	S/ 20
8	Bolsa Hermética Zip Seguro Sándwich	S/ 3
9	Bebe todo Hermético	S/ 15
10	Taper Hermético con diseños	S/ 10
11	Botella Grande	S/ 23
12	Set de Botellas medianas	S/ 18

Fuente: Empresa Grupo Max S.A.C



*Tabla 9 :Productos con mayor frecuencia de ventas en el área de juguetes*

<b>ÁREA DE JUGETES</b>		
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRECIO</b>
1	Set De Tenis	S/ 38
2	Ajedrez Grande Madera	S/ 25
3	Tambor C/Instrumentos	S/ 13
4	Camión Andino Con Ganado	S/ 34
5	Piano Sol	S/ 30
6	Set De Carro Y Avión	S/ 35
7	Casa Con Accesorios	S/ 29
8	Set Muñeca C/Novio	S/ 22
9	Muñecas	S/ 46
10	Carro Con Bloques Didáctico	S/ 18
11	Patrullero Militar	S/ 23
12	Robot Musical	S/ 42

Fuente: Empresa Grupo Max S.A.C

*Tabla 10 : Productos con mayor frecuencia de venta en el área de bebé*

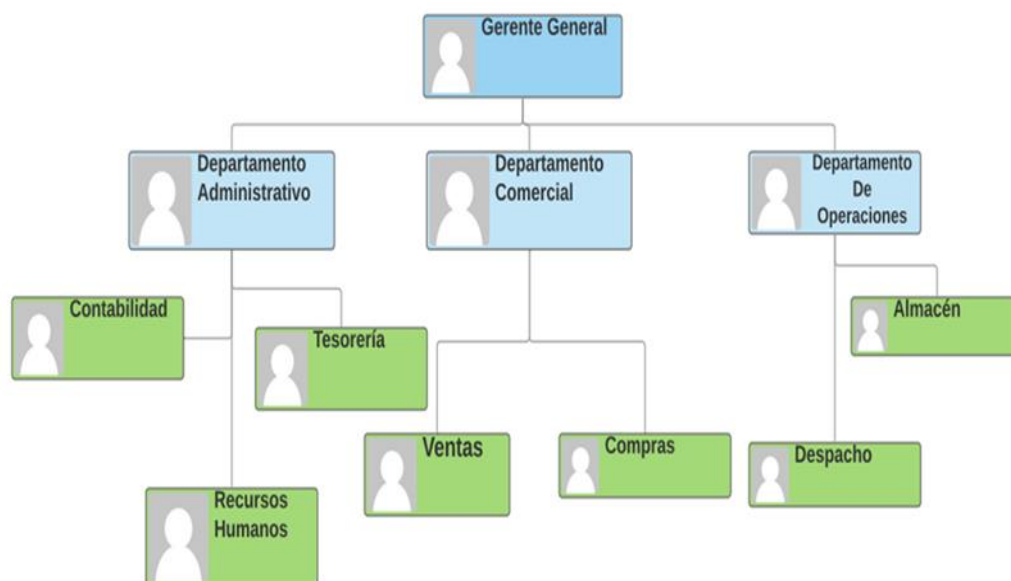
<b>ÁREA DE BEBÉ</b>		
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRECIO</b>
1	Cunas	S/ 134
2	Coches	S/ 125
3	Bacín Grande Surtido	S/ 25
4	Bacín Mediano	S/ 18
5	Bacín Chico	S/ 7
6	Portabebés	S/ 30
7	Tina de Bebe	S/ 21
8	Sillas de Dibujos	S/ 19
9	Auxiliar De Baño Ergonómico	S/ 27
10	Set Chupete Dark Oak	S/ 13
11	Bañeras grandes	S/ 36
12	Bañeras Pequeñas	S/ 26

Fuente: Empresa Grupo Max S.A.C

## Organigrama

La organización de la empresa Grupo Max S.A.C. contaba con el siguiente organigrama con la finalidad de verificar el control y funcionamiento de la estructura de cada área.

*Figura 1: Organigrama de la empresa Grupo Max S.A.C a diciembre del 2018*



Fuente: Empresa Grupo Max S.A.C.

Actualmente la empresa se encuentra organizada por tres departamentos, que son: departamento administrativo, comercial y operaciones.

El departamento administrativo se encuentra distribuido por tres áreas que son: contabilidad, tesorería, recursos humanos. El cual está afrontando una serie de dificultades en cada área. Así, en contabilidad hay dificultades en el control de productos y de la demanda económica de la empresa debido a que se maneja de manera externa. En cuanto a tesorería, el problema que presenta es el inadecuado control de cobros a los clientes, pagos atrasados a los proveedores, disponibilidad del dinero de caja sin ningún sustento. Y respectó a los recursos humanos los inconvenientes que se presentan es la falta de una fluida comunicación entre empleador y trabajador, la falta de capacitación a los trabajadores, carencia de implementos de uniforme al trabajador, y poco compromiso y conciencia laboral de parte del personal.

El departamento comercial está conformado por las áreas de compras y ventas. En el área de compras se ha podido observar las siguientes deficiencias: la carencia de un plan de compras,

pedidos generados erróneamente, inapropiada asignación de tareas al personal que está involucrado en el proceso de compras y falta de comunicación con el área de contabilidad. En las ventas encontramos: la ausencia de procesos establecidos, las ventas anuladas por la carencia de productos, la inadecuada asignación de roles del personal de ventas, ausencia de comunicación de políticas de precios y descuentos de parte del jefe de ventas hacia sus vendedores.

Finalmente, en el departamento de operaciones se ha encontrado dificultades en el área almacén y despacho. En el almacén debido a la ausencia del personal responsable existe: un deficiente control en el ingreso de mercaderías, una recepción de pedidos inconformes, inadecuado registro de productos que ingresan al almacén, desconocimiento de los inventarios de mercaderías que existe en dicha área y existencia de productos con fallas en su fabricación. En cuanto a la parte de despacho, la deficiencia se encuentra en los errores al formular los pedidos de los productos, demora de envío de los pedidos de la mercadería a través del software que utiliza la empresa.

### **Trabajadores**

En cuanto a sus trabajadores la empresa Grupo Max S.A.C en la actualidad cuenta con 26 trabajadores y un contador externo siendo remunerados de la siguiente forma: el personal del área comercial y operativo, su salario fluctúa entre 930-1000 soles mensuales y personal administrativo entre 1500- 2000 soles respectivamente.

Las funciones del personal están distribuidas de la siguiente manera:

El gerente general se encarga del área de tesorería y los tres socios se ocupan del área de compras, ventas, almacén. En el área de compras cuentan con 4 asistentes, 4 en almacén, 10 asesores de ventas, 2 del área de despacho, 1 contador, 2 agentes de seguridad. Esta distribución se detallará en el siguiente cuadro:

Tabla 11 : Trabajadores

CANTIDAD	DENOM. CARGO	ÁREA
1	Jefe de área de tesorería	Tesorería
1	Jefe de área de compras	Compras
4	Asistentes de Compras	
1	Jefe de área de ventas	Ventas
10	Asesores de Ventas	
1	Jefe de área de Almacén	Almacén
4	Asistentes de Almacén	
1	Jefe de área de despacho	Despacho
1	Asistente de Despacho	
1	Contador	Contabilidad
2	Agentes De Seguridad	Seguridad

Fuente: Empresa Grupo Max S.A.C.

### Proveedores

Para mantener la calidad de los productos que se venden a sus clientes cuenta con una gama de proveedores de las diferentes marcas con garantía comercial entre ellos tenemos:

Coaspa, Basa, Rey, Hude. Good & Good Germplast, Tramontina, Duraplast, Prolimso, MY R, Viniboll, Facusa, etc. Las más reconocidas a nivel nacional e internacional, y 53 proveedores que le abastecen con diferentes mercaderías que los clientes requieren. Grupo Max S.A.C. para abastecer las mercancías la empresa realiza sus compras el 30% contado y un 70% al crédito a corto plazo, cuotas que los pagan responsablemente en los términos establecidos con sus proveedores.

*Tabla 12 : Principales proveedores*

<b>PRINCIPALES PROVEEDORES</b>	
1	Rey
2	Basa
3	Coaspa
4	Tramontina,
5	Viniboll
6	Hude
7	Good & Good Germplas
8	Duraplast
9	Prolimso
10	Record
11	Facusa

Fuente: Empresa Grupo Max S.A.C.

*Tabla 13 : Relación de proveedores*

<b>PROVEEDORES</b>			
1	Scorpio Group	27	WMB
2	King Group	28	Artesco
3	Hammer	29	Q^PLAS
4	Genplast	30	Ducke
5	U.YChicaw	31	Utilit
6	Mundo Real (Enva Perú)	32	Plasticsal
7	Est. Inca	33	Paris Plast
8	Polinplast	34	Import. JFA
9	Mitril	35	Iumusa
10	Tecnoind	36	Adheplast
11	Ind. Termos	37	Iplast
12	Saplastic S.A.C	38	M&R Plastipak
13	MY R	39	Bettamark
14	Magiplast	40	Glove
15	Contiplast	41	DiB P
16	Mabplast	42	Dikat
17	Kosmoplast	43	Import Export Mundo Plast
18	Diekat	44	Scott Disp.P
19	American	45	Xol.P
20	Anthaix	46	Ilko
21	Oled	47	Girasoles
22	Molmar S.A	48	Dipropor
23	Golden (Enterprise)	49	Invers. San Francisco
24	Jaiplast	50	Jorplas
25	Trimex SRL	51	Iplast
26	Saonsa	52	Farro
		53	Alcoplast

Fuente: Empresa Grupo Max S.A.C.

## Cientes

Los clientes minoristas que adquieren sus mercaderías de plásticos en la empresa Grupo Max S.A.C. pertenecen a diferentes estatus sociales y económicos. Los productos que se les venden a ellos son artículos de utilidad múltiple que los llevan para utilizarlos como objetos de cocina, salas, comedores, dormitorios, etc. Y los clientes que generan la mayor rentabilidad de la empresa son los negociantes mayoristas que llevan estas utilerías a las diferentes provincias del norte del país.

Tabla 14 : Principales clientes mayoristas de año 2018

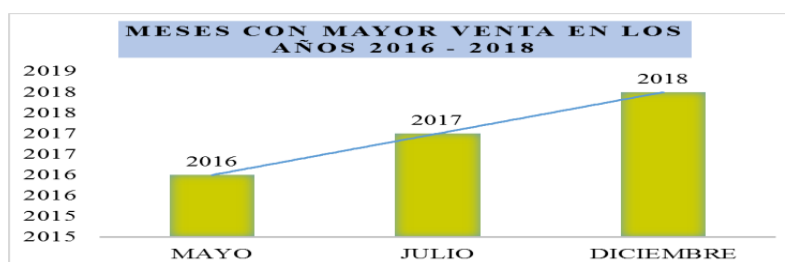
CLIENTES MAYORISTAS		
Nº	EMPRESAS	CIUDAD
1	Derivados De Lácteos Barreto S.R.L.	Piura
2	Grupo Comercial Victoria S.R.L	Tumbes
3	Corporación Educativa Del Norte Cumbre S.A.C	Chiclayo
4	Corporación Hotelera San Andrés	Chiclayo
5	Derivados De Plastico Gusman & Herrera	Chota
6	Novagro Ag S.A.C	Jaén
7	Group Cesar Import	Cutervo
8	Emabl Perú S.A.C	Bagua
9	Francys Representaciones EIRL	Piura
10	Inversiones Hnos Santa Cruz S.A.C	Tumbes

Fuente: Empresa Grupo Max S.A.C.

## Meses Con Mayor Venta

El mayor flujo de ventas de cada año que presenta la empresa se observa en los meses de mayo por el día de la madre, en julio por Fiestas Patrias y en diciembre por Navidad, ya que en esas temporadas es cuando hay mayor demanda de productos por parte de los clientes.

Figura 2 : Meses con mayor venta en los años 2016 - 2018



Fuente: Empresa Grupo Max S.A.C.

### Competidores

Hasta el año 2015 la empresa grupo Max S.A.C era líder en la venta de productos para el hogar, debido a que no había competidores. Sin embargo, en el año 2016 han surgido nuevas empresas que promueven este mismo tipo de mercadería.

La proximidad que se encuentra sus competidores con respecto a la empresa Grupo Max S.A.C. está a una distancia menor de 100 mts respectivamente. Estas se encuentran localizadas de la siguiente manera:

*Tabla 15 : Competidores*

<b>COMPETIDORES</b>		
<b>N°</b>	<b>TIENDAS</b>	<b>UBICACIÓN</b>
2	Negocio Reyes	25 mts
3	Negocio Importaciones Millones	30 mts
1	Negocio Grupo Hermanos Delgado S.A.C	70 mts

Fuente: Elaboración propia.

### Análisis Foda

Para elaborar un análisis Foda tenemos que evaluar estratégicamente varios factores internos y externos que inciden en el desarrollo de la empresa. Estos factores pueden ser geográfico – comerciales, crediticios, económicos, geopolíticos, sociales, laborales.

Todos estos factores externos señalados anterior mente constituyen fortalezas para la empresa Grupo Max.S.A.C. Además, cuenta con factores internos que debilitan a la entidad como: la deficiente administración, personal no capacitado, Ineficiencia en el manejo de inventarios. Todos estos factores han estancado el crecimiento de la empresa.

*Tabla 16 : Análisis Foda de la empresa Grupo Max S.A.C*

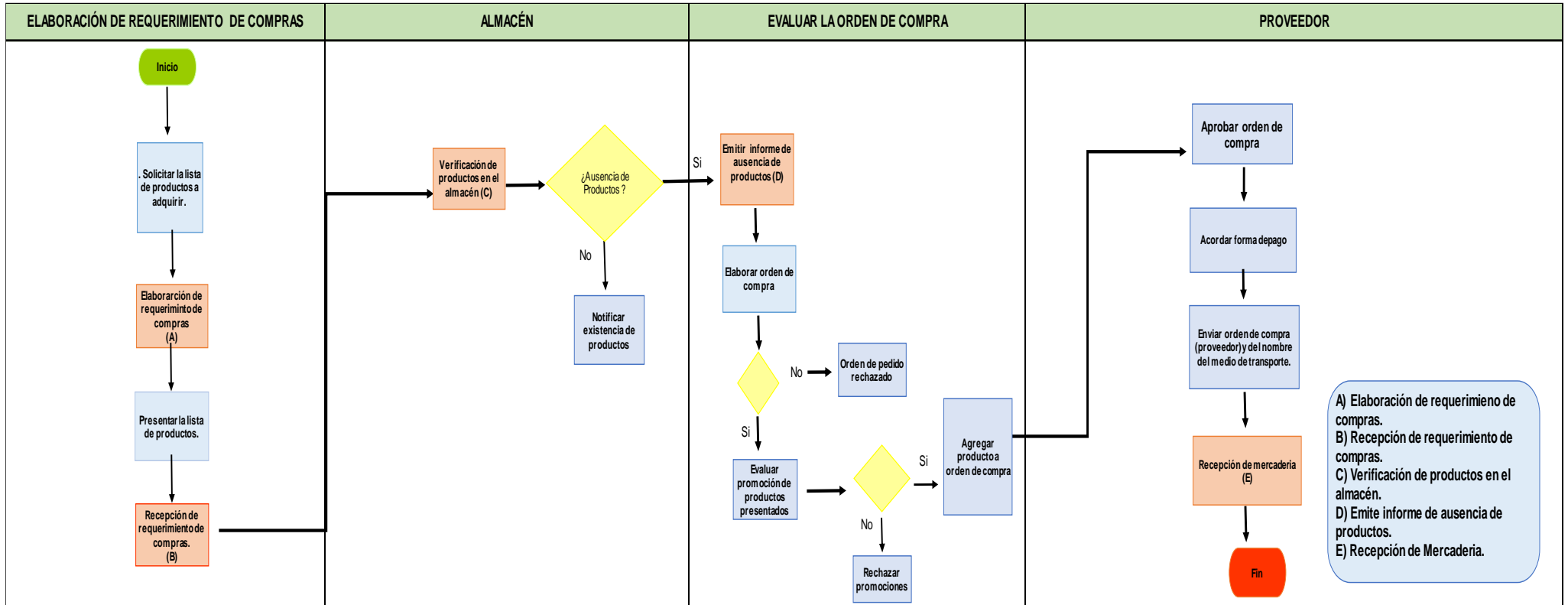
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bajos precios respecto a la competencia.</li> <li>-Entrega inmediata del producto.</li> <li>-Mejor calidad de mercadería de plásticos.</li> <li>- Grado de capacidad de abastecimiento para todos los tipos de mercadería de plástico teniendo en cuenta una gestión de inventarios, nuevas estrategias de compra, gestión de abastecimiento y la entrega de mercadería entre las entidades.</li> <li>-Amplia instalaciones tanto en la empresa como en sus almacenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ineficiencia en el manejo de inventarios.</li> <li>-Falta de capacitación a su personal en la atención al cliente.</li> <li>- Falta de incentivos a los trabajadores.</li> <li>-No cuenta con otras sedes.</li> <li>-Tener deudas con las entidades financieras y proveedores.</li> <li>-No utiliza tecnología para promocionar sus productos.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciación de precios.</li> <li>-Entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de posibles artículos sustitutos y acuerdos con los clientes.</li> <li>-Falta de transporte para trasladar la mercadería.</li> <li>- Saturación De Mercado.</li> <li>-Inseguridad social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Buen posicionamiento en el mercado.</li> <li>-Acceso a nuevas tecnologías para mejorar sus ventas.</li> <li>-Épocas navideñas.</li> <li>-Desarrollo de nuevos productos.</li> <li>- Recibir préstamos bancarios.</li> <li>- Recibir mercadería al crédito por parte de los proveedores.</li> <li>- Redes Sociales.</li> </ul>

Fuente: Empresa Grupo Max S.A.C.



**Identificar mediante flujograma las deficiencias del proceso de comercialización en la empresa Grupo Max S.A.C.**

*Figura 3: Flujograma del proceso actual del área de compras*



Fuente: Elaboración Propia.

El proceso de compras de la empresa Grupo Max S.A.C inicia con la solicitud de la lista de productos a adquirir a nuestros proveedores la cual deberá ser requerida por el jefe de compras que se encargará de elaborar el requerimiento de compras. Además se deberá presentar la lista de productos a los encargados del almacén ya que ellos se encargan de recepcionar y verificar los requerimientos de los productos comprados, en caso que haya ausencia de productos no se notificara la existencia de productos y si se emitiera la ausencia de un informe de productos se pasa a elaborar la orden de comprar en la cual se deberá tener en cuenta si el pedido asido rechazado y si no se evaluara las promociones de los productos presentadas por los proveedores y si no procede se rechaza la orden de pedido y las promociones ofrecidas.

Posteriormente si se acepta se agrega productos a la orden de compra y se pasa consultar la disponibilidad del dinero, si el jefe de compras confirma se aprobará la orden de compra. Una vez acordado la forma de pago se verificará el nombre de la agencia de transporte donde se envía la mercadería y se pasará a recepcionar la mercadería enviada por nuestros proveedores.

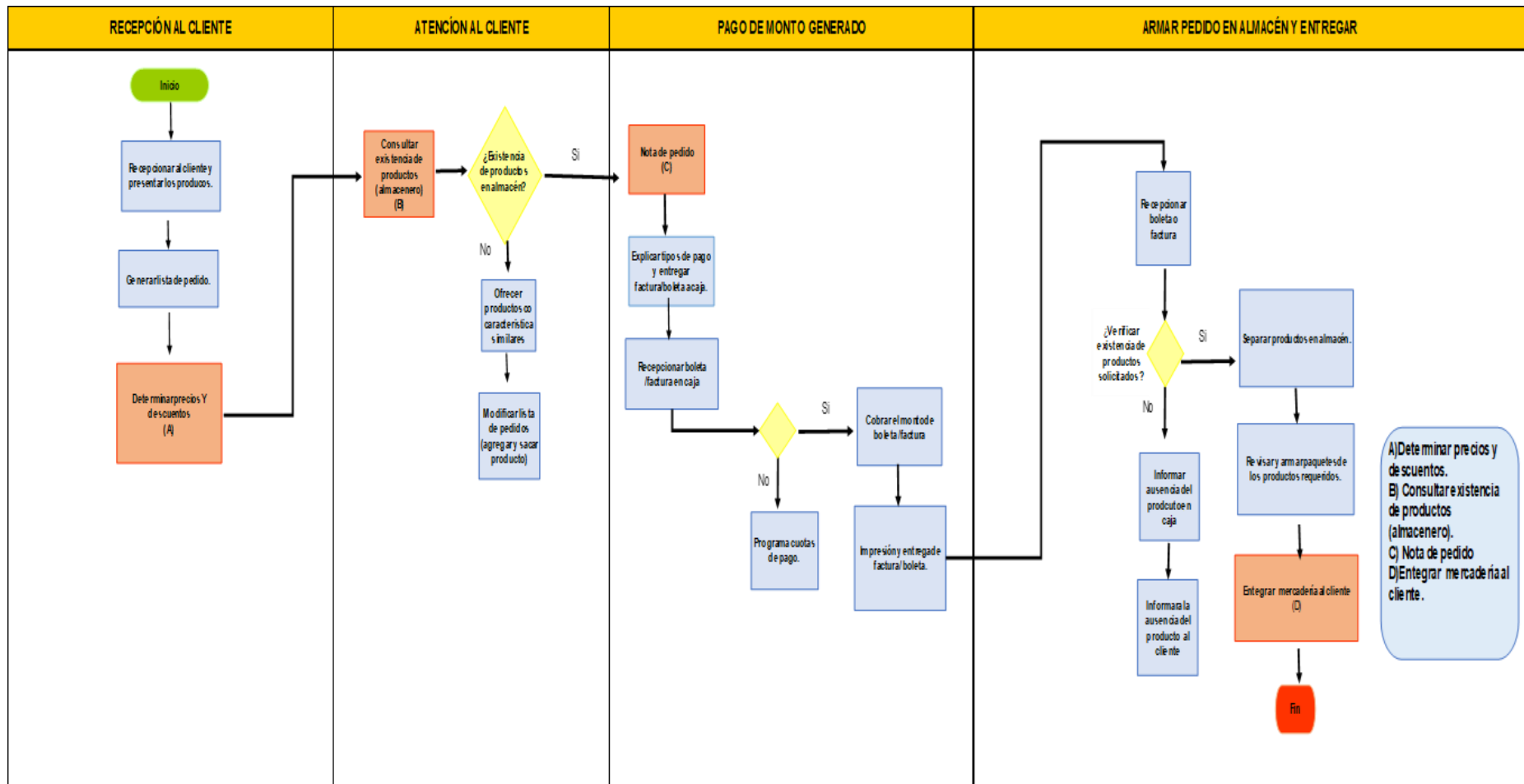
Tabla 17 : Identificación de las deficiencias del área de compras

	<b>Subprocesos</b>	<b>Deficiencia</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Impacto</b>
<b>A</b>	<b>ELABORACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE COMPRAS</b>	Requerimiento de compras sin información real de la existencia de mercadería en stock.	-Ausencia de un registro mensual de productos. - No verifican los productos que se encuentran en los mostradores, almacenes de la empresa.	-Compras deficientes en exceso y sobre stock.	Capital inmovilizado. Exceso de costo de ventas. .
<b>B</b>	<b>RECEPCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE COMPRAS</b>	Deficiente recepción de adquisiciones en el almacén por no existir personal adecuado	-No se ha designado personal que se encargue de recepcionar la lista de productos. -No se verifica a tiempo los requerimientos de compras.	Pérdidas y robos de mercadería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deficientes obligaciones de parte el personal al no verificar los productos.</li> </ul>
<b>C</b>	<b>VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS</b>	No se realiza el control continuo	-Desactualizado registro de productos en el almacén.	- Deficiente registro en los productos.	-Inadecuado control de productos en el almacén.

	<b>EN EL ALMACÉN</b>	sobre el estado de las existencias.	-No hay compromiso de parte del encargado al verificar los productos en el almacén	-Desconocimiento del requerimiento de compras.	-Incremento de costos de almacenamiento. - Inexistencia de valorización de inventarios.
<b>D E</b>	<b>EMITIR INFORME DE AUSENCIA DE PRODUCTOS RECEPCIÓN DE MERCADERÍA</b>	Productos faltantes al momento del control físico. - Deficiente recepción de mercadería por no contar con personal asignado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay un proceso de formatos para reportar faltantes.</li> <li>▪ Personal no capacitado.</li> </ul>	-Deficiente medio de comunicación entre los encargados de dicha área Inadecuada comunicación de horarios al momento de recepcionar la mercadería	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deterioros, Pérdidas y robos de productos.</li> <li>▪ Manipulación inadecuada de existencias.</li> <li>▪ Registro Inadecuado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 4 : Flujoograma de proceso actual del área de ventas



Fuente: Elaboración Propia.

El proceso de ventas se inicia desde el momento que se recepcionar al cliente y se presenta los productos generando una lista de pedido y poder determinar los precios y descuentos con los clientes. Y consultar las existencias de los productos a través del almacenero y verificando la existencia de los productos que se encuentran en el almacén si no se encontrara se ofrecerá otros productos con similares características llegando a modificar la lista de pedidos, si existe el producto que el cliente buscar se generar una nota de pedido y se le explica cómo se llevar acabo los tipos de pago en lo que corresponde a los clientes mayoristas.

Una vez entregado las facturas/boletas se recepcionar en caja realizando el pago en efectivo si se hace se cobrar del monto de la boleta/factura para después imprimir y entregar el comprobante de pago y si no se cancela en efectivo se programa cuotas de pagos entregando ticket de venta para luego recepcionar la boleta o factura y verificar las existencias de los productos que se solicitan si no encuentra se informar de la ausencia del producto en caja ; se le comunica al cliente y si existiera el producto se separaran los productos en el almacén. Finalmente se revisa y se arma los paquetes de los productos requeridos y se entrega la mercadería a los clientes.

Tabla 18 : Identificación de las deficiencias del área de ventas

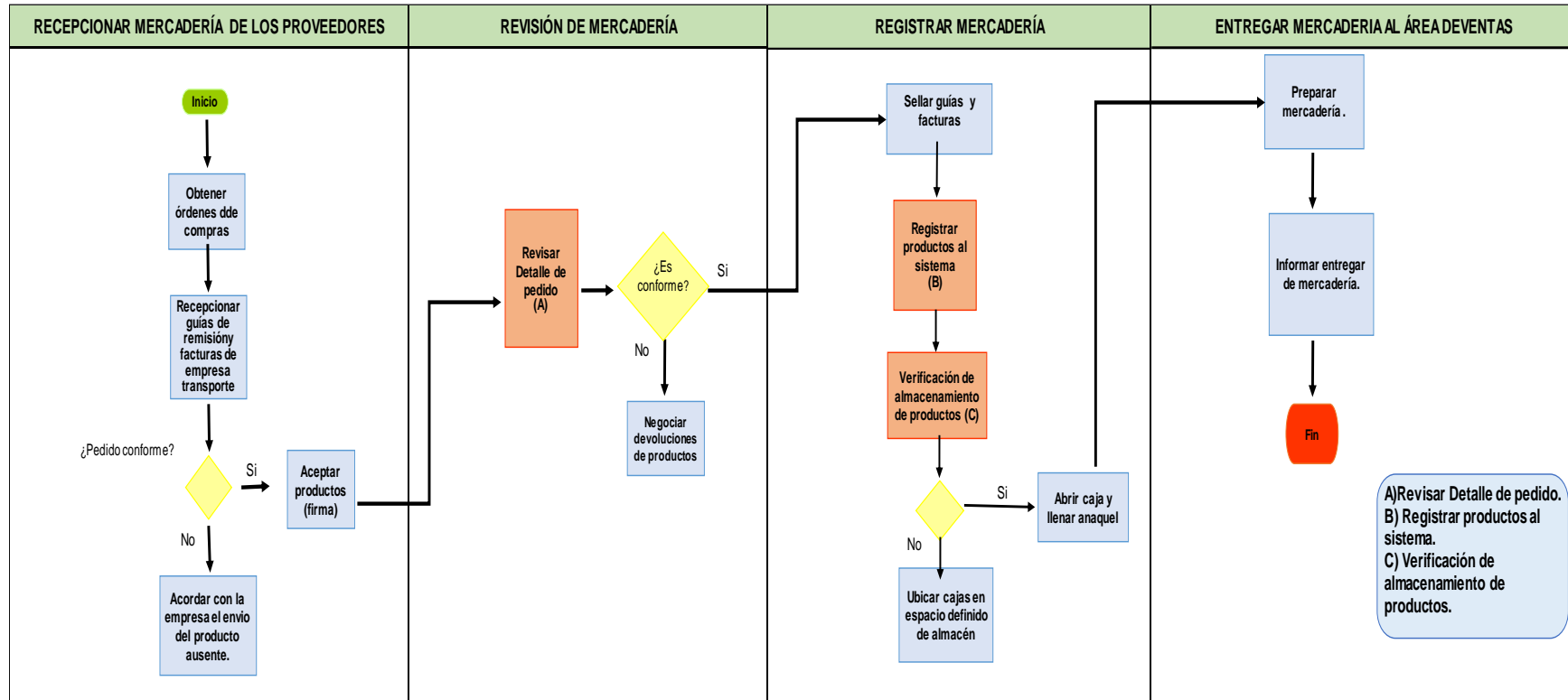
	<b>Subprocesos</b>	<b>Deficiencia</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Impacto</b>
<b>A</b>	<b>DETERMINAR PRECIOS Y DESCUENTOS</b>	-Escasa información de precios y descuentos en los productos.	-Ausencia de comunicación de los precios actualizados o de sus respectivos descuentos de los productos.	- Desconformidad del cliente al adquirir el producto. - Devoluciones.	-Disminución de ingresos. -Productos a precios elevados -Ausencia de promoción de descuentos.
<b>B</b>	<b>CONSULTAR EXISTENCIA DE PRODUCTOS (ALMACENERO) (B)</b>	No hay coordinación entre el encargado de caja y almacén	- Falta de comunicación con el personal de almacén.	Generar mal el pedido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pérdida del cliente.</li> <li>▪ Disminución de ventas.</li> </ul>
<b>C</b>	<b>NOTA DE PEDIDO (C)</b>	Deficiente información de parte del personal hacia el cliente	Falta de información de almacén al área de ventas.	Mala generación de las notas de venta.	Deserción del cliente.

		sobre la existencia de productos.			
<b>D</b>	<b>ENTREGA DE MERCADERÍA AL CLIENTE (D)</b>	Demora de entrega de la mercadería al cliente.	Falta de un cajero y más personal en almacén.	Reducción de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disminución de ingresos.</li> <li>▪ Clientes insatisfechos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.



Figura 5 : Flujograma del proceso actual del área de almacén



Fuente: Elaboración Propia.

El proceso de almacén de la empresa Grupo Max S.A.C. se inició a través de la obtención de órdenes de compra mediante la recepción de guías de remisión y facturas de la empresa, si el pedido no es acorde a lo que requiere la empresa se regresa el producto, si está conforme se aceptan los productos y se pasa a revisar el detalle del pedido, si no está conforme con lo que enviado por el proveedor se negocia la devolución de los productos y si está bien se pasa a sellar las guías y facturas. Además, el encargado se ocupará de registrar y verificar los productos solicitados que se encuentren ubicados y guardados en los anaqueles y si se encuentran el producto solicitado se prepara la mercadería. Finalmente se informa de la entrega de mercadería al área de ventas y caja.

Tabla 19 : Identificación de deficiencias del área de almacén

	<b>Subprocesos</b>	<b>Deficiencia</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Impacto</b>
<b>A</b>	<b>REVISAR DETALLE DE PEDIDO</b>	Desconformidad del cliente de no haber recibido la mercadería.	Limitada información al cliente de parte del encargado de ventas y el de caja.	Pérdida de clientes.	Disminución de ingresos y ventas
<b>B</b>	<b>REGISTRO DE PRODUCTOS AL SISTEMA</b>	Ineficiente sistema al registrar los productos del almacén	Ausencia de control al registrar los productos en los inventarios	-Productos en sobre stock. - Perdidas de mercadería.	Mermas de ingresos.
<b>C</b>	<b>VERIFICAR ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS.</b>	Deficiente control de mercadería en el almacén por parte del encargado.	Falta de planificación de supervisiones a almacén.	Extravió de mercadería.	Pérdidas de ingresos.

Fuente: Elaboración Propia.

## Analizar los Indicadores de Gestión Comercial

### Indicadores de Gestión Comercial

Tabla 20 : Indicador de compras

INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL				
INDICADOR DE COMPRAS				
RAZÓN	FORMULA	Resultados Del Año 2016	Resultados Del Año 2017	Resultados Del Año 2018
Volumen de Compra	$\frac{\text{Valor de Compra}}{\text{Total de las Ventas}} * 100$	68%	59%	69%
Tasa de Ordenes de Compras	$\frac{\text{N° De ordenes de compras con error}}{\text{Total de ordenes emitidas}} * 100$	49%	52%	50%
Tasa de pedidos generados correctamete	$\frac{\text{N° De pedidos generados corectos}}{\text{Total de pedidos generados}} * 100$	76%	81%	91%
Tasa de pedidos rechazados	$\frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de ordenes recibidos}} * 100$	59%	60%	68%

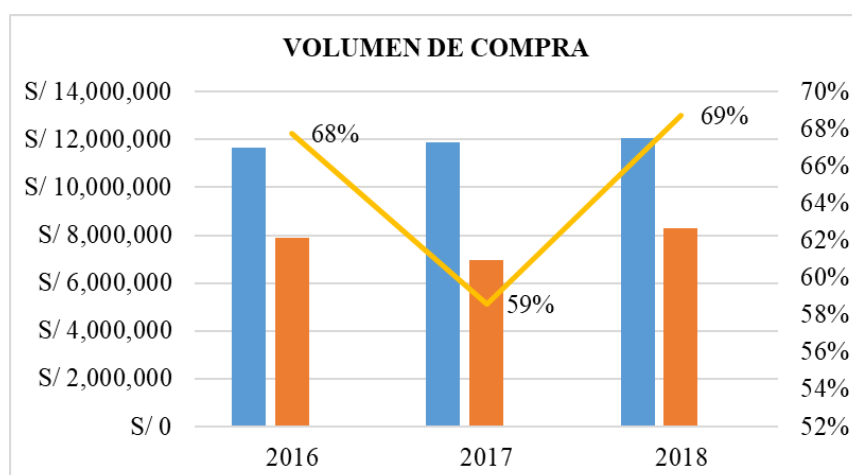
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21 : Volumen de compras en soles

	2016	2017	2018
Valor de Compra	S/ 7,891,211	S/ 6,961,165	S/ 8,292,036
Total de las Ventas	S/ 11,640,625	S/ 11,876,951	S/ 12,062,422
Valor del Indicador del volumen de Compra	68%	59%	69%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 6 : Volumen de compra



Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación

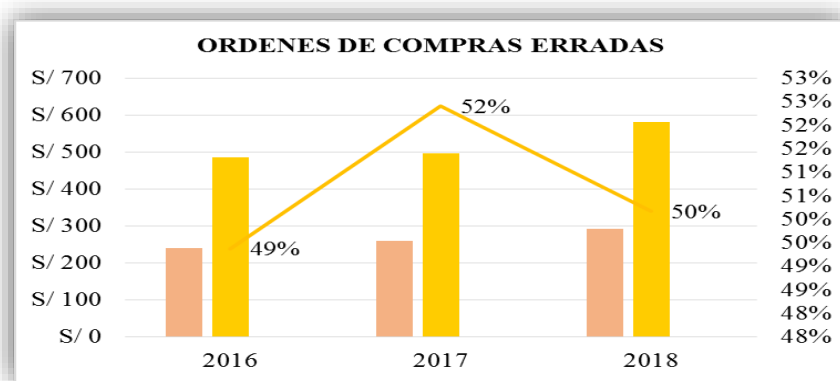
El volumen de las compras de la empresa Grupo Max S.A.C. en los años 2016 indica el 68% del valor de compras a sus proveedores a diferencia del año 2017 fue 59% menor a la del año 2018 representando el 69% incrementando el volumen de compras ello quiere decir que la entidad ha realizado pedidos ya que está surtiendo su almacén por el motivo que las ventas han incrementado, pero levemente una causal es que falta productos en inventarios ya que a la fecha hay perdidas y deterioro de productos de modo que no hay un buen control.

Tabla 22 : Órdenes de compras erradas

	2016	2017	2018
<b>N° de órdenes de compras con error</b>	240	261	292
<b>Total de Ordenes emitidas</b>	486	498	582
<b>Valor del Indicador de compras erradas</b>	49%	52%	50%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 7 : Órdenes de compra



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

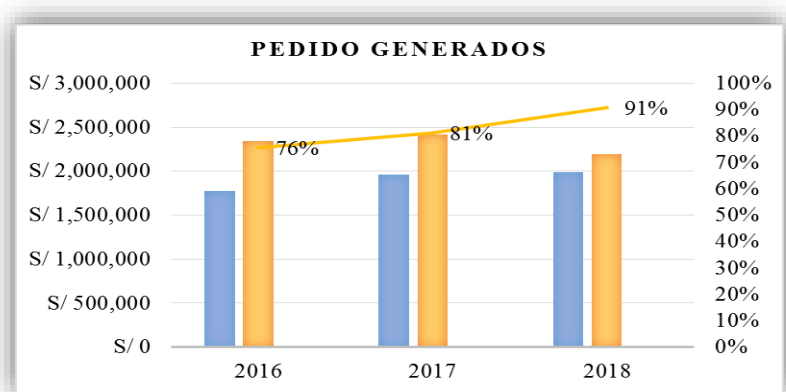
Las órdenes de compras erradas en la empresa Grupo Max S.A.C. se dan a diario, pero en el año 2017 se registraron más órdenes con errores teniendo una tasa de 52% ya que se encontraron 261 órdenes de compras con error al momento que se totalizó todas las órdenes de compras emitidas. El año 2018 fue de un 50% y el 2016 de 49% lo que indica en esos dos años la tasa de compras con error disminuyeron.

Tabla 23 : Pedidos generados

	2016	2017	2018
<b>N° de pedidos generados correctos</b>	1,773,484	1,961,900	1,992,452
<b>Total de pedidos generados</b>	2,343,337	2,418,539	2,192,539
<b>Valor del Indicador de pedidos generados</b>	76%	81%	91%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 8: Pedidos generados



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

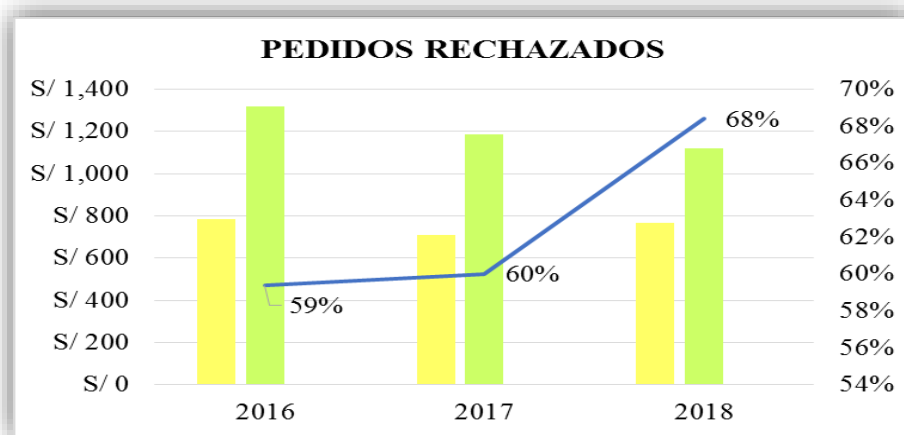
La empresa Grupo Max S.A.C. Genera sus pedidos de forma mensual las cuales en el año 2016 fue de una tasa de 76% de pedidos debido a que no se contaba con buena liquidez a diferencia del año 2017 de 81% y en el año 2018 de 91% donde se generó mayor pedido a nuestros proveedores trayendo como consecuencias el incremento de costos en los tres últimos años.

Tabla 24 : Pedidos rechazados

	2016	2017	2018
<b>Pedidos Rechazados</b>	783	711	766
<b>Total de Órdenes recibidas</b>	1,319	1,185	1,120
<b>Valor del Indicador de Pedidos Rechazados</b>	59%	60%	68%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 9 : Pedidos rechazados



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

Los pedidos rechazados de la empresa Grupo Max S.A.C. en los años 2016 es de 783 productos rechazados lo que indica que el 59% de pedidos se han generado mal lo mismo ha sucedido en el año 2017 que se encontraron 711 pedidos lo que significa que el 60% de productos pedidos son rechazados. Y en el año 2018 obtuvo 766 pedidos lo que representa el 68% de pedidos rechazados esto se ha debido a que los encargados del área de compras no han realizado la verificación necesaria de los pedidos adquiridos a los proveedores.



Tabla 25: Indicadores de almacén

INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL				
INDICADOR DE ALMACÉN				
RAZÓN	FORMULA	Resultados Del Año 2016	Resultados Del Año 2017	Resultados Del Año 2018
Tasa de mercadería enviada inconforme por proveedor	$\frac{\text{Mercadería enviada inconforme}}{\text{Total de mercadería recibida}} * 100$	14%	18%	19%
Tasa de disponibilidad real de inventario	$\frac{\text{Inventario real físico}}{\text{Inventario registrado en sistema}} * 100$	54%	83%	87%

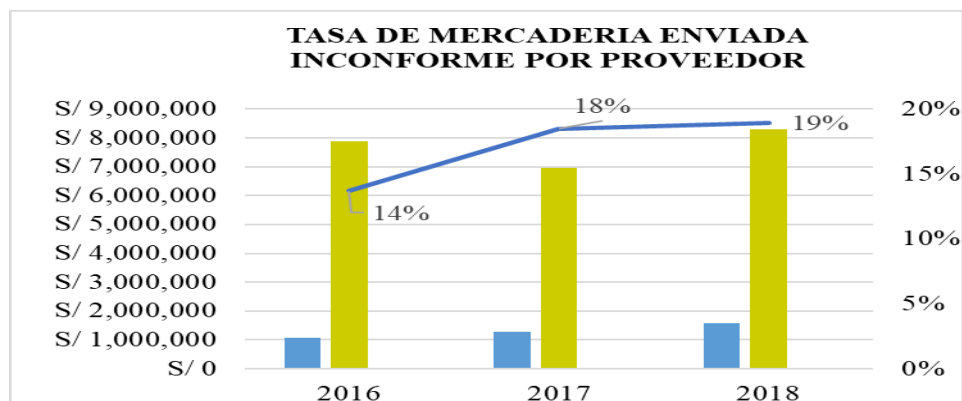
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 26 : Mercadería enviada inconforme

	2016	2017	2018
<b>Mercadería enviada inconforme</b>	S/ 1,080,900	S/ 1,286,180	S/ 1,568,959
<b>Total de mercadería recibida</b>	S/ 7,891,211	S/ 6,961,165	S/ 8,292,036
<b>Valor del Indicador de Pedidos Rechazados</b>	14%	18%	19%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 10: Tasa de mercadería enviada inconforme por proveedor



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

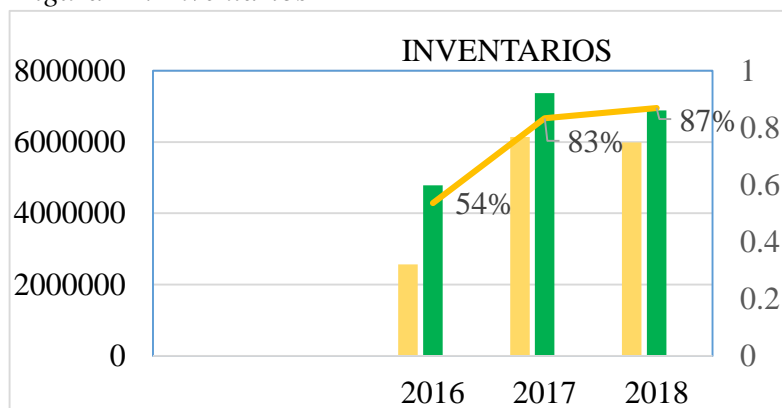
La empresa Grupo Max S.A.C. en los últimos tres años se ha detectado inconformidad de mercadería enviada por proveedores. En el año 2016 se detectó S/1,080,900 lo que indica que un 14% de mercadería inconforme. El año 2017 se ha encontrado S/1,286,180 lo significa que un 18% de mercadería equivocada. Y en el año 2018 de S/1,568,959 lo que indica que en ese año se obtuvo el 19% de mercadería inconforme más que en los otros dos años trayendo como consecuencias la pérdida de productos adquiridos y clientes.

Tabla 27 : Tasa de disponibilidad real de inventarios

	2016	2017	2018
<b>Inventario real físico</b>	s/2,564,000	s/6,143,000	s/5,985,000
<b>Inventario registrado en sistema</b>	s/1,783,813	s/4,374,000	s/5,883,000
<b>Valor del Indicador de inventarios</b>	54%	83%	87%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 11: Inventarios



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

La empresa Grupo Max S.A.C. cuenta con dos registros de inventarios de sus mercaderías la cual en su registro físico de inventarios en el año 2016 es de S/ 2, 564,000 de mercadería, el año 2017 de S/6, 143,000 y el 2018 de 5, 985,000 de productos en el almacén. Y en el sistema donde registran sus mercaderías en el año 2016 de un S/4, 783,813 y el 2017 es de S/7, 374,000 y el 2018 es de S/6, 883,000 contando con más inventario registrado en el sistema lo cual indica que en el año 2016 cuenta con 54% siendo este el año con menor inventarios registrados, el año 2017 con una tasa del 83% de mercadería encontrada tanto en el físico con el sistema. Y el año 2018 con un 87% siendo el año que se adquirió más mercadería.

Tabla 28 : Indicadores de ventas

INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL				
INDICADOR DE VENTAS				
RAZÓN	FORMULA	Resultados Del Año 2016	Resultados Del Año 2017	Resultados Del Año 2018
Ventas Anuales en Soles	Vtas de facturas +Vtas deboleas	S/ 11,640,625	S/ 11,876,951	S/ 12,062,422
Ventas por vendedor Anuales	$\frac{\text{Ventas por vendedor}}{\text{Total de Ventas}} * 100$	91%	94%	93%
Ventas por cliente Anuales	$\frac{\text{Ventas Anuales por Clientes}}{\text{Total de Ventas Anuales}} * 100$	87%	93%	92%

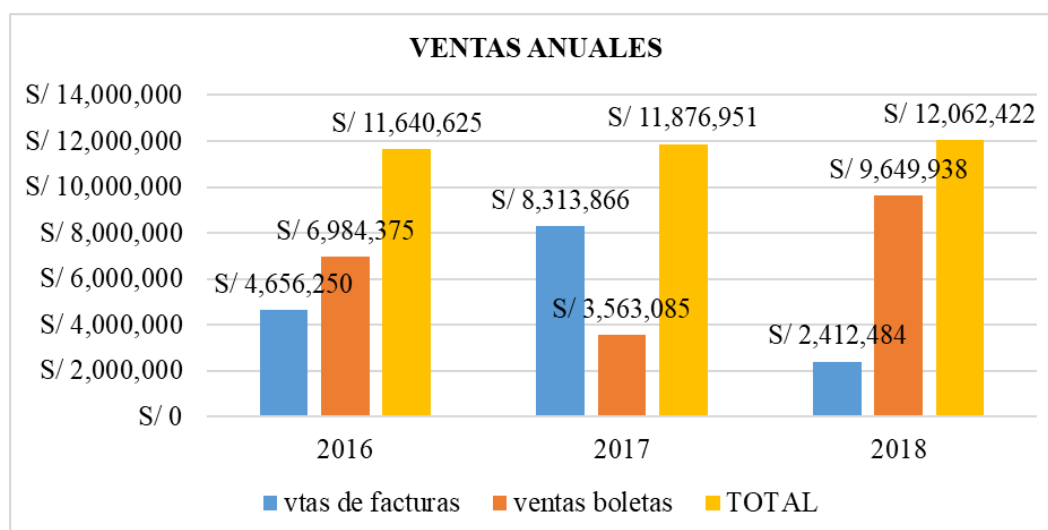
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29 : Ventas anuales en soles

	2016	2017	2018
<b>Ventas de Facturas</b>	S/ 4,656,250	S/ 8,313,866	S/ 2,412,484
<b>Ventas de Boletas</b>	S/ 6,984,375	S/ 3,563,085	S/ 9,649,938
<b>Total de ventas Anuales</b>	S/ 11,640,625	S/ 11,876,951	S/ 12,062,422

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 12: Ventas anuales



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

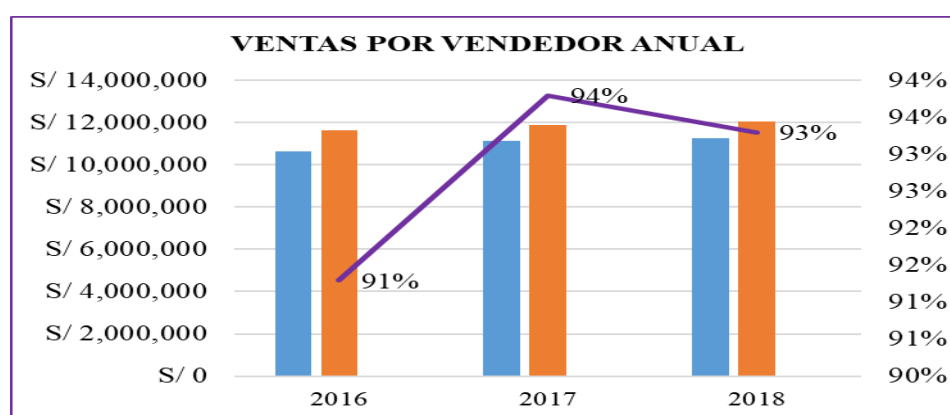
Las Empresa Grupo Max S.A.C en los últimos tres años cuenta con un buen índice de ventas anuales. En el año 2016 fue S/11,640,625 con menores ventas debido a que se ese año se encontró diferentes falencias en las mercaderías adquiridas. El periodo 2017 se encontró S/11,876,951 de ventas a diferencia del año 2018 de S/12,062,422 siendo las ventas más altas ya que se en ese año se generó más ventas con boletas que en los otros dos años.

Tabla 30 : Ventas por vendedor anual

	2016	2017	2018
<b>Ventas por Vendedor</b>	S/ 10,627,083	s/11,140,300	s/ 11,254,075
<b>Total de Ventas</b>	S/ 11,640,625	S/ 11,876,951	S/ 12,062,422
<b>Valor del Indicador de ventas por vendedor anual</b>	91%	94%	93%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 13: Ventas por vendedor anual



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

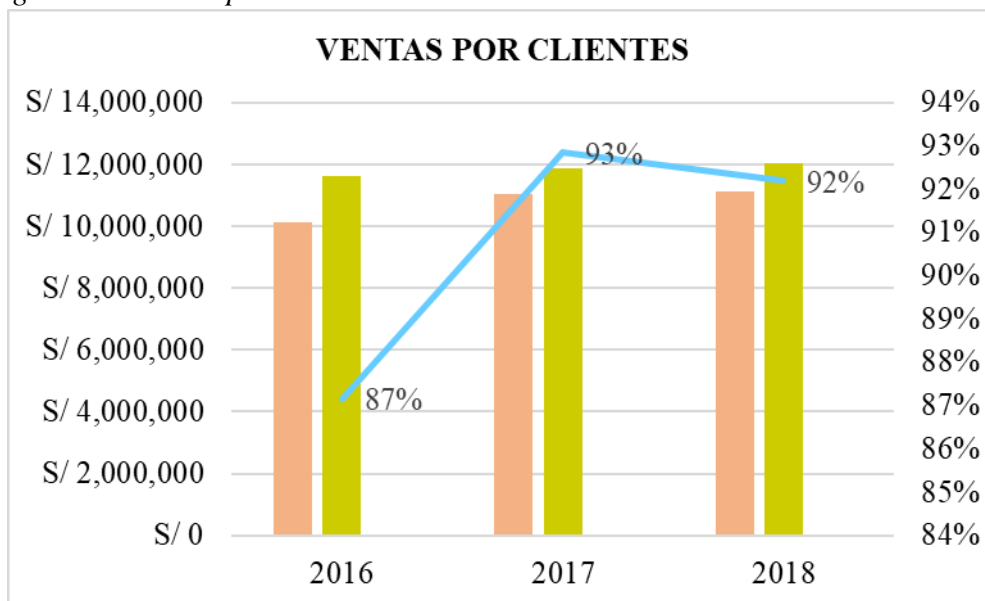
Grupo Max S.A.C. para que genera más ventas al año la empresa les pone un tope a sus 10 vendedores encargados de la atención al cliente la cual deberán alcanzar un buen porcentaje de ventas. En los últimos tres años se evaluó que el año 2016 se realizó S/ 10,627,083 de ventas lo cual indica que el 91% que ejecuto cada vendedor fue menor que los demás años. En el año 2017 se generó S/ 11,140,300 ventas lo cual cuenta con 94% de ventas realizadas por los 10 vendedores. Y en el año 2018 se encontró S/11,254,075 de ventas siendo el año con mayor venta realizada lo que indica que el 93% que los vendedores llegaron a cumplir con las ventas requeridas.

Tabla 31 : Ventas por clientes (mayoristas o minoristas)

	2016	2017	2018
<b>Ventas por Clientes</b>	s/10,145,000	s/11,027,000	s/11,120,500
<b>Total de Ventas</b>	S/ 11,640,625	S/ 11,876,951	S/ 12,062,422
<b>Valor del Indicador de ventas por clientes</b>	87%	93%	92%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 14: Ventas por clientes



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

La empresa Grupo Max S.A.C. Se dedica a brindar un buen servicio a sus clientes por lo cual en sus últimos tres años sus ventas han aumentado. En el año 2016 de S/10,145,000 de ventas por clientes teniendo como índice un 87% de ventas más bajas que en los demás años el 2017 un S/ 11,027,000 representando el 93% de clientes a diferencia del periodo 2018 de S/ 11,120,500 contado con un favorable indicador de 92% de clientes que han adquirido los productos.

**Elaborar Indicadores Financieros En Relación A la situación Financiera de la Empresa Grupo Max S.A.C. En el periodo 2016-2018.**

*Tabla 32 : Indicadores financieros*

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>				
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>				
<b>RAZÓN</b>	<b>FORMULA</b>	<b>Resultados Del Año 2016</b>	<b>Resultados Del Año 2017</b>	<b>Resultados Del Año 2018</b>
<b>Liquidez General O Corriente</b>	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1.56	1.47	1.67
<b>Prueba Acida o Liquidez Severa</b>	$\frac{\text{Act. cte. - Existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$	0.66	0.52	0.42
<b>Liquidez Defensiva o absoluta</b>	$\frac{\text{Disponible en efectivo y equiv.}}{\text{Pasivo corriente}}$	0.53	0.47	0.37
<b>Capital de trabajo</b>	Activo cte. - Pasivo Cte.	1,680,078.00	1,685,501.00	2,269,784.00

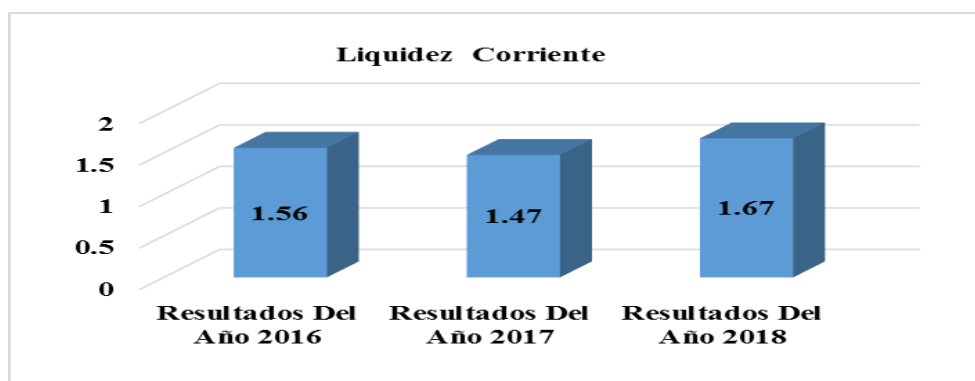
Fuente: Elaboración Propia.

*Tabla 33: Liquidez general*

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Liquidez General</b>	s/1.56	s/1.47	s/1.67

Fuente: Elaboración Propia.

*Figura 15: Liquidez corriente*



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

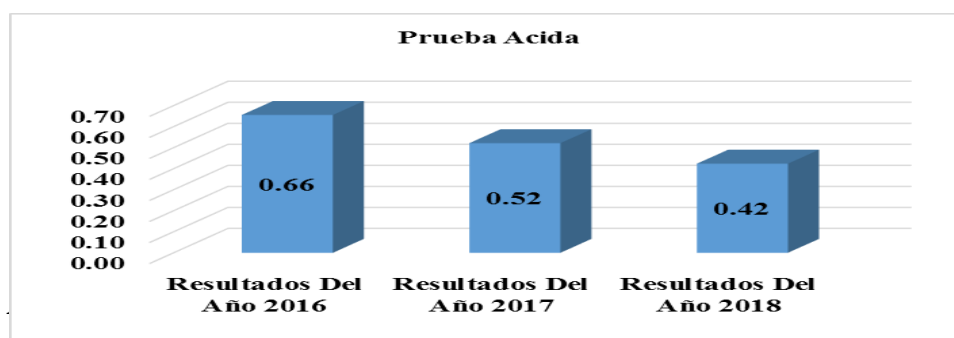
Este indicador quiere decir que la empresa Grupo Max S.A.C de los últimos tres años del 2016 al 2018 cuenta con S/1.56, 1.47, 1.67 soles respectivamente, lo que indica que cuenta con un activo corriente de s/ 4, 678,67 y no corriente de S/4,177 ya que cuenta con un buen efectivo para adquirir las existencias e invertir en maquinaria y equipo. En su pasivo corriente y no corriente se encontró de s/ 2, 998,592 debido a que las entidades financieras nos otorgaron más crédito. Eso quiere decir que la empresa está en las condiciones para cubrir sus deudas a corto plazo.

Tabla 34 : Prueba acida

	2016	2017	2018
<b>Prueba Acida</b>	s/0.66	s/0.52	s/0.42

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 16: Prueba acida



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

Esté indicador refleja que la empresa Grupo Max S.A.C en estos tres últimos años sus capacidades para cubrir sus deudas a corto plazo han disminuido este indicador nos da una visión más amplia de que la empresa no cuenta con mucha capacidad de asumir sus deudas sin contar con su stock. Esto refleja deudas elevadas a causa de mercadería comprada que son un tanto difícil de convertir en efectivo a corto plazo, es dinero muerto, esto se debe a un stock muy elevado por lo tanto el Grupo Max s.a.c. tiene que hacer frente a estas obligaciones a través de los saldos de efectivo con los que cuenta.

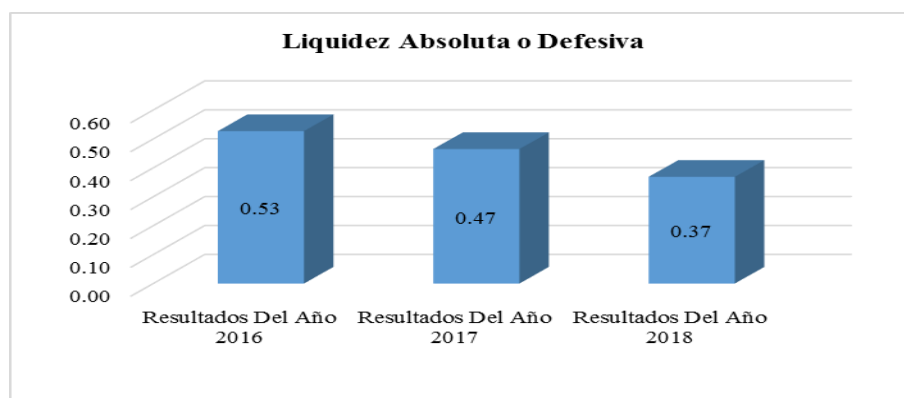


Tabla 35: *Liquidez absoluta o defensiva*

	2016	2017	2018
<b>Liquidez</b>			
<b>Absoluta</b>	s/0.53	s/0.47	s/0.37
<b>Defensiva</b>			

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 17: *Liquidez absoluta o defensiva*



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

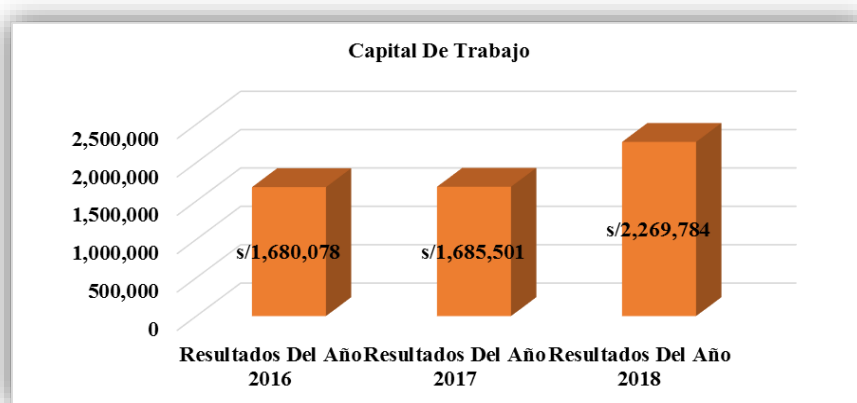
La liquidez absoluta de la empresa Grupo Max S.A.C ha ido disminuyendo en un 0.47 para el año 2017 y 0.37 para el año 2018 significa que la empresa no cuenta con una capacidad de pago frente a una eventualidad sin recurrir a la venta de activos mucho stock es dinero dormido o un stock no real. Que me ha originado deudas muy elevadas en aumento del 2016 al 2018 esto incide en un mal manejo de endeudamiento en productos que no rotan con facilidad o productos desfasados almacenados sin intención de recuperar el capital invertido a una mínima ganancia y así no generar más intereses.

Tabla 36: *Capital de trabajo*

	2016	2017	2018
<b>Capital De Trabajo</b>	s/1,680,078	s/1,685,501	s/2,269,784

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 18 : Capital de trabajo



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

Este indicador refleja que Grupo Max S.A.C. presentó un saldo monetario de s/ 1, 680,078.00 para el año 2017, s/ 1, 685,501.00 y s/2, 269,784.00 el año 2018 para llevar a cabo sus operaciones corrientes a pesar de que tiene deudas a largo plazo la entidad si está en condiciones de cubrirlas ya que su activo es mayor que su pasivo lo que indica un elevado capital ocioso ya que no se usa adecuadamente.

### Indicadores de Endeudamiento, Solvencia o Apalancamiento

Tabla 37: Indicadores de endeudamiento

INDICADORES FINANCIEROS				
INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO				
RAZÓN	FORMULA	Resultados Del Año 2016	Resultados Del Año 2017	Resultados Del Año 2018
<b>Estructura del Capital o Endeudamiento Patrimonial</b>	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$	1.78	1.88	1.48
<b>Razón de Endeudamiento</b>	$\frac{\text{Pasivo Total} \times 100}{\text{activo Total}}$	33.86	36.97	34.31

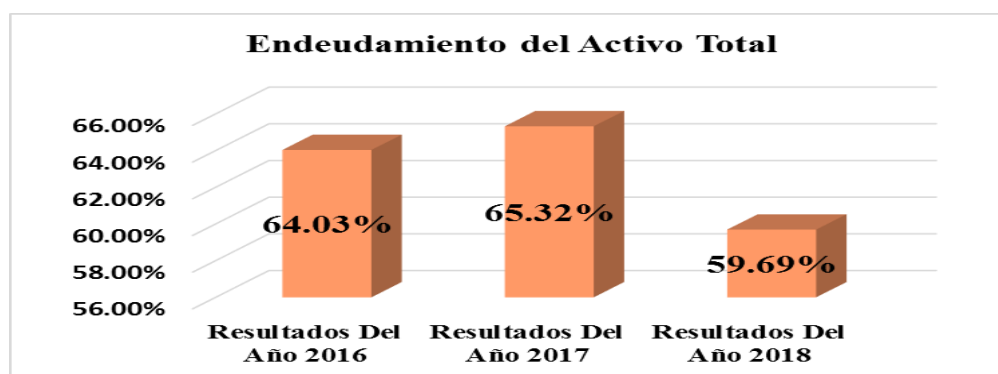
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 38 : Endeudamiento del activo total

	2016	2017	2018
<b>Endeudamiento</b>	64.03%	65.32%	59.69%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 19: Endeudamiento del activo total



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

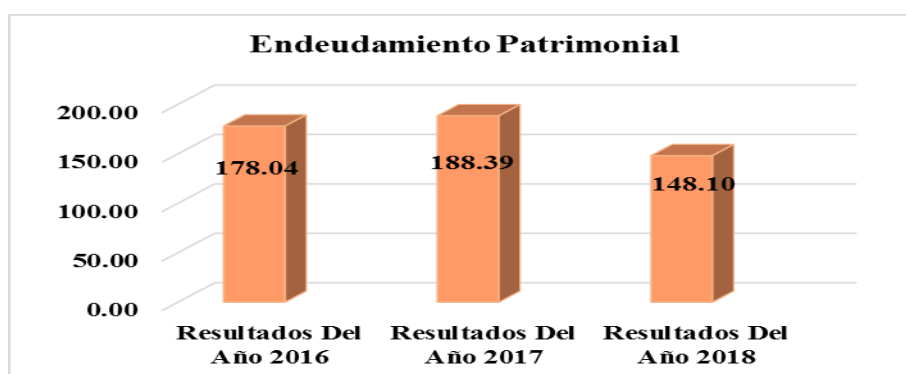
Grupo Max s.a.c analiza para el 2016,2017 y 2018 los activos totales siendo financiados por los acreedores (Caja Piura, Bcp) .y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo del 64.03%, 65.32% y 59.69% ya que se encuentran financiado el 55% por terceros y el 45% por los recursos propios de la empresa.

Tabla 39 : Endeudamiento patrimonial

	2016	2017	2018
<b>Endeudamiento Patrimonial</b>	178.04	188.39	148.10

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 20: Endeudamiento patrimonial



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para los acreedores de la empresa Grupo Max S.A.C. Ya que por cada Sol aportada por el gerente (s), hay Sol 1.78, 1.88 Y 1.48 soles o el 178%, 188.39% y 148.10 aportado por los acreedores indica que su capital es suficiente para cubrir a la empresa de cualquier contingencia.

### Indicador de Rentabilidad

Tabla 40: Indicador de rentabilidad

INDICADORES FINANCIEROS				
INDICADOR DE RENTABILIDAD				
RAZÓN	FORMULA	Resultados Del Año 2016	Resultados Del Año 2017	Resultados Del Año 2018
Rentabilidad Sobre El patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} * 100$	23.26	21.30	17.04
Rentabilidad sobre la Inversión	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100$	4.42	4.18	3.95
Utilidad del Activo	$\frac{\text{Utilidad del Antes de impuestos}}{\text{Activo total}} * 100$	6.14	5.93	5.60
Utilidad de las Ventas	$\frac{\text{Utilidad del Antes de impuestos}}{\text{Ventas}} * 100$	16.67%	16.56%	16.67%
Utilidad por Acción	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{N° de Acciones}}$	1.96	2.01	1.94
Margen de Utilidad Bruta	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} * 100$	16.67	16.56	16.67
Margen Neto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	3.37%	3.38%	3.21%

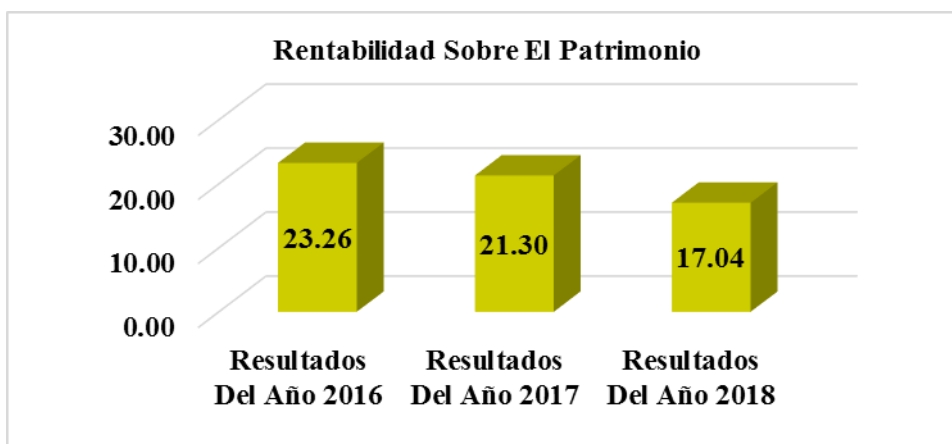
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41: Rentabilidad sobre el patrimonio

	2016	2017	2018
<b>Rentabilidad Sobre El Patrimonio</b>	23.26%	21.30%	17.04%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 21: Rentabilidad sobre el patrimonio



Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación

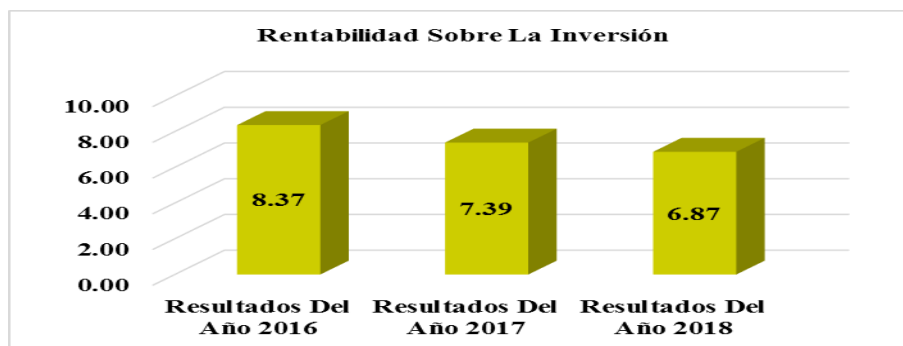
La empresa Grupo Max S.A.C. cuenta con un rendimiento sobre el patrimonio en el año 2016 de un incremento de 23% de utilidad generada por el capital invertido generando una variación en el año 2017 de 21 % de beneficio, ya que en ese año los gastos fueron más elevados por escasa mercadería, ya que en el año 2018 teniendo una disminución del 17%. Este ratio mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad; es decir, el ROE trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas.

Tabla 42: Rentabilidad sobre la inversión

	2016	2017	2018
<b>Rentabilidad Sobre La Inversión</b>	8.37%	7.39%	6.87%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 22: Rentabilidad sobre la inversión



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

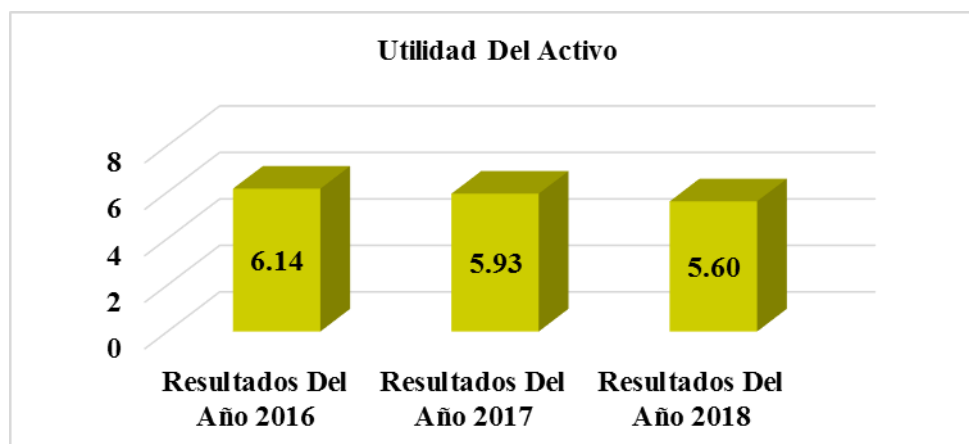
La empresa Grupo Max S.A.C refleja El rendimiento sobre la inversión al 2016 del 8.37% en beneficio obtenido para el mejor control de sus inventarios; diferenciando respecto al año 2017 y 2018, este índice fue de 7.39% y 6.87%. Es decir, hubo una disminución en la rentabilidad de la inversión de los socios del 1.5% de los años 2016 al 2018. Demostrando lo poco eficiente que ha sido la administración para producir utilidades sobre los activos totales, significa que se está perdiendo dinero. Originado por el incremento de las valorizaciones de la empresa.

Tabla 43: Utilidad del activo

	2016	2017	2018
<b>Utilidad Del Activo</b>	6.14 %	5.93%	5.60%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 23: Utilidad del activo



Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación

El rendimiento sobre el activo se ha reportado una disminución en la eficiencia de obtener ganancias sobre los activos totales, en el 2016 se registró un 12%. Asimismo, este índice disminuye de manera considerable a un 10%, para el año 2017 y 9% para el año 2018.

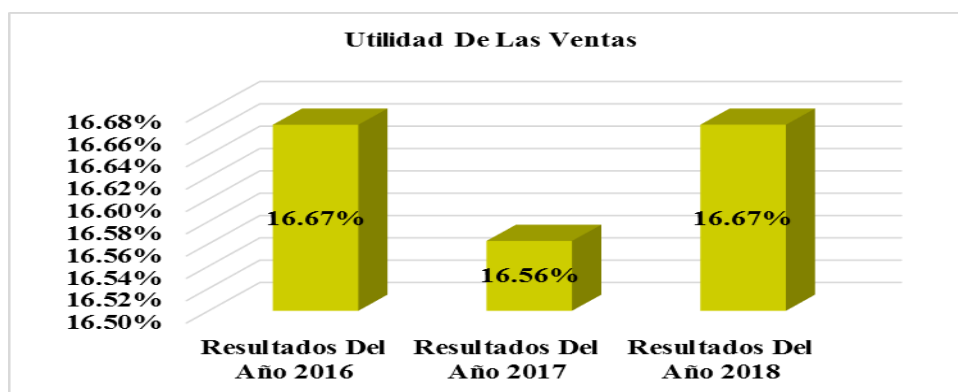
Se sugiere implementar acciones para mejorar la gestión de los recursos, como la venta del stock inmovilizado o mercadería sin vender.

Tabla 44: Utilidad de las ventas

	2016	2017	2018
<b>Utilidad De Las Ventas</b>	16.67%	16.56%	16.67%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 24: Utilidad de las ventas



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

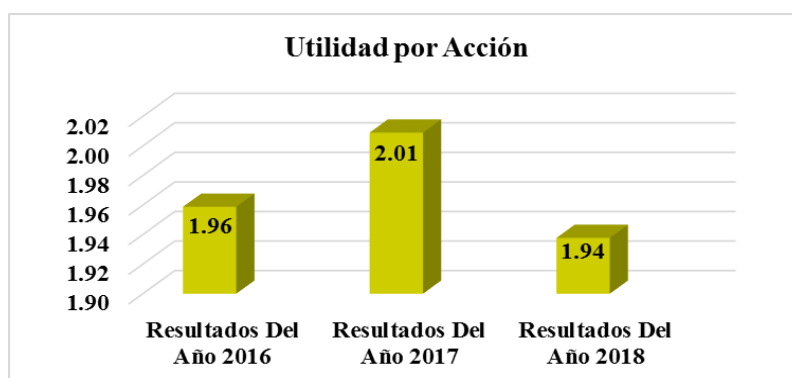
La Utilidad de la empresa Grupo Max S.A.C por cada sol invertido sobre las ventas en el año 2016 fue de 16.67% respecto al año anterior. Asimismo, este índice disminuyó a un 16.56%, para el año 2017 y recuperándose en 16.67 % para el 2018. Esto debido al incremento en las ventas.

Tabla 45: Utilidad por acción

	2016	2017	2018
Utilidad por Acción	1.96%	2.01%	1.94%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 25: Utilidad por acción



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

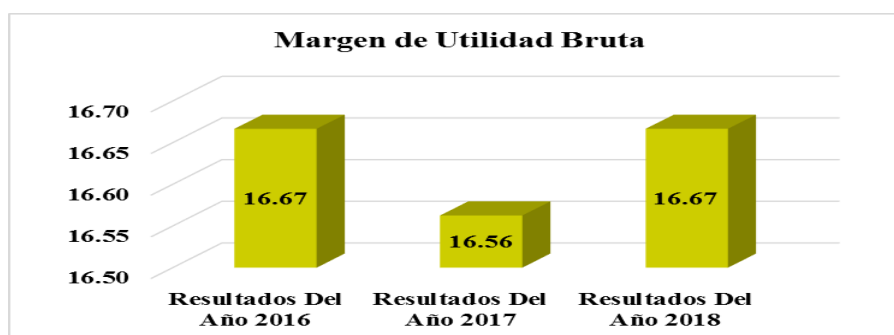
La empresa Grupo Max S.A.C generó utilidad por acción para el año 2016 es de S/ 1.96, para el 2017 fue de 2.01 siendo el máximo de utilidad comparado con el S/1.94 para el 2018 registrando una pérdida de S/ 0.07 por acción. Esto se refleja por la mala inversión de la gerencia hay capital perdido.

Tabla 46: Margen de utilidad bruta

	2016	2017	2018
<b>Margen De Utilidad Bruta</b>	16.67	16.56	16.67

Fuente: Elaboración propia.

Figura 26: Margen de utilidad bruta



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

La empresa Grupo Max S.A.C, de lo anterior podemos deducir que para el año 2016, 2017 y 2018, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fue del 16,67%, 16,56% y 16,67% respectivamente, por cual observamos que existe un leve descenso



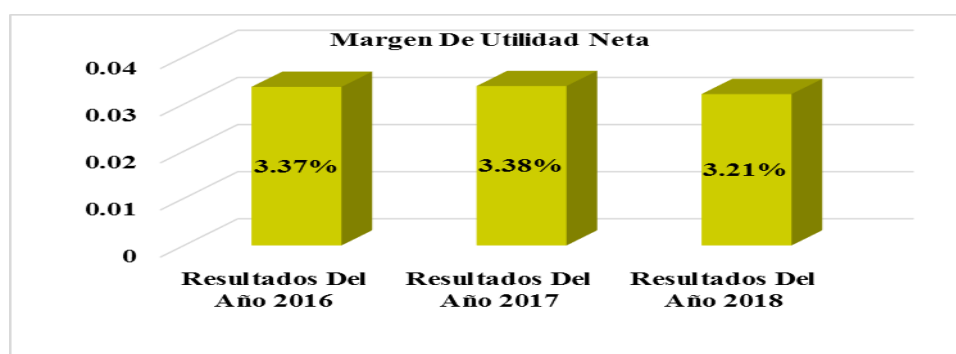
del 0,11% para el periodo, 2016-2017 y un leve aumento de 0.11% para el periodo 2017-2018. Se confirma que a pesar de que los costos de venta aumentaron su impacto sobre la utilidad bruta no es significativa.

*Tabla 47: Margen de utilidad neta*

	2016	2017	2018
<b>Margen De Utilidad Neta</b>	3.37%	3.38%	3.21%

*Fuente: Elaboración propia.*

*Figura 27: Margen de utilidad neta*



*Fuente: Elaboración Propia.*

### **Interpretación**

La empresa Grupo Max S.A.C, Como podemos observar las ventas de la empresa para el año 2016, 2017 y 2018 generaron el 3.37%, 3,38% y el 3,21% de utilidad respectivamente, también podemos ver que existe una pérdida de 0,17% en la utilidad para el año 2018. Adicionalmente decimos que a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de administración y ventas, las ventas no crecieron lo suficiente para mantener o incrementar las ganancias

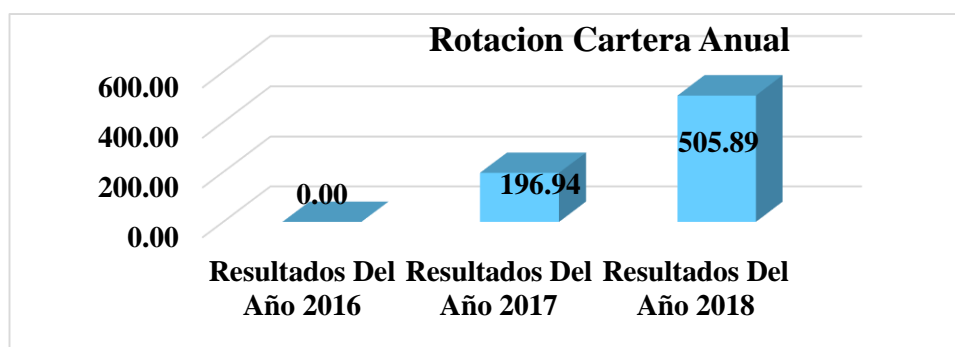
### **Indicadores de Gestión**

*Tabla 48: Rotación de cartera anual*

	2016	2017	2018
<b>Rotación de Cartera Anual</b>	s/0.0	s/196.94	s/505.89

*Fuente: Elaboración propia.*

Figura 31: Rotación cartera anual



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

La empresa Grupo Max S.A.C. en su rotación de cartera en el año 2016 asciende a S/150,000 mil soles en efectivo cobrando al cliente en 1,83 veces en el año es decir que en promedio tardo 5 en rotar su cartera, en cambio para el año 2017 fue de S/50,320 la cual el cliente demoró 0.59 veces en el año lo que indica que el cliente pago en 1 día convirtiendo en efectivo su cartera. Para el año 2018 fue de S/ 19,870 este proceso fue más lento, debido a que tan solo roto su cartera 0,71 veces es decir que se cobró en 2 días lo que permitió conocer la rápida cobranza a los clientes de acuerdo a sus políticas de crédito fijos que otorga en su mercadería de la empresa.

Tabla 49: Rotación de inventarios anual

	2016	2017	2018
<b>Rotación de Inventario Anual</b>	42.91	s/35.12	s/28.65

Fuente: Elaboración Propia

Figura 32: Rotación de los inventarios anual



Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación

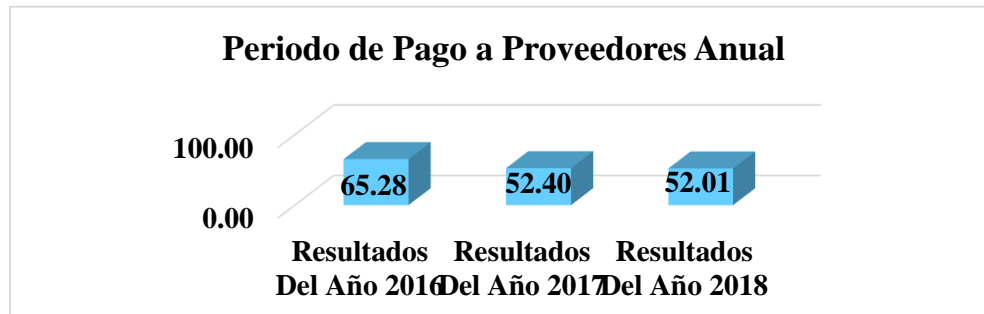
El periodo de rotación de inventarios de la empresa Grupo Max S.A.C. En el año 2016 disminuyó a un 8,39 veces ya que en ese año no se logró adquirir mercadería contando con un monto de S/ 2, 712,818. Y un costo de ventas mayor de S/ 9,700 y se obtuvo un inventario anual de 42.91 promedio de días en que se vende el inventario por año. El 2017 aumento a 10.25 veces porque conto con mayor mercadería de S/3, 386,122. Y un costo mayo de S/9, 909,818 y en su inventario anual se registró una baja de 35.12 veces. Para el último año hubo mayor rotación de 12.56 originando un aumento en sus ventas de S/ 4, 209,711 y un costo de ventas de S/ 10, 052,018 lo que indico que se vendió la mercadería en 28.65 días lo que indica que la empresa cuenta con una deficiente rotación de sus inventarios en sus productos de plásticos.

Tabla 50 : Periodo de pago a proveedores anual

	2016	2017	2018
<b>Periodo de Pago a Proveedores Anual</b>	65.28	52.40	52.01

Fuente: Elaboración propia.

Figura 33: Periodo de pago a proveedores anual



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

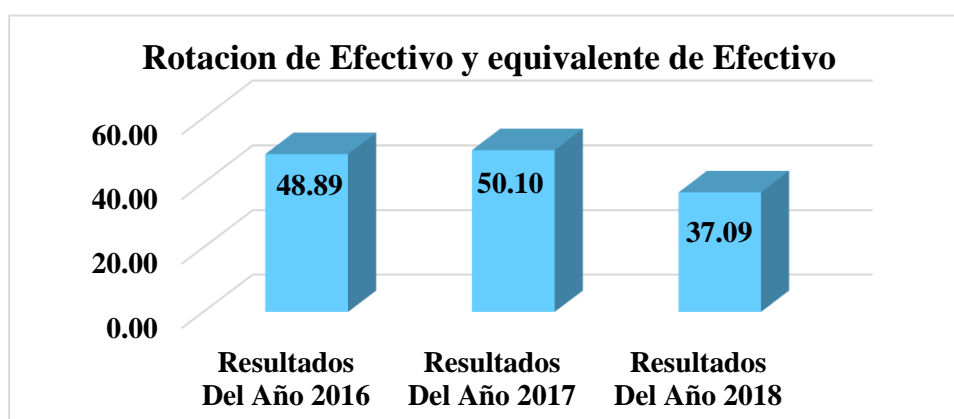
La rotación de proveedores en la empresa Grupo Max S.A.C. En el año 2016 fue de un 65.28, lo que quiere decir que a pesar de que tiene cuentas por pagar de S/ 2, 210,500 soles la empresa puede seguir comprando productos. Para el año 2017 aumento a un 52,40 lo que representa que tuvo más obligaciones para pagar a nuestros proveedores siendo de S/ 2, 894,250 soles. El 2018 fue de 52 habiendo aumentado la deuda a terceros de un monto de S/ 3,031, 832 ya que en esos años se logró aprovechar al máximo los créditos por los proveedores pudiendo realizar las compras al crédito.

Tabla 51: Rotación de efectivo y equivalente de efectivo

	2016	2017	2018
<b>Rotación de Efectivo y Equivalente de Efectivo</b>	48.89	s/50.10	s/37.09

Fuente: Elaboración propia.

Figura 34: Rotación de efectivo y equivalente de efectivo



Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

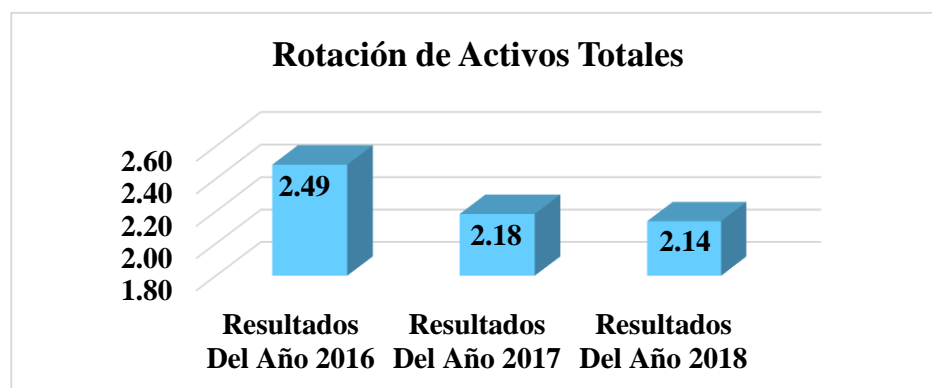
La empresa Grupo Max S.A.C, para el año 2016 conto con 48 veces que el dinero se encontró en caja y en sé año se contó con un efectivo de S/1, 580,916 y para el año 2017 fue de 50 días que se demoran en darnos el crédito y en ese año aumento a un S/1, 652,878 millones de soles en efectivo. Para el año 2018 se demoró 37 días que el dinero roto en su caja y bancos ya que en se contó en caja y bancos una disminución de S/1, 242,811 millones de soles ya que en ese año no se accedió a prestamos financieros.

Tabla 52: Rotación de activos totales

	2016	2017	2018
<b>Rotación de Activos Totales</b>	2.49	2.18	2.14

Fuente: Elaboración propia.

Figura 35: Rotación de activos totales



Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación:

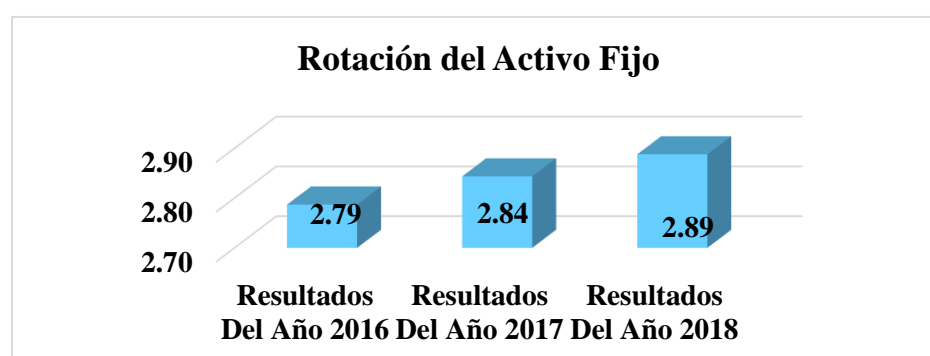
La empresa Grupo Max S.A.C está colocando entre sus clientes 2.49, 2,18 y 2,14 veces el valor de la inversión efectuada. Esta relación indica qué tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, cuánto se está generando de ventas por cada Sol invertido.

Tabla 53: Rotación del activo fijo

	2016	2017	2018
<b>Rotación del Activo Fijo</b>	2.786.84	2843.42	2887.82

Fuente: Elaboración propia.

Figura 36: Rotación del activo fijo



Fuente: Elaboración Propia.

### **Interpretación**

La rotación de activos fijos de la empresa Grupo Max S.A.C. En los últimos tres años son de 2.79 de activos fijos ya que en el año 2016 sus ventas disminuyeron a S/11, 640,625 millones de soles a diferencia del año 2017 que fue 2.84 veces y sus ventas aumentaron de S/11, 876,951 soles y el año 2018 de 2.89 veces que aumento a S/12, 062,422. Millones soles viéndose afectada a pesar que la empresa no invirtió en maquinaria y equipo ya que en los tres años conto con un monto de S/ 4,177. De activo fijo invertido.

## DISCUSIÓN

La presente investigación busca evaluar la gestión comercial y su impacto en la situación financiera de la empresa Grupo Max. S.A.C. la cual opera a través de actividades que desarrolla las diferentes áreas comerciales.

De modo que en la empresa Grupo Max S.A.C. se logró identificar mediante flujogramas las deficiencias del proceso de comercialización, es decir en el área de compras se identificó dificultades en la recepción del requerimiento, así como la inadecuada verificación de los productos de almacén y emitiendo un informe, tergiversado sobre la ausencia de los productos al momento de realizar el conteo físico de la mercadería. Igualmente, en el área de ventas se encontró mala coordinación entre el encargado de caja y el personal de ventas al momento de generar la nota de pedido que se enviará a almacén, así como lo menciona Bancayan (2019) , en su estudio donde sostiene que los malos manejos en la gestión comercial y financiera a la larga lleva a tener consecuencias muy graves como es el cierre de las empresas, por un lado está gestión comercial puede tener problema en las ventas, en sobre estoquearse en los productos y no tener rotación continua y por otro lado la parte el desorden financiero que lleva a no cumplir con sus responsabilidad ante la sunat en sus pagos de tributos a debidos tiempo y declaraciones, ante pagos al banco por algún préstamo, entre otros puntos que se tiene que atender, considerando que es el capital que muchas veces ponen en riesgo ocasionando daños irreversibles.

Además, se analizaron los indicadores de gestión comercial del periodo 2016 al 2018, hallando en el área de compras que el volumen asciende al 69% ello indica que se adquirieron más productos con la finalidad de optimizar las compras y tener una mejor negociación con sus proveedores. En las órdenes de compras erradas se encontró 793 compras con errores causando pérdidas para la empresa. Mientras que en los pedidos generados correctamente se hallaron un 91% donde se generaron mayores pedidos por parte de los proveedores trayendo como incremento de costos en los últimos años. En los pedidos rechazados se encontraron 2,260 pedidos debido a que los encargados del área de compras no han realizado la verificación necesaria de los pedidos adquiridos a los proveedores. Respecto al reporte de la disponibilidad de inventarios se encontró en su inventario físico de S/14, 692,00 dentro de los últimos tres años y en su inventario del sistema S/12, 040,813 lo que indica que la empresa cuenta con un buen abasto de mercadería y en el área de ventas se registró en el año 2016 de S/ 11,640,625 y en el año 2017 ascendió levemente a S/ 11,876,951 debido a las deficiencias antes mencionadas tal como sostiene Artas (2017) en su investigación procesos de comercialización; donde señala las deficiencias en el área de compra al momento de realizar los requerimientos y las ordenes

de los productos donde hace mención que si las empresas tienen dificultades en el área de ventas como mala atención y el no registrar las ventas realizadas con los comprobantes correspondientes trae consecuencias en el área de almacén por que los pedidos no son exactos y no se lleva un control adecuado de los inventarios ya que genera pérdidas y tardanza en la entrega de la mercancía. Igualmente, Criollo (2016) sustenta que, para determinar la eficiencia en el proceso comercial, no es solo vender si no que es tratar con el cliente de una buena manera, para darle una buena atención al cliente satisfaciendo sus necesidades en su compra, registrar adecuadamente el registro de sus facturas, créditos, cobranzas entre otros.

Finalmente se elaboró indicadores financieros en relación a la situación financiera periodo 2016 al 2018 donde se determinó que la liquidez en los últimos tres años es de 1.56 lo que indica que la empresa está en la capacidad de pagar a corto plazo sus deudas. Esto a raíz de créditos otorgados y sumado a la mercadería y stock que son difícil de convertir en efectivo a corto plazo es considerado que su endeudamiento la empresa mantiene más del 50% de sus activos al liquidar sus deudas o compromisos con activo cada año disminuye su capacidad. Con respecto a su rotación de caja y bancos es de 48.50 y 37 días que demoran en adquirir créditos financieros del mismo modo su rentabilidad patrimonial cuenta con un 23% lo que indica que la empresa genera utilidades a favor del propietario, en el rendimiento sobre la inversión en los tres años es de 8% lo que indica un mayor rendimiento sobre las ventas y de dinero invertido; en la utilidad del activo fue de un 12% asimismo, la utilidad de las ventas fue de un 12% en el primer año a diferencia del último año que fue de un 10%. El margen neto ha sido de 3% lo que indica que el esfuerzo hecho en la operación durante el periodo de análisis, produjo una adecuada retribución para el empresario. La evaluación de los indicadores financieros mostró el resultado que género la empresa Grupo Max S.A.C., además de evaluar el nivel situacional para analizar las decisiones y políticas que fueron establecidas por la administración así lo manifiesta León (2017) en su estudio donde señala que se debe tener en cuenta los aspectos financieros de las empresas a través de su liquidez por lo que no se tendrá ningún problema afrontar alguna crisis financiera a corto, mediano plazo, además al tener favorable el aspecto financiero va a demostrar solvencia y con este resultado se puede capitalizar y reforzar algunas deficiencias financieras si se presentase.



## Conclusiones

1. Al evaluar el proceso de comercialización de la empresa Grupo Max S.A.C.se identificaron deficiencias importantes en cada una de sus actividades tales como compras, ventas, almacén, dentro de las cuales resaltan: productos faltantes, carencia de registro, deterioro, pérdidas y robos de productos, precios elevados, inadecuado control de productos en el almacén, ausencia de promociones y descuentos en los productos generando deserción del cliente y disminución de ingresos todo lo mencionado anteriormente se identificó mediante los flujogramas.
2. Al realizar los indicadores de gestión comercial correspondientes se encontraron registros de 793 compras con error, y 2,260 pedidos rechazados, hechos que evidencian falta de control y mala gestión de compras. Asimismo, en el área de almacén se detectó un 12% de mercadería enviada inconforme por parte de los proveedores, el mal conteo de las mercaderías registradas en físico y en el sistema, trayendo como consecuencia desconfianza hacia nuestros proveedores por incumpliendo de condiciones comerciales.
3. Con respecto a los indicadores financieros se afirma que la entidad en mención cuenta con liquidez necesaria para hacer frente a obligaciones a corto y largo plazo a través de los saldos de efectivo, sin recurrir a la venta de activos. No obstante, la empresa registra problemas de rotación de cartera de clientes. Asimismo, presenta poco o casi nula rotación de activos fijo y lenta rotación de inventarios, además se ha incrementado las deudas a terceros, no pudiendo adquirir mercadería al crédito.
4. De modo que el desconocer la gestión comercial por parte del gerente y sus trabajadores ha ocasionado falencias en las áreas comerciales internas, afectando a la situación financiera empresarial pues se detectó la presencia de una supervisión ineficiente, al verificarse la gestión de almacén de modo que se encontraron excesos de costo de ventas, desvalorización de existencias, inadecuada manipulación de productos, deficiente sistema de inventarios y disminución de ventas.

## Recomendaciones

1. Al gerente de la empresa Grupo Max S.A.C. debe tomar capacitaciones en gestión empresarial y a la vez capacitar a su personal de las distintas áreas comerciales con la finalidad de conocer de cerca las falencias que se desarrollan en dichas áreas para así obtener mayor información precisa, veraz y confiable en tiempo real para así obtener un mejor diagnóstico.
2. Que la entidad aplique políticas y lineamientos en sus diferentes áreas comerciales para mejorar las deficiencias. Además, se debe realizar un seguimiento mensual de los productos en almacén.
3. Al jefe de cada área que implante software más actualizado, realizar acuerdos con los proveedores en el caso de los productos fallado y devolverlos inmediatamente para así evitar que se realice el mal registro en el sistema y después no coincida con lo que se tiene en su inventario en físico con lo del sistema y eso también evitara que las ventas disminuyan y que los clientes se retiren insatisfechos de la empresa.
4. Al gerente de la empresa contrate personal capacitado en el área de contabilidad y finanzas; quienes deberán encargarse de brindar capacitaciones a los trabajadores sobre temas relacionados a la gestión comercial que permitirán conocer la situación financiera de la empresa; además elaborar un flujo de caja priorizando los pagos inmediatos de las deudas a corto plazo para financiar las deudas y efectuar un inventario físico de las mercadería para determinar las pérdidas y poder conseguir mayor liquidez.

## Referencias

- Artas, M. (2017). *Dirección de ventas : organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid: ESIC Editorial.
- Baena. (2017). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Bancayan, M. (2019). *Impacto de la gestión financiera y propuesta de mejora en la rentabilidad de la corporación HDC S.A.C Chiclayo 2013 - 2017*. Chiclayo. Obtenido de [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2174/1/TL\\_BancayanVegaMilagros.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2174/1/TL_BancayanVegaMilagros.pdf)
- Carpintero, P. (2017). *La Gestión Comercial en La Empresa Superkasa de la Ciudad de Riobamba y su Incidencia en las Ventas en el periodo 2015*. Ecuador. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/3802/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2017-0014.pdf>
- Criollo, L. (2016). *Gestión del proceso de comercialización para mejoramiento de ventas en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C, Chiclayo 2016*. Chiclayo. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10917/criollo.lll.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cruz, E. (2017). *Análisis de la gestión comercial de agua potable y alcantarillado de la EAPA San Mateo - Esmeraldas*. Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1090/1/CRUZ%20ZAMBRANO%20CAROLINA%20ELIZABETH.pdf>
- Díaz, E. (2019). *Gestión Logística y comercial 2 edición*. España: Paraninfo.
- Eslava, J. (2016). *La rentabilidad: Análisis de costes y resultados*. Madrid: ESIC Editores.
- Estupiñan, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión*. Bogota : Ecoe Ediciones.

- Flores, J. (20 de Enero de 2013). *Plataforma digital única del estado peruano*. Obtenido de <https://www.gob.pe/664-impuesto-a-la-renta>
- Hernandez, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: MC Graw Hill.
- Instituto Peruano de Logística Aplicada. (2 de Noviembre de 2017). *Instituto Peruano de Logística Aplicada*. Obtenido de <https://www.inlog.edu.pe/noticias/peru-es-el-pais-con-mayor-grado-de-crecimiento-y-desarrollo-retail-en-la-region/>
- Leòn , J. (2017). *Mejora al proceso de gestión comercial en la empresa Fomentcorp S.A.* Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19730/1/Tesis%20Mejora%20al%20proceso%20de%20gesti%C3%B3n%20comercial%20en%20la%20empresa%20fomentcorp%20S.pdf>
- Molinillo, S. (2020). *Distribución comercial aplicada*. Malaga: Paraninfo.
- Mora, L. (2016). *Gestión logística integral las mejores practicas en la cadena de abastecimiento*. Bogota : Ecoe Ediciones.
- Ortiz, H. (2018). *Análisis Financiero Aplicado bajo NIIF* . Bogota: Ecoe Ediciones.
- Palomares, J. (2016). *Estados Financieros*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Piraquive, A. (16 de Junio de 2017). *Sistemas de gestión comercial, la pieza que faltaba en las empresas*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/sistemas-de-gestion-comercial-la-pieza-que-le-faltaba-al-rompecabezas-empresarial-506913>
- Pulido, Ramon, & Cristobal. (2016). *Sostenibilidad economica y Situación Financiera de los estados financieros* . España: Intangible Capital.
- Rodriguez, E. (2013). *Fundamentos de Mercadotecnia* . España: Paraninfo.

- Roldán, L. (2013). *10 Pasos para aumentar la rentabilidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Roman, J. (2017). *Estados financieros basicos 2017 proceso de elaboraciòn y reexpresión*. Mexico: Ediciones Almadia.
- Sala, R. (9 de Septiembre de 2016). *Conexion Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/09/09/la-situacion-economico-y-financiera-de-una-empresa/>
- Solórzano, S. (6 de Mayo de 2021). *La Republica*. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.co/empresas/fabricato-logro-aumentar-115-su-utilidad-bruta-durante-el-primer-trimestre-del-ano-3165481>
- Subìa, D. (25 de Abril de 2019). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/04/25/nota/7301063/alianzas-suplen-recursos-ferias/>
- Tanaka, G. (2016). *Contabilidad y anàlisis finaciero :un enfoque para el Perú*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Catòlica del Perú.
- Valenzuela, A. (2016). *La Gestión Comercial de la empresa Provetec y su incidencia en la Rentabilidad en el Año 2014-2015*. Ecuador. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2988/1/UNACH-FCP-ING-COM-2016-0025.pdf>.
- Villaroel, E. (2017). *Anàlisis de estados financieros*. Bolivia: CreateSpace Independent Publishing Platform.



## Anexos

**CUESTIONARIO AL GERENTE**

<b>Entrevistado:</b>	Francisco Max Delegado
<b>Cargo:</b>	Encargada del área de compras
<b>Fecha:</b>	20 de Junio del 2019

**1. ¿Cuántos años viene trabajando en la empresa Grupo Max S.A.C?**

Cuento con más de 20 años trabajando en la empresa pero por temas legales cambiamos de razón social y actualmente llevo 5 años en la empresa.

**2. ¿Usted conoce la gestión que se maneja en las áreas de compras, ventas, almacén?**

Actualmente desconozco de como llevan su gestión esas áreas ya que a cada área se ha designado un encargado en la cual se espera que realicen un buen trabajo en bienestar para la empresa.

**3. ¿De qué manera se informa a los trabajadores respecto de las funciones de sus actividades laborales en la empresa Grupo Max S.A.C.?**

Se les informa en una reunión que se realiza la cual se les designa a cada empleado de se va encargan. En el caso de las que se encargan de vender ellas a través de las Tablet se controla cuantas ventas realizaron cada vendedor.

**4. ¿Cómo se realiza el control de las asistencias de personal en la empresa Grupo Max S.A.C?**

Actualmente no contamos con sistema de asistencia solo el empleado me comunica que llego y que va iniciar sus labores correspondientes.

**5. ¿Sabe que deficiencias tiene el área de Compras, Ventas y Almacén en la empresa Grupo Max S.A.C.?**

No desconozco ya que los encargados nunca me informan que es lo que sucede en esas áreas

**6. ¿Para qué área de comercialización se adquirió el préstamo bancario?**

Se realizó un préstamo a la entidad financiera Caja Piura para poder adquirir mercaderías para los meses de mayo, julio y diciembre ya que en esos meses son donde hay más ventas.

**7. ¿Qué software contable utiliza la empresa Grupo Max S?A.C?**

Actualmente adquirimos un software contable llamado Siempresoft.

**8. ¿Qué tan eficiente es el software que maneja la empresa Grupo Max S?A.C?**

Actualmente estamos teniendo problemas con el software la cual se va optar por adquirir otra la cual no tengamos problemas para registrar las ventas y compras.



## CUESTIONARIO DEL ÁREA COMPRAS

<b>Entrevistado:</b>	Vanesa Max Céspedes
<b>Cargo:</b>	Encargada del área de compras
<b>Fecha:</b>	20 de Junio del 2019

### **Preguntas:**

**1) ¿La empresa Grupo Max S.A.C. cuenta con un documento formal para el realizar el proceso de compras?**

Actualmente la empresa no posee el proceso de compras documentado, es por ello que el proceso se viene realizando de acuerdo al encargado de compras crea apropiado realizarlo, para cumplir con los requerimientos de la empresa y satisfacer las necesidades del cliente.

**2) ¿Cuenta con políticas para realizar el proceso de compras?**

No cuenta con políticas ya que solo se comunica de acuerdo al evento que se presenta en cada compra, los mismos que se ajustan a las políticas de la empresa proveedora, llegando a determinar que ambos sean los beneficiarios en las políticas negociadas.

**3) ¿Qué actividades realizan para desarrollar el proceso de compras?**

Primero se solicita revisar almacén y que mercadería se está terminando de acuerdo a las ventas realizadas, quienes deben generar su lista, la cual es emitida al encargado de compras, luego se pide a almacenero contrastar la ausencia de productos en almacén, seguido con ayuda en caso hayan ejecutivo de ventas se genera el orden de compras, se considera negociar tipo de pago y revisión de medio de transporte para envío de productos, para finalizar con la recepción de información de llegada de la mercadería.

**4) ¿Utilizan criterios para la evaluación y selección de proveedores?**

Actualmente se viene trabajando con proveedores antiguos quienes ofrecen productos variados y a precios accesibles, además no es necesario buscar a proveedores porque existen los proveedores que son ellos mismos quienes se acercan a la empresa a ofrecer productos, se evalúa que tan necesario y si va de acuerdo al giro de negocio se compra, además se evalúa



el tipo de aceptación que está teniendo en el mercado y si saldría beneficioso obtener para la venta.

**5) ¿A través de qué medio de comunicación se pone en contacto con sus proveedores?**

Actualmente se comunica vía telefónica y E-mail de la empresa y personal

**6) ¿Cómo es la forma de pago con sus proveedores?**

La forma de pago se da a través de letras, estas varían entre 45 días con empresas que son pequeños los montos adquiridos, con empresas que adquiere un monto extenso por la adquisición de diversos productos, se trabaja con letras de hasta 120 días como máximo para realizar pagos.

**7) ¿Quiénes se encargan de recepcionar la mercadería enviada por los proveedores?**

Actualmente apoyan las vendedoras, los almaceneros y mercaderías de cada proveedor.



## CUESTIONARIO DEL ÁREA DE VENTAS

<b>Entrevistado:</b>	Francisco Max Delegado
<b>Cargo:</b>	Encargada del área de compras
<b>Fecha:</b>	20 de Junio del 2019

### **Preguntas:**

**1) ¿La empresa Grupo Max S.A.C. cuenta con un documento formal para el realizar el proceso de venta?**

Actualmente la empresa no posee el proceso de ventas documentado, el proceso se viene realizando de acuerdo al encargado de ventas crea apropiada, buscando que las actividades logren cubrir las expectativas de clientes y cumplir con las actividades requeridas

**2) ¿Cuenta con políticas para realizar el proceso de venta?**

Las políticas se aplican a los descuentos y a los diversos clientes de acuerdo a la cantidad de productos obtenidos promoviendo la fidelización de clientes a través de los descuentos aplicados.

**3) ¿Qué actividades realizan para desarrollar el proceso de ventas?**

Consiste en recepción y atención del cliente, generar la lista de pedido de cliente, consultar disponibilidad de productos en almacén, acordar precios, generación de boleta y factura, pagar en caja y realizar descuentos por tipo de cliente dependiendo del lugar de procedencia para realizar descuentos, cancelar el monto generado, sacar productos, en caso no haya comprar en otra tienda o hacer pedido puntual, de lo contrario devolver dinero y entregar producto existente.

**4) ¿Utilizan criterios para el desarrollo del proceso de ventas?**

Se utiliza Tablet, recurso humano 10 vendedoras, calculadoras, boletas, facturas, guías y proformas

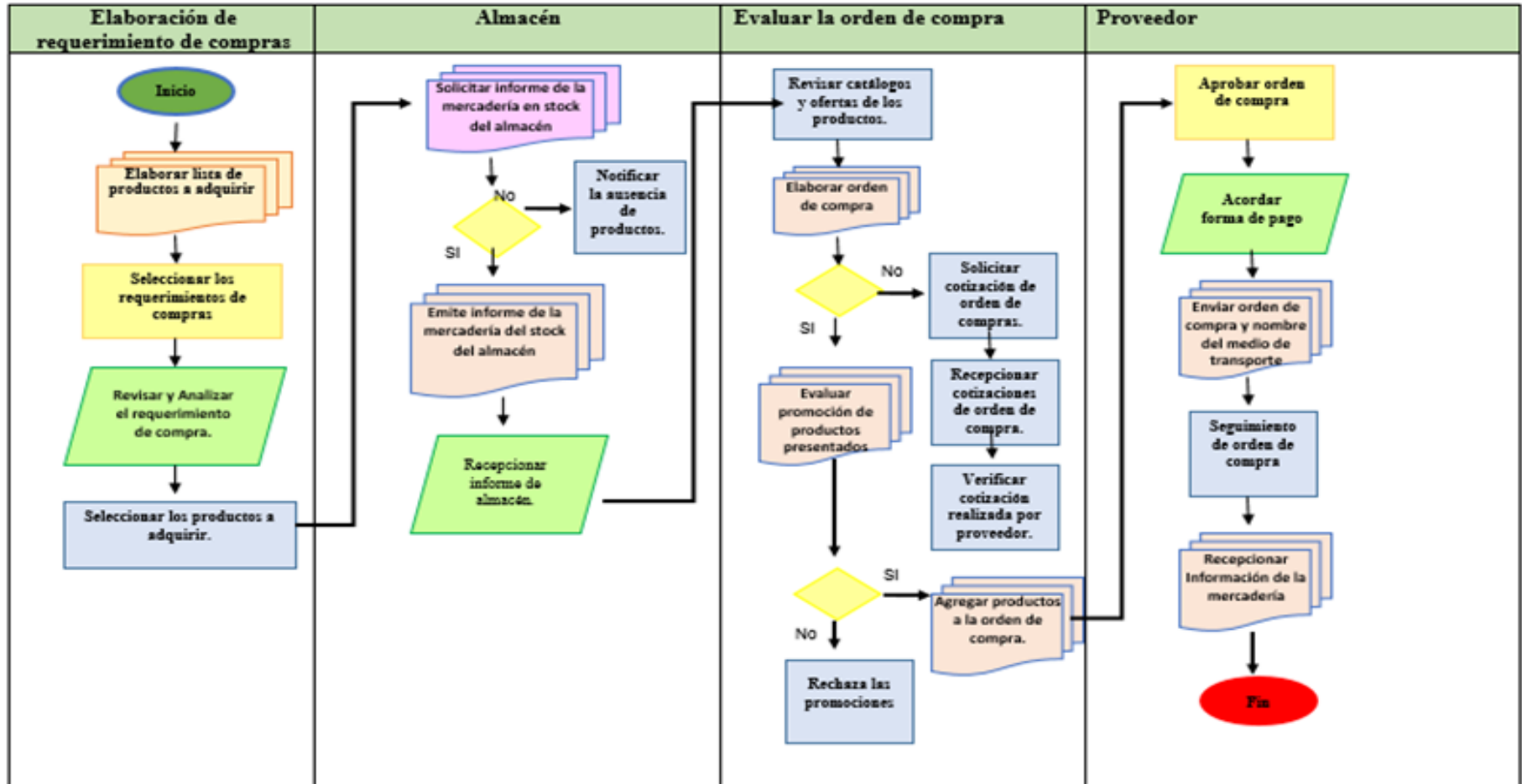
**5) ¿Dispone de algún software que le permita el desarrollo de las actividades de proceso de venta?**

Actualmente se hace uso de un sistema recientemente adquirido, el mismo que usualmente presenta problemas, además de laptop, impresora y un lector de barra y un POS.

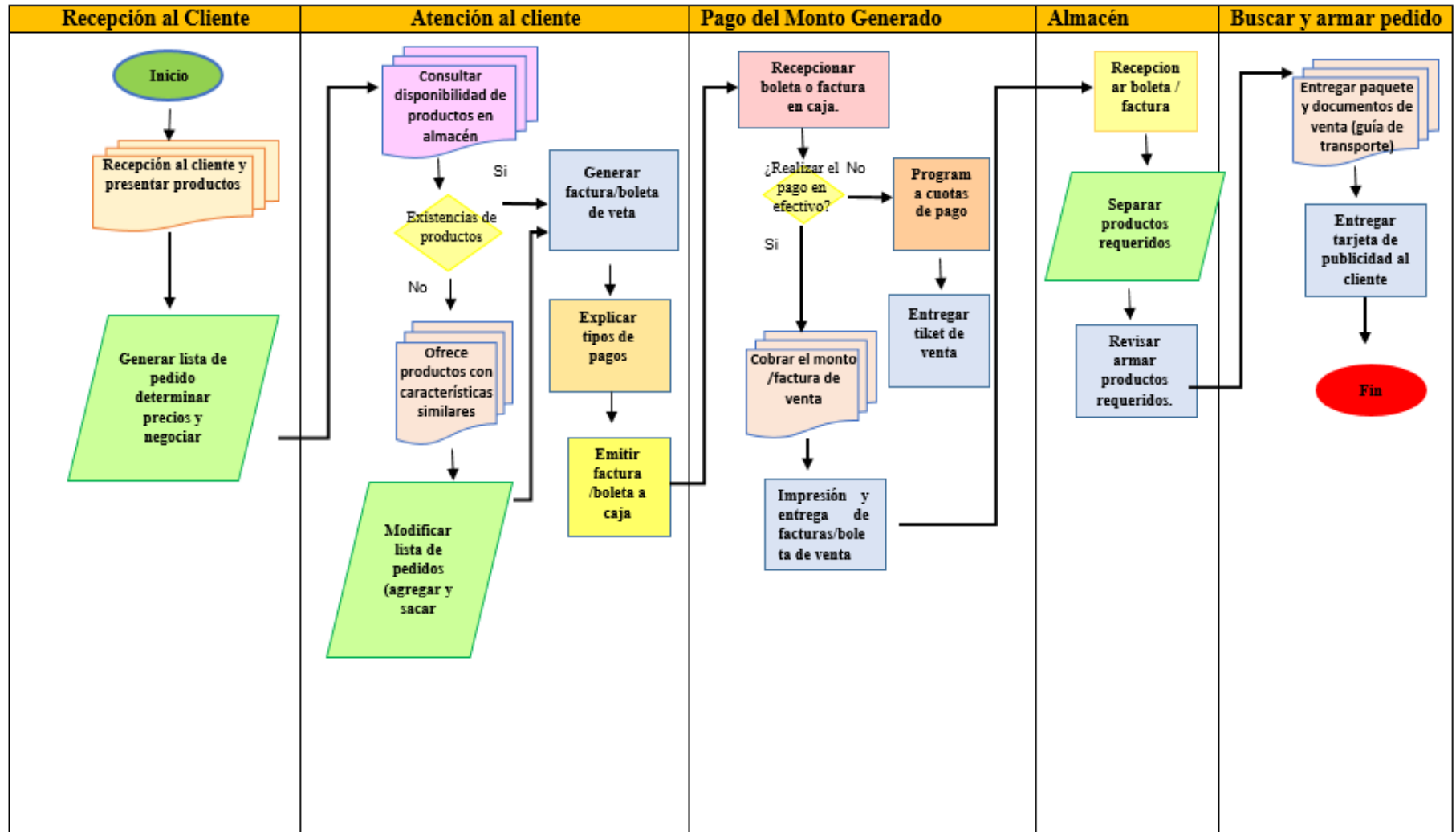
**6) ¿Cómo se maneja los pedidos que se realizan en el proceso de ventas?**

Si son compras pequeñas se vende y entrega inmediatamente al cliente, en caso de que sea de productos que n haya toma nota la vendedora y le comunica a jefe de compra para que coordine con cliente para que realice las compras directamente al proveedor.

Flujograma de mejora del proceso actual del área de compras



Flujograma de mejora del proceso actual del área de venta



## Flujograma de mejora del Proceso Actual de almacén

