Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Facultad de Ciencias Económicas Contables y Financieras

Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras

Tesis

El Tablero de Comando Integral y la Gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura

Para optar el Título Profesional de Contador Público

Presentado por el Bachiller:

Claudia Lucia Reliz Robles

Asesor:

Mag. CPCC. Héctor Orlando Echegaray Romero

HUACHO - PERÚ

2019

NOMBRE DEL AUTOR

Claudia Lucia Reliz Robles

Asesor:

Mag. CPCC. Héctor Orlando Echegaray Romero

Mag. CPCC. Héctor Orlando Echegaray Romero

Asesor

Tesis

El Tablero de Mando Integral y la gestión de ventas en los establecimientos de venta de combustible en la provincia de Huaura

JURADO EVALUADOR

Mg. CPCC. Nidia Elena Romero Herbozo

Presidente

Dr. CPCC. Teodorico Ángel Villanueva Rodríguez

Secretario

Mg. CPCC. Silvia Marianella Espinoza de Sánchez

Vocal

DEDICATORIA

A mis padres, Fernando Reliz Castillo y Estela Robles Espinoza, por su apoyo constante e incondicional.

A mis abuelos Delia Espinoza, Tereza Castillo, Glicerio Robles (QEPD) y Miguel Reliz (QEPD), por quererme y apoyarme siempre, esto también se lo debo a ustedes.

A mis hermanas, Fernanda y Eliana, por apoyarme siempre, las quiero mucho.

A mis sobrinas, Xiomara, Luciana y Rafaella, para que vean en mí un ejemplo a seguir.

La Autora

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme llegar a este momento, y por darme la dicha de compartirlo con mis padres y seres queridos.

A la universidad, que me dio la bienvenida a este mundo y formarme profesionalmente.

A mis profesores, por la orientación y tiempo dedicado; y por compartir sus conocimientos para que pueda culminar con éxito la carrera.

La Autora

INDICE GENERAL

Página

CARATULA

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCION

Capítulo I:

Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la realidad problemática 01

1.2. Formulación de Problema 03

1.2.1. Problema General 03

1.2.2. Problemas Específicos 04

1.3. Objetivo de la Investigación 04

1.3.1. Objetivo General 04

1.3.2. Objetivos Específicos 04

1.4. Justificación de la investigación 05

1.5. Delimitación del estudio 06

1.6. Viabilidad del Estudio 06

Capítulo II:

Marco teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación 07

2.2. Bases teóricas 08

2.2.1. Tablero de mando Integral 08

2.2.2. Gestión de ventas 16

2.3. Definiciones conceptuales 18

2.4. Formulación de hipótesis 19

2.4.1. Hipótesis general 19

2.4.2. Hipótesis específicas 19

Capítulo III:

Metodología

3.1. Diseño metodológico 21

3.1.1. Tipo de investigación 21

3.1.2. Nivel de investigación 21

3.1.3. Diseño 21

3.1.4. Enfoque 21

3.2. Población y Muestra 22

3.2.1. Población 22

3.2.2. Muestra 22

3.3. Operacionalización de variables e indicadores 23

3.4. Técnicas de recolección de datos 24

3.4.1. Técnicas empleadas 24

3.4.2. Descripción de los instrumentos 24

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información 24

Capítulo IV:

Resultados

Presentación de cuadros, gráficos e interpretaciones 25

Capítulo V:

Discusión, conclusiones y recomendaciones

5.1. Discusiones 36

5.2. Conclusiones 40

5.3. Recomendaciones 41

Capítulo VI:

Fuentes de información

6.1. Fuentes Bibliografía 42

6.2. Fuentes Documentales 43

ANEXO

01: Instrumentos para la toma de datos 44

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población y tamaño de muestra 22

Tabla 2. Definida correctamente las funciones del personal de la empresa 25

Tabla 3. Definida su misión y visión 26

Tabla 4. Identificación de procesos, actividades significativas 27

Tabla 5. El Tablero de Mando Integral facilita la implementación de estrategias 28

Tabla 6. Capacidad para satisfacer la demanda de sus clientes 29

Tabla 7. Invierte en capacitaciones, talleres para la formación y crecimiento del personal 30

Tabla 8. Tablero de Mando Integral en la gestión de ventas 31

Tabla 9. Utilización de herramientas integrales en la gestión de ventas 32

Tabla 10. Canalización de habilidades y conocimientos y los recursos materiales 33

Tabla 11. Posicionamiento de la empresa en el mercado y la gestión de ventas 34

Tabla 12. La productividad, calidad e innovación de procesos y la gestión de ventas 35

Tabla 13. Contrastación de hipótesis principal 36

Tabla 14. Contrastación de hipótesis específica 1 37

Tabla 15. Contrastación de hipótesis específica 2 38

Tabla 16. Contrastación de hipótesis específico 3 39

Tabla 17. Contrastación de hipótesis específico 4 40

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cuadro resumen de Indicadores de las cuatro perspectivas 12

Figura 2. El cuadro de mando integral como una estructura o marco estratégico para la acción 16

Figura 3. Definida correctamente las funciones del personal de la empresa 25

Figura 4. Definida su misión y visión 26

Figura 5. Identificación de procesos, actividades significativas 27

Figura 6. El Tablero de Mando Integral facilita la implementación de estrategias 28

Figura 7. Capacidad para satisfacer la demanda de sus clientes 29

Figura 8. Invierte en capacitaciones, talleres para la formación y crecimiento del personal 30

Figura 9. Tablero de Mando Integral en la gestión de ventas 31

Figura 10. Utilización de herramientas integrales en la gestión de ventas 32

Figura 11. Canalización de habilidades y conocimientos y los recursos materiales 33

Figura 12. Posicionamiento de la empresa en el mercado y la gestión de ventas 34

Figura 13. La productividad, calidad e innovación de procesos y la gestión de ventas 35

RESUMEN

Objetivo: Determinar la manera en que el Tablero de Mando Integral influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura.

Métodos: La población se estableció en 71 personas. El tamaño de muestra es de 60 personas que desarrollan sus actividades en el área contable de las empresas de venta de combustibles en la provincia de Huaura.

Resultados: Los resultados muestran el Tablero de Mando Integral si influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura. Por otro lado, también influyen en la gestión de ventas, la utilización de herramientas integrales, la canalización de habilidades y conocimientos, y los recursos materiales, el posicionamiento de la empresa en el mercado, y la productividad, calidad e innovación de procesos.

Conclusiones: Se demuestra que las variables de trabajo, Tablero de Mando Integral, gestión de ventas, están asociadas y no son independientes.

Palabras claves: Tablero de Mando Integral, gestión de ventas

ABSTRACT

Objective: Determine the way in which the Integral Control Board influences the sales management of the fuel sales establishments in the Province of Huaura.

Methods: The population was established in 71 people. The sample size is 60 people who develop their activities in the accounting area of the companies selling fuel in the province of Huaura.

Results: The results show the Integral Control Board if it influences the sales management of the fuel sales establishments in the Province of Huaura. On the other hand, they also influence sales management, the use of integral tools, the channeling of skills and knowledge, and material resources, the positioning of the company in the market, and productivity, quality and innovation of processes.

Conclusions: It is shown that the variables of work, Integral Control Board, sales management, are associated and not independent.

Keywords: Integral Control Board, sales management

INTRODUCCION

Desde comienzos de este siglo XXI, los mercados del mundo han ido cambiando, reconfigurando las economías internacionales. Los acontecimientos principalmente de la tecnología de la información y comunicaciones, los mercados sin frontera y de libre acceso han permitido impulsar estos cambios.

En este contexto la demanda de recursos energéticos ha crecido en los últimos años, así como el crecimiento exponencial del parque automotor en el país, requiriendo de las empresas dedicadas a la distribución de combustible una mayor competitividad en su trabajo diario que les permita la fidelización de los clientes en mercados tan dinámicos que vivimos hoy en día.

Es el propósito de esta investigación es coadyuvar al desarrollo organizacional de las empresas y que permita ser base para profundizar en otros temas con respecto a las variables manejadas en este documento.

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la realidad problemática

Hoy en día, la gestión de cualquier organización requiere de un seguimiento y control permanente con la finalidad de afianzar el alineamiento de las estrategias definidas para el logro de los objetivos, siendo necesario contar con información confiable y sobre todo oportuna a través de indicadores que permitan tomar decisiones adecuadas.

Sabemos que la rentabilidad de un negocio depende de la toma de decisiones para ello es necesario tomar en cuenta los aspectos estratégicos como su misión, visión, el control de las estrategias, los objetivos planteados.

Es cierto que las nuevas formas de gestión de una organización requieren el uso de innovadoras herramientas capaces de dar soporte y apoyo para el mejoramiento y cambio para que estas asuman un nuevo rol.

Actualmente la modernización de las organizaciones implica el mejoramiento de la gestión administrativa, las relaciones internas y el entorno, siendo necesario para ello flexibilizar las estructuras, asegurando un mayor compromiso de todas las áreas de la organización, y agilizando los procesos internos.

Sabemos que el éxito de un negocio está relacionado a la capacidad de proporcionar los mejores servicios o bienes a los clientes y usuarios, para una empresa que comercializa productos, su preocupación siempre será el de tener los productos disponibles a precios razonables, si nos referimos a servicios deberá ser al menor costo posible, es lo que normalmente hace una empresa competitiva y sobre todo rentable.

Por otro lado, los cambios suscitados aseveran la necesidad de orientar a que el enfoque contable no solo brinde información financiera, por lo tanto, necesitan implementar un sistema de gestión integral basada en información financiera y no financiera. Además, es necesario realizar un seguimiento identificando las posibles desviaciones para asegurar el logro de los objetivos y metas propuestos.

Asimismo, la información que proviene de enfoques tradicionales de medición son datos pasados, obsoletos frente a la necesidad de contar con información integral de la empresa, los indicadores utilizados no tienen efecto integrador.

El problema principal en las empresas comercializadoras de combustible con respecto a la gestión de ventas es el de no contar con un control que este soportado por indicadores que nos faciliten a medir en forma permanente los niveles de venta tomando en cuenta perspectivas para analizar: locales comerciales, productos, clientes asiduos, rotación, labor de los vendedores. Todo ello ocasiona que la gerencia de ventas no cuente con información confiable y a la vez oportuna para una buena toma de decisión y sobre todo el control necesario para una buena gestión de ventas.

Por otro lado, la contabilidad no puede asumir los cambios organizacionales, pero podría desempeñar un rol muy relevante en ese entorno desarrollando nuevas medidas no financieras de desempeño como productividad, calidad, costos de inventario entre otros.

Las empresas comercializadoras de venta de combustible caracterizadas por al aumento continuo de los combustibles que inciden en los costos de comercialización requieren de procedimientos y herramientas para llevar a cabo su gestión de ventas y la buena marcha de sus operaciones, para cumplir con la demanda necesaria generando utilidades

Dada la situación problemática actualmente no se cuenta con una herramienta de gestión que nos permita obtener información relevante de la gestión de ventas en tiempo real que nos pueda servir para analizar las posibles desviaciones asimismo tomar las decisiones oportunas

con respecto a las ventas. Asimismo, las estrategias de venta no se comunican al personal, los procesos críticos para alcanzar los objetivos no se controlan, nos e identifican los indicadores adecuados, y además porque no se desarrollan las competencias del personal responsable de su ejecución.

De seguir con esta situación la empresa no obtendrá ventajas competitivas trayendo como consecuencia pérdida de clientes, incremento de gastos, y reducción de sus ventas por ende disminución de su rentabilidad.

Hoy en día las mediciones son muy importantes, las empresas deben de utilizar los sistemas de medición, y de gestión, pero esta medición solo lo hace con indicadores financieros, lo cual está desfasado quedando al margen, aspectos como la satisfacción del cliente, las competencias, y las capacidades organizativas que son medidas con respecto a aspectos no financieros.

Por ello, se recomienda la aplicación del cuadro de mando integral pues es una herramienta, que conserva la medición financiera para evaluar la actuación gerencial, pero además realiza un conjunto de mediciones integrales relacionado al cliente, los procesos internos, el desempeño de los empleados y el comportamiento de los sistemas con el aspecto financiero a largo plazo.

1.2. Formulación de Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera el Tablero de Mando Integral influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué modo el Tablero de Mando Integral influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura, respecto a la utilización de herramientas integrales?
- ¿En qué grado el Tablero de Mando Integral influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura, respecto a la canalización de habilidades y conocimientos, y los recursos materiales como clave del éxito?
- ¿En qué nivel el Tablero de Mando Integral influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura, respecto al posicionamiento de la empresa en el mercado?
- ¿De qué manera los el Tablero de Mando Integral influyen en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura, respecto a la productividad, calidad e innovación de procesos?

1.3. Objetivo de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar la manera el Tablero de Mando Integral influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer el modo en que el Tablero de Mando Integral influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura, respecto a la utilización de herramientas integrales.

- Medir el grado en que los el Tablero de Mando Integral influyen en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura, respecto a la canalización de habilidades y conocimientos, y los recursos materiales como clave del éxito.
- Identificar el nivel en que el Tablero de Mando Integral influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura, respecto al posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Establecer la manera en que el Tablero de Mando Integral influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura, respecto a la productividad, calidad e innovación de procesos.

1.4. Justificación de la investigación

Esta investigación se justificó porque el Tablero de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica que busca gerenciar cualquier tipo de empresa en forma integral, balanceada y estratégica; asimismo, que permitirá traducir la visión y estrategia de la empresa en indicadores de actuación, organizados en perspectivas financieras, clientes, procesos internos, formación y crecimiento

El investigador debe proyectar los aspectos humanos, económicos, tecnológicos u otros que posibilitan y/o limitan el proceso de la investigación

Consecuentemente, debe registrar los aspectos que viabilizan la investigación y los que constituirán limitaciones; pero, que deberá buscar las mejores estrategias para superarlas.

1.5. Delimitación del estudio

a. Delimitación Espacial.

La investigación se desarrolló en los ambientes de las Empresas de Ventas de Combustible en la Provincia de Huaura.

b. Delimitación Temporal.

La investigación considera la información recolectada para el año 2019.

c. Delimitación Social.

La investigación involucra al personal que trabaja en las empresas de venta de combustible en la Provincia de Huaura.

1.6. Viabilidad del Estudio

El proyecto desarrollado es no solamente justificable sino también importante debido a que propone estrategias que contribuyen al esclarecimiento de explicaciones respecto a poder determinar la manera cómo el Tablero de Mando Integral influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura.

Permite conocer los factores de integralidad que deben desarrollarse y que influyen directamente en el desarrollo de las actividades de ventas, así como la canalización de habilidades y conocimientos, y los recursos materiales como clave del éxito en el logro de los objetivos empresariales.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

(Carrión, N., 2001) según su investigación, el autor busca demostrar la importancia que tiene la planificación en la gestión de ventas para lograr un óptimo resultado en una empresa y lo adverso que resulta para la misma sino se contara con un plan de ventas. Asimismo, la investigación se desarrolló siguiendo la metodología adecuada planteando los problemas, objetivos e hipótesis, de igual manera se presenta un marco teórico con la finalidad de tener una visión clara sobre el tema desarrollado.

(Del Castillo, 2014), en su investigación manifiesta que las empresas necesitan un modelo de gestión integral como el Balanced Scorecard que al aplicarse se obtendrá el logro de su desarrollo integral, utilizando los indicadores, y estos a su vez reflejaran el cumplimiento de su misión, visión, valores. Asimismo, el tablero de comando de acuerdo a sus perspectivas permitirá verificar el cumplimiento de sus metas.

(Manrique, L y Torres, F., 2015) en esta investigación tuvo como propósito principal demostrar que el cuadro integral como herramienta influye en la gestión eficiente de las empresas distribuidoras de la provincia de Huaura, así como establecer el modo en que el cuadro de mando integral como herramienta influye en el planeamiento estratégico, en la generación de la información, y en la evaluación del desempeño para la gestión eficiente de las empresas distribuidoras de la provincia de Huaura.

(Arias, L y Calderón, A., 2015) según esta investigación afirman que las empresas comercializadoras de bebidas gaseosas caracterizadas por el aumento continuo en los costos de comercialización y de servicios requieren de procedimientos y herramientas eficientes

para llevar a cabo su gestión de comercialización. El objetivo principal fue demostrar que el cuadro de mando integral como soporte influye en el análisis financiero y la mejora continua de las empresas comerciales de bebidas gaseosas de la provincia de Huaura.

(Pérez, L y Vásquez, J., 2016) de acuerdo a su investigación se ha buscado aplicar el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral como una herramienta de gestión para mejorar la competitividad de la empresa Servitroq SRL en el distrito de la Esperanza, provincia de Trujillo año 2016, debido al nuevo entorno competitivo de los negocios, se ha cambiado la forma de administrar las empresas mediante un equilibrio entre indicadores financieros y no financieros. Aparece la necesidad del Cuadro de mando integral para la toma decisiones en los cambios de gestión, el cual le permitirá asumir los retos de la globalización de los mercados. Al aplicar el balanced scorecard como una herramienta de gestión, permitió implementar el plan estratégico para el logro de los objetivos, contribuyendo a mejorar el nivel de competitividad adaptándose rápidamente a los constantes cambios por los entornos competitivos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Tablero de Mando Integral

Esta herramienta tuvo su origen en base a los estudios obtenidos en el año 1990, desarrollados por Norton y asesorado por Kaplan, estos resultados fueron publicados en la Harvard Business Review mediante el artículo titulado Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) y también conocido como Tablero de Mando Integral (TMI) dicho trabajo concordaba en que los sistemas contables no eran suficientes para conocer la empresa siendo necesario nuevos conceptos Para ello se buscó un nuevo modelo obteniendo un producto final. El cuadro de mando integral, Balanced Scorecard traducido sistema balanceado de indicadores definido como un conjunto de indicadores de gestión que permiten

el control, seguimiento del cumplimiento de la estrategia de largo plazo definida por la organización, asimismo estos indicadores deben estar balanceados agrupados en cuatro dimensiones; finanzas, procesos, clientes y recursos humanos.

Por otro lado, los indicadores nacen producto de las actividades, procesos críticos propios de la empresa. Kaplan y Norton (2005) refieren que el cuadro de mando integral traduce la estrategia y misión de una organización en medidas necesarias para obtener un sistema de gestión y medición estratégica.

El cuadro de mando integral fue propuesto por Robert Kaplan David Norton este consiste en un sistema de medición de desempeño, fue desarrollado con la finalidad de proveer a la empresa una valiosa herramienta que permita convertir los objetivos estratégicos en un grupo de medidas o indicadores alineando la conducta de los empleados con la dirección de la empresa.

El Tablero de Mando Integral constituye un sistema de medición de la actuación de una empresa toma en cuenta indicadores financieros y no financieros que se aplican a las áreas, para medir la capacidad de cumplir con los objetivos estratégicos propuestos, brindando información sobre la gestión financiera de la empresa.

Asimismo, según Vogel, M., (2012) opina que el cuadro de mando integral es una herramienta eficaz muy importante útil para controlar lo que se realizó en un departamento, pues sus indicadores están relacionados a los procesos, además permite medir el avance operativo dentro de la empresa.

Por otro lado, Díaz, D. (2010) afirma que la implementación del cuadro de mando integral fortalecerá el desempeño y gestión de la empresa, pues toma en cuenta cada uno de los elementos que forman parte de la empresa y cuando son gestionadas eficazmente estas facultan la toma de decisiones de forma oportuna, estableciendo una relación y coherencia

entre la visión estratégica, táctica y operacional facilitando el logro de las metas de la empresa.

Perspectivas del Tablero de Mando Integral

El Tablero de Mando Integral traduce la misión y la estrategia de la empresa en objetivos y mediciones que están organizadas en cuatro perspectivas siendo estas:

- Perspectiva Financiera

Los indicadores financieros nos indicaran si la estrategia de la empresa ejecutada contribuye a la mejora, tiene como finalidad vincular los objetivos financieros de las áreas o departamento con la estrategia de la empresa, iniciando con los objetivos financieros a largo plazo para vincularlos con las acciones relacionados a los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y por último los empleados y sistemas para obtener los resultados económicos en los plazos definidos.

Asimismo, esta perspectiva ayuda a incorporar la visión de los accionistas midiendo la creación de valor de la empresa, indica si la implementación y ejecución de la estrategia están dando los resultados esperados por los accionistas.

Por otro parte Kaplan & Norton, (2005) proponen una clasificación para elegir los objetivos financieros relacionados a:

(1) Crecimiento y diversificación de los ingresos, ello implica expandir la oferta de los productos, servicios, abarcando nuevos mercados diversificando para que se conviertan en una oferta que agrega valor.

(2) Mejora de la productividad y reducción de costos. Se debe realizar esfuerzos para reducir los costos directos e indirectos de los productos y servicios, compartiendo dichos recursos con otras áreas de la empresa.

(3) Utilización de los activos y la gestión de riesgos, es necesario la reducción del capital circulante para apoyar otra iniciativa del negocio.

- Perspectiva del Cliente

La perspectiva del cliente permite a los responsables de la empresa a articular la estrategia del cliente, relacionada con el mercado, identificando los segmentos de los clientes que son fuentes de ingreso de los objetivos financieros.

Ello permite que las empresas establezcan sus indicadores claves como: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, rentabilidad con los tipos de clientes y mercados seleccionados. Asimismo, indicadores que se relacionen con los procesos de desarrollo de marketing, operaciones logísticas, productos y servicios.

Esta perspectiva permite medir la forma en que los clientes perciben a la empresa, si se satisfacen sus necesidades también refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Cada empresa tiene un proceso único para crear valor a sus clientes, produciendo resultados financieros positivos, mediante la innovación de sus procesos y servicios, asimismo este proceso permite que la empresa desarrolle procesos de investigación, diseño y desarrollo de nuevos productos, servicios y mercados.

La evolución del éxito comercial se mide con variables como: satisfacción del cliente, retención del cliente, rentabilidad de los clientes, cuota de mercado.

- La perspectiva del Proceso Interno

Esta perspectiva sirve para que los responsables de la empresa identifiquen los procesos críticos internos en los que la empresa debe ser exitosa, los indicadores de los procesos internos se centran en aquellos procesos que tiene un mayor impacto sobre todo en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la empresa.

A través de ello la empresa busca mejorar la calidad del trabajo, reduciendo tiempos, aumentando el rendimiento, y minimizando los costos en todas las actividades u procesos. Por otro lado, cada empresa tiene un proceso único para crear valor a sus clientes y por ende producir resultados financieros óptimos, a través de la innovación de sus procesos y servicios,

incidiendo en los procesos de investigación, diseño y desarrollo dando como resultados nuevos productos, servicios y mercados.

Además, esta perspectiva define la cadena de valor de los procesos y actividades necesarias en cualquier negocio para alcanzar las metas entregando a los clientes soluciones a sus necesidades y a la vez satisfacer los objetivos propuestos en la empresa.

- La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva visualiza la infraestructura que la empresa debe construir para mejorar y crecer a largo plazo, diseña indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la empresa.

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura para que los objetivos de las otras perspectivas sean alcanzadas.

Kaplan y Norton, (1997) afirman que los objetivos de esta perspectiva son los inductores importantes para conseguir resultados exitosos en las otras tres perspectivas, lo cual se asevera en un enfoque de gestión por competencias ello permitirá a la empresa contar con personas adecuadas y capaces de producir ventajas competitivas en comparación con otras empresas.

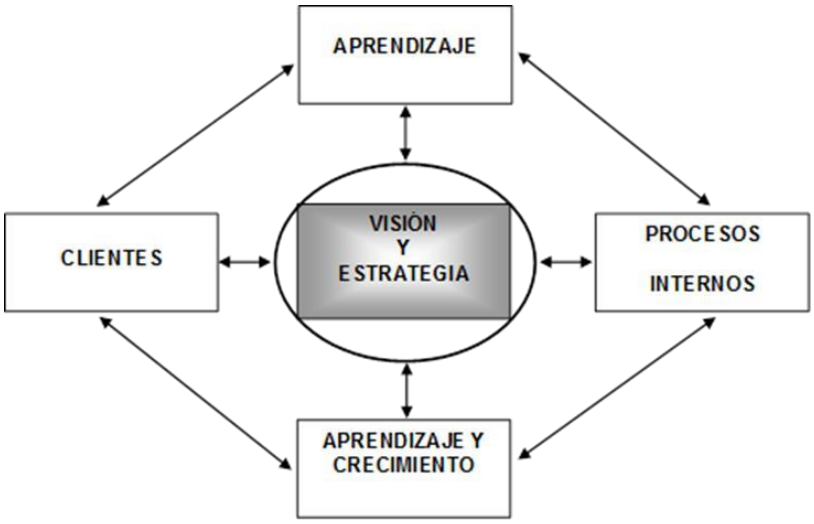

Figura 1. Cuadro resumen de Indicadores de las cuatro perspectivas [Diagrama]. Fuente: Kaplan, R., Norton, D. (2005), p. 24.

Este modelo representa el conjunto de indicadores que están agrupados en cuatro perspectivas que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos y la visión.

Cada perspectiva tiene factores que son complementadas con estrategias permitiendo el logro de los objetivos estratégicos, estableciendo una relación causa – efecto. Logrando obtener así un personal competente, capacitado, un producto de calidad, un cliente satisfecho con el producto adquirido, y sobre todo obtener rentabilidad para la empresa.

Ventajas del Tablero de Mando Integral

El Tablero de Mando Integral tiene las siguientes ventajas:

- Permitirá traducir la misión y estrategia de la empresa en un conjunto de indicadores concretos estructurados en perspectivas.
- Permitirá obtener una visión completa de la empresa siendo un factor muy relevante el sistema de información.
- Brindará un resumen de la información más importante de una actividad para que la empresa cuente con elementos de juicio necesarios para la toma de decisiones y acciones adecuadas.

La Gestión Estratégica y El Tablero de Mando Integral

El Tablero de Mando Integral es utilizado por las empresas para innovar su gestión estratégica pues este sirve para desarrollar procesos de gestión muy decisivos como:

a) Traducir la visión y la estrategia: Es necesario que la alta dirección traduzca la estrategia del negocio en objetivos estratégicos específicos, definiendo para ello el segmento de mercado y los clientes. Asimismo, los responsables tendrán una visión global del negocio creando conformidad y sobre todo el trabajo en equipo con la alta dirección.

b) Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos: Una vez que los responsables han definido la estrategia de la empresa, se procederá a comunicar a todos los empleados para que se informen sobre los objetivos que deben alcanzarse para ello

utilizaran boletines, videos para informarse y comprender los objetivos a largo plazo y sobre todo la estrategia para lograrlo.

c) Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas: Para el logro de los objetivos financieros, se debe identificar objetivos para cada una de sus perspectivas como son clientes, procesos internos y formación y crecimiento, pues con el Tablero de Mando Integral buscamos reducir los tiempos de cumplimiento de pedidos, fortalecer las capacidades de los empleados, reducir el tiempo de llegada al mercado, todo ello incidiendo en el aspecto financiero. Asimismo, el proceso de planificación y de gestión del establecimiento permitirá a cuantificar los resultados a largo plazo que se quieren obtener, identificar las herramientas y proporcionar los recursos para alcanzar esos resultados, establecer las metas a corto plazo para la aplicación de los indicadores financieros y no financieros del Tablero de Mando Integral.

d) Aumentar el feedback y la formación estratégica: El Tablero de Mando Integral puede recibir un feedback de su estrategia y sobre todo comprobar las hipótesis con respecto a su elaboración, asimismo esto permitirá analizar y corregir la puesta en práctica de sus estrategias, realizando las correcciones para lograr los resultados esperados.

Beneficios del Tablero de Mando Integral

Vogel, M. (2012) afirma que la implementación del cuadro de mando integral permitirá:

- Evaluar y analizar las diferentes áreas del desempeño utilizando las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.
- Analiza la visión con la finalidad de convertirla en objetivos estratégicos con sus indicadores y metas de acción para lograrlos.
- Sincroniza la estrategia con los procesos que se desarrollan en la empresa.

El Tablero de Mando Integral y las empresas comercializadoras de combustible

La utilización del Tablero de Mando Integral en las empresas comercializadoras de combustible permitirá obtener una visión completa de la gestión de modo que permita monitorizar todos sus procesos, sistematizándolos.

Para lograr estos objetivos, es necesario establecer mediante el Tablero de Mando Integral un equilibrio adecuado de procesos tanto internos como de aprendizaje, crecimiento y la satisfacción del cliente. Asimismo, el Tablero de Mando Integral va a permitir cuantificar y optimizar eficientemente todos los procesos relacionados a la comercialización.

Es necesario afirmar que el cuadro de mando va a permitir alcanzar eficiencia en la gestión de ventas y que todo responsable de esta área debe disponer de él, ya que es la mejor forma de obtener una clara perspectiva de su entorno, de modo para obtener una óptima estrategia de actuación.

La interrelación entre la gerencia de ventas y el Tablero de Mando Integral debe ser muy dinámica obteniendo la información después de un análisis, ello permitirá actuar de acuerdo al entorno y condiciones permanentes de cambio.

Los indicadores necesarios sobre los que debe estructurarse la documentación son: el producto a distribuir, el mercado potencial, los clientes a los que van dirigidos, las ventas, y el equipo comercial, sin embargo, es importante tomar en cuenta:

- Una visión integral que permita observar la situación del mercado actual, ello servirá replantear la estrategia de ventas tomando en cuenta el tamaño del mercado.
- Información obtenida por cada vendedor, incluyendo la evolución de sus ventas, mensuales y acumuladas.

Implementado esos valores al cuadro de mando podemos medir cuantificando las ventas que se efectúan diariamente, el tiempo de entrega de los pedidos, número de incidencias, reclamaciones, cambios o devoluciones, datos de los clientes que se pierden o se ganan.

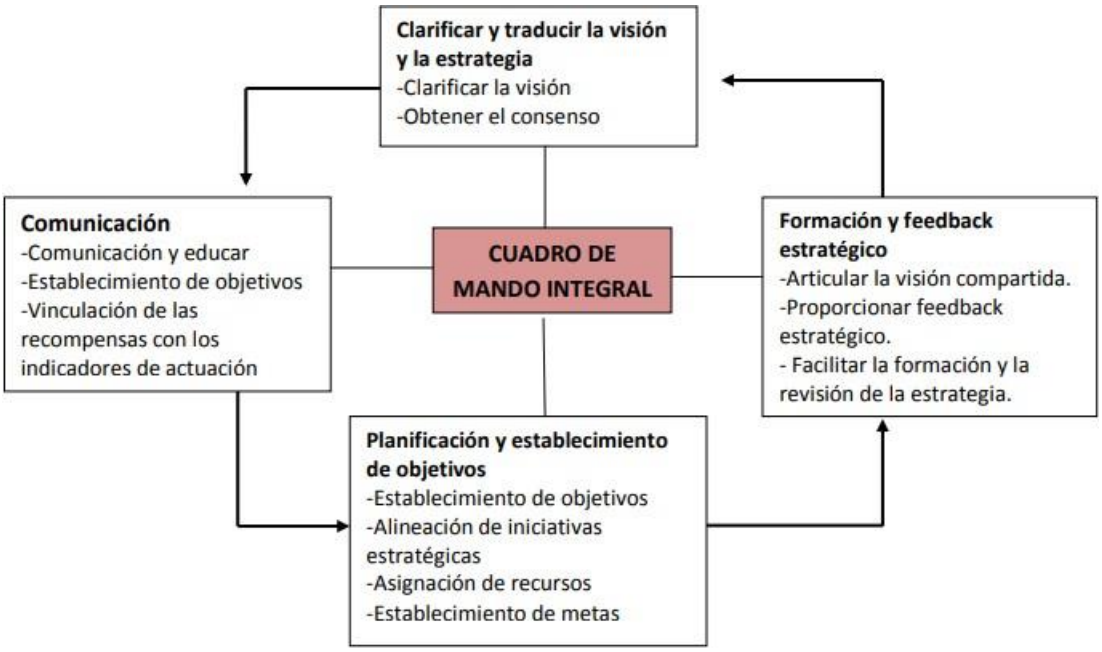

Figura 2. El cuadro de mando integral como una estructura o marco estratégico para la acción [Gráfico].

Fuente: Kaplan y Norton (1997).

2.2.2 Gestión de Ventas

Las ventas es la esencia de una empresa comercial, pues es la encargada de generar la economía de la misma, y es el departamento o área de ventas que realiza esa función, esta tiene como objetivo maximizar, satisfacer y motivar al cliente. Por ello es indispensable desarrollar una buena gestión de ventas relacionados a todos los procesos llevados a cabo, pues la información que generen se va enviar a los responsables de las compras, contabilidad, finanzas, cobranzas, entre otros por lo tanto esa información debe ser verificable.

Por ello la gestión de ventas debe estar soportado por la gestión por procesos en el área de ventas, por lo que es indispensable evaluarlo en forma permanente verificando así que todo se está realizando de una manera adecuada.

La venta es un proceso por medio del cual, el vendedor identifica las necesidades del cliente, luego genera la relación con el intercambio, satisfaciendo las necesidades del cliente con un producto o servicio para el logro de un beneficio de ambas partes, esta actividad de ventas es la razón de una empresa comercial pues es la principal fuente de ingresos.

Las ventas son la principal herramienta de las empresas comerciales mediante ellas se logrará la liquidez asegurando la permanencia en el mercado donde se desarrolla.

Según (López, Raúl y Tamayo Ch. E., 2001), opina que las ventas son el medio por el cual las empresas obtienen un beneficio y estas se relacionan con los procesos de distribución y comercialización.

Gestión de Ventas. La gestión de ventas es un requisito necesario para generar las utilidades de cualquier empresa. Pero esto no será posible si los procesos relacionados a la venta y distribución del producto no son eficientes, pues así se tenga un excelente producto o servicio esta gestión será ineficiente. Asimismo, esta gestión de ventas contempla una serie de proceso como, el desarrollo del producto, estructuración de precios, atención al cliente, marketing, planificación de las ventas y sobre todo la evaluación de las ventas.

La gestión de ventas es un proceso en el cual interviene varios elementos que contribuyen a que la venta se realice, teniendo como objetivo la satisfacción del cliente.

Los elementos que intervienen en la gestión de las ventas son: el enfoque hacia el cliente, el equipo de ventas, el proceso de venas, la supervisión y motivación del equipo de ventas, la comunicación en las ventas.

Para la lograr una buena gestión de ventas es muy importante la optimización de la misma para lo cual debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- Planificación de las ventas es muy importante para obtener las metas de venta en el mercado para ello es fundamental tener un público objetivo, las compras y sobre todo las estrategias de mercado para obtener resultados ventas exitosas. Para que la empresa logre y mantenga el crecimiento es necesario aumentar sus cifras de ventas.

  No basta con contar con el mejor producto en el mercado se deben de planificar las ventas con anticipación.

- Contratación de vendedores, es necesario contar con los recursos humanos competentes, sobre todo comprometidos con la empresa.
- Capacitación de los empleados relacionados a la gestión de ventas esta debe ser en forma permanente con la finalidad de que asuman sus funciones eficazmente de manera que se logre las metas.
- Control del proceso de las ventas es necesario que se aplique los controles respectivos en cada etapa de la gestión de ventas para el logro de las metas.

  Debe desarrollarse un seguimiento de las ventas ello servirá para saber si la empresa está en camino de lograr sus objetivos u metas.

En conclusión, una buena gestión de ventas asegura el aumento de las ganancias, así como también la permanencia en el mercado donde desarrolla sus actividades comerciales.

2.3. Definiciones conceptuales

- Estrategias: Es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- Gestión: Acción y consecuencia de administrar gestionar algo.
- Indicadores: Herramientas para determinar que se está cumpliendo con los objetivos, medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados.
- Misión: Declaración del propósito de la organización.
- Objetivos Estratégicos: Declaraciones concisas que describen las cosas específicas que hay que hacer bien para tener éxito en la implementación de la estrategia.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Identifica los activos más importantes para la estrategia, como el capital humano, capital organizativo.

- Perspectiva del cliente: Define la proposición de valor para los clientes objetivos.
- Perspectiva del proceso interno: Identifica aquellos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.
- Perspectiva Financiera: Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.
- Perspectivas: Son categorías que se usan para poder organizar el análisis de la organización, sirven para clasificar los objetivos estratégicos que se definen en el plan estratégico de una organización.
- Tablero de Mando Integral: Herramienta que convierte la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas como la financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.
- Visión: Camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

El Tablero de Mando Integral influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura.

2.4.2. Hipótesis específicas

- El Tablero de Mando Integral influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura, respecto a la utilización de herramientas integrales.

- El Tablero de Mando Integral influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura, respecto a la canalización de habilidades y conocimientos, y los recursos materiales como clave del éxito.
- El Tablero de Mando Integral influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura, respecto al posicionamiento de la empresa en el mercado.
- El Tablero de Mando Integral influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura, respecto a la productividad, calidad e innovación de procesos.

Capítulo III

Metodología

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de investigación.

El desarrollo de la investigación tiene un tipo aplicada, ya que trata de buscar la generación de un conocimiento, pero de aplicación directa a los problemas empresariales. Esta se basa fundamentalmente en el aspecto teórico desarrollado y orientándose a un proceso de enlace entre la teoría y la práctica.

3.1.2. Nivel de investigación

Tiene un nivel inicial descriptivo, pero explicativo respecto a las variables en acción, finalmente correlacional y deductiva.

3.1.3. Diseño

Se utilizó un diseño no experimental y transversal, ya que se recolectan los datos en un solo momento y en un tiempo único. El objetivo es describir las variables, y analizar la interrelación en un momento determinado.

3.1.4. Enfoque

Se pretende tener un enfoque cuantitativo, dado que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, basado en la medición numérica y el análisis estadístico, permitiendo establecer patrones de comportamiento.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población.

La población está representada por el conjunto de empresas dedicadas a la distribución de combustible, de hogar y vehicular, y tenemos como área de influencia la Provincia de Huaura.

La tabla 1., en la Provincia de Huaura.

Nuestra investigación define la población y concesionarios autorizados a la fecha y activos, de las empresas de venta de combustibles de la Provincia de Huaura, con un mayor volumen de ventas o mejor participación en el mercado; estableciéndose un total de 71 personas del área contable.

Tabla 1.

Población y tamaño de muestra

	Huacho	Huaura	Santa María	Végueta	TOTALES	Personal del área Contable
Gas	19	2	4	2	27	41
Grifos	6	4	6	3	19	30
Totales	**25**	**6**	**10**	**5**	**46**	**71**

Nota. Fuente: Municipalidad Provincial de Huaura

3.2.2. Muestra

El tamaño mínimo de muestra es calculado utilizando el muestreo proporcional con población conocida. Se tiene la siguiente función estadística para poblaciones conocidas pero menores a 30,000:

$$n = \frac{z^2\, p\, q\, N}{\varepsilon^2 (N-1) + z^2\, p\, q}$$

Donde:

N la población, compuesta por 71 personas trabajando en el área contable de las empresas de venta de combustible.

Con un nivel de confianza del 95%, z = 1.96.

La probabilidad de ocurrencia y de fracaso, se establece en 50% cada uno.

El nivel de error 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 \quad (0.5) \quad (0.5) \quad (71)}{(0.05)^2\,(71-1) + (1.96)^2\,(0.5)\,(0.5)}.$$

$$n = 60.06 \approx 60$$

El tamaño de muestra es de 60 personas del área contable en la empresa de venta de combustibles en la provincia de Huaura.

3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Variable Independiente: Tablero de Mando Integral

Conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación integral de las empresas comercializadoras de combustible.

Indicadores:

- Rentabilidad económica
- Aumento de las ventas
- Cuota del mercado
- Satisfacción del cliente
- Procesos internos
- Formación y Capacitación
- Aprendizaje y Crecimiento

Variable dependiente: Gestión de Ventas

Conjunto de procesos que se lleva a cabo con el fin de administrar y dirigir las ventas de un producto.

Indicadores:

- Procesos
- Administrar
- Ventas

3.4. Técnicas de recolección de datos

3.4.1. Técnicas empleadas

Las técnicas o forma particular de obtener datos utilizadas para la investigación serán las siguientes:

Observación

Entrevista no estructurada o informal

Revisión Documental

Encuestas.

Utilizaremos fuentes de información:

Fuentes Primarias

Fuentes Secundarias

3.4.2. Descripción de los instrumentos

Encuesta. Es un sistema de recogida de datos basada en la realización de cuestionarios como instrumento (con escala de Likert.) a una muestra representativa del grupo objeto de estudio. Ver cuestionario en el anexo 1.

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Se analizó la información recolectada mediante cuadros de distribución de frecuencias, detallando así la información numérica y la información verbal.

Para la contrastación de las hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica de la chi cuadrada.

Capítulo IV

Resultados

Presentación de cuadros, gráficos e interpretaciones

Datos generales:

1. ¿La empresa tiene definida correctamente las funciones del personal de la empresa?

Tabla 2.

Definida correctamente las funciones del personal de la empresa

	fr.absoluta	Fr.absoluta Acu.	fr.relativa	Fr.relativa Acu.	Fr.Relativa (%)	FR.REL.(%)
Si	53	53	0.8833	0.8833	88.33	88.33
No	6	59	0.1000	0.9833	10.00	98.33
No sabe/no opina	1	60	0.0167	1.0000	1.67	100.00
TOTAL	60		1.0000		100.00	

Nota. Fuente: elaboración propia

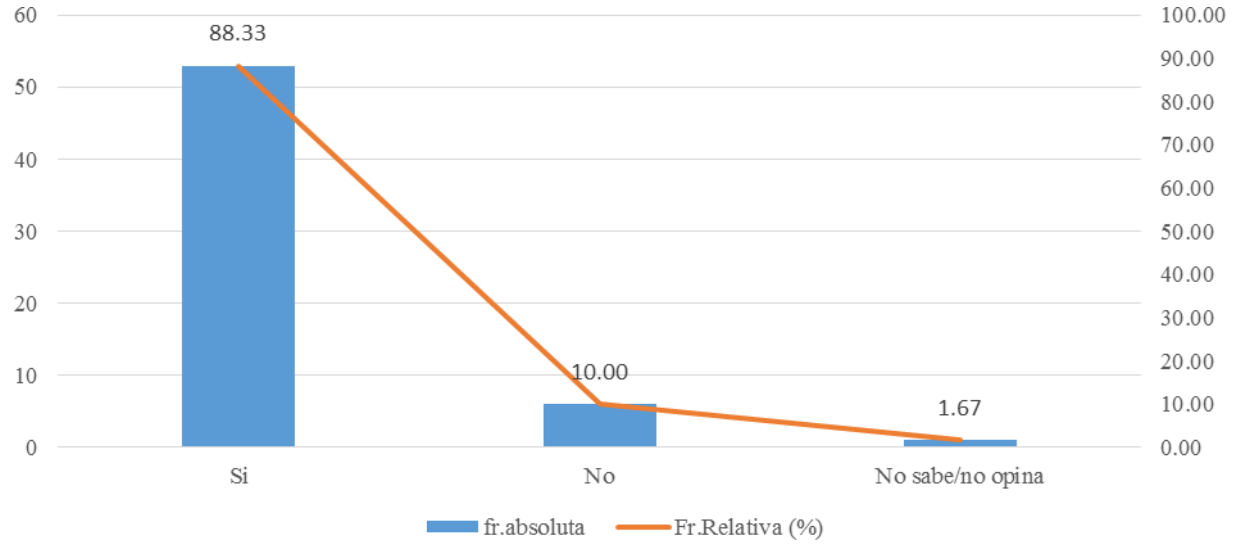

Figura 3. Definida correctamente las funciones del personal de la empresa. Fuente: elaboración propia

Resultados: Después del análisis de datos podemos observar que el 88.33% de los encuestados señalan que si han definido correctamente las funciones del personal de la empresa, el 10% dice que no, y el 1.67% no sabe/no opina.

2. ¿La empresa tiene definida su misión y visión?

Tabla 3.

Definida su misión y visión

	fr.absoluta	Fr.absoluta Acu.	fr.relativa	Fr.relativa Acu.	Fr.Relativa (%)	FR.REL.(%)
Si	26	26	0.4333	0.4333	43.33	43.33
No	31	57	0.5167	0.9500	51.67	95.00
No sabe/no opina	3	60	0.0500	1.0000	5.00	100.00
TOTAL	60		1.0000		100.00	

Nota. Fuente: elaboración propia

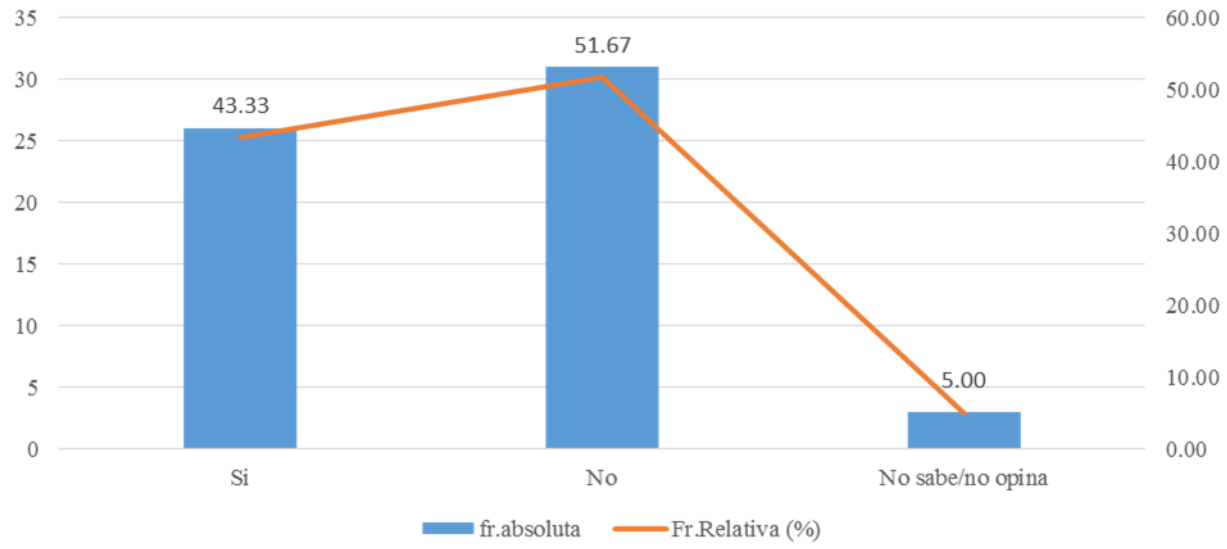

Figura 4. Definida su misión y visión. Fuente: elaboración propia

Resultados: Después del análisis de datos podemos observar que el 51.67% de los encuestados señalan que la empresa no tiene definida su misión y visión, el 43.33% señalan que si lo tiene y el 5% no sabe/no opina.

3. ¿Se ha identificado los procesos, actividades significativas para el cumplimento de la misión de la empresa?

Tabla 4.

Identificación de procesos, actividades significativas

	fr.absoluta	Fr.absoluta Acu.	fr.relativa	Fr.relativa Acu.	Fr.Relativa (%)	FR.REL.(%)
Si	13	13	0.2167	0.2167	21.67	21.67
No	45	58	0.7500	0.9667	75.00	96.67
No sabe/no opina	2	60	0.0333	1.0000	3.33	100.00
TOTAL	60		1.0000		100.00	

Nota. Fuente: elaboración propia

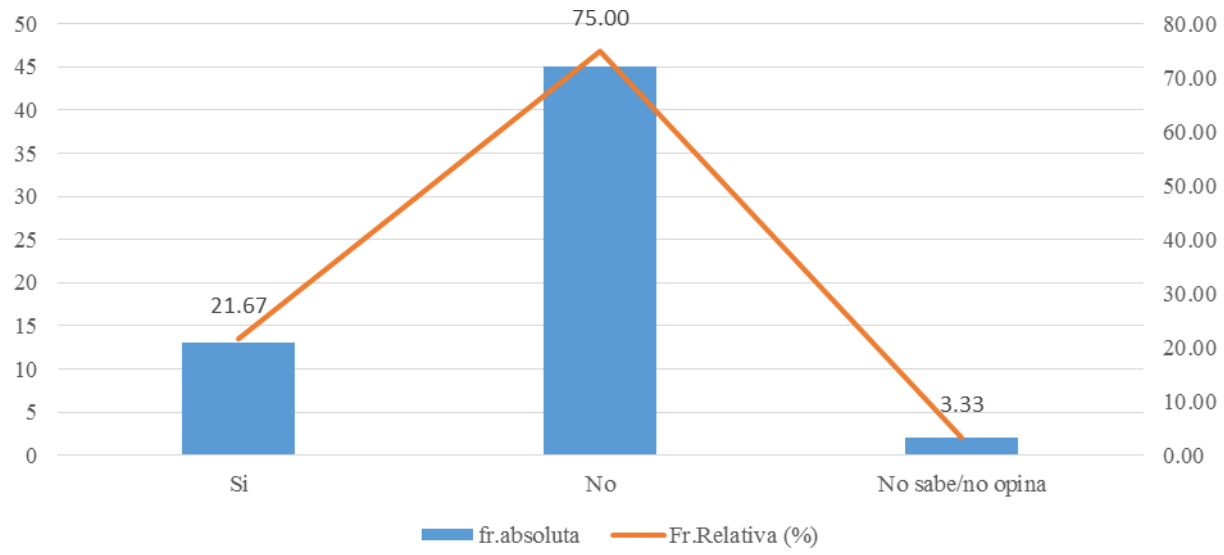

Figura 5. Identificación de procesos, actividades significativas. Fuente: elaboración propia

Resultados: Después del análisis de datos podemos observar que el 75% de los encuestados señalan que no se ha identificado los procesos, actividades significativas para el cumplimento de la misión de la empresa, el 21.67% señalan que si lo han hecho, y el 3.33% no sabe/no opina.

4. ¿Considera que el Tablero de Mando Integral es una herramienta que facilita la implementación de estrategias dentro de la empresa?

Tabla 5.

El Tablero de Mando Integral facilita la implementación de estrategias

	fr.absoluta	Fr.absoluta Acu.	fr.relativa	Fr.relativa Acu.	Fr.Relativa (%)	FR.REL.(%)
Si	54	54	0.9000	0.9000	90.00	90.00
No	1	55	0.0167	0.9167	1.67	91.67
No sabe/no opina	5	60	0.0833	1.0000	8.33	100.00
TOTAL	60		1.0000		100.00	

Nota. Fuente: elaboración propia

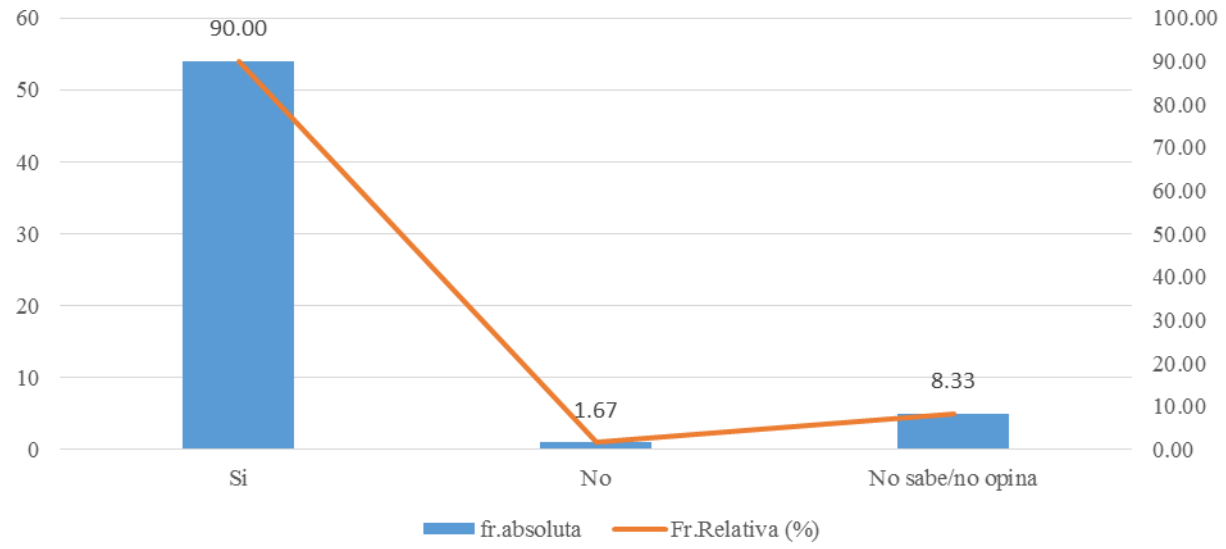

Figura 6. El Tablero de Mando Integral facilita la implementación de estrategias. Fuente: elaboración propia

Resultados: Después del análisis de datos podemos observar que el 90% de los encuestados señalan que el Tablero de Mando Integral es una herramienta que facilita la implementación de estrategias dentro de la empresa, el 8.33% no sabe/no opina, y el 1.67% señalan que no lo es.

5. ¿Considera usted que la empresa tiene la capacidad para satisfacer la demanda de sus clientes actuales?

Tabla 6.

Capacidad para satisfacer la demanda de sus clientes

	fr.absoluta	Fr.absoluta Acu.	fr.relativa	Fr.relativa Acu.	Fr.Relativa (%)	FR.REL.(%)
Si	39	39	0.6500	0.6500	65.00	65.00
No	17	56	0.2833	0.9333	28.33	93.33
No sabe/no opina	4	60	0.0667	1.0000	6.67	100.00
TOTAL	60		1.0000		100.00	

Nota. Fuente: elaboración propia

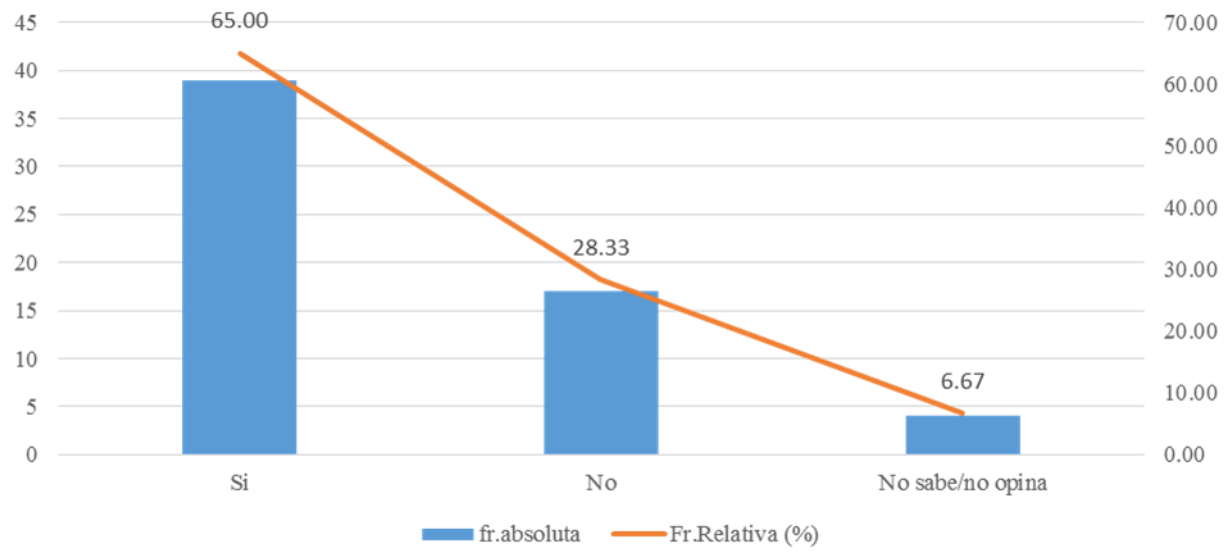

Figura 7. Capacidad para satisfacer la demanda de sus clientes. Fuente: elaboración propia

Resultados: Después del análisis de datos podemos observar que el 65% de los encuestados señalan que la empresa tiene la capacidad para satisfacer la demanda de sus clientes actuales, el 28.33% señalan que no y el 6.67% no sabe/no opina.

6. ¿Considera usted que la empresa invierte en capacitaciones, talleres para la formación y crecimiento del personal?

Tabla 7.

Invierte en capacitaciones, talleres para la formación y crecimiento del personal

	fr.absoluta	Fr.absoluta Acu.	fr.relativa	Fr.relativa Acu.	Fr.Relativa (%)	FR.REL.(%)
Si	19	19	0.3167	0.3167	31.67	31.67
No	41	60	0.6833	1.0000	68.33	100.00
No sabe/no opina	0	60	0.0000	1.0000	0.00	100.00
TOTAL	60		1.0000		100.00	

Nota. Fuente: elaboración propia

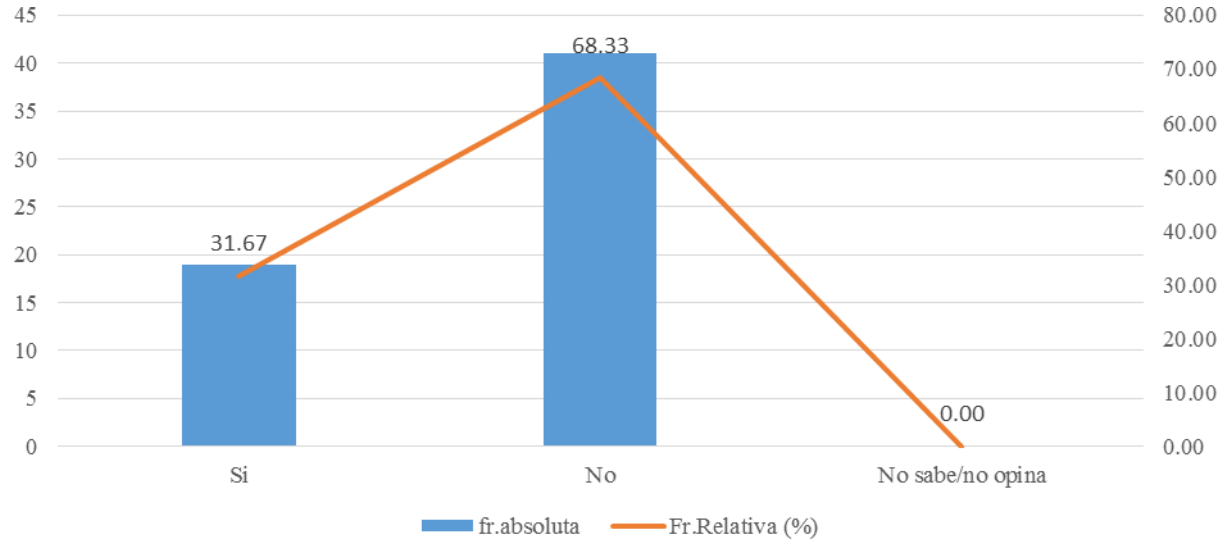

Figura 8. Invierte en capacitaciones, talleres para la formación y crecimiento del personal. Fuente: elaboración propia

Resultados: Después del análisis de datos podemos observar que el 68.33% de los encuestados señalan que la empresa no invierte en capacitaciones, talleres para la formación y crecimiento del personal, el 31.67% si lo hace.

Datos específicos:

7. ¿Considera usted que el Tablero de Mando Integral influye en la gestión de ventas de la empresa?

Tabla 8.

Tablero de Mando Integral en la gestión de ventas

	fr.absoluta	Fr.absoluta Acu.	fr.relativa	Fr.relativa Acu.	Fr.Relativa (%)	FR.REL.(%)
Completamente de acuerdo	12	12	0.2000	0.2000	20.00	20.00
De acuerdo	33	45	0.5500	0.7500	55.00	75.00
No sabe / no opina	1	46	0.0167	0.7667	1.67	76.67
En desacuerdo	9	55	0.1500	0.9167	15.00	91.67
Totalmente en desacuerdo	5	60	0.0833	1.0000	8.33	100.00
TOTAL	60		1.0000		100.00	

Nota. Fuente: elaboración propia

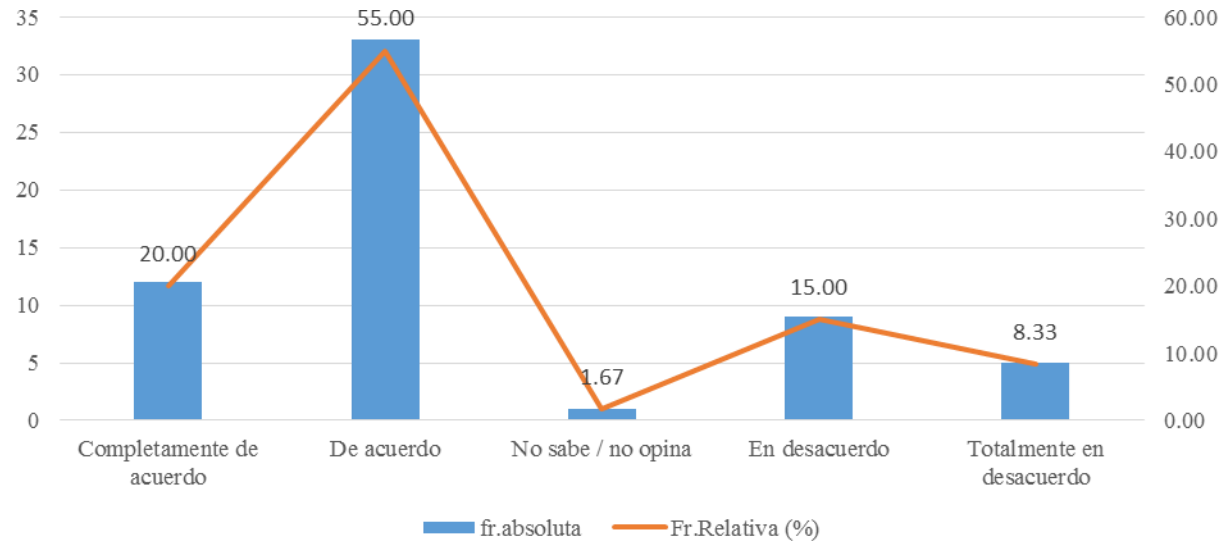

Figura 9. Tablero de Mando Integral en la gestión de ventas. Fuente: elaboración propia

Resultados: Después del análisis de datos podemos observar que el 55% de los encuestados señalan estar de acuerdo al considerar que el Tablero de Mando Integral influye en la gestión de ventas de la empresa, el 20% señalan estar completamente de acuerdo, el 15% están en desacuerdo, el 8.33% están totalmente en desacuerdo, y el 1.67% no sabe/no opina.

8. ¿Considera usted que la utilización de herramientas integrales influye en la gestión de ventas de la empresa?

Tabla 9.

Utilización de herramientas integrales en la gestión de ventas

	fr.absoluta	Fr.absoluta Acu.	fr.relativa	Fr.relativa Acu.	Fr.Relativa (%)	FR.REL.(%)
Completamente de acuerdo	8	8	0.1333	0.1333	13.33	13.33
De acuerdo	22	30	0.3667	0.5000	36.67	50.00
No sabe / no opina	5	35	0.0833	0.5833	8.33	58.33
En desacuerdo	15	50	0.2500	0.8333	25.00	83.33
Totalmente en desacuerdo	10	60	0.1667	1.0000	16.67	100.00
TOTAL	60		1.0000		100.00	

Nota. Fuente: elaboración propia

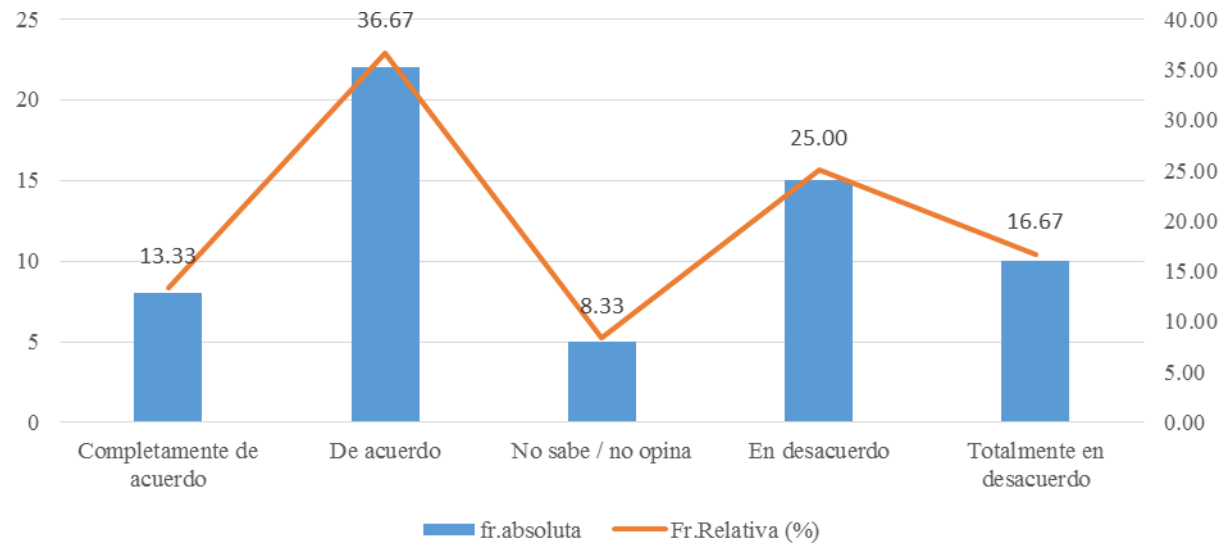

Figura 10. Utilización de herramientas integrales en la gestión de ventas. Fuente: elaboración propia

Resultados: Después del análisis de datos podemos observar que el 36.67% de los encuestados señalan estar de acuerdo al considerar que la utilización de herramientas integrales influye en la gestión de ventas de la empresa, el 25% señalan estar en desacuerdo, el 16.67% están totalmente en desacuerdo, el 13.33% están completamente de acuerdo, y el 8.33% no sabe/no opina.

9. ¿Considera usted que la canalización de habilidades y conocimientos, los recursos materiales son aspectos claves para el éxito de la gestión de ventas en la empresa?

Tabla 10.

Canalización de habilidades y conocimientos y los recursos materiales

	fr.absoluta	Fr.absoluta Acu.	fr.relativa	Fr.relativa Acu.	Fr.Relativa (%)	FR.REL.(%)
Completamente de acuerdo	31	31	0.5167	0.5167	51.67	51.67
De acuerdo	13	44	0.2167	0.7333	21.67	73.33
No sabe / no opina	1	45	0.0167	0.7500	1.67	75.00
En desacuerdo	14	59	0.2333	0.9833	23.33	98.33
Totalmente en desacuerdo	1	60	0.0167	1.0000	1.67	100.00
TOTAL	60		1.0000		100.00	

Nota. Fuente: elaboración propia

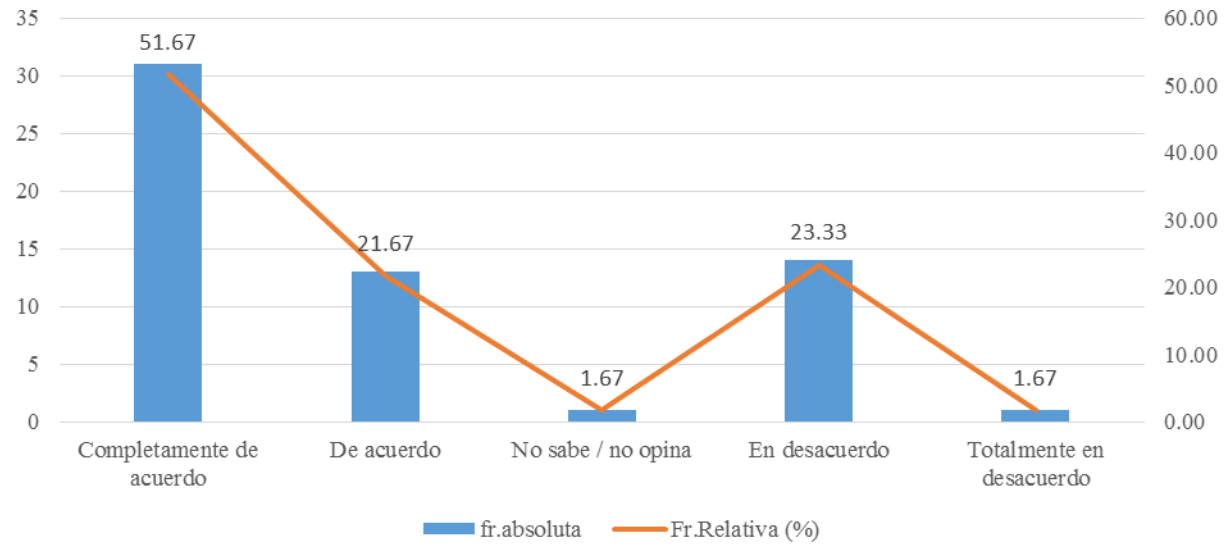

Figura 11. Canalización de habilidades y conocimientos y los recursos materiales. Fuente: elaboración propia

Resultados: Después del análisis de datos podemos observar que el 51.67% de los entrevistados están completamente de acuerdo al considera que la canalización de habilidades y conocimientos, los recursos materiales son aspectos claves para el éxito de la gestión de ventas en la empresa, el 23.33% señalan estar en desacuerdo, el 21.67% están de acuerdo, y el 1.67% están totalmente en desacuerdo o no sabe/no opina.

10. ¿Considera usted que posicionamiento de la empresa en el mercado influye en la gestión de ventas de la empresa?

Tabla 11.

Posicionamiento de la empresa en el mercado y la gestión de ventas

	fr.absoluta	Fr.absoluta Acu.	fr.relativa	Fr.relativa Acu.	Fr.Relativa (%)	FR.REL.(%)
Completamente de acuerdo	29	29	0.4833	0.4833	48.33	48.33
De acuerdo	15	44	0.2500	0.7333	25.00	73.33
No sabe / no opina	2	46	0.0333	0.7667	3.33	76.67
En desacuerdo	9	55	0.1500	0.9167	15.00	91.67
Totalmente en desacuerdo	5	60	0.0833	1.0000	8.33	100.00
TOTAL	60		1.0000		100.00	

Nota. Fuente: elaboración propia

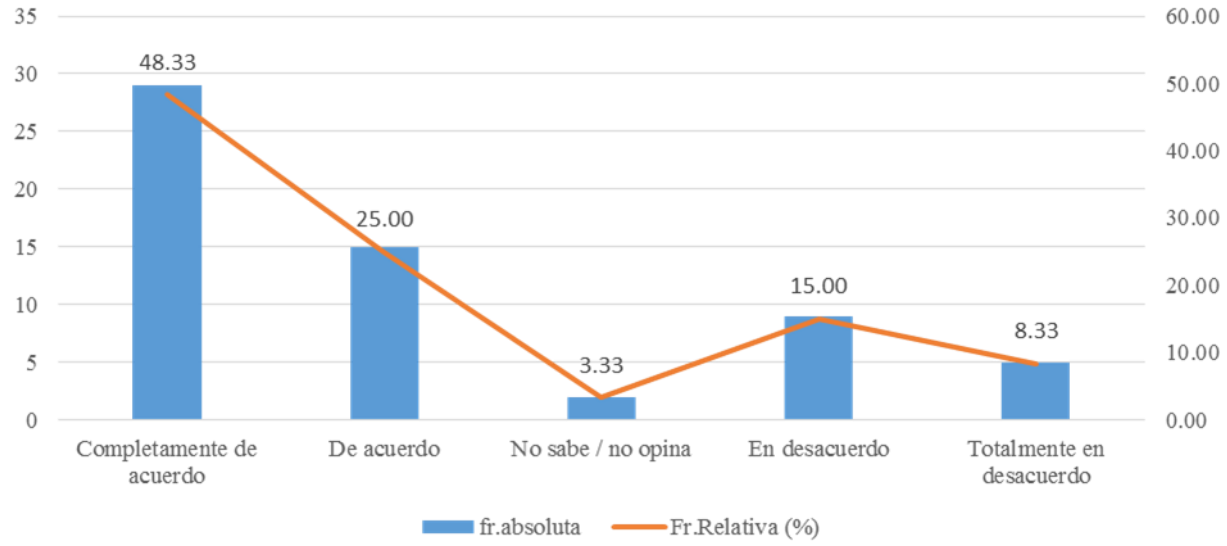

Figura 12. Posicionamiento de la empresa en el mercado y la gestión de ventas. Fuente: elaboración propia

Resultados: Después del análisis de datos podemos observar que el 48.33% de los encuestados están completamente de acuerdo al considera que el posicionamiento de la empresa en el mercado influye en la gestión de ventas de la empresa, el 25% señala estar de acuerdo, el 15% están en desacuerdo, el 8.33% están completamente en desacuerdo, y el 3.33% no sabe/no opina.

11. ¿Considera usted que la productividad, calidad e innovación de procesos influye en la gestión de ventas de la empresa?

Tabla 12.

La productividad, calidad e innovación de procesos y la gestión de ventas

	fr.absoluta	Fr.absoluta Acu.	fr.relativa	Fr.relativa Acu.	Fr.Relativa (%)	FR.REL.(%)
Completamente de acuerdo	42	42	0.7000	0.7000	70.00	70.00
De acuerdo	8	50	0.1333	0.8333	13.33	83.33
No sabe / no opina	1	51	0.0167	0.8500	1.67	85.00
En desacuerdo	7	58	0.1167	0.9667	11.67	96.67
Totalmente en desacuerdo	2	60	0.0333	1.0000	3.33	100.00
TOTAL	60		1.0000		100.00	

Nota. Fuente: elaboración propia

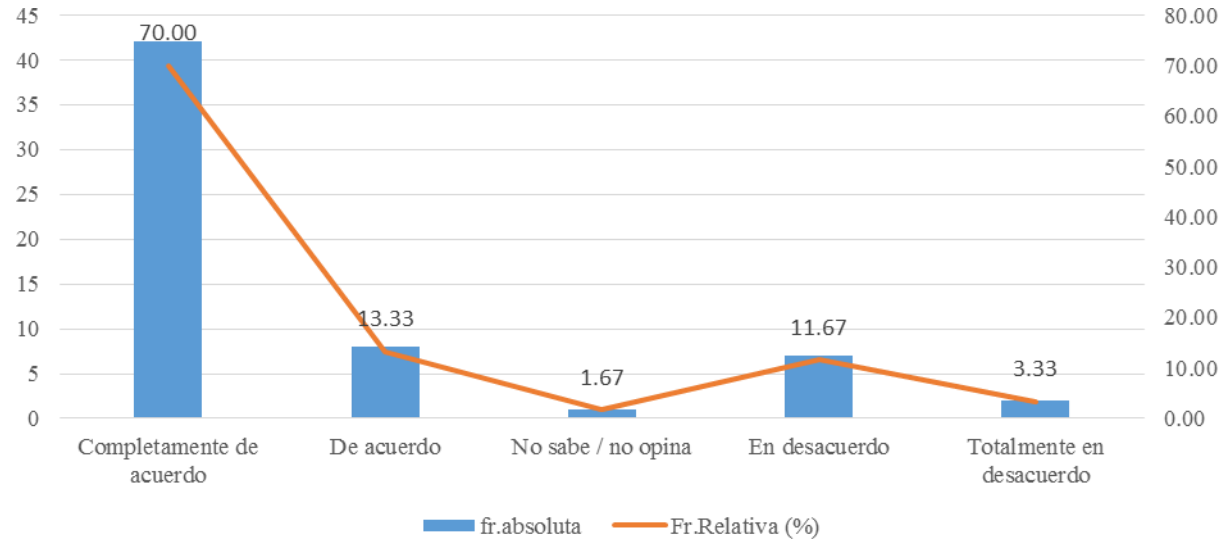

Figura 13. La productividad, calidad e innovación de procesos y la gestión de ventas. Fuente: elaboración propia

Resultados: Después del análisis de datos podemos observar que el 70% de los encuestados señalan estar completamente de acuerdo al considera que la productividad, calidad e innovación de procesos influye en la gestión de ventas de la empresa, el 13.33% señalan estar de acuerdo, el 11.67% están en desacuerdo, el 3.33% están completamente de acuerdo, y el 1.67% no sabe/no opina.

Capítulo V

Discusión, conclusiones y recomendaciones

5.1. Discusiones

Contrastación de hipótesis principal

Ho: El Tablero de Mando Integral no influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible.

Ha: El Tablero de Mando Integral si influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible.

Tabla 13.

Contrastación de hipótesis principal

Grados de Libertad	Frecuencias Observadas	Frecuencias Esperadas	Valor estadístico
Completamente de acuerdo	12	12.00	0.0000
De acuerdo	33	12.00	36.7500
No sabe / no opina	1	12.00	10.0833
En desacuerdo	9	12.00	0.7500
Totalmente en desacuerdo	5	12.00	4.0833
	60	60	51.6667

Nota. Fuente: elaboración propia

Contraste: para un nivel de significación del 5% (α =0.05), con (5-1=) 4 grados de libertad el valor teórico de una distribución chi-cuadrado es 9.4877. Como podemos apreciar el cálculo de la ChiCuadrada como valor estadístico es de 51.667, entonces podremos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas. Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula (H0) y aceptamos la hipótesis alternativa (Ha),

quedando confirmada nuestra hipótesis: El Tablero de Mando Integral si influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible.

Contrastación de hipótesis específica 1

H0: La utilización de herramientas integrales no influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible.

Ha: La utilización de herramientas integrales si influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible.

Tabla 14.

Contrastación de hipótesis específica 1

Grados de Libertad	Frecuencias Observadas	Frecuencias Esperadas	Valor estadístico
Completamente de acuerdo	8	12.00	1.3333
De acuerdo	22	12.00	8.3333
No sabe / no opina	5	12.00	4.0833
En desacuerdo	15	12.00	0.7500
Totalmente en desacuerdo	10	12.00	0.3333
	60	60	14.8333

Nota. Fuente: elaboración propia

Contraste: para un nivel de significación del 5% (α =0.05), con (5-1=) 4 grados de libertad el valor teórico de una distribución chi-cuadrado es 9.4877. Como podemos apreciar el cálculo de la ChiCuadrada como valor estadístico es de 14.8333, entonces podremos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas. Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula (H0) y aceptamos la hipótesis alternativa (Ha), quedando confirmada nuestra hipótesis: La utilización de herramientas integrales si influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible.

Contrastación de hipótesis específica 2

H0: La canalización de habilidades y conocimientos, y los recursos materiales como clave del éxito no influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible.

Ha: La canalización de habilidades y conocimientos, y los recursos materiales como clave del éxito si influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible.

Tabla 15.

Contrastación de hipótesis específica 2

Grados de Libertad	Frecuencias Observadas	Frecuencias Esperadas	Valor estadístico
Completamente de acuerdo	31	12.00	30.0833
De acuerdo	13	12.00	0.0833
No sabe / no opina	1	12.00	10.0833
En desacuerdo	14	12.00	0.3333
Totalmente en desacuerdo	1	12.00	10.0833
	60	60	50.6667

Nota. Fuente: elaboración propia

Contraste: para un nivel de significación del 5% (α =0.05), con (5-1=) 4 grados de libertad el valor teórico de una distribución chi-cuadrado es 9.4877. Como podemos apreciar el cálculo de la ChiCuadrada como valor estadístico es de 50.6667, entonces podremos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas. Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula (H0) y aceptamos la hipótesis alternativa (Ha), quedando confirmada nuestra hipótesis: La canalización de habilidades y conocimientos, y los recursos materiales como clave del éxito si influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible.

Contrastación de hipótesis específica 3

H0: El posicionamiento en el mercado no influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible.

Ha: El posicionamiento en el mercado si influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible.

Tabla 16.

Contrastación de hipótesis específico 3

Grados de Libertad	Frecuencias Observadas	Frecuencias Esperadas	Valor estadístico
Completamente de acuerdo	29	12.00	24.0833
De acuerdo	15	12.00	0.7500
No sabe / no opina	2	12.00	8.3333
En desacuerdo	9	12.00	0.7500
Totalmente en desacuerdo	5	12.00	4.0833
	60	60	38.0000

Nota. Fuente: elaboración propia

Contraste: para un nivel de significación del 5% (α =0.05), con (5-1=) 4 grados de libertad el valor teórico de una distribución chi-cuadrado es 9.4877. Como podemos apreciar el cálculo de la ChiCuadrada como valor estadístico es de 38.0, entonces podremos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas. Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula (H0) y aceptamos la hipótesis alternativa (Ha), quedando confirmada nuestra hipótesis: El posicionamiento en el mercado si influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible.

Contrastación de hipótesis específica 4

H0: La productividad, calidad e innovación de procesos no influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible.

Ha: La productividad, calidad e innovación de procesos si2 influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible.

Tabla 17.

Contrastación de hipótesis específico 4

Grados de Libertad	Frecuencias Observadas	Frecuencias Esperadas	Valor estadístico
Completamente de acuerdo	42	12.00	75.0000
De acuerdo	8	12.00	1.3333
No sabe / no opina	1	12.00	10.0833
En desacuerdo	7	12.00	2.0833
Totalmente en desacuerdo	2	12.00	8.3333
	60	60	96.8333

Nota. Fuente: elaboración propia

Contraste: para un nivel de significación del 5% (α =0.05), con (5-1=) 4 grados de libertad el valor teórico de una distribución chi-cuadrado es 9.4877. Como podemos apreciar el cálculo de la ChiCuadrada como valor estadístico es de 96.8333, entonces podremos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas. Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula (H0) y aceptamos la hipótesis alternativa (Ha), quedando confirmada nuestra hipótesis: La productividad, calidad e innovación de procesos si influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible

5.2. Conclusiones

1. El Tablero de Mando Integral si influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura.
2. El Tablero de Mando Integral si influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura, respecto a la utilización de herramientas integrales.
3. El Tablero de Mando Integral si influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura, respecto a la canalización de habilidades y conocimientos, y los recursos materiales como clave del éxito.

4. El Tablero de Mando Integral si influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura, respecto al posicionamiento de la empresa en el mercado.
5. El Tablero de Mando Integral si influye en la gestión de ventas de los establecimientos de venta de combustible en la Provincia de Huaura, respecto a la productividad, calidad e innovación de procesos.

5.3. Recomendaciones

1. El Tablero de Mando Integral no es una herramienta que se trabaja en forma aislada, pero permite ordenar las actividades en función a los análisis estratégicos que de ella se realizan, por lo que se recomienda, formular los planes estratégicos como base prioritaria de una buena gestión de ventas, y realizar una vigilancia sobre las variables que generen incomodidad o afecten negativamente el desarrollo de la empresa.
2. Se recomienda utilizar herramientas integrales con un buen soporte tecnológico, como los mapas estratégicos que ayudan a las empresas ver sus estrategias coherentemente, integralmente y sistemáticamente.
3. Se recomienda que una de las estrategias claras es la canalización de habilidades y conocimientos del personal motivando su permanente capacitación.
4. Se recomienda hacer del análisis estratégico interno y externo, una actividad permanente, ya que nos permite ver objetivamente el posicionamiento en el mercado, y tomar acciones correctivas en forma temprana.
5. El éxito en las empresas está directamente relacionado con los niveles de productividad que manejen en cada producto que distribuyen, en la calidad del servicio que brindan tratando de ver un cliente enteramente satisfecho y por la innovación de procesos que permitan mantener su competitividad y participación en el mercado.

Capítulo VI

Fuentes de Información

6.1. Fuentes Bibliografía

Catacora Carpio, F. (2009). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Caracas: Red Contable.

Del Pilar, M y Díaz, M. (2010). *Implementación de la metodología del balanced scorecard en el sector retail*. Bogotá.

Goldenberg, H. y Hoffecker, J. (1994). *Uso del BSC para desarrollar medidas de desempeño de toda la empresa.* USA: Journal of Cost Management.

Hernández Sampieri, R. (1991). *Metodología de la Investigación*, México D.F.: Editorial Mc. Graw / Hill Interamericana de México.

Kaplan,R y Norton, D (2005). *Cuadro de Mando Integral. (Balanced Scorecard)* primera edición. Madrid: Gestión 2000.

Koontz, H. (1991). *Estrategia, Planificación y control*. México: Editorial Mac Graw Hill.

Luna, A (2014). *Administración estratégica*. México D.F: Editorial Patria S.A.

Steiner, G (1996). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber, una guía paso a paso*. México: Editorial Continental México.

Vogel Mario H., (2012). *Los seis beneficios del Balanced Scored*, Recuperado en enro 2019, de http//es.slideshare.net/tablero de comando/los-6-beneficios- del –balanced-scorecard.

Weston, F. y Brigham, E. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. México D.F.: Editorial Mc Graw Hill.

6.2. Fuentes Documentales

Arias Martínez, Luis, Calderón Delgado, André (2015). Análisis financiero y la mejora continua de las empresas comerciales de bebidas gaseosas de la provincia de Huaura (Tesis de Pregrado) Universidad José Faustino Sánchez Carrión Huacho.

Carrión Marín, Néstor Joselito (2001) Plan de ventas en la comercialización de combustible a grifos y/o estaciones de servicios de la sierra central en el departamento de ventas de la gerencia comercial de Petroperú S.A Universidad Nacional de Ingeniería

Del Castillo Dextre (2014). Elaboración de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard en la pequeña empresa constructora E&H (Tesis de maestría). Lima

Manrique Carbajal, Giancarlo Luigi, y Torres Pozo, Fátima (2015) El cuadro de mando integral, una herramienta para la gestión eficiente de las empresas distribuidoras de la provincia de Huaura (Tesis de pregrado) Universidad José Faustino Sánchez Carrión

Pérez Mostacero, Lorena y Vásquez Motta, Jessica (20016) Aplicación del Balanced Scorecard como una herramienta de gestión que contribuya a la competitividad de la empresa Servitroq SRL en el distrito de la Esperanza, provincia de Trujillo.

Anexo 01

Instrumento para la toma de datos

Un saludo cordial. Le solicitamos su colaboración tratando de contestar el presente cuestionario con la finalidad de recolectar información para nuestra investigación académica El Tablero de Mando Integral y la gestión de ventas en los establecimientos de venta de combustible en la provincia de Huaura. Muchas gracias.

Datos generales:

1. ¿La empresa tiene definida correctamente las funciones del personal de la empresa?

( ) Si

( ) No

( ) No sabe/no opina

2. ¿La empresa tiene definida su misión y visión?

( ) Si

( ) No

( ) No sabe/no opina

3. ¿Se ha identificado los procesos, actividades significativas para el cumplimento de la misión de la empresa?

( ) Si

( ) No

( ) No sabe/no opina

4. ¿Considera que el Tablero de Mando Integral es una herramienta que facilita la implementación de estrategias dentro de la empresa?

( ) Si

( ) No

( ) No sabe/no opina

5. ¿Considera usted que la empresa tiene la capacidad para satisfacer la demanda de sus clientes actuales?

( ) Si

( ) No

( ) No sabe/no opina

6. ¿Considera usted que la empresa invierte en capacitaciones, talleres para la formación y crecimiento del personal?

( ) Si

( ) No

( ) No sabe/no opina

Datos específicos:

7. ¿Considera usted que el Tablero de Mando Integral influye en la gestión de ventas de la empresa?

( ) Completamente de acuerdo

( ) De acuerdo

( ) No sabe/no opina

( ) En desacuerdo

( ) Completamente en desacuerdo

8. ¿Considera usted que la utilización de herramientas integrales influye en la gestión de ventas de la empresa?

( ) Completamente de acuerdo

( ) De acuerdo

( ) No sabe/no opina

( ) En desacuerdo

( ) Completamente en desacuerdo

9. ¿Considera usted que la canalización de habilidades y conocimientos, los recursos materiales son aspectos claves para el éxito de la gestión de ventas en la empresa?

( ) Completamente de acuerdo

( ) De acuerdo

( ) No sabe/no opina

( ) En desacuerdo

( ) Completamente en desacuerdo

10. ¿Considera usted que posicionamiento de la empresa en el mercado influye en la gestión de ventas de la empresa?

( ) Completamente de acuerdo

( ) De acuerdo

( ) No sabe/no opina

( ) En desacuerdo

( ) Completamente en desacuerdo

11. ¿Considera usted que la productividad, calidad e innovación de procesos influye en la gestión de ventas de la empresa?

( ) Completamente de acuerdo

( ) De acuerdo

( ) No sabe/no opina

( ) En desacuerdo

( ) Completamente en desacuerdo