

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**LA INFLUENCIA DE LA CAPACIDAD GERENCIAL EN LOS BENEFICIOS  
ECONÓMICOS DE LOS VENDEDORES DEL MERCADO DOS DE MAYO  
DE LA CIUDAD DE TACNA, 2018**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. IVONE PATRICIA VILCA MALPARTIDA**

**ASESOR:**

**Mg. DAVID ACOSTA HINOJOSA**

**Para optar por el Título profesional de**

**INGENIERA COMERCIAL**

**TACNA-PERU**

**2018**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis lo dedico con todo cariño y amor a mis padres que son forjadores de mi camino, los que siempre me acompañan y me levantan de cada tropiezo. Por darme una carrera profesional para tener un futuro mejor. Son mi motivación e inspiración para seguir superándome.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT .....	IX
 CAPÍTULO I.....	 1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1 EL MERCADO DOS DE MAYO DE LA CIUDAD DE TACNA.....	1
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA .....	2
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. ....	4
1.3.1 PROBLEMA GENERAL.....	4
1.3.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS .....	4
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ....	5
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	 7
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN. ....	7
INTERNACIONAL.....	7
2.1.1. NACIONAL.....	10
2.1.2. REGIONALES O LOCALES .....	14
2.2 BASES TEÓRICAS. ....	19
2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS. ....	72
2.4 HIPÓTESIS.....	75
2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL. ....	75
2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	75
2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	77
 CAPÍTULO III.....	 78
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	78
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN. ....	78

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN. ....	78
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	79
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN. ....	79
3.5. POBLACIÓN. ....	80
3.5.1. POBLACIÓN O UNIVERSO (N).....	80
3.6. TÉCNICAS DEL PROCESAMIENTO DE DATOS. ....	81
<b>TÉCNICAS.....</b>	<b>81</b>
<b>3.7. INSTRUMENTOS.....</b>	<b>81</b>
3.8. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN. ....	81
 CAPÍTULO IV.....	 84
 RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	 84
4.1. CAPACIDAD GERENCIAL. ....	84
4.1.1. VISIÓN ESTRATÉGICA.....	84
4.1.1.1. ENFOCADO EN LA COMUNICACIÓN. ....	87
4.1.2. CAPACIDAD DE INNOVACIÓN.....	90
4.2. BENEFICIOS ECONÓMICOS .....	92
4.2.1. PRECIO DE LOS PRODUCTOS.....	92
4.2.2. CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.....	94
4.2.3. INGRESOS POR VENTAS. ....	96
4.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS. ....	98
4.3.1. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL. SE TIENE LO SIGUIENTE: .....	98
4.3.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS: .....	102
CAPITULO V .....	105
 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	 105
 CONCLUSIONES .....	 105
 REFERENCIAS.....	 109
 <b>APÉNDICE.....</b>	 <b>116</b>

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 <i>Población de estudio</i> .....	80
Tabla 2 <i>Alpha de Cronbach – Resumen de procesamiento de los casos.</i> .....	82
Tabla 3 <i>El resultado de Alpha de Cronbach – Estadísticos de fiabilidad</i> .....	82
Tabla 4 <i>Modelo de regresión lineal simple</i> .....	99
Tabla 5 <i>Regresión múltiple variable beneficios económicos y las dimensiones de la variable capacidad gerencial</i> .....	102

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> ¿Identifica usted retos nuevos que no proponen los otros vendedores para mejorar la gestión del mercado? .....	84
<i>Figura 2.</i> ¿Expone nuevas ideas para la mejora de la gestión del centro de abastos? .....	85
<i>Figura 3.</i> ¿Tiene usted habilidades para provocar cambios sustanciales para mejorar el gerenciamiento del mercado?.....	86
<i>Figura 4.</i> ¿Usan medios de comunicación interna entre los vendedores del mercado? .....	87
<i>Figura 5.</i> ¿Priorizan la comunicación interna en el mercado?.....	87
<i>Figura 6.</i> ¿Realizan seguimiento y evaluación de los medios de comunicación usados en el interior del mercado?.....	88
<i>Figura 7.</i> ¿Propone cambios en la forma de organización del mercado? .....	90
<i>Figura 8.</i> ¿Trata de introducir nuevas tecnologías para el gerenciamiento del mercado? .....	90
<i>Figura 9.</i> ¿Propone nuevas tecnologías en los procesos de ventas en el mercado?... ..	91
<i>Figura 10.</i> ¿Los precios de los productos que venden son accesibles a los clientes? .....	92
<i>Figura 11.</i> ¿Han determinado precios de los productos tomando en cuenta sus costos? .....	93
<i>Figura 12.</i> ¿Usted determina el precio del producto que vende? .....	93
<i>Figura 13.</i> ¿Los productos que venden tienen la calidad de exigen los clientes? .....	94
<i>Figura 14.</i> ¿Consideran que la calidad del producto que venden debe de ser de buena calidad? .....	95
<i>Figura 15.</i> ¿Perciben que la calidad del producto que vende hace que obtengan	

beneficios económicos? .....	95
<i>Figura 16.</i> ¿Considera usted que los ingresos que obtiene por las ventas de sus productos son buenos? .....	96
<i>Figura 17.</i> ¿Usted lleva adecuadamente los registros de sus ingresos por ventas de sus productos?.....	97
<i>Figura 18.</i> ¿Considera usted necesario tener otros productos diferentes a los que vende para aumentar sus ingresos? .....	97

## RESUMEN

La presente tesis titulada “La influencia de la capacidad gerencial en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la Ciudad de Tacna, 2018”, muestra los efectos que producen la capacidad gerencial a cargo de administrar el mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, en los beneficios económicos de los vendedores ubicados en dicho mercado de abastos.

La tesis en cuestión contiene los siguientes capítulos; en el Capítulo I Planteamiento del problema se muestra las diferentes anomalías que presentan en la operatividad del Mercado en estudio, desde el punto de vista de las variables e indicadores de estudio, así como las hipótesis y objetivos.

En el Capítulo II, denominados; Marco teórico se desarrolla los antecedentes de la investigación, las teorías que diferentes autores esbozan acerca de los beneficios económicos y sobre todo de la capacidad gerencia, también están las conceptualizaciones.

En el Capítulo III Metodología de la investigación, se desarrolla el diseño, así como el nivel de investigación, también la operacionalización de variables

En el Capítulo IV Resultados y Discusión. Se muestra el análisis de los resultados de la encuesta realizada a los vendedores del mercado Dos de Mayo, también se procedió a la comprobación de hipótesis.

En el Capítulo V “Conclusiones y sugerencias”, se muestra las conclusiones y las sugerencias correspondiente.



## **ABSTRACT**

This thesis entitled "The influence of managerial capacity on the economic benefits of the vendors of the Mercado Dos de Mayo in the City of Tacna, 2018", shows the effects produced by the managerial capacity in charge of managing the Dos de Mayo market. the city of Tacna, in the economic benefits of the vendors located in said market of supplies.

The thesis in question contains the following chapters; in Chapter I, the problem is shown the different anomalies that present in the operability of the market under study, from the point of view of the variables and study indicators, as well as the hypotheses and objectives.

In Chapter II, called; Theoretical framework develops the background of the research, the theories that different authors outline about the economic benefits and above all the management capacity, there are also the conceptualizations.

In Chapter III Research Methodology, the design is developed, as well as the level of research, as well as the operationalization of variables

In Chapter IV Results and Discussion. The analysis of the results of the survey made to the vendors of the Dos de Mayo market is shown, as well as the hypothesis testing.

In Chapter V "Conclusions and suggestions", the corresponding conclusions and suggestions are shown.

## INTRODUCCION

La presente tesis titulada: “LA INFLUENCIA DE LA CAPACIDAD GERENCIAL EN LOS BENEFICIOS ECONOMICOS DE LOS VENDEDORES DEL MERCADO DOS DE MAYO, TACNA-2018”

En el primer capítulo se abordará el planteamiento del problema, como la administración, la comunicación.

En el segundo capítulo se abordará el marco teórico a nivel nacional e internacional.

En el tercer capítulo se abordara la metodología de la investigación para poder medir las variables en estudio.

En el cuarto capítulo se abordara los resultados de la investigación en estudio.

En el quinto capítulo se abordara la conclusión de la presente tesis.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 El mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna.

La población actual del mercado dos de mayo de la ciudad de Tacna está compuesto por 204 puestos los cuales se dedican a comerciar bienes como vegetales, carnes y sus derivados, abarrotes en general, ropa, perfumes, donde cada persona que alquila esos puestos paga en promedio un alquiler de 10.50 soles que se pagan al municipio y entre agua y luz un monto de 80 soles mensuales.

Este mercado de abastos cuenta con una administradora y su asistente que se encargan básicamente en el almacenaje de las carnes que se expenden, velan por el mantenimiento de los servicios higiénicos y cada vendedor trate bien a los clientes, no hay una gerencia en este mercado.

La edificación con la que se cuenta no es muy antigua y está ubicado en el corazón de la ciudad de Tacna, en la avenida 2 de mayo.

Radio Uno (2018) hace referencia acerca del mercado dos de mayo de la ciudad de Tacna, en el cual señala que:

Según las crónicas de la historia fue en el año 1870 durante el gobierno del presidente José Balta que se dio inicio a la primera construcción la misma que se realizó totalmente con piedra de cantería teniendo siempre la misma área de construcción de sobrias líneas tenía una alta puerta principal de fierro en las fotografías de la época se observa que remataba con una torre. Siendo inaugurado en 1875 durante la presidencia de Don Manuel Prado. Luego en el

transcurso de los años se produjo un incendio donde se construían las cámaras frigoríficas por lo que los comerciantes se ubicaron en las cuadras 4,5 y 6 de la Av. Bolognesi y se creó un comité de Defensa de los damnificados presidido por el comerciante tacneño Donato Gonzales Rejas.

El alcalde accidental Dr. Juan José Luque Vega manifestó que el nuevo mercado se construiría en el mismo lugar a un costo de 2 millones de soles de la partida pro Desocupados, así se da inicio a las 3 etapas que ha marcado su historia. Entre los comerciantes de los años 1950 se recuerda al Damaso Cañari dueño de una sombrería, la peluquería de Manuel Beltrán, la zapatillera de José Gilvera y la cocinería de Felipe Romero, Raquel Abarca de Alejo, Francisco Villaroel, Martha Franco y María Escarcini. Los tenderos Amadeo Zarzuri, Mario Lombardi, Natalia Veliz y Hugo Rojas, Las Fruterías Angélica Rodríguez, Prosperina de Vargas y Manuela Bernabé y las comerciantes de papas y verduras doña Adelina, Julia Condori y doña Lola Pinto que se vino de mi tierra natal el valle de tambo, La curva.

En este mercado trabajan un aproximado de 480 comerciantes en los 2 niveles, el dirigente expuso su preocupación por el mantenimiento y reparación que ha solicitado al alcalde, los mismos que aún no se han ejecutado, por ejemplo, el tarrajeo del techo que continuamente se desprende, reparación del sistema de desagüe que colapsa continuamente entre otras urgencias a severo.

## **1.2 Descripción de la problemática**

Como se menciona este mercado no posee una gerencia adecuada que pueda brindar seguimiento y control pertinente a las tareas que se realizan en el día a

día; la administradora actual realiza acciones insuficientes que englobe a todos los vendedores de manera directa y organizada, en donde, el mercado en estudio muestra indicios de inadecuada visión, las personas que alquilan los puestos en el mercado de abastos, no tiene claro cómo es que desean verse en el futuro, no comparten la misma ideología y en algunos casos desconocen cuál es la visión que se pretende, de la misma manera existe un inadecuado seguimiento a las labores que realizan, por el que no se ciñen a los objetivos que se pretenden cumplir.

La comunicación que se lleva a cabo de los diferentes acontecimientos que atañe al mercado de abastos es insuficiente debido al inadecuado establecimiento de mecanismos de información que los vendedores deben utilizar, la comunicación interna que manejan es inadecuada, de manera que cualquier incidente no es conocido de manera inmediata por todos los vendedores que trabajan allí.

El tipo de organización que se presenta en el mercado de abastos es insuficiente para innovar en diferentes procesos que promueva mejores ventajas competitivas, puesto que existe cierto desinterés por adquirir nuevas tecnologías o realizar algunos cambios en el proceso de ventas, el cual es un limitante para mejorar los beneficios económicos actuales.

Los precios que se ofertan carecen de una adecuada estructura de precios que permita tener estandarización en los productos que ofrecen, en algunos casos el precio ofertado es tan bajo que limita el nivel de ingreso de la

canasta básica de los vendedores, como también se da que los precios que poseen los productos está determinado directamente por la variación del mercado, la estacionalidad de los bienes y el cambio climático.

Por otro lado, la calidad de los bienes que se ofrecen no está dentro de los estándares de calidad que los clientes demandan, los vendedores en la mayoría de los casos ignoran mejorar los niveles de calidad al ofrecer sus productos. Así mismo, en mayoría de casos no tienen un registro de la cantidad de bienes vendidos y suelen ignorar la diversificación de los productos que se ofrecen.

### **1.3 Formulación del problema.**

La formulación del problema se realiza a través de preguntas y se refiere a lo siguiente:

#### **1.3.1 Problema general.**

¿Qué nivel de influencia tiene la capacidad gerencial en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018?

#### **1.3.2 Problemas específicos**

1) ¿Qué nivel de influencia tiene la visión estratégica en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018?

2) ¿Qué nivel de influencia tiene la comunicación en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de

Tacna, 2018?

- 3) ¿Qué nivel de influencia tiene la capacidad de innovación en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018?

#### **1.4 Objetivos de la investigación.**

Los objetivos de la investigación se muestran a continuación:

##### **1.4.1 Objetivo general.**

Determinar nivel de influencia que tiene la capacidad gerencial en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018.

##### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- 1) Determinar la influencia que tiene la visión estratégica en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018
- 2) Determinar la influencia que tiene la comunicación en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018.
- 3) Determinar la influencia que tiene la capacidad de innovación en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de Tacna, 2018. Tiene importancia porque con la investigación que se desarrollará

concederá aportes a la solución de problemas derivados de la capacidad gerencial. Justificación teórica.

- 4) La investigación a realizar tiene justificación teórica, porque se contribuirá al conocimiento del área de gestión de negocios, al conocer y determinar la influencia de la capacidad gerencial en los beneficios económicos, de manera que se aportará a las ciencias económicas desde este punto de vista.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación.

##### **Internacional.**

Miranda Tortoló, Plácido Ortega Izquierdo, Machado Martínez, y Sardiñas Alfonso (2016) en el estudio realizado “*La capacidad gerencial del sector empresarial agropecuario en Cuba. Situación actual y brechas de formación*”, señalan que:

Se realizó un estudio con el objetivo de identificar las brechas de formación en cuanto a la capacidad gerencial; la situación actual en instituciones, organizaciones y proyectos respecto a la determinación de la demanda de formación de capacidades en cultura y gestión empresarial en el marco agropecuario; así como los actores con posibilidades de asumir labores como promotores, facilitadores y formadores, que dieran respuesta a un programa de formación propuesto para los años 2015-2017. Para la recopilación de la información se aplicaron encuestas a actores asociados al sector agropecuario, en instituciones y en proyectos a nivel nacional y territorial; y también se realizaron talleres. Los demandantes plantearon que el 60 % de sus necesidades se enmarcan en el ámbito logístico y de infraestructura, seguido de la creación de capacidades para asumir las transformaciones del entorno y las nuevas maneras de gestionar actividades económicas y las personas. Para los oferentes, sin embargo, el

equipamiento y la formación de capacidades en temas relacionados con la cultura y la gestión empresarial constituyen los aspectos relevantes. Se identificaron 55 nuevas actividades económicas, de las cuales 39 están relacionadas con la prestación de servicios de asesoría técnica, introducción de tecnologías y formación de talentos. Ello determina la necesidad de desarrollar, en los actores de las instituciones y los contextos, las capacidades necesarias para garantizar el éxito de las nuevas empresas. En este sentido, tanto demandantes como oferentes opinaron que los mayores esfuerzos deben estar dirigidos a la gestión avanzada de personas y el desarrollo de capacidades para promover la innovación en las instituciones. El trabajo alerta sobre la importancia de desarrollar programas de formación en cultura empresarial, que no solo se refieran a la formación de empresas y planes de negocios, sino que también creen en las personas valores y expectativas; para que sean receptores de los cambios y además partícipes, de manera que puedan dar respuestas a las constantes transformaciones que se desarrollan en el contexto de Cuba en la actualidad.

Bragulat et al. (2018), en su estudio: “*Influencia de la capacidad gerencial del apicultor en la viabilidad de unidades de producción apícola en la Pampa Argentina.*”, señalan que:

El objetivo del estudio fue evaluar el efecto de la capacidad gerencial sobre la viabilidad económica de las unidades de producción apícola en La Pampa (Argentina). Mediante un muestreo aleatorio simple se seleccionaron 80 unidades productivas. La información se obtuvo durante el periodo 2011-2013, mediante entrevistas directas con el apicultor. Se

analizaron 26 variables relacionadas con la capacidad gerencial, características de la unidad de producción y aspectos sociales del apicultor. Las empresas apícolas fueron clasificadas como viables o inviables de acuerdo a su capacidad para generar beneficios. Se utilizó un modelo de regresión logística para determinar y cuantificar las variables que expliquen la viabilidad económica. Los resultados mostraron que la dimensión promedio de las unidades productivas no alcanza niveles óptimos para favorecer la viabilidad de la actividad. Se evidenció un bajo nivel en la capacidad de la función gerencial, con un considerable efecto del proceso de toma de decisiones basado en información económica (OR= 8.063) e interna de la unidad de producción (OR= 6.990) sobre el rendimiento de la actividad.

Prada (1996) en su estudio: “¿Contribuyen las asignaturas de finanzas al desarrollo de la capacidad gerencial del administrador?”, señala que:

En este artículo el autor presenta los resultados de un trabajo de investigación sobre el aporte de las asignaturas de finanzas al desarrollo de capacidades gerenciales de innovación, liderazgo, comunicación e integridad ética, entre estudiantes de la carrera de Administración en la Universidad Nacional de Colombia. La investigación se realizó de dos maneras: una teórica, consistente en verificar que los programas de esas asignaturas mencionaran de manera explícita en los objetivos, contenidos, metodologías y formas de evaluación, la intención de propiciar el desarrollo de dichas capacidades. La otra, práctica, consistente en conocer

la opinión de los estudiantes sobre el aporte real que hicieron esas asignaturas a su desarrollo personal y profesional, con respecto a las mencionadas capacidades. Según los estudiantes, los programas de las cuatro asignaturas obligatorias de finanzas no integran, ni en su enunciado, ni en su desarrollo, principios y estrategias educativas, elementos que promuevan el desarrollo de las mencionadas características gerenciales.

#### 2.1.1. Nacional.

López Molina (2015) en su estudio “*Capacidad gerencial y calidad de servicio en las empresas de transporte urbano en la ciudad de Puno – 2015*”, señala que:

El presente trabajo fue elaborado en la ciudad de Puno donde existen gran cantidad de empresas de transporte urbano de pasajeros las cuales se dedican a prestar servicios de transporte al público en general, estas tienen debilidades en cuanto la capacidad gerencial, calidad de servicio. Es por esta razón, que se llevó a cabo el presente trabajo de investigación titulado “*Capacidad gerencial y calidad de servicio en las empresas de transporte urbano en la ciudad de Puno - 2015*”, donde se realizó el estudio de la capacidad gerencial y calidad de servicio, para conocer su actual estado. Un 43% de los gerentes encuestados cuentan con estudios secundarios, 29% con estudio superior, 29% con estudio técnico, lo cual demuestra que probablemente los gerentes no recibieron cursos de administración y de calidad de servicio, a su vez cabe resaltar que aquellos que cuentan con estudios superiores no le dedican tiempo ni

atención exclusiva a las necesidades requeridas por la empresa, La gerencia de las empresas de transporte urbano en su mayoría tiene una administración empírica por lo que no cuenta con conocimientos adecuados de administración y gestión empresarial, la dedicación a este cargo no es exclusiva debido a otras ocupaciones y muchas veces se olvida la operatividad de la empresa. Para lo que se considera necesario programar charlas o talleres para los gerentes de las empresas de transporte urbano, puesto que muchos de ellos no conocen realmente la responsabilidad de su cargo dejando de lado la importancia de la calidad de servicio, donde un 41% de los usuarios encuestados considera que sus expectativas son cubiertas de manera regular, 38% considera que no cubre sus expectativas calificándola como mala, 11% afirma que sus expectativas no se cubren calificándola como pésima, 6% afirma que es buena, 4% afirma que es excelente. El nivel de calidad de servicio en las empresas de transporte urbano de pasajeros es deficiente y el nivel de satisfacción del cliente es negativo con relación a la valoración de sus expectativas y el rendimiento percibido, por tanto la mayoría de los usuarios no están conformes con el servicio recibido. Por lo que se considera necesario programar charlas y talleres sobre la importancia de la calidad de servicio para el personal de la empresa, ya que estos están en contacto directo son los usuarios, mejorar la situación laboral del personal, implementar políticas de gestión (misión, visión, normas, derechos, sanciones), políticas de mantenimiento y estrategias de control. A su vez se debe revisar los aspectos de seguridad, limpieza e higiene, honestidad, trato, actitud de servicio, comodidad, comunicación,

para mejorar la calidad de servicio. Para lo cual se considera necesario que la gerencia implemente políticas para mejorar la calidad de servicio y a su vez incrementar su rentabilidad de las empresas de transporte.

Quispe Francia, (2017) en su estudio “*Diseño de un sistema de información gerencial para apoyar la toma de decisiones e incrementar la rentabilidad en empresas comercializadoras de equipos médicos caso: GAMEL SRL*”, señala que:

La presente tesis realiza un estudio y análisis de los procesos de negocio y rentabilidad histórica de la empresa GAMEL, la cual cuenta con un gran mercado objetivo, con posibilidades grandes en obtener una mayor rentabilidad, sin embargo, tiene problemas en el control de los procesos de compra y venta.

Se plantea implementar una solución basada en Inteligencia de Negocios, para ello se realizó un estudio previo, evaluando diversas alternativas que puedan cumplir con las necesidades de la empresa. Luego de la implementación del proyecto, en el primer año las ventas se incrementarán en un 14.35%. Además, con la implementación del Sistema de Información Gerencial, la empresa llegaría a su objetivo de aumentar su rentabilidad hasta un 0.25, con esta implementación la empresa GAMEL, obtendrá una ventaja competitiva fundamental en el mercado al aprovechar las TI para aumentar su rentabilidad.

Calderón Limache, (2017) en su estudio “*La gerencia efectiva y su relación con el éxito y sostenibilidad económica de las micro y pequeñas empresas del sector de servicios en Arequipa (Tesis)*”, señala que:

La presente investigación tiene como objetivo definir las estrategias, herramientas y/o modelos gerenciales que favorecen en el proceso de Gerencia Efectiva en las MYPES (micro y pequeñas empresas) del sector de servicios de la ciudad de Arequipa. Para tal objetivo se trabajó principalmente con un análisis cualitativo realizado a través de la recolección de información primaria obtenida a partir de encuestas a 73 empresas del rubro, así mismo se realizó un estudio de Benchmarking a cinco empresas exitosas seleccionadas por la obtención del premio a la innovación y excelencia empresarial. Las encuestas y entrevistas fueron realizadas manteniendo el mismo objetivo, así como utilizando preguntas relacionadas a los mismos indicadores, esto con el fin de poder realizar un análisis de brechas en el que identificamos las diferencias entre las empresas exitosas y las demás Mypes del estudio. En el capítulo III se realizó el análisis del sector de servicios tanto a nivel nacional como en la ciudad de Arequipa, la información de este análisis fue organizada utilizando el ANALISIS PEST en el que se identificó los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Así mismo se han utilizado datos y estadísticas publicadas por el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) para determinar la cantidad de Mypes en general y del sector de servicios a nivel nacional y en Arequipa. Y en el capítulo IV se realizó el análisis de la información obtenida a través de encuestas y entrevistas, en este mismo se describieron las herramientas necesarias en una Gerencia Efectiva, así como las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

Dentro de los resultados se determinaron los 15 principales

problemas y/o deficiencias que aquejan las funciones de dirección y gestión de las 73 micro y pequeñas empresas seleccionadas del sector de servicios en Arequipa. Estas fueron relacionadas con 15 indicadores y a su vez divididas de acuerdo al tipo de información que ofrecían. (Del conductor, Del Personal, De las Metas, De la Organización, De la Motivación, De la Comunicación). También se evidencio, a través de un estudio de Benchmarking, 15 estrategias y/o herramientas utilizadas para la solución de estos mismos indicadores en las 5 Mypes, que han alcanzado el éxito y permanencia en el sector de servicios en la ciudad de Arequipa. Así mismo se ha logrado definir 10 principios gerenciales que delimitaran el uso de procesos y estrategias que garanticen el camino hacia el éxito y sostenibilidad económica en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios en Arequipa. Además, se reconoce como pieza fundamental de este proceso la intervención adecuada del conductor de cada una de las Mypes, para lo cual se han definido 4 funciones gerenciales y 6 principios del liderazgo efectivo. Por último se determinó que existen 21 herramientas gerenciales que se pueden aplicar en el proceso de Gerencia Efectiva de las cuales el 71% de estas son aplicables en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios de la ciudad de Arequipa debido a su complejidad y a la necesidad del uso de algunas tecnologías. Su aplicabilidad favorecerá el incremento de la eficiencia y sostenibilidad de las Mypes del sector de servicios de la ciudad de Arequipa.

#### 2.1.2. Regionales o locales



Arias Hanco (2017) en su estudio: *“la gestión empresarial y el nivel de ventas de las mypes del sector mueblerías, en el distrito de Tacna. 2016 - 2017”*, señala que:

El presente estudio tuvo como finalidad abordar un tema actual y que cada día cobra mayor importancia en las empresas y organizaciones, como es la gestión empresarial y su influencia en el nivel de ventas; la cual es estudiada en el contexto de las empresas del sector mueblerías de Tacna, en donde el objetivo general es determinar la influencia de la gestión empresarial en el nivel de ventas de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna.

El diseño metodológico utilizado en la presente investigación es Descriptiva, explicativa, de nivel no experimental, ya que está orientada al descubrimiento de la influencia de una situación problemática (gestión empresarial) en otra situación problemática (nivel de ventas) y a su vez se pretende descubrir la correspondencia entre los valores de dichas situaciones problemáticas. Teniendo una población de estudio de 35 empresas del sector mueblerías del distrito de Tacna, a quienes se les aplicó un cuestionario para conocer el nivel de gestión empresarial y el nivel de ventas que poseen sus empresas con referencia al sector en el que se desenvuelven actualmente.

Como conclusión general se tiene que la gestión empresarial influye significativamente en el nivel de ventas de las MYPES del sector mueblerías en el distrito de Tacna, lo cual se demostró por medio del modelo usado en la investigación, el cual se acepta por tres razones de trascendencia: Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que

0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95.0%, siendo el Coeficiente de determinación R-cuadrada de 83.3848, que es aceptable, indicando que las variables tomadas sí se ajustan al modelo, el coeficiente de correlación que es de 0.913153, nos indica la relación existente entre variables la cual es relativamente fuerte, lo cual nos indica la dependencia del nivel de ventas a la gestión empresarial.

Todo lo anteriormente mencionado aterriza en la importancia de esta investigación la cual permite establecer las propuestas de mejora para el sector mueblerías de Tacna, además por estas razones ésta investigación tiene importante beneficios sociales, ya que conjuntamente del impacto económico y social positivo para los agentes que se ubican en dicha zona, este estudio y el plan de mejora presentado podrían ser replicadas en otras localidades del Perú en las que se asienten industrias o sectores en condiciones similares.

Perca Coaquira (2014) en su estudio: “La gestión administrativa-contable y su relación con la adquisición de bienes y servicios en la ejecución de los proyectos de la corporación de construcciones JRH EIRL en el periodo 2014”, señala que:

Para la realización de este trabajo de investigación, los datos se recolectaron de una población de 20 trabajadores administrativos de la Corporación de Construcciones JRH EIRL, de la región de Tacna, a través de la observación directa y aplicación de un cuestionario que fue

previamente validado.

En base a lo expuesto anteriormente para cumplir con los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación título “La Gestión Administrativa-Contable y su relación con la Adquisición de Bienes y Servicios en la ejecución de los proyectos de la Corporación de Construcciones JRH EIRL en el periodo 2014”, se ha empleado como instrumento de recolección de datos, el cuestionario, dentro de las preguntas planteadas podemos nombrar los resultados de las más significativas referidos a la Gestión administrativa-contable: La pregunta 1 sobre la “Planeación”, el 50% manifiesta que casi nunca la planeación en el procesos de adquisiciones es adecuado; por lo analizado se puede concluir que se debe de realizar una planificación adecuada para poder trabajar con una óptima gestión en el proceso de adquisiciones. La pregunta 4 sobre la “Clasificación de ingresos y gastos”, el 35% de la población encuestada indica que casi nunca los ingresos y gastos son clasificados por proyecto debido a que son clasificados de manera general lo cual no permite un adecuado control de la rentabilidad esperada por proyecto ejecutado. La pregunta 10 sobre el “Control en la ejecución de proyectos”, el 40% manifiesta que casi nunca existen procedimientos de control para la evaluación en la ejecución de proyectos; es por ello que se debe realizar un control de forma periódica por los encargados de cada proyecto, brindando un informe de ello al jefe inmediato.

La experiencia y conocimiento por parte del personal de la entidad que realizan las actividades sobre Adquisición de bienes y servicios

responde a las siguientes preguntas significativas al tema: La pregunta 12 sobre los “Procedimientos para las adquisiciones”, el 50% de la población encuestada menciona que a veces los procedimientos para la adquisición de bienes y servicios son adecuados; esto se debe a que básicamente dichos procedimientos no son respetados, por las necesidades de bienes que se deben adquirir en el momento. La pregunta 17 sobre los “Plazos establecidos”, el 55% manifiesta que casi nunca se cumple con los plazos establecidos por la empresa constructora con respecto a la adquisición de bienes y servicios; es por ello que se debe realizar una adecuada administración con los ingresos por proyecto para poder contar con la liquidez económica para satisfacer las necesidades de bienes. La pregunta 20 sobre los “Recursos financieros”, el 45% responde a que casi nunca y a veces los recursos financieros de la empresa son repartidos eficientemente; para poder repartir eficientemente los recursos financieros de la empresa se debe realizar una previa planificación de gastos por los ingenieros encargados de cada proyecto y personal encargado de la contabilidad para poder prever la disponibilidad económica.

Balboa Pari (2015) en su estudio: *“Influencia de la Gestión de Calidad en el Nivel de la Rentabilidad de la Asociación Agroindustrial Olivarera de Sama, Periodo 2015”*, señala que:

La gestión de la calidad juega un papel muy importante en el desarrollo de las empresas, mejorando su situación. La presente tesis tiene como objetivo determinar la influencia que existe entre la gestión de calidad y el nivel de rentabilidad de la Asociación Agroindustrial Olivarera de

Sama. Y como objetivos específicos analizar la gestión de calidad de la Asociación; además evaluar el nivel de rentabilidad. Se propone un instructivo para la implementación de Gestión de Calidad con el fin de mejorar el nivel de rentabilidad en la Asociación Agroindustrial Olivarera de Sama. El tipo de investigación que presenta el proyecto es pura, por estar orientada a brindar nuevos conocimientos al campo económico de las asociaciones, desde el ángulo de la gestión de calidad y su influencia en la rentabilidad. La población de estudios está conformada por los integrantes de la Asociación Agroindustrial Olivarera de Sama, los cuales son un total de 28 socios. Para la obtención de los resultados se utilizó como instrumento la encuesta que fue aplicada a los socios, los datos obtenidos se procesaron en el software estadístico SPSS para el análisis, interpretación y conclusiones finales que se presentan detalladamente en la investigación.

## **2.2 Bases teóricas.**

### **Capacidad gerencial**

La capacidad gerencial de los altos mandos en las organizaciones es fundamental para poder identificar oportunidades que permitan el crecimiento de la empresa, es un recurso escaso en la organización que promueve la prosperidad del negocio. Lussier y Achua (2016) señala que “Para tener una buena capacidad gerencial se requiere que los directivos o altos mandos de la organización posean tres habilidades gerenciales necesarias para impulsar el desarrollo de la empresa” (p. 9). De la misma manera Lussier y Achua (2016)

señalan ciertas habilidades que deben poseer los altos mandos de las organizaciones para conducir a la empresa obtener mejores niveles de ingresos o de rentabilidad, en primer lugar están las habilidades técnicas que están vinculadas con la capacidad de utilizar diferentes procedimientos que sean adecuados para cada actividad.

#### Habilidades técnicas

Las habilidades técnicas están relacionadas con la capacidad de utilizar métodos y procedimientos para efectuar una tarea. Esto incluye el conocimiento sobre metodologías, procesos y técnicas, así como la capacidad para usar herramientas y equipo en la realización de una tarea. Las habilidades técnicas también se pueden llamar de negocios o pueden estar incluidas (p. 9).

Por otro lado, se encuentran las habilidades interpersonales que están relacionadas estrechamente con la capacidad de entender y comprender al personal que tienen al mando, generando vínculos y relaciones sólidas y adecuadas dentro de la organización. Lussier y Achua (2016) indican:

#### Habilidades interpersonales

Las habilidades interpersonales están relacionadas con la capacidad para comprender, comunicar y trabajar correctamente con individuos y grupos por medio el desarrollo de relaciones efectivas. Éstas también se conocen como

habilidades interpersonales. Como indicamos en nuestra definición de liderazgo, las relaciones son vitales para el éxito y se construyen sobre las habilidades interpersonales. (p. 9).

De la misma manera Lussier y Achua (2016), hablan de las habilidades para la toma de decisiones que están relacionadas con la capacidad de resolver conflictos de manera eficaz que permita la maximización de resultados positivos en la empresa.

#### Habilidades para la toma de decisiones

Las habilidades para la toma de decisiones están relacionadas con la capacidad para conceptualizar las situaciones y seleccionar alternativas para resolver problemas y aprovechar las oportunidades. Se trata de la forma en que razonamos y tomamos de las alternativas y la maximización de los resultados positivos para la organización...(p. 9).

Así mismo, las habilidades para la toma de decisiones abarcan la capacidad de tener un pensamiento analítico y crítico que permita anticipar las acciones de la empresa en el mercado. Lussier y Achua (2016) indican:

...Las habilidades para la toma de decisiones están basadas en muchas otras aptitudes, incluyendo el pensamiento conceptual, diagnóstico, analítico y crítico, el razonamiento cuantitativo y la habilidad para administrar el tiempo, así como la capacidad para ser relativo, percibir tendencias, anticipar cambios y reconocer problemas y oportunidades (p. 10).

Del mismo modo, Lussier y Achua (2016), señalan que los altos mandos deben tener habilidades relacionadas con el nivel gerencial, que abarcan capacidades de relación interpersonal.

Habilidades necesarias con base en el nivel gerencial

Aunque los gerentes requieren las tres habilidades señaladas, la necesidad de cada una de ellas depende del nivel gerencial. Los gerentes de nivel superior requieren más las habilidades para la toma de decisiones e interpersonales que las técnicas; los de nivel medio necesitan un equilibrio de los tres tipos; los de primer nivel precisan más de las habilidades interpersonales y técnicas que de las relacionadas con la toma de decisiones (p. 10).

Así mismo, Lussier y Achua (2016), señalan que existen roles interpersonales que deben tener presente los gerentes de las organizaciones para que permitan obtener mejores resultados en sus organizaciones, siendo: “Los roles del liderazgo interpersonal incluyen el de representante, el de líder y el de enlace. Es claro que las habilidades interpersonales son necesarias para desempeñar con éxito los papeles que se requieren para relacionarse con los demás” (p. 10).

En donde el líder debe desempeñar funciones que estén coordinadas y dirigidas al cumplimiento de los objetivos de la organización, ya que toda acción que realizan impacta directamente en el desempeño de los demás colaboradores.

El líder es el que desempeña las funciones gerenciales (planificación, organización, liderazgo y control) para operar eficientemente la unidad de los



gerentes y cumplir los objetivos organizacionales. Por tanto, el papel del líder influye en la forma en que éste desempeña los otros roles (Lussier y Achua, 2016, p. 10).

Por otro lado, está el representante que es quién lidera cada área en la empresa y por tanto la representa, son los encargados y responsables del buen desempeño de cada una de ellas. “Los líderes personifican este rol cuando representan a la organización o al departamento en actividades legales, sociales, ceremoniales y simbólicas” (Lussier y Achua, 2016, p. 10).

La capacidad gerencial de los altos mandos tiene bases sólidas en el liderazgo que los gerentes adoptan en la organización, puesto que son responsables de que otros llevan a cabo sus tareas de la forma más efectiva posible. “Por lo general se entiende que el liderazgo tiene lugar cuando los líderes y los seguidores comparten una afiliación grupal formal, y cobra importancia a medida que más organizaciones estructuran el trabajo en torno a equipos” (Lussier y Achua, 2016, p. 6).

Por otro lado, Lussier y Achua (2016), señalan características que debe tener un líder en la organización, en el cual son necesarias para generar un ambiente de trabajo bueno que favorezca el desempeño de tareas que alcancen los objetivos requeridos.

El liderazgo se comparte. Un líder no puede resolver todo. El liderazgo es plural, no singular, por lo que usted puede tener muchos líderes. Los buenos seguidores también desempeñan roles de liderazgo cuando es necesario y, de hecho, influyen sobre los líderes... Saber cómo liderar y

desarrollar habilidades de liderazgo lo convertirá en un mejor líder y seguidor (Lussier y Achua, 2016, p. 6).

De la misma manera, los gerentes deben realizar funciones propias de su capacidad gerencial, “todos los gerentes desempeñan cuatro funciones principales: planificación, organización, liderazgo y control” (Lussier y Achua, 2016, p. 6), que son necesarios para promover el desarrollo y crecimiento de la organización de manera ordenada y en conjunto.

Así mismo, el liderazgo que deben tener los gerentes, debe realizarse de manera positiva, con la finalidad de evitar conflictos e influir en la manera de actuar y de pensar de los colaboradores de manera tal que fomente el adecuado alcance de objetivos.

El liderazgo estratégico es la capacidad de conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de esta, una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales, así como por sus conocimientos y enseñanzas. Un liderazgo transformacional es necesario para tener éxito en este proceso estratégico; no contar con el liderazgo de la alta dirección, y su decidido compromiso, sería un error y una receta para el fracaso. (D'Alessio Ipinza, 2008, p. 24)

D'Alessio Ipinza (2008), señala a Mintzberg que: “describe y detalla el trabajo del administrador en términos de diez roles o conjuntos de comportamientos organizados”, que se son:

- I. Funciones interpersonales:
  1. Cabeza de la organización.

2. Rol del líder motivador y creador de ambiente.
  3. Enlace para contactos fuera de la organización.
- II. Funciones de información:
4. Rol de monitor de información relevante y útil.
  5. Diseminador de información.
  6. Interlocutor, portavoz de la empresa con el entorno.
- III. Funciones de decisión:
7. Rol emprendedor del cambio, adaptándose al entorno.
  8. Manejador del cambio y de la crisis.
  9. Asignador de recursos.
  10. Negociador con individuos y organizaciones (p. 43).

Por lo tanto, los altos mandos de las empresas deben desarrollar procesos estratégicos que les permitan desarrollar la empresa de manera adecuada que permita la obtención de mayores niveles de beneficios económicos.

El gerente, entonces, debe proyectar, diseñar y alinear su proceso estratégico a partir de lo que sucede y sucederá. Debe considerar primero una visión global, que ayudará a reflexionar sobre cómo está cambiando el mundo y qué se espera de él; y a saber pasar de lo global a lo regional, al país, al sector, a la corporación, y por último, a la unidad de negocios estratégica (D'Alessio Ipinza, 2008, p. 88).

La finalidad de una adecuada capacidad gerencial es el de elevar el desempeño de la organización y para ello los líderes de la empresa deben

tener cualidades necesarias para desarrollar de manera conjunta a la organización.

Una de las funciones estratégicas clave de los administradores generales y de funciones es utilizar sus conocimientos, energía y entusiasmo para proporcionar un liderazgo estratégico para sus subordinados y desarrollar una organización de elevado desempeño. Varios autores han identificado algunas características fundamentales de los buenos líderes estratégicos que conducen a este tipo de desempeño: 1) visión, elocuencia y coherencia; 2) articulación de un modelo de negocios; 3) compromiso; 4) estar bien informados; 5) disposición para delegar y facultar; 6) ejercicio inteligente del poder, y 7) inteligencia emocional (Hill & Gareth, 2009, pág. 50).

Así mismo los líderes que tienen buena capacidad gerencial, permiten identificar y desarrollar la empresa de manera que permitan obtener mayores beneficios económicos.

Otra característica fundamental de los líderes estratégicos notables es su capacidad para identificar y articular el modelo de negocios que usará la compañía para concretar la visión que se ha fijado. “Un modelo de negocios es el concepto de los administradores sobre la forma en que las diversas estrategias que aplica la compañía se coordinan en un todo congruente” (Hill & Gareth, 2009, pág. 32).

De la misma manera todo gerente debe estar bien informado, por tanto, la comunicación que se desarrolle en la empresa debe ser fluida, el

gerente debe tener la capacidad de fomentar el adecuado desarrollo laboral entre cada área de la organización. “Los líderes de estrategias eficaces desarrollan una red de fuentes formales e informales que los mantienen bien informados sobre lo que sucede en su compañía” (Hill & Gareth, 2009, pág. 32). Los gerentes también deben tener la capacidad de delegar funciones que permitan un trabajo eficiente “Los líderes de elevado desempeño tienen capacidad para delegar. Reconocen que, a menos que aprendan a hacerlo con eficacia, rápidamente pueden tener una sobrecarga de responsabilidades” (Hill & Gareth, 2009, pág. 32).

Todo líder en la empresa debe tener en cuenta que, así como delega funciones, debe facultar la toma de decisiones que permita el empoderamiento de los colaboradores, de manera que los motiva y ayuda a la obtención de los objetivos requeridos.

También reconocen que facultar a los subordinados para que tomen decisiones es una herramienta de motivación adecuada y con frecuencia da como resultado que las decisiones las tomen quienes deben implantarlas. “Al mismo tiempo, los líderes inteligentes reconocen que necesitan mantener el control sobre ciertas decisiones clave” (Hill & Gareth, 2009, pág. 33).

Así mismo, Hill & Gareth (2009) señala que: “los gerentes deben ser democráticos al momento de desarrollar su labor en la empresa, con la finalidad de fomentar mejores niveles de desarrollo de la empresa”.

En un artículo ahora clásico sobre el liderazgo, Edward Wrapp observó que:

Los líderes eficaces suelen ser muy inteligentes en su ejercicio del poder. En él sostenía que los líderes estratégicos con frecuencia deben jugar el juego del poder con habilidad e intentar generar consenso para sus ideas en vez de aplicar su autoridad de manera forzada; deben actuar como miembros de una coalición o como sus líderes democráticos y no como dictadores (p. 33).

### **Visión estratégica**

Una manera de generar una dirección clara y precisa de cómo alcanzar lo que la empresa desea ser en el futuro, es a través de la visión, la que tiene que ser precisa y debe ser compartida entre todos los miembros de la organización para que todos sepan la dirección que tomará la empresa.

Una de las tareas clave del liderazgo es dar a la organización un sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener una visión clara y convincente que les indica hacia dónde debe dirigirse la organización y ser lo bastante elocuentes para comunicar esta visión a otros integrantes de la organización en términos que den energía a las personas. Además, deben ser capaces de articular congruentemente su visión hasta que se convierta en parte de la cultura organizacional (Hill & Gareth, 2009, pág. 51).

Así mismo, la visión estratégica debe ser construida de acuerdo a una evaluación actual de la empresa y de lo que desea ser en el futuro.

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura

de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 61).

Establecer una visión estratégica no es fácil, debe estar de acuerdo a la naturaleza del negocio y debe ser sólida, que permita ser una guía que dirija a la empresa dónde desea llegar y debe brindar la motivación adecuada a los colaboradores para que alcancen sus objetivos.

Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento e la visión de la organización, el primer paso consiste en diferenciar aquello que no debería cambiar de aquello susceptible de ser modificado. (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 61)

Así mismo, D'Alessio Ipinza (2008), señala a (Collings & Porras, 1994) que señala que la visión debe estar conformada por dos partes:

1. La ideología central que define el carácter duradero de una organización. Es la fuente que sirve de guía e inspiración, que perdura y motiva a no cesar en el cambio y progreso, y complementa la visión de futuro. La ideología central está conformada por un propósito central y por los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización, cuya determinación es independiente del entorno actual y de los requerimientos competitivos o modas de gestión.
2. La visión de futuro, la cual no se crea sino que se descubre mirando al interior de la organización y sus posibilidades (p.61)

De la misma manera, D'Alessio Ipinza (2008), señala que toda visión posee características, en donde identifica siete:

1. Simple, clara, y comprensible.
2. Ambiciosa, convincente, y realista.
3. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
4. Proyectada a un alcance geográfico.
5. Conocido por todos.
6. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
7. Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización (p.61).

Así mismo, D'Alessio Ipinza (2008), identifica cuatro aspectos que deben ser considerados para el establecimiento de una correcta visión:

1. Se genera su correcta comprensión y comunicación.
2. Se promueve su rol de impulsor del proceso estratégico.
3. Se cuenta con un líder comprometido con personalidad, creencias, y valores, que promueva su cumplimiento.
4. Se cuenta con una cultura organizacional facilitadora. (p. 61).

Si bien la visión señala el futuro deseado de la organización, esta debe ser clara y breve, que permita el entendimiento de cualquier persona al que se le informe.

La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar. Nokia, el fabricante de teléfonos móviles (inalámbricos) más grande



del mundo, opera con una visión muy sencilla, aunque poderosa (Hill & Gareth, 2009, pág. 14).

La visión estratégica de la empresa está basada en la manera que los gerentes consideran a la organización en el futuro, “la *deliberación estratégica* como la manera en que los administradores reflexionan sobre lo que quieren que sea su organización en el futuro y qué recursos y capacidades van a necesitar para alcanzar esta visión” (Hill & Gareth, 2009, pág. 180).

Carrión Maroto (2007), señala que la visión de la organización cuenta con características primordiales que permiten alcanzarla y a su vez que sea comprensible para todos los colaboradores de la empresa, representando los ideales que los gerentes tienen para la organización en el futuro.

Una buena visión es aquella que da sentido a los cambios, evoca una imagen mental clara y positiva del futuro, crea orgullo y energía, es memorable, es motivante, es idealista, encaja con la historia y cultura de la organización, establece estándares que reflejan ideales elevados, clarifica los objetivos y la dirección, inspira entusiasmo, anima al compromiso, refleja la unicidad de la organización, es ambiciosa, atrae y concentra la atención, guía las actividades del día a día, oculta lo no esencial, proporciona energía a los individuos, llena de sentido y significado las actividades diarias, crea un puente entre presente y futuro, e invita a la acción... Además, la visión debe ser breve , fácil de recordar y capaz de captar la atención de todos los integrantes de una organización (p. 53).

Una de las particularidades de la visión estratégica es que permite que los colaboradores se sientan arraigados a la empresa, y por tanto que permitan el alcance de la misma.

La visión debe ser algo que motive a los empleados a pensar que forman parte de una organización que va a cambiar el mundo, y dejar de ser un concepto “hueco”, despojado de todo contenido (como es habitual). En cualquier caso, no hay que olvidar que las declaraciones de visión no siempre se convierten en realidad, disminuyendo la credibilidad del líder si no llegan a alcanzarse (Carrión Maroto, 2007, pág. 53).

Así mismo, son los gerentes, los líderes, los responsables que la visión se comparta en toda la organización, y se ponga en práctica para que puedan alcanzarla. “Los líderes de la organización son los encargados de crear y poner en práctica la visión de la empresa” (Carrión Maroto, 2007, pág. 53).

De la misma manera, se requiere que la visión que se desee implantar en la organización sea global y precisa para que se pueda entender y cumplir en cualquier nivel de la empresa.

La toma de este tipo de decisiones es de máxima importancia para el futuro de la empresa, ya que afecta a toda la organización y a su desarrollo. Por eso requiere una visión global, no sólo capacidad de análisis, sino también capacidad de síntesis e intuición. Mucha intuición, ya que las herramientas analíticas (matrices estratégicas) no pueden tomar decisiones de alto riesgo, que sin duda nos sitúan en el nivel estratégico de las distancias cortas... (Carrión Maroto, 2007, pág. 166)

Por otro lado, la visión si bien es una guía que encamina a a organización a un futuro anhelado, es también una base sólida donde se construye la empresa. “La visión suele ser algo muy amplio que representa al destino que pretende construir una organización...” (Carrión Maroto, 2007, pág. 55).

Como se ha mencionado, la visión guía a la empresa al rumbo que desea tomar, todas las decisiones que se tomen en la organización se darán en base a conseguirla, por tanto, Delgado (2015) señala:

La visión debe guiar todo cambio organizacional y todas las actividades de mejora. La mejor forma de hacerlo es capturar la visión en un objetivo de largo plazo. Luego debemos identificar de tres a cinco actividades claves que aseguren que la visión será lograda. Este plan anual identifica las cosas esenciales que debemos lograr este año para alcanzar la visión (p. 53).

Así mismo, Delgado (2015) señala que la visión estratégica que se formule y se implante en la empresa debe motivar a los colaboradores de manera tal que deseen alcanzarla y lo hagan de manera óptima.

Von Maurik (Idem) quien nos añade:

...de cualquier manera que se exprese, debe hacerse en forma tal que excite y motive a otras personas, pues la visión describe un futuro que no se logra. Llegar a él puede ser difícil y demandante, pero es vital hacerlo. En consecuencia, la forma de expresar la visión debe transmitir tanto el reto implícito de dicho futuro como la excitación de alcanzarlo. (p. 109).

De la misma manera, Delgado (2015) señala los aspectos que debe tener una visión, en la cual detalla que debe ser breve, motivante, factible, sencilla y debe tener un sentido que comprometa a los colaboradores, a alcanzarla.

Se puede señalar lo que una visión debe contener:

- i. Breve: es preferible que sea corta para que sea recordada y comentada por todo el personal;
- ii. Motivante: debe ser una expresión que tenga la garra de transmitir el deseo, la satisfacción de trabajar intensamente por alcanzarla, sea retadora, haga del personal sentirse orgulloso por compartirla y hacerla de todos;
- iii. Factible: en ningún momento debe transmitir la noción de que es inalcanzable porque puede producir un “flashback” o mala añoranza de algo, incluso, inalcanzable que se convierte en desmotivación y rechazo. Ello no quiere decir, sin embargo, que efectivamente sea algo difícil, incluso sumamente difícil, de alcanzar hasta el punto que haya que hacer el mejor esfuerzo colectivo para lograrla.
- iv. Sencilla: sea fácil de entender y explicar, en palabras simples no rebuscadas;
- v. Compromiso: debe transmitir un sentimiento de compromiso que proporcione la energía y entusiasmo de hacerla propia. (p. 110).

Sin embargo, establecer la visión en la empresa no debe ser solo una frase o un texto, Delgado (2015) señala que debe ser percibida y anhelada, que se pueda cumplir o alcanzar.

Puede resultar difícil el poder concretar la visión una vez que ha sido establecida, al contar sólo con el texto escrito o acordado. Es necesario visualizarla para, por una parte, poder apreciar las particularidades que considera y, por la otra, nos sirva de sustentación para la elaboración de los objetivos estratégicos que se deben establecer... (p. 111).

### **Enfocado a la comunicación**

En la capacidad de gerencia se debe incluir que el gerente debe estar enfocado a la comunicación con los colaboradores, tener una personalidad democrática, permite acercarse al colaborador y que éste le comunique todo proceso bueno o malo que se esté realizando en la empresa. El diálogo es fundamental en la organización, puesto que evita los conflictos o los resuelve de manera eficaz.

*La comunicación es una clave para la dirección estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen a apoyar a la empresa. El diálogo y la participación son ingredientes importantes.*

El director general de Rockwell Internacional explica: “Creemos que contar con empleados completamente informados en todos los niveles de la empresa es fundamental para una dirección estratégica eficaz. Esperamos que cada segmento de la empresa informe a todos los empleados sobre los objetivos, la dirección, el progreso hacia el logro de objetivos de la empresa,

así como sobre nuestros clientes, competidores y planes de productos” (David, 2003, pág. 15).

El sistema de comunicación que se implante en la empresa es fundamental para el desarrollo de la misma puesto que permite retroalimentar la información requerida para hacer que la empresa se desarrolle de manera coordinada y eficiente, el que permite reducir posibles costos en la empresa, salvaguardando los ingresos de la misma.

*Comunicación*, tal vez sea la palabra más importante en la gerencia, es un componente importante en la motivación. El sistema de comunicación de una empresa determina si las estrategias se implantarán con éxito. Una buena comunicación de doble vía es vital para obtener el apoyo de los objetivos y las políticas de los departamentos y divisiones. La comunicación de los niveles altos a los niveles bajos estimula la comunicación en sentido contrario. El proceso de dirección estratégica se vuelve mucho más fácil cuando a los subordinados se les anima a analizar sus preocupaciones, revelar sus problemas, ofrecer recomendaciones y dar sugerencias. La razón principal para instituir la dirección estratégica es crear y apoyar redes de comunicación eficaces a través de la empresa (David, 2003, págs. 131, 132).

Si bien la comunicación debe fluir hacia todos los lados de la empresa, es fundamental recalcar la importancia de la comunicación vertical, de los gerentes a los colaboradores con puestos inferiores, puesto que es necesario para estos últimos tener un enfoque de apoyo frente a cualquier requerimiento. “El flujo de la comunicación de arriba para abajo es esencial para lograr el apoyo de los niveles inferiores hacia los superiores. La empresa

necesita crear un enfoque hacia el competidor en todos los niveles jerárquicos” (David, 2003, pág. 238).

Estar enfocado en la comunicación de la empresa promueve mejores niveles de competitividad en el mercado puesto que permite reducir posibles costos por fallas que se presenten en las diferentes áreas, y a través de la información genera una mejor toma de decisión que permita incrementar el valor de la empresa.

Un buen sistema de información permite a una empresa reducir los costos; por ejemplo, los pedidos en línea de los vendedores a las instalaciones de producción acortan el tiempo de pedido de materiales y reducen los costos de inventario. Las comunicaciones directas entre proveedores, fabricantes, comerciantes y clientes vinculan los elementos de la cadena de valor como si fueran una empresa. El mejoramiento de la calidad y del servicio produce con frecuencia un mejor sistema de información (David, 2003, pág. 293).

La comunicación es un medio eficaz que promueve el desarrollo de la organización, y la comunicación interpersonal permite la retroalimentación inmediata.

*“La comunicación interpersonal involucra a un número limitado de participantes que 1) por lo usual están cerca unos de otros, 2) utilizan muchos canales sensoriales y 3) pueden proporcionar retroalimentación inmediata”* (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 226).

En el proceso de comunicación, también existe la comunicación no verbal el cual se lleva a cabo a través de las expresiones de las personas. “La

comunicación no verbal *incluye el proceso de enviar mensajes “sin palabras”, por medio de expresiones faciales, gestos, posturas, tonos de voz, arreglo personal, vestimenta, colores, y uso del espacio”* (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 242)

Existen tipos de comunicación no verbal que describen las expresiones y comportamientos de las personas:

Un marco para analizar los tipos de señales *personales* no verbales es el llamado PERCEIVE (PERCIBIR) en inglés, un acrónimo de los siguientes términos en ese idioma: 1) Proximity (proximidad), 2) Expressions (expresiones), 3) Relative orientation (orientación relativa), 4) Contact (contacto), 5) Eyes (ojos), 6) Individual gestures (gestos individuales, 7) Voice (voz) y 8) Existence of adapters (existencia de adaptadores). A continuación se presenta una breve explicación de cada uno de ellos. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 244)

De la misma manera la comunicación interpersonal, promueve el intercambio de los sentimientos, experiencias y emociones que se dan entre los colaboradores de la empresa, cuya finalidad es el de informar y persuadir al resto.

Una red de comunicación interpersonal es un *patrón de los flujos de la comunicación, las relaciones y los entendidos que las personas desarrollan entre sí con el transcurso del tiempo, en lugar de concentrarse en un individuo y en saber si un mensaje específico ha sido recibido tal como pretendía el emisor*. Las redes implican el flujo constante de mensajes verbales, escritos y no verbales entre dos personas o entre una persona y



otras. Las redes de comunicación influyen en la probabilidad de que los mensajes casen, tal como fueron enviados, con la forma en que se reciben e interpretan. Cuanto mayor sea la exactitud del mensaje que pasa por el canal, tanto mayor será la claridad con la que el receptor lo comprenda. (Hellriegel & Slocum, 2009) 249

Así mismo existe una clase de comunicación diferente que se lleva a cabo por correos electrónicos, o a través de juntas o de rumores.

La red de grupo informal implica un patrón de comunicación de muchas redes individuales. *Informal* significa ca los canales de comunicación y los mensajes que no siguen de forma estricta los caminos de la organización, por ejemplo cuando el presidente se reúne con todos los empleados o les envía un mensaje de correo electrónico, o cuando un gerente tiene una junta semanal con los empleados. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 249)

El grupo de comunicación informal tiende a ser en su mayoría la cadena de rumores, una cadena confidencial que se da en grupos de personas dentro de la empresa.

La forma más común de una red de un grupo informal es la cadena de rumores; *es decir, la cadena extra oficial, y a veces confidencial, de comunicación verbal, o a veces por correo electrónico, de persona a persona o de persona a grupo.* (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 250)

Es una información no confirmada, que se da de boca a boca como resultado de estrés, o de amenazas percibidas en el ambiente laboral, siendo

en su mayoría falsos o inexactos, o en su mayoría negativos. Los gerentes no pueden eliminar las redes informales de los grupos, de hecho, es frecuente que participen en ellas. Es mejor comprender las cadenas de rumores y desarrollar estrategias para utilizarlas a efecto de evitar o combatir los rumores y chismes falsos o inexactos, tanto internos como externos a la organización. (Hellriegel & Slocum, 2009).

Todos los tipos de redes son importantes para la comunicación diaria en las organizaciones.

De entrada, es poco probable que una sola red sea efectiva en todas las situaciones para un equipo que tiene diversas tareas, problemas y metas. Es probable que este método, en apariencia eficiente, de bajo costo y sencillo, que requiere que un superior gire instrucciones a los subordinados no resulte efectivo si se utiliza de forma exclusiva. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 250)

El correo electrónico tiene un efecto secundario sobre las redes individuales, de grupos informales y formales, así como en la comunicación interpersonal en general, puesto que en ocasiones los usuarios no captan el tono o intención del mensaje.

Así cómo es posible que las reuniones cara a cara se utilicen demasiado o muy poco en las organizaciones, lo mismo sucede con el correo electrónico. Los peligros potenciales de éste son mayores de lo que muchos creen. Las investigaciones sugieren que sólo 50 por ciento de los usuarios

captan el tono o la intención de un mensaje de correo electrónico. Además, la mayoría de las personas sobrestima la capacidad de transmitir y comprender con precisión los mensajes en línea. Una mala interpretación puede presentarse con mayor frecuencia cuando el mensaje proviene del gerente al que reporta una persona. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 270)

Por otro lado, una diferencia entre el mensaje verbal y el correo electrónico, radica en que el mensaje verbal permite modificar el contexto del mensaje, y el correo electrónico es un elemento permanente. “En primer lugar, no es posible modificar el contenido de un mensaje con base en la reacción no verbal de la otra persona. En segundo, los mensajes de correo electrónico son documentos permanentes” (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 253).

Por otro lado, mediante el correo electrónico perdemos el control de quién lee el mensaje puesto que puede ocurrir errores de destinatario y no se pueden recuperar.

Una vez que se envían, no es posible detenerlos y perdemos el control de quién lee nuestras palabras. Por desgracia, la naturaleza permanente del correo electrónico se olvida a menudo en las interacciones cotidianas y es posible que atrape al remitente de maneras inimaginables (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 254).

Sin embargo, Hellriegel y Slocum (2009) han identificado desafíos mediante el uso del correo electrónico:

...primero, y el más importante, los mensajes carecen de claves como expresiones faciales y tono de voz. Esto hace que para los destinatarios sea difícil decodificar bien su significado. Segundo, el prospecto de la comunicación instantánea crea una urgencia que presiona a los usuarios a pensar y escribir con rapidez, lo que puede dar lugar al descuido de la gramática, la ortografía y el tono. Tercero, la incapacidad de establecer una armonía personal a través del correo electrónico hace que las relaciones sean frágiles al enfrentar un conflicto (p. 71).

Por otro lado, el correo electrónico no transmite emociones de manera adecuada. Y cuando lo hace, a menudo se perciben emociones equivocadas o es probable que el remitente desee recuperar o modificar las emociones enviadas. (Hellriegel & Slocum, 2009).

Hellriegel y Slocum (2009), señalan que, “un autor llama *lenguaje corporal electrónico* a la dimensión emocional transmitida por correo electrónico. Como se estudiará a continuación, el lenguaje corporal electrónico se transmite en tres áreas principales”. Las áreas mencionadas se refieren a el tono, que es la estructura del correo, y el uso de pronombres, la oportunidad en la que se leen los mensajes, es decir, se leen a cualquier hora y la tensión, si es que hay algún conflicto interpersonal. Hellriegel y Slocum (2009), señalan que:

**Tono.** La forma de estructurar y redactar los mensajes de correo electrónico desempeña un papel importante en su interpretación. Por ejemplo, el uso excesivo de pronombres personales (yo, mi, a mí) hace que el escritor parezca

egocéntrico. Si las palabras *nosotros* y *ellos* se emplean con mucha frecuencia indican una atmósfera competitiva. El uso repetido de signos de exclamación, enunciados en versales y negritas, y los mensajes marcados como “de alta importancia” cuando en realidad no la tienen constituyen errores relacionados con el uso del correo electrónico. Estas prácticas pueden crear con facilidad tonos no intencionados y reacciones relacionadas.

**Oportunidad.** Como la gente abre los mensajes de correo electrónico a cualquier hora, es probable que una persona conteste uno que antecede a otro, dando lugar a una confusión. En ocasiones, los mensajes llegan con una respuesta rápida esperada cuando el receptor tiene sobrecarga de trabajo. En una encuesta reciente, 25 por ciento de los 7,800 gerentes entrevistados respondió que se siente agobiado por la comunicación cotidiana, sobre todo a través del correo electrónico.

**Tensión.** El conflicto interpersonal puede dejar una huella desagradable en la comunicación por correo electrónico. Las explosiones de ira en los mensajes casi siempre hacen que ambas partes parezcan absurdas, sobre todo cuando los individuos llevan el conflicto a discusiones acaloradas. La forma de detener una batalla en línea es evitar morder el anzuelo. No responda a este tipo de ataques. Reconozca que hay una diferencia de opiniones, pero no lleve la situación a sus últimas consecuencias. Cambiar a una forma de comunicación diferente ayudará a evitar el rastro de mensajes desagradables (p.254).

**Capacidad de innovación**

La innovación es toda actividad que produce un cambio, introduce novedades en la empresa, se encarga de mejorar o renovar procesos, productos que ya existen, donde se determinan nuevas funciones. Hill y Gareth (2009), señalan que existen dos clases de innovación, una que es de productos totalmente nuevos y la otra que es de innovación de procesos, señalan que:

La innovación se refiere al proceso que se lleva a cabo para crear nuevos productos o procesos. Hay dos tipos principales de innovación: de productos y de procesos. La **innovación de productos** implica el desarrollo de productos totalmente nuevos o que tienen mejores atributos que los anteriores. Entre los ejemplos se encuentran la invención de Intel del microprocesador a principios de la década de 1970, el desarrollo de Cisco de un ruteador para transmitir datos por internet a mediados de la década de 1980, el desarrollo de Palm de la PalmPilot, la primera computadora manual que tuvo éxito en el mercado, a mediados de la década de 1990, y el desarrollo de los iPod por parte de Apple a principios de la década de 2000. La **innovación de procesos** se concentra en el desarrollo de procesos inéditos para elaborar los productos y entregarlos a los clientes. Un ejemplo es Toyota, que desarrolló muchas técnicas nuevas conocidas colectivamente como sistemas de producción austera para fabricar autos: sistemas de inventarios justo a tiempo, equipos autodirigidos y menores tiempos de preparación de maquinaria compleja (p. 90).

Sin embargo, la innovación crea valor productos en la empresa puesto que permite reducir los costos de fabricación o de producción.

La innovación de productos crea valor pues permite fabricar artículos nuevos o versiones mejoradas de bienes ya existentes que los clientes consideran que son más útiles, lo que aumenta las opciones de la compañía para fijar los precios. La innovación de procesos permite crear más valor porque se reducen los costos de producción (Hill & Gareth, 2009, pág. 90).

La innovación es una de las maneras más eficaces de obtener ventajas competitivas en el mercado, puesto que permiten sacar ventaja con la renovación de productos o procesos ya que permiten reducir costos o tiempo a comparación de los competidores, generando así mayores niveles de rentabilidad para la organización.

A la larga, la innovación de productos y procesos es quizá el elemento más importante de la ventaja competitiva. La competencia puede considerarse como un proceso impulsado por las innovaciones. No todas tienen éxito, pero las que lo logran pueden ser una fuente de ventaja competitiva porque, por definición, le confieren a la compañía algo único, algo que no tienen los competidores (por lo menos hasta que consiguen la innovación). La exclusividad permite a las compañías diferenciarse de sus rivales y cobrar un precio más alto por sus productos o, en el caso de muchas innovaciones de procesos, reducir sus costos unitarios mucho más que sus rivales. (Hill & Gareth, 2009, pág. 91)

Toda innovación realiza mejoras en las empresas, ya que transforma los procesos y a su vez, mejora la vida de las personas que trabajan allí.

La innovación ha permitido que las empresas conviertan las ideas en productos para mejorar, avanzar y desarrollarse; al mismo tiempo han conseguido transformar y aumentar la calidad de vida de las personas en aspectos como: vivienda, transporte, comunicaciones, salud, ocio, etcétera. (Vázquez Blomer, Escudero Serrano, & Gabín , 2010, pág. 3)

Los altos mandos de las empresas deben velar para que la empresa se anticipe a cualquier cambio en el mercado, y es por ello la importancia de la innovación, el gerente de las empresas debe estar enfocado en probar cosas nuevas continuamente.

El emprendedor es el que identifica las oportunidades, se anticipa y las hace realidad asumiendo un riesgo que la mayoría de las veces se convierte en riqueza. Las personas dotadas de espíritu emprendedor poseen la capacidad de innovar; tienen voluntad de probar cosas nuevas o hacerlas de manera diferente; son creativas y flexibles, etcétera. (Vázquez Blomer, Escudero Serrano, & Gabín , 2010, pág. 3)

La innovación es importante porque plasma las ideas del área correspondiente en realidad, y a su vez genera mayores niveles de valor y rentabilidad para la organización. “La innovación es el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore” (Vázquez Blomer et al, 2010, p. 4). En la vida de la empresa, existe un tiempo de no crecimiento, en donde la innovación juega un papel importante como motor de crecimiento. “Según



Schumpeter, existe un estado de no crecimiento, el “circuito” a la “evolución” se efectúa por medio de las innovaciones, que constituyen el motor del crecimiento” (Vázquez Blomer et al, 2010, p. 4).

De la misma manera, la innovación en las empresas debe estar ligado a los propósitos de la organización, “Según Hamel, para pretender ser innovador (en términos empresariales), primero debemos entender la definición conceptual de una empresa. Si no conocemos lo que es una empresa, y no podemos caracterizar en la que estamos trabajando, no será posible innovarla” (Vázquez Blomer et al, 2010, p. 4).

Existen factores innovadores que determinan los beneficios de las organizaciones, las cuales están envueltas en la eficiencia, la singularidad, la integración.

La eficiencia, como el valor utilizado por la empresa en la elaboración de un producto o la realización de un servicio y el valor que el cliente reconoce y paga a la empresa.

La singularidad, como la distinción con la cual el cliente mira a la empresa y la diferencia de otras; pero esta diferenciación se debe medir en términos de valor.

“La integración, que mide el grado en que los componentes de una empresa trabajan en conjunto y en concordancia en relación con los objetivos de la empresa” (Vázquez Blomer et al, 2010, p. 5).

Vázquez Blomer et al (2010), señalan que la innovación involucra cambios para que los productos se adapten mejor a las necesidades del mercado, señalan que comprende:

- Innovación tecnológica.
- Innovación de la organización interna (recursos técnicos, económicos y humanos).
- Innovación comercial o de mercado” (Vázquez Blomer et al, 2010, p. 5).

La innovación proporciona, a las organizaciones, el desarrollo requerido para alcanzar mejores niveles de beneficios económicos a través de su difusión en el mercado.

- Dentro del contexto económico actual, la innovación genera riqueza y el desarrollo del potencial creativo se empieza a asociar con mayor fuerza por un lado a las PYMES y por otro, a las empresas asociativas; supone la búsqueda de independencia económica y desarrollo humano a través de una economía libre que difunde la concentración de grandes empresas estatales y privadas y la centralización administrativa y burocrática que estas corporaciones pueden adolecer (Vázquez Blomer et al, 2010, p. 6).

La innovación tecnológica se da por la obtención de nuevos productos o procesos, pero desde un punto de vista tecnológico que permite observar diferencias entre los procesos actuales con los anteriores.

Innovación tecnológica: es la actividad cuyo resultado supone un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos o procesos de

producción o mejoras sustanciales de los ya existentes. Se consideran nuevos aquellos productos o procesos cuyas características o aplicaciones, desde el punto de vista tecnológico, difieren sustancialmente de los existentes con anterioridad (Vázquez Blomer et al, 2010, p. 14).

Por otro lado, la gestión tecnológica es un conjunto de conocimientos y actividades capaces de generar valor para la empresa como para el mercado.

La gestión tecnológica puede hacer necesario que los elementos clave de la innovación se desglosen en distintos procesos empresariales, pues aportan un valor real cuando se relacionan nos con otros. Aunque son importantes por sí mismos, cuando están totalmente integrados entre ellos y con otros procesos empresariales es cuando aportan el máximo valor. (Vázquez Blomer et al, 2010, p. 17).

La innovación es un proceso de mejora continua y sinónimo de progreso a partir de la modificación de elementos ya existentes.

La innovación no puede tratarse como un proceso más, pues depende de parámetros como el sector, el tamaño de la empresa, la cultura empresarial, etcétera. (Vázquez Blomer et al, 2010, p. 18).

La innovación que se lleve a cabo en las empresas depende de la capacidad que tengan los colaboradores y sobre todo los gerentes para innovar y motivar al personal.

El éxito de una organización depende, en gran medida, de aprovechar conocimiento y habilidades; de la creatividad innovadores y motivación, tanto de su personal como de sus aliados (proveedores, colaboradores o los propios clientes-usuarios de servicios), así como del aprendizaje organizativo, todos ellos involucrados en la cadena de valor de la organización. (Vázquez Blomer et al, 2010, p. 18).

Existe una pirámide de innovación que se desarrolla en tres niveles que Vázquez Blomer et al (2010), señalan:

La teoría de la pirámide de la innovación es una idea simple. Consiste en una estrategia de innovación que la empresa desarrolla en tres niveles:

- La cima de la pirámide tiene unas pocas apuestas estratégicas que marcan las grandes líneas de futuro.
- El segundo nivel tiene un listado de prototipos (modelos) en fase de prueba e ideas prometedoras, conducidas y desarrolladas por equipos cualificados de trabajo.
- La base de la pirámide comprende las ideas en fase temprana o innovaciones para mejorar productos o procesos actuales en la empresa (p. 18).

De la misma manera, la innovación que se realiza en las empresas es una manera de salir de la crisis que estas puedan tener.

La crisis es una oportunidad para potenciar la innovación, desde el nivel más bajo (una persona que ha sido despedida del trabajo o una empresa en quiebra) hasta un nivel más alto, como puede ser nacional

o mundial. Estamos siendo testigos de que la crisis tiene un “impacto dominó” y también afecta, aunque en menor medida, a sectores tecnológicos y boyantes. (Vázquez Blomer et al, 2010, p. 18).

La gestión de la innovación mejora el rendimiento de las empresas, y se desglosa en cuatro procesos empresariales: “Estrategia tecnológica, adquisición de tecnología, desarrollo de nuevos productos, innovación de procesos” (Vázquez Blomer et al, 2010, p. 23).

Carrión Maroto (2007) señala que existen diferentes formas de innovar, la innovación incremental y radical, las que permiten el desarrollo de la empresa en su conjunto, mejorando los niveles de competitividad a través de la introducción de nuevos productos o servicios en el mercado.

La innovación puede tener diferentes formas:

- Innovación incremental: Es un tipo de innovación que podemos considerar marginal y sólo permite conseguir ventajas competitivas efímeras.
- Innovación radical. Es la creación de algo completamente nuevo respecto a lo establecido. Muchas veces las innovaciones radicales son tan “nocivas” que destruyen el modelo de negocio existente en el sector. En definitiva, estamos ante un tipo de innovación capaz de crear nuevos mercados (inicialmente pequeños o marginales), pero que con el tiempo pueden desarrollarse enormemente (p. 255).

### **Beneficios económicos**

Los beneficios económicos son las ganancias que se obtienen producto de la actividad económica que realizan las empresas en el mercado, la cual depende de la dirección estratégica que la organización tiene.

Hay muchas empresas cuyo planteamiento se centra en las ventas y cómo incrementarlas ejercicio tras ejercicio; se presupuestan acciones que después se llevarán a una cuenta de explotación provisional para estar seguros de que los resultados económicos van a ser los adecuados dentro de los objetivos de rentabilidad que la empresa se ha propuesto. Esta manera de actuar, de dirigir, no deja de ser una forma “miope” de ver la dirección de empresas, pues la rentabilidad, así como la continuidad de la empresa, depende hoy más que nunca de su orientación estratégica. (Carrión Maroto, 2007, pág. 13)

El beneficio económico es el indicador de riqueza o de generación de bienes en la organización, el cual se obtiene de la diferencia de los ingresos totales de la empresa y los costos totales.

Si se observa que una empresa está obteniendo beneficios económicos, con el tiempo la entrada de nuevas empresas dispuestas a tomar parte de estos beneficios rápidamente reducirá la capacidad tanto de los existentes como de los nuevos participantes debido a que es relativamente difícil ingresar a este mercado, existe una mayor oportunidad de obtener beneficios económicos durante un periodo largo. (Keat & Young, 2004, pág. 400)

En caso que la organización sea la única en su rubro, tiene la facilidad de establecer su precio, en caso existan varias, se regulará de acuerdo al mercado.

Habiendo una única empresa, ésta tendrá el máximo poder para establecer su precio, y su habilidad para obtener beneficios económicos se encontrará únicamente restringida por la regulación gubernamental o quizá por la introducción de tecnologías de punta o productos sustitutos de industrias completamente diferentes. (Keat & Young, 2004, pág. 400)

Los beneficios económicos son componentes que promueven la mejora de las competencias de los colaboradores y a su vez mejora los niveles competitivos de la empresa, que permite incrementar la oferta de bienes en el mercado.

Con el tiempo, nuevas empresas ingresan al mercado, y las empresas originales expandirán su capacidad fija en respuesta al incentivo de los beneficios económicos. Esto tendría el efecto de incrementar la oferta de mercado (desplazando la curva de oferta hacia la derecha) y reducir el precio de mercado. Este proceso de ajuste terminaría en el punto donde las empresas sólo obtienen beneficios normales. (Keat & Young, 2004, pág. 415)

El beneficio económico muestra el cambio en la riqueza o el nivel de ganancias por periodos determinados.

El ingreso total menos el costo económico total. Cantidad de utilidades obtenidas en un esfuerzo particular, por encima de la cantidad de utilidad que la empresa podría obtener en su siguiente mejor actividad alternativa.

También se denomina *utilidad anormal* o *beneficio por encima de lo normal*. (p. 404) (Keat & Young, 2004)

La optimización de beneficios económicos es importante puesto que se mejora los precios y ganancias en el mercado, dan la información requerida para saber cuánto producir en la empresa.

*La Rentabilidad de cada soporte*, o sea el coste por impacto que tendrán cada unos de los medios elegidos. La rentabilidad de cada medio nos permitirá hacer una selección más acorde con nuestras posibilidades económicas, pero en muchos casos, el hecho de que un instrumento sea más rentable que otro no implica que tengamos que elegirlo, ya que también es importante conocer... (Capriotti, 2013, pág. 234).

Debido a que los beneficios económicos son la diferencia entre ingresos y costos totales, este valor es de suma importancia para los dueños o accionistas de la empresa.

Cuando una persona *es* accionista, sus atributos centrales podrán ser «la rentabilidad» o «la seguridad de la inversión» y juzgará a la entidad en función principalmente de esos atributos, (Capriotti, 2013, pág. 63)

De la misma manera, el establecimiento de valores en la empresa es esencial puesto que promueven la obtención de beneficios económicos. Munch (2010) indica:

- Generar riqueza para la sociedad y los accionistas.



- Máxima obtención de utilidades.
- Manejo adecuado de recursos financieros.
- Desarrollo económico del grupo social.
- Promover la inversión (p.30).

### **Precio de los productos**

El precio de los bienes son los valores monetarios asignados de acuerdo a sus características esenciales, son carácter sensible, puesto que puede subir o bajar de acuerdo a la variación del mercado.

Si tiene una ventaja competitiva, su rentabilidad será mas grande y sustentable que el promedio de la industria... Podrá imponer un *precio relativo* más alto u operar con un *costo relativo* más bajo. Por el contrario, si una compañía es menos rentable que sus rivales, por definición tendrá precios relativos más bajos, costos relativos más altos o ambos. Esta relación económica básica entre precio y costo relativos constituye el punto de partida para entender cómo las compañías compiten para lograr una ventaja competitiva (Magretta, 2014, pág. 62).

Fijar el precio de los bienes que se comercian no es fácil puesto que surgen diferentes inquietudes debido a la determinación de un precio, de analizar la competencia antes realizarlo, estudiar el entorno, estudiar a sus competidores.

De aquí Porter nos conduce a través de un proceso de pensamiento que se parece a pelar una cebolla. Ante todo, divide el número de la rentabilidad global en sus dos componentes: precio y costo. Lo que hace porque los factores causales subyacentes – los factores de precio y costo—son muy distintos, lo mismo que sus efectos en la acción. (Magretta, 2014, pág. 62)

Una manera de colocar un precio alto en el mercado es a través de la creación de valor del producto en el mercado. Magretta (2014) señala el precio relativo de los productos, indica que:

Una compañía podrá sostener un precio elevado solo si ofrece algo que a la vez única y valioso para sus clientes. Apple impone precios altos con sus atractivos *gadgets* de compra obligada para algunos. Lo mismo hace Ditto con el tren rápido de Madrid a Barcelona y Paccar con sus camiones destinados a dueños-operadores. Genera más valor para los clientes e intensificará lo que los economistas llaman *voluntad de pagar*, mecanismo que permite a las empresas cobrar un precio mayor relativo a las ofertas de los rivales (pp. 62,63).

Por otro lado, el colocar mayores niveles de precios en los productos que se ofertan incurre en la diferenciación que Porter hace referencia y Magretta (2014) indica:

La habilidad de imponer un precio mayor constituye la esencia de la *diferenciación*, término que Porter emplea en una forma un tanto especial. Al ír la palabra diferente la gente de inmediato piensa en

“diferente”, pero podrían aplicar esa diferencia al costo lo mismo que al precio (p. 64).

De la misma manera, Magreta (2014), hace referencia nuevamente a Porter indicando el sentido de elevar el precio como causa de mejorar la rentabilidad de la organización, señala que:

Porter busca algo distinto. Se centra en investigar las causas profundas de una gran rentabilidad. También trata de alentar un pensamiento más preciso y riguroso al subrayar la distinción entre los efectos del precio y del costo. Así pues, para Porter la *diferenciación* es la capacidad de cobrar un precio relativo más alto (p. 64).

Para la fijación de precios se requiere la habilidad del gerente para tomar la decisión correcta y establecer el precio al que serán comercializados los bienes, la correcta fijación de precios es clave para un negocio rentable puesto que es la fuente de ingresos de la empresa.

Fijación de precios para ingresos: La fijación de precios de un producto para maximizar el ingreso de una empresa. En este caso, la empresa deberá tratar de fijar el precio de sus productos para vender una cantidad de producción en la que el ingreso obtenido de la última unidad vendida sea igual a cero ( $IM = 0$ ). Al asumir que la empresa enfrenta una curva de demanda lineal, el precio que establezca para maximizar el ingreso sería menor que el precio que maximizaría su utilidad (Keat & Young, 2004, pág. 420).

Para liderar en precios en el mercado, se puede obtener reduciendo los costos, produciendo a escala o incrementar el nivel de ventas de la empresa, pero no se puede concertar precios en el mercado.

Se trata de la práctica de liderazgo de precios, en la que no existe acuerdo formal ni tácito entre los oligopolistas para mantener los precios al mismo nivel o para modificarlos en la misma proporción. Sin embargo, cuando una de las empresas inicia un movimiento de precios, las otras la seguirán (Keat & Young, 2004, pág. 502)

Keat y Young (2004), mencionan que la modificación de precios se da en respuesta al comportamiento del mercado siendo dos clases de liderazgo en precios uno barométrico y el otro dominante el cual califica de la siguiente manera:

Una empresa dentro de la industria (y no siempre tiene que ser la misma) iniciará una modificación de precios en respuesta a las condiciones económicas, y las otras empresas pueden o no seguir al líder. Si el líder de precios barométrico interpretó mal las fuerzas económicas, las otras compañías pueden no cambiar sus precios o efectuar cambios de una magnitud diferente, posiblemente menor. Si la empresa evaluó correctamente el sentir de la industria, todas las empresas se asentarán cómodamente en el nuevo nivel de precios. Pero si esto no sucede, el líder de precios tendrá que retractarse del cambio de precio o se pondrán en movimiento una serie de iteraciones hasta que se alcance un nuevo nivel de precios, satisfactorio para todos.

Cuando una industria incluye una compañía que se distingue por su tamaño y poder económico relativo a las otras empresas, surge el modelo de liderazgo de precios dominante. La compañía dominante bien puede ser la empresa más eficiente (es decir, la que tiene costos más bajos). Esta empresa podría, en ciertas circunstancias, obligar a sus competidores más pequeños a salir del negocio vendiendo a precios inferiores, o incluso adquirirlos en términos favorables (p. 503).

De la misma manera mencionan que la empresa si tiene liderazgo de precios dominante, maximiza sus utilidades y al mismo tiempo permite que las empresas pequeñas existan, evitando de esta forma una acción legal. Por otro lado, los seguidores serán capaces de asegurarse un segmento del mercado sin incitar la posibilidad de una guerra de precios, en la que con seguridad perderían (Keat & Young, 2004).

Por otro lado, detalla la discriminación de precios que consiste en precios diferentes para bienes o servicios iguales, o que los costos son idénticos a pesar de la diferencia en los precios e ingresos.

Pero no siempre sucede así. Cuando una compañía vende productos idénticos en dos o más mercados, puede cobrar precios diferentes. Tal práctica se denomina generalmente **discriminación de precios**. Aquí el término *discriminación* no se utiliza en el sentido normativo; no hace juicio alguno acerca de si esta práctica es buena o mala. (En su lugar podría utilizarse el término *fijación diferencial de precios*, pero el primero se ha vuelto parte del lenguaje cotidiano del economista.). La discriminación de precios tiene uno de los siguientes significados:

1. Productos con costos idénticos se venden en mercados diferentes a precios diferentes.
2. La proporción entre precio y costo marginal es diferente para productos similares. (Keat & Young, 2004, pág. 506)

Por otro lado, si una empresa goza de una buena imagen reputacional, el margen de ganancia será superior a comparación de otras empresas similares, puesto que gracias a este valor que tiene la empresa, hace que si sube sus precios, los clientes seguirán consumiendo sus productos.

Permite “*Vender mejor*”: una empresa que tiene una buena imagen corporativa podrá vender sus productos con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un plus de marca, porque la imagen corporativa sería una garantía de calidad o prestación superior a las demás. Algunos estudios señalan que ese diferencial de precio estaría alrededor del 8%. (Capriotti, 2013, pág. 14)

De la misma manera Capriotti (2013) nos habla de los atributos básicos que deben tener los productos y que depende de esto la determinación de los precios, señala que:

Los *Atributos Básicos* son aquellos atributos que los individuos consideran que toda organización debe poseer, porque son los requisitos mínimos indispensables para poder actuar y sobrevivir en el mercado. No son atributos que diferencien una empresa de otra, sino que son las características mínimas que deben identificar a las empresas para comenzar a competir. Por ejemplo,

en la actualidad ningún banco o caja de ahorros podría sobrevivir en el mercado, o ser mínimamente competitivo, si no asume el atributo básico de */seguridad/*, o en el caso de una cadena de supermercados el concepto de */precio competitivo/* (p. 61).

De la misma manera nos señala que la determinación de los precios se basa en la dirección que la empresa desea adoptar para su futuro.

*Política de Precios* que disponga para sus diferentes productos. Dependiendo de su ubicación dentro de una determinada “*banda de precios*”, el precio “comunicará” a los públicos algunas características del producto o empresa: exclusividad o “al alcance de todos”, calidad, etc. (Capriotti, 2013, pág. 80)

Daft R. (2011) señala que obtener liderazgo en costos, promoverá mayores niveles de ingresos, puesto que manteniendo o no el precio, la ganancia será maximizada al minimizar los costos en que se incurren para producir los bienes o servicios que se comercian.

Con una estrategia de liderazgo en costos bajos, la organización busca agresivamente instalaciones eficientes, reducción de costos y controles estrictos para generar servicios o productos de forma más eficiente que los competidores. Costos bajos no necesariamente significa precios bajos, pero, en muchos casos, los líderes en costos bajos ofrecen productos y servicios a los clientes a precios más bajos (Daft, 2011, pág. 69).

### **Calidad de los productos**

La calidad de los productos es uno de los pilares fundamentales para incrementar los beneficios económicos de una empresa, ya que garantiza la satisfacción del cliente y hace que se distinga la marca de la organización del resto de la competencia. Por tanto, se dice que la calidad debe considerarse por su excelencia y confiabilidad.

Un producto se puede considerar como un conjunto de atributos. Los atributos de muchos productos físicos incluyen su forma, características, desempeño, durabilidad, confiabilidad, estilo y diseño. Se dice que un producto tiene *calidad superior* cuando los clientes perciben que sus atributos les proporcionan una mayor utilidad que los de productos que venden los rivales. Por ejemplo, un reloj Rolex tiene atributos —como diseño, estilo, desempeño y confiabilidad— que los clientes perciben como superiores a los de muchos otros relojes. Por lo tanto, puede hacerse referencia a un Rolex como un producto de alta calidad (Hill & Gareth, 2009, pág. 88).

Así mismo, fomentar una gestión basada en la calidad de los productos brinda beneficios económicos, organizacionales y laborales, puesto que, para mejorar el desarrollo de un producto, fomenta capacitaciones, innovaciones, es decir, fomenta el desarrollo en conjunto de la organización.

Cuando los clientes evalúan la calidad de un producto, por lo común la comparan con otras dos clases de atributos: los relacionados con la *calidad como excelencia* y con la *calidad como confiabilidad*. Desde una perspectiva de calidad como excelencia, los atributos importantes son cosas como el diseño y estilo de un producto, su atractivo estético, sus características y



funciones, el nivel de servicio asociado a la entrega del artículo y otros. (Hill & Gareth, 2009, pág. 89)

Fomentar la calidad en los productos, requiere que los colaboradores realicen de manera más eficiente sus labores para satisfacer las necesidades de los clientes, para lo que el personal debe estar adecuadamente informado, con compromiso a fomentar mejoras en los bienes producidos.

En cuanto a la calidad como confiabilidad, se dice que un producto es confiable cuando desempeña en forma permanente el trabajo para el que fue diseñado, lo hace bien y rara vez, si acaso, falla o se descompone. Con respecto a la excelencia, la confiabilidad aumenta la utilidad que obtiene un consumidor por un producto y, por lo tanto, el precio que la compañía puede cobrar por éste. (Hill & Gareth, 2009, pág. 89)

De la misma manera, Hill y Gareth (2009), señalan que brindar confiabilidad en el producto es un objetivo importante para mejorar el nivel de ingresos en la empresa.

Como se verá, el aumento de la confiabilidad del producto ha sido el objetivo central de una importante filosofía administrativa que surgió en Japón a mediados de la década de 1980, que por lo común se conoce como administración de calidad total (p. 89).

Hoy en día brindar calidad en los productos es un factor básico en el desarrollo de bienes y servicios, por lo que toda empresa busca diferenciarse en base a ello, puesto que de esta manera no sólo vende sus productos, sino que les crea un valor diferenciador adicional.

La importancia de la confiabilidad para construir una ventaja competitiva ha aumentado de manera drástica en los últimos diez años. En realidad, la importancia que muchas compañías conceden a este atributo es tan fundamental que el hecho de incorporarlo a los productos no puede considerarse sólo como una forma de adquirir una ventaja competitiva. En muchas industrias se ha convertido en un imperativo de supervivencia absoluto (Hill & Gareth, 2009, pág. 90).

Como se menciona, asegurar la calidad de los productos, permite lograr mayores niveles de competitividad en el mercado, puesto que busca alcanzar plena satisfacción en el consumidor.

“En la industria de servicios, la calidad de una unidad de servicio puede estar intrínsecamente unida al lapso de tiempo que toma “producir” el servicio (es decir, la cantidad de tiempo que un representante telefónico invierte en un cliente)” (Keat & Young, 2004, pág. 299).

Si bien el consumidor es cada vez más consciente de la importancia de la calidad, éste será cada vez más exigente al momento que compra, es por ello que las empresas deben basarse en la producción de bienes y servicios de calidad, para anticiparse y lograr mejores niveles de ventas.

“Las empresas han debatido que los acuerdos ligados son necesarios para asegurar la integridad de su producto, de forma que no sean inculpadas si se utiliza un bien vinculado que sea de menor calidad” (Keat & Young, 2004, pág. 517).

Las empresas tienen políticas de producto en las que explican la manera en que venden, ya sea el producto en sí con características técnicas, la calidad del servicio basado en cómo la empresa se organiza para atender de la mejor manera a sus clientes y las relaciones interpersonales, (Capriotti, 2013) y señala:

- *El Producto en sí*: referido principalmente a las características técnicas, a la utilidad, a la funcionalidad y a la calidad intrínseca de los productos y servicios que la empresa ofrece.
- *La Calidad del Servicio* que da a sus consumidores antes, durante y después del acto de compra de los productos. La forma en que los miembros de la organización realizan la venta del producto y la entrega del servicio:
  - A nivel de gestión: el acto de venta propiamente dicho, el sistema de entrega, el servicio postventa, etc., es decir, los servicios vinculados a la compra de un producto determinado. Por ejemplo, los manuales de uso de determinados electrodomésticos vienen en varios idiomas, pero no en español, con lo cual se da una impresión de infravaloración del consumidor hispano, aunque ello no sea así.
  - A nivel de relación: la interacción del vendedor/empleo con el individuo consumidor/usuario, en cuanto a la atención, amabilidad, cortesía o a la falta de ellos. Así, en determinados centros los vendedores están demasiado *encima* del cliente, mientras que en otras empresas sucede todo lo contrario. En ambos casos los públicos se predisponen negativamente. De esta manera, los empleados también son, en sí mismos (con su conducta hacia los públicos) un elemento clave de la comunicación de la

empresa. En este sentido, un aspecto clave sería la comunicación (efectiva, clara y rotunda) al empleado sobre cuáles son los aspectos de la actividad cotidiana que transmiten la calidad de servicio a los públicos, para que ellos puedan realizar una acción decidida sobre ellos, y se mejore, de forma directa, tales “momentos de calidad”.

- La Acción Robótica: dentro de la conducta comercial de las organizaciones, podríamos incluir lo que Costa (1992: 181-183) denomina la *acción robótica*, que consistiría en la prestación de servicios de la empresa por medio de máquinas, como en los casos de cajeros automáticos, expendedoras de bebidas y tabaco, etc. Esta prestación requeriría una serie de condiciones para una correcta adaptación de la persona a la relación: accesibilidad, funcionalidad, facilidad de uso, rapidez y posibilidad de rectificación en caso de equívocos (pp. 79-81).

### **Ingresos por ventas**

Las ventas son un pilar importante ya que es la primera fuente de ingreso en una organización, a pesar de las negociaciones que se puedan dar al momento de comerciar los bienes o servicios en la empresa.

La estrategia de crecimiento es una estrategia corporativa con la que se tratan de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende. Al seguir una

meta de crecimiento la organización aumenta sus ingresos por ventas, número de empleados, participación en el mercado y otras medidas cuantitativas. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 187)

Para lograr un buen nivel de ventas de los bienes o servicios de la empresa, se debe realizar promociones sólidas que permitan mostrar las cualidades del producto para inducir las ventas.

“La promoción de ventas incluye una serie de técnicas que se utilizan para estimular las preferencias de los consumidores, con el propósito de inducir las ventas; por ejemplo, entrega de muestras, degustaciones y regalos, entre otros” (Munch, 2010, pág. 230)

No importa cuán buena es la tecnología que se aplica para la producción de los bienes, o la forma en que los confeccionan, se debe tener una buena estrategia de ventas puesto que, es aquel que genera los ingresos para la organización, es por ello que la empresa debe trabajar de manera armónica y en conjunto. Por ello, Munch (2010) señala actividades que el área de ventas debe realizar.

La venta personal es el trabajo profesional de convencimiento y negociación que realizan los representantes comerciales o vendedores de una organización. Esta función es una de las más importantes en el proceso de mercadotecnia, ya que es la culminación de todos los esfuerzos mercadológicos. La venta comprende las siguientes actividades:

- Crear una cartera de clientes o prospectos.

- Proporcionar información al cliente, integrar y negociar los intereses de la organización y del cliente.
- Dar a conocer el producto o servicio.
- Crear un clima de lealtad, confianza y comunicación entre la empresa y el cliente.
- Cerrar las ventas y proporcionar un servicio posventa.

Para vender es necesario poseer tres conocimientos fundamentales: cliente, producto y competencia; y desarrollar cuatro actitudes esenciales: comunicación, servicio, convencimiento y cortesía (p. 230).

La innovación que se fomente en la empresa también debe darse en el área de ventas para que fomente el incremento de los ingresos, ya que tienen por labor principal mantener una adecuada relación con los clientes o aprender a construirlos.

El proceso de ventas o ciclo de ventas es la serie de pasos para vender un producto o servicio. Una de las técnicas más usuales en el proceso de ventas es el proceso AIDAS:

**Atención:** El primer paso es lograr la atención del cliente mediante una presentación adecuada.

**Interés:** Exponerle al cliente todas las ventajas del producto para despertar su interés.

**Deseo:** Motivar y crear el deseo de compra a través del convencimiento de las ventajas del producto.

**Acción:** Cerrar la venta mediante la inducción de la acción de compra.

**Satisfacción:** No basta con cerrar la venta, lo importante es tener un cliente de por vida, para lo cual será necesario proporcionarle un servicio posventa y garantizar su satisfacción para mantener su lealtad (Munch, 2010, pág. 231).

Para manejar un buen nivel de ventas, como se ha mencionado, se requiere una buena mezcla promocional, donde Munch (2010), señala:

Una de las variables más importantes en la mercadotecnia es la comunicación o mezcla promocional.

Para diseñar una estrategia de promoción efectiva es aconsejable tener en cuenta:

- **Influencias de la sociedad.** La naturaleza y características del segmento de la población a la que se dirige la comunicación.
- **Características del producto.** Las características específicas de un producto influyen en la determinación de las estrategias promocionales.
- **Filosofía organizacional.** La filosofía, misión, objetivos y políticas son la directriz primordial en la definición de la mezcla promocional.
- **Costos y presupuestos.** Los recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos disponibles son una variable primordial para definir la mezcla promocional.

La mezcla promocional implica un proceso de comunicación cuyo objetivo es posicionar el producto en la mente del consumidor para persuadirlo de los beneficios y motivar la compra (p. 231).

Las ventas entonces son, en esencia, una actividad de comunicación con los clientes de la organización, el cual es importante para asegurar ingresos.

Las ventas se materializan a través de vendedores en contacto con los clientes, con otras palabras, gente tratando gente. Este rasgo único hace de la actividad de ventas una actividad, además de comunicativa y en cierta forma logística desde el marketing, esencialmente humana y sociocultura (Giraldo Oliveros & Juliao Esparragozaz, 2016, pág. 173)

Para lograr mejores ingresos por ventas, se requiere adecuado control y seguimiento a las funciones de estas áreas para realizar patrones regulares de ventas que se traducen en mejores y mayores niveles de ganancias.

Lo anterior se sustenta en el concepto de culturas organizacionales orientadas al mercado. En una empresa orientada al mercado , el papel de los vendedores es fundamental, dado que interactúan permanentemente con el cliente; pero también es importante el papel de todos los departamentos, pues en sus respectivas funciones y niveles también tienen interacción con el cliente directa o indirectamente, de manera que su aporte es relevante (Páramo, 2004) (Giraldo Oliveros & Juliao Esparragozaz, 2016, pág. 177).

La organización para asentar sus fuerzas de ventas debe velar por el cumplimiento de objetivos, velar por el presupuesto designado a esta área para contactarse y afianzar sus relaciones con los clientes.

Un buen punto de partida de la organización de la fuerza de ventas es determinar los objetivos que pretende alcanzar y plantearlos en el plan de



marketing; luego definir actividades para alcanzar esos objetivos y asignar personas capaces de cumplirlas. Estas tareas deben estar organizadas y divididas para aprovechar los beneficios de la especialización del trabajo en el marco de una estructura que brinde estabilidad y continuidad a los esfuerzos de ventas. (Giraldo Oliveros & Juliao Esparragozaz, 2016, pág. 178)

El presupuesto que se asigne para el área de ventas debe ser sólido y sensible a las variaciones del mercado que junto a adecuadas estrategias de ventas, se promueva mayores niveles de ingresos.

La empresa debe analizar su situación y con base en ciertos criterios decidir qué tipo de vendedores contratar en su esquema de ventas (Johnston & Marshall, 2009). Así, desde una perspectiva económica, una fuerza de ventas propia cuesta más que una externa hasta un determinado volumen de transacciones. Los costos fijos de una fuerza de ventas externa son inferiores, pero los costos variables aumentan a medida que aumenta el volumen de ventas. En este sentido, es mejor acudir a una fuerza externa cuando los volúmenes de ventas son inferiores al punto de equilibrio. (Giraldo Oliveros & Juliao Esparragozaz, 2016, pág. 179)

Así mismo, toda información que se produce en el área de ventas de la organización es de gran utilidad puesto que, permiten planear la cantidad de producción para un siguiente periodo en determinadas zonas en donde se realice el comercio.

La información en el ejercicio de ventas es de amplia y evidente utilidad. Con información apta la empresa puede estimar los presupuestos de ventas (cuotas) y gastos de ventas, diseñar territorios equilibrados, calcular la cantidad más apropiada de vendedores, entre otras estimaciones que facilitan la planeación, la ejecución y el control y evaluación de la labor de ventas (Garofalo, 1997). En este sentido, la empresa puede calcular tamaños de mercado (cantidad de clientes a atender) y de ventas (cantidad de unidades o de dinero a vender). Así, puede estimar de forma escalonada: potencial de mercado, consistente en el cálculo de posibles ventas de un determinado producto o grupo de productos, en un plazo determinado y en condiciones ideales. Potencial de ventas, que hace referencia a la fracción del mercado que la empresa tiene esperanzas razonables de alcanzar. Pronóstico de ventas, que es la estimación de ventas en dinero o unidades, y las Cuotas de ventas, que son las metas materiales de ventas que se establecen por territorio, zona, grupo, vendedor, distribuidor o unidad de ventas (Johnston & Marshall, 2009). (Giraldo Oliveros & Juliao Esparragozaz, 2016, págs. 183,184)

### **2.3 Definición de conceptos.**

Liderazgo: el nuevo imperativo es desarrollar el liderazgo en las organizaciones. Así, es fundamental identificar y desarrollar a personas excepcionales, capaces de llevar a la organización hacia el nuevo siglo. Es vital crear a líderes de líderes, y el secreto del éxito estará cada vez más en las personas. (Chiavenato, 2011, pág. 339)

Entorno: Se refiere al ambiente (cercano o lejano) que se encuentra fuera del control de la organización. La influencia se puede dar en la organización a nivel global, regional, país, y de sector. El entorno presenta oportunidades y amenazas externas que puedan beneficiar o afectar a la organización y a sus competidores en el sector. (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 10)

Organización. Es el elemento crítico para lograr implementar exitosamente las estrategias, de ahí que se requiere desarrollar una estructura organizacional que sea pertinente para la consecución de las estrategias seleccionadas. La organización favorece el cambio y la conducción de las estrategias y, finalmente, asegura la viabilidad de las mismas. (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 12)

Políticas. Son los límites o fronteras impuestos por la alta dirección como medio para ayudar a alcanzar los objetivos de corto plazo, y bajo los cuales se deben desarrollar e implementar las estrategias. Deben estar alineadas con los valores de la organización. Se caracterizan por servir como guía en la toma de decisiones, y permiten coherencia y coordinación entre las áreas funcionales o procesos. Son establecidas a niveles de la corporación, la división, la función, y/o el proceso. (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 12)

Desarrollo organizacional (DO). Área de la ciencia del comportamiento dedicada a mejorar el desempeño por medio de la confianza, las confrontaciones abiertas de los problemas, el empowerment y la participación de los empleados, el diseño de un trabajo significativo, la cooperación entre los grupos y el uso total del potencial humano. 615 (Daft, 2011, pág. 615)

Estructura organizacional designa las relaciones formales de reporte, incluido el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de gerentes y supervisores; identifica la agrupación de personas en departamentos y de los departamentos en la organización; incluye el diseño de sistemas para asegurar una comunicación, coordinación e integración efectivas de los esfuerzos entre los departamentos. (Daft, 2011, pág. 617)

Tarifa: La forma como se prestan los servicios públicos, muchas veces en escenarios monopólicos o con prestadores que tienen posición dominante en los mercados, el carácter esencial que estos servicios para los usuarios, ya que están asociados a la posibilidad de que las personas puedan desarrollar una vida digna y la forma como la sociedad ( a través del Estado) ha participado en las inversiones que se generan en este sector, no hace posible que al mismo se trasplanten en forma mecánica y directa, las reglas que sobre el valor de las mercancías se aplican en otros sectores de la economía. (Atehortua Ríos, 2014, pág. 25)

Ventaja competitiva: la capacidad que tiene la empresa para ganar en una situación competitiva, de manera constante y a largo plazo. En el caso de las organizaciones con fines de lucro, significa que constantemente ganarán mayores utilidades que la competencia. (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 194)

Establecer objetivos: Es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas,

procedimientos, reglas, presupuestos y programas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 114)

Estrategia empresarial: Abarca la definición de los objetivos de la organización y los caminos para alcanzarlos. A las estrategias también se les llama políticas de negocios. Algunas empresas se concentran en un solo negocio; otras se diversifican y actúan en diferentes ramos; algunas más que compiten en ciertos negocios adoptan la directriz de colaboración en otros. (Amaru Maximino, 2009, pág. 183)

Valor: Estimación (aprecio) respecto de la utilidad de un bien o servicio para la satisfacción de las necesidades; cuando adicionalmente el bien es escaso, quedan configuradas las condiciones para la aparición del valor económico; equivalencia de un bien en término de otro u otros bienes. (Rodríguez, 2009, pág. 259)

## **2.4 Hipótesis.**

### **2.4.1. Hipótesis General.**

H1= La capacidad gerencial tiene significativa influencia en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

1) H1: la visión estratégica tiene significativa influencia en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018

2) H1: la comunicación tiene significativa influencia en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018

3) H1: La capacidad de innovación tiene significativa influencia en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018.

## **2.5 Operacionalización de variables.**

En la Operacionalización de variables se ha tomado en consideración las variables intervinientes, las dimensiones, los indicadores y la escala de medición que es de Likert. La Operacionalización de variables se muestran en el Apéndice 1 y la Matriz de consistencia en el Apéndice 2

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de investigación.**

Investigación aplicada.

También denominada investigación empírica o práctica; porque se buscará la aplicación de conocimientos teóricos adquiridos sobre capacidad gerencial y beneficios económicos a soluciones concretas de los vendedores del Mercado Dos de Mayo. Esta situación permitirá obtener nuevos conocimientos al contrastar las hipótesis, es decir los resultados a obtener.

#### **3.2. Diseño de investigación.**

No experimental.

Porque no se procederá a modificar la variable independiente durante el desarrollo de la tesis.

Transversal.

Porque en la investigación se realizará una sola medición de las variables independiente y dependiente



### **3.3. Nivel de investigación.**

#### *Investigación ex pos facto.*

Porque se refieren a sucesos pasados que tienen fundamentos científico y teórico, aspectos que permiten conocer los acontecimientos ocurridos sobre la capacidad gerencial y los beneficios económicos, de los vendedores del Mercado Dos de Mayo.

#### *Investigación descriptiva.*

Es de este nivel de investigación en vista que con la investigación a desarrollar se buscará especificar las características importantes de la capacidad gerencial y los beneficios económicos de los vendedores objeto de estudio.

#### *Investigación Explicativa (Causal).*

Porque se tienen dos variables una independiente y otra dependiente; en consecuencia, la variable capacidad gerencial influye, tiene efectos en la variable beneficios económicos. Y se enmarca en fenómenos de causalidad de una variable en otra.

### **3.4. Método de investigación.**

Es el método científico ya que se aplicó la lógica empírica

### 3.5. Población.

#### 3.5.1. Población o Universo (N).

Para la investigación la población asciende a 204 vendedores establecidos en los puestos de ventas del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna.

**Tabla 1**  
*Población de estudio*

Descripción	Cantidad vendedores
1. Puestos de ventas de carnes (rojas, Chanco, aves)	35
2. Puestos de ventas de menudencias	5
3. Puestos de ventas de productos de abarrotes	36
4. Puesto de ventas de verduras	24
5. Puestos de ventas de frutas	20
6. Puestos de ventas de comidas	28
7. Puestos de ventas de jugos	15
8. Puestos de ventas de productos de panadería	10
9. Puestos de ventas de perfumería	6
10. Puestos de ventas de pescado	20
11. Puestos de ventas de quesos, aceitunas y diversos.	5
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>

*Nota.* Descripción de puestos en el mercado dos de Mayo. Obtenido de la Oficina de la Sub Gerencia de Comercialización, de la Gerencia de Servicios Públicos Locales, Municipalidad Provincial de Tacna. 2018

### **3.6. Técnicas del procesamiento de datos.**

#### **Técnicas.**

Las técnicas a usar son; la observación, también se usó la encuesta (Una piloto y la otra definitiva), para la medición de las variables se usó la escala de actitudes de Likert, Así mismo se efectuó el análisis documental y revisión de una vasta bibliografía.

### **3.7. Instrumentos.**

Para la investigación se usó el instrumento de investigación denominado cuestionario de preguntas y análisis de contenidos

### **3.8. Validación de los instrumentos de investigación.**

Para la determinación de la confiabilidad del cuestionario se implementó el Estadístico de Alpha de Cronbach (de valores comprendidos entre 0 y 1) que sirve para comprobar si el instrumento es fiable y hace mediciones estables y consistentes. Alfa es por tanto un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que efectivamente se parecen.

Para poder validar este instrumento, se procedió a aplicar una encuesta piloto al 10% del total de vendedores del mercado de dos de mayo de la ciudad de Tacna, siendo 21 vendedores encuestados; asimismo, para el cálculo de este coeficiente se utilizó el programa estadístico: Spss v.24.

El valor del Estadístico Alpha de Cronbach fue de 0,930 por lo cual se recomienda su aplicación, lo que se observa en la tabla 2 y 3, para una muestra piloto de 21 vendedores encuestados en estudio cuyo resultado permite concluir que el cuestionario es muy adecuado, pues muestra una consistencia interna de las preguntas que la conforman con 93.00 % de confiabilidad por lo cual se recomienda su aplicación.

Tabla 2

*Alpha de*

		N	%
Casos	Válidos	21	100
	Excluidos	0	0
	Total	21	100

*Cronbach – Resumen de procesamiento de los casos.*

**Nota.** Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta piloto.

A presente figura indica que el número de casos (21) son válidos, y ningún caso fue excluido, el cual es señal de tener un buen nivel de confiabilidad.

Tabla 3

*Resultado de Alpha de Cronbach – Estadísticos de fiabilidad*

---

Alfa de Crombach

---

0.930

---

*Nota.* Datos obtenidos del procesamiento de la encuesta piloto.

La figura de estadísticos de fiabilidad muestra un Alfa de Cronbach de 93.00% de fiabilidad, el cual es un porcentaje elevado. El cuestionario fue aplicado directamente, aclarando aspectos relevantes, y registrando inmediatamente según la respuesta de los encuestados. La encuesta piloto fue aplica el 10 de noviembre del 2018.

Asimismo, se planteó para un mejor análisis de la influencia de la capacidad gerencial en los beneficios económicos de los vendedores del mercado de dos de mayo de la ciudad de Tacna, una escala de valoración, para lo cual se utilizó la Escala de Likert considerando los siguientes valores:

- Siempre :5
- Mayoría de veces :4
- Algunas veces :3
- Pocas veces :2
- Nunca :1

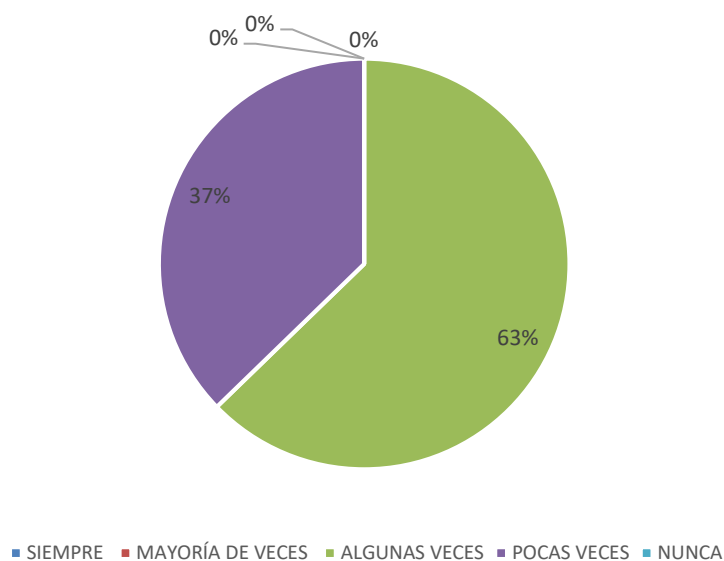
## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los datos obtenidos de la encuesta definitiva realizada el 14 de noviembre del 2018, han sido procesados en el programa SPSS v.24 y con la misma información debidamente ordenada se procedió a ser trasladada a formatos de Microsoft Office Excel para obtener los gráficos en pastel.

#### 4.1. Capacidad gerencial.

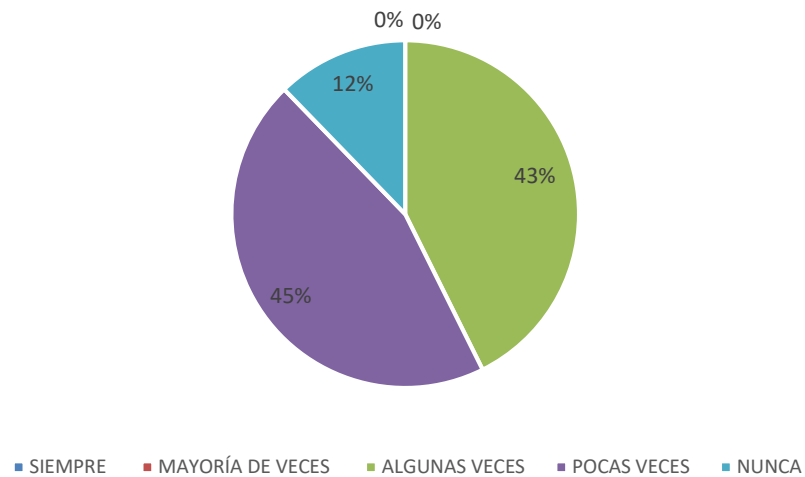
##### 4.1.1. Visión Estratégica.



*Figura 1.* ¿Identifica usted retos nuevos que no proponen los otros vendedores para mejorar la gestión del mercado? Pregunta obtenida del procesamiento de la encuesta definitiva.

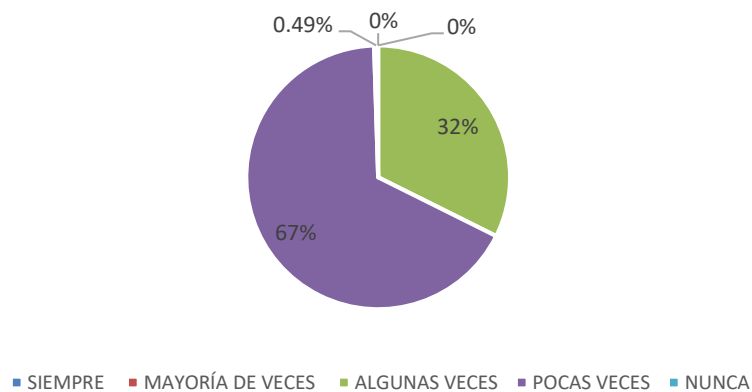
De la figura anterior se desprende que los encuestados indican que algunas veces identifican retos nuevos que no proponen los otros vendedores para mejorar la gestión de mercado esto se debe por una inadecuada visión

estratégica de los encuestados que no permite mejorar de manera óptima la capacidad gerencial del mercado.



*Figura 2.* ¿Expone nuevas ideas para la mejora de la gestión del centro de abastos? Pregunta obtenida del procesamiento de la encuesta definitiva.

De la figura anterior se entiende que los encuestados pocas veces exponen nuevas ideas para mejorar la gestión del centro de abastos, el cual se refleja que la visión estratégica que pretenden impulsar no posee las características adecuadas que permitan ser admitidas por todos los vendedores generando bajos niveles de capacidad gerencial.

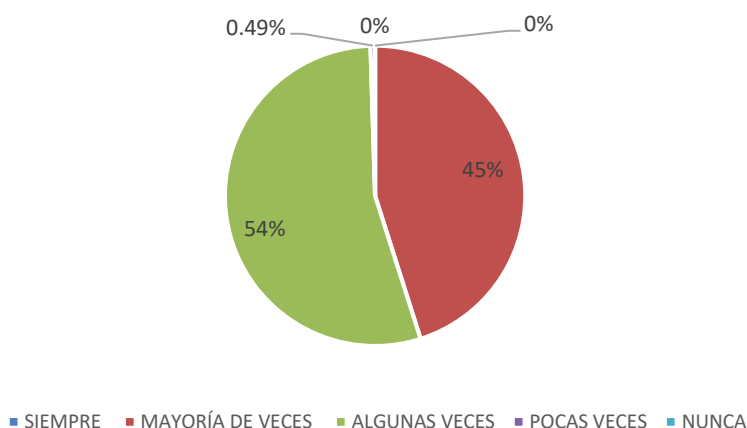


*Figura 3.* ¿tiene usted habilidades para provocar cambios sustanciales para mejorar el gerenciamiento del mercado? Pregunta obtenida del procesamiento de la encuesta definitiva.

De la figura anterior se desprende que los encuestados pocas veces tienen habilidades para provocar cambios sustanciales que mejoren el gerenciamiento del mercado, ello está dado por el desinterés de promover una adecuada visión estratégica que permita que todos los vendedores del centro de abastos sigan un camino adecuado para elevar el nivel de beneficios que actualmente recaudan.

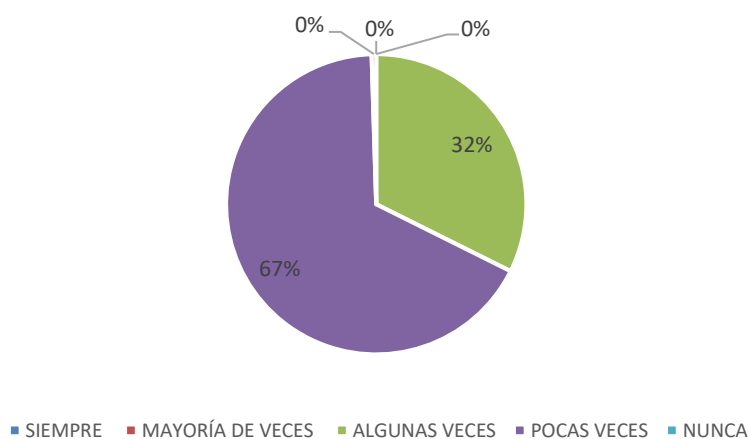


#### 4.1.1.1. Enfocado en la comunicación.



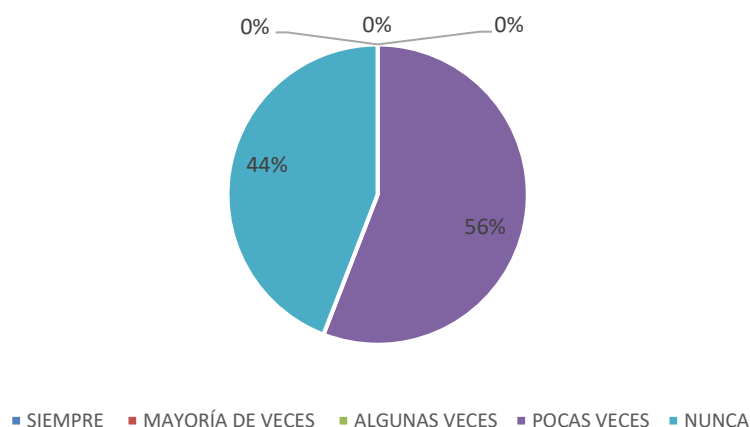
*Figura 4.* ¿Usan medios de comunicación interna entre los vendedores del mercado? Pregunta obtenida del procesamiento de la encuesta definitiva.

De la figura anterior se desprende que los encuestados algunas veces usan medios de comunicación interna entre los vendedores del mercado, esto demuestra el desinterés de pretender que el mercado de abasto en su conjunto mejore su capacidad gerencial sin considerar que ello puede mejorar los beneficios económicos que actualmente recaudan.



*Figura 5.* ¿Priorizan la comunicación interna en el mercado? Pregunta obtenida del procesamiento de la encuesta definitiva.

De la figura anterior se entiende que los encuestados pocas veces priorizan la comunicación interna en el mercado el cual demuestra que la visión estratégica que poseen no es totalmente compartida entre todos los vendedores del centro de abaste el cual limita la capacidad gerencial que poseen.

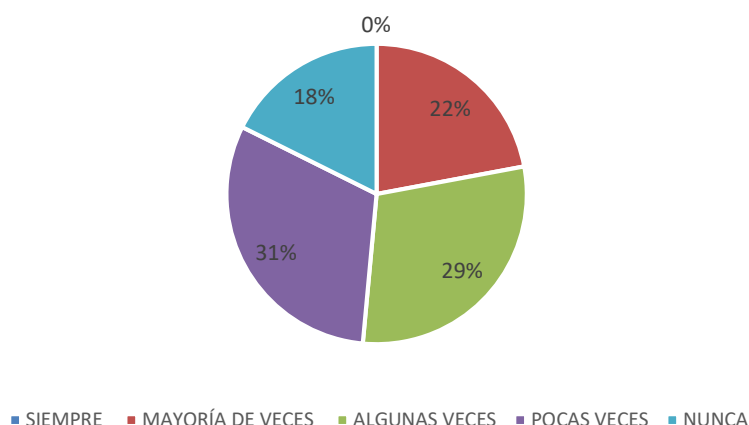


*Figura 6.¿Realizan seguimiento y evaluación de los medios de comunicación usados en el interior del mercado? Pregunta obtenida del procesamiento de la encuesta definitiva.*

De la figura anterior se desprende que los encuestados pocas veces realizan seguimiento y evaluación de los medios de comunicación usados en el interior del mercado, como se ha mencionado el inadecuado interés prestado a la mejora de comunicación entre los vendedores del centro de abastos, produce que se genere una limitada capacidad gerencial puesto que no cuenta siempre con información en tiempo real, el cual incurre en la limitación de beneficios económicos recaudados.

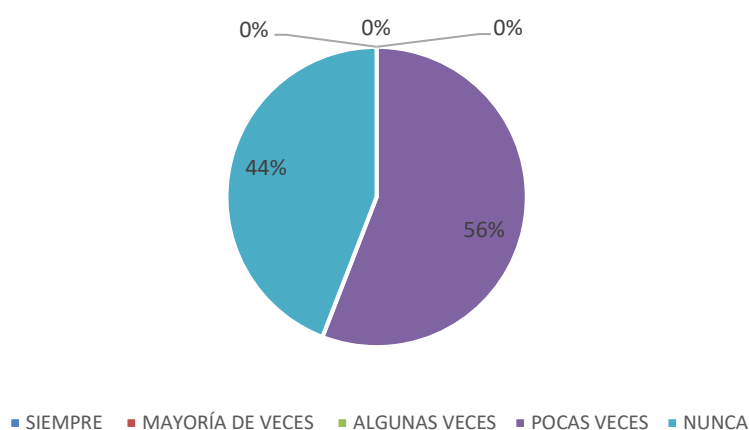


#### 4.1.2. Capacidad de innovación.



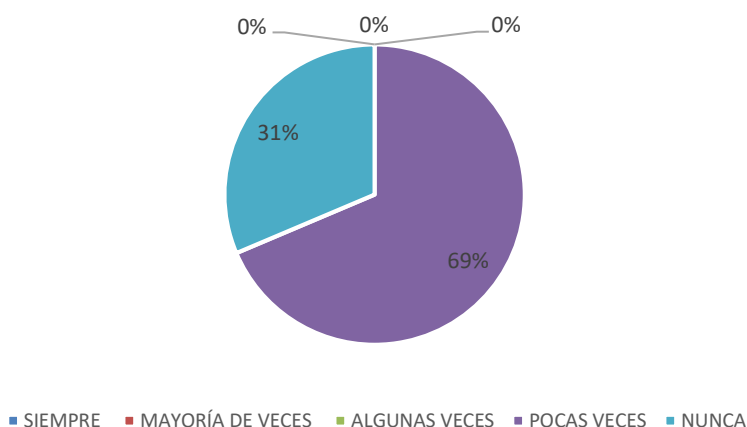
*Figura 7.* ¿Propone cambios en la forma de organización del mercado? Pregunta obtenida del procesamiento de la encuesta definitiva.

De la figura anterior se desprende que los encuestados señalan que pocas veces se propone cambios en la forma de organización del mercado, el cual afecta el desarrollo adecuado del centro de abastos puesto que la forma de organizarse en una empresa es vital para mejorar la capacidad gerencial de la misma.



*Figura 8.* ¿Trata de introducir nuevas tecnologías para el gerenciamiento del mercado? Pregunta obtenida del procesamiento de la encuesta definitiva.

De la figura anterior se entiende que los encuestados pocas veces tratan de introducir nuevas tecnologías para el gerenciamiento del mercado, el cual no es adecuado debido a que la obsolescencia de los procesos que llevan a cabo, limita la capacidad gerencial que poseen y desemboca en una limitada obtención de recursos económicos siendo un aspecto negativo para los intereses de los vendedores.

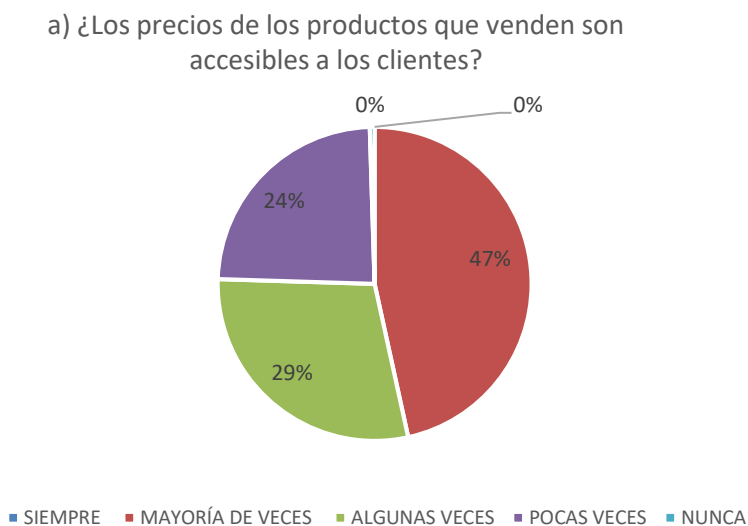


*Figura 9.* ¿Propone nuevas tecnologías en los procesos de ventas en el mercado? Pregunta obtenida del procesamiento de la encuesta definitiva.

De la figura anterior se desprende que los encuestados pocas veces proponen nuevas tecnologías en los procesos de ventas en el mercado, como se ha mencionado, limitar la innovación en los procesos que se realizan actualmente en el centro de abastos, es perjudicial para los vendedores que trabajan allí, ya que están limitando su capacidad gerencial y por ende sus beneficios económicos.

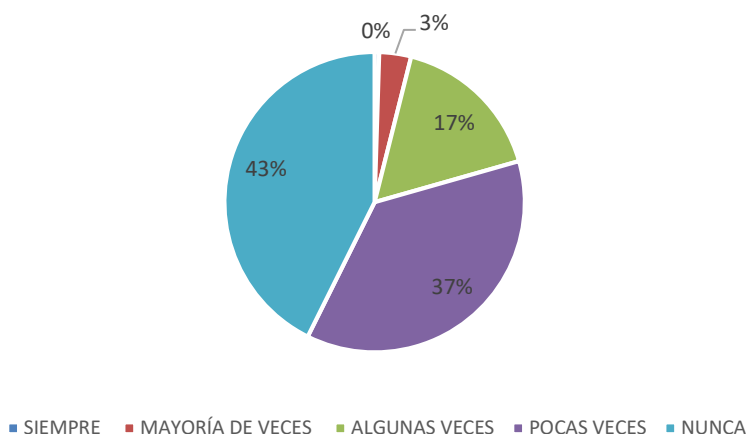
## 4.2. Beneficios económicos

### 4.2.1. Precio de los productos.



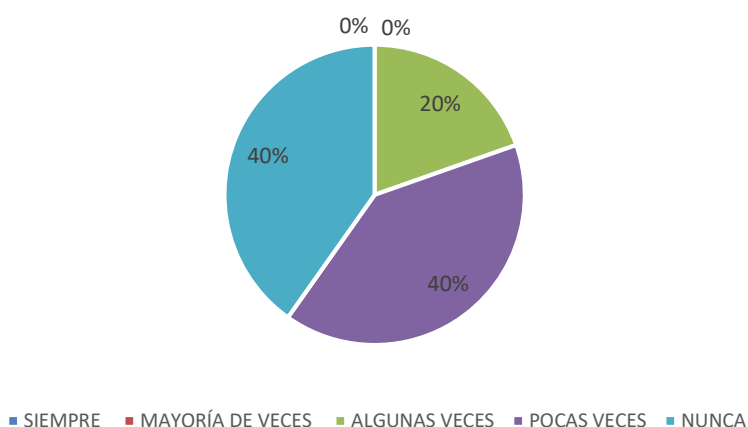
*Figura 10.* ¿Los precios de los productos que venden son accesibles a los clientes? Pregunta obtenida del procesamiento de la encuesta definitiva.

De la figura anterior se entiende que los encuestados la mayoría de veces consideran que los precios de los productos que venden son accesibles a los clientes, el cual no es siempre, puesto que la capacidad gerencial que tienen es insuficiente para mejorar o promocionar los productos de manera que refleje que los precios establecidos son buenos a comparación de otros lugares, promoviendo así mejoras en los beneficios económicos.



*Figura 11.* ¿han determinado precios de los productos tomando en cuenta sus costos? Pregunta obtenida del procesamiento de la encuesta definitiva.

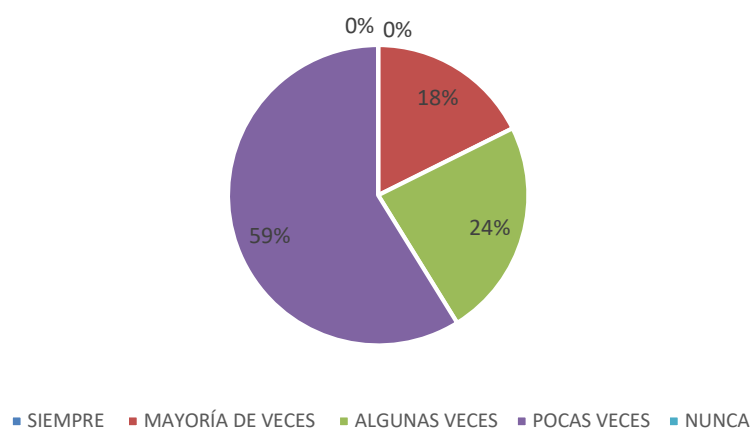
De la figura anterior se desprende que los encuestados nunca determinan los precios de los productos tomando en cuenta sus costos, esto se debe a que la capacidad gerencial que tienen es insuficiente como para mejorar el nivel de ingresos que puedan tener en el centro de abastos respecto a todos los productos que venden.



*Figura 12.* ¿usted determina el precio del producto que vende? Pregunta obtenida del procesamiento de la encuesta definitiva.

De la figura anterior se entiende que nunca y pocas veces los encuestados determinan el precio del producto que vende esto está dado por la estacionalidad de los productos, por el cual no pueden establecer un monto exacto, sin embargo, una buena capacidad gerencial podría mejorar el nivel de precios, puesto que promovería la obtención de mejores beneficios económicos.

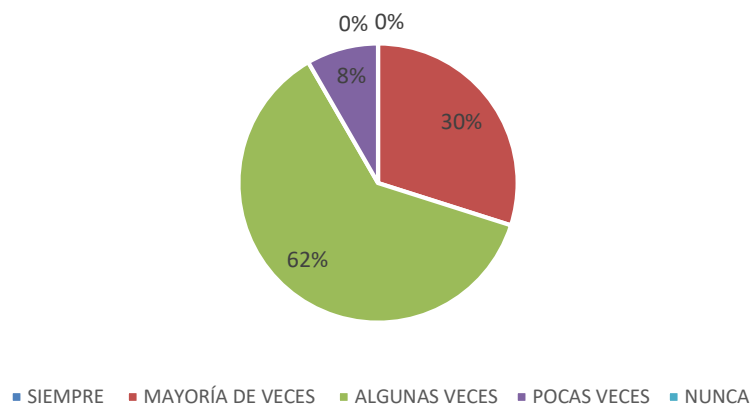
#### 4.2.2. Calidad de los productos.



*Figura 13.* ¿Los productos que venden tienen la calidad de exigen los clientes? Pregunta obtenida del procesamiento de la encuesta definitiva.

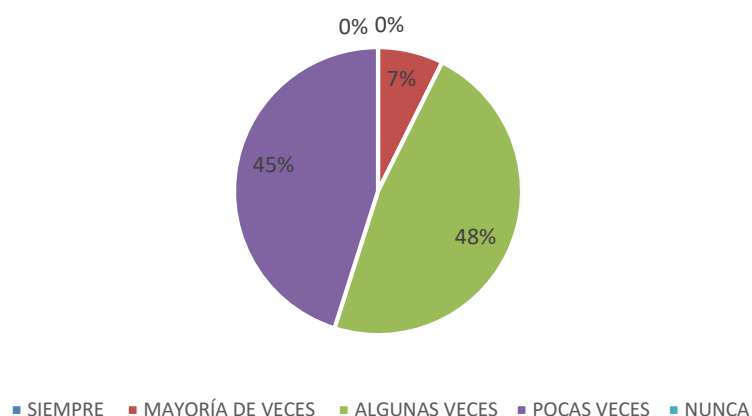
De la figura anterior se entiende que pocas veces los productos que venden en el mercado de abastos tienen la calidad que exigen los clientes, esto promueve la disminución de ingresos o beneficios económicos, puesto que, reduce el nivel de ventas que puedan tener, si tienen mejores niveles de calidad en sus productos, estos tendrán mayor prestigio y acogida por tanto el nivel de ingresos se incrementaría.





*Figura 14.* ¿Consideran que la calidad del producto que venden debe de ser de buena calidad? Pregunta obtenida del procesamiento de la encuesta definitiva.

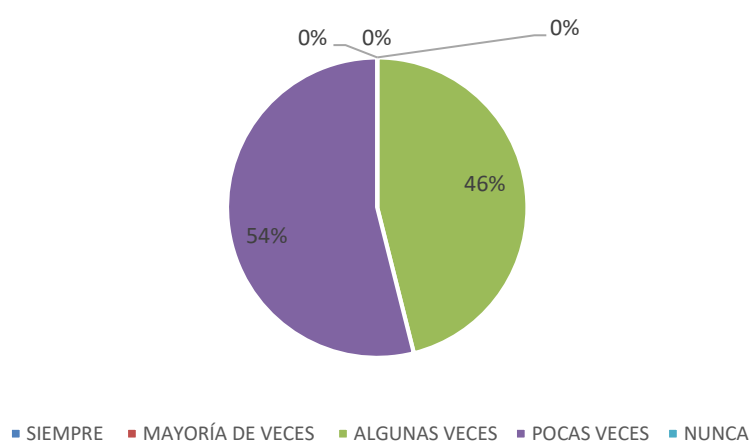
De la figura anterior se desprende que los encuestados nunca consideran que la calidad del producto que venden debe ser de buena calidad, el desinterés de este aspecto no sólo influye en el prestigio que pueda tener el centro de abastos, sino que afecta directamente con el nivel de ingresos que tienen, si toman mayor importancia a la calidad del producto, los beneficios económicos tenderán a aumentar.



*Figura 15.* ¿Perciben que la calidad del producto que vende hace que obtengan beneficios económicos? Pregunta obtenida del procesamiento de la encuesta definitiva.

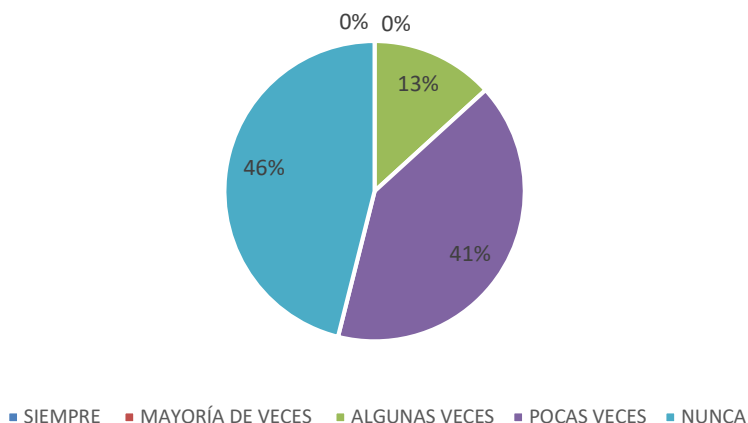
De la figura anterior se desprende que los encuestados algunas veces perciben que la calidad del producto que venden hace que obtengan beneficios económicos, la inadecuada capacidad gerencial promueve que la actitud que tienen los vendedores frente a la calidad de sus productos sean mínimas, por el cual limita la obtención de beneficios económicos.

#### 4.2.3. Ingresos por ventas.



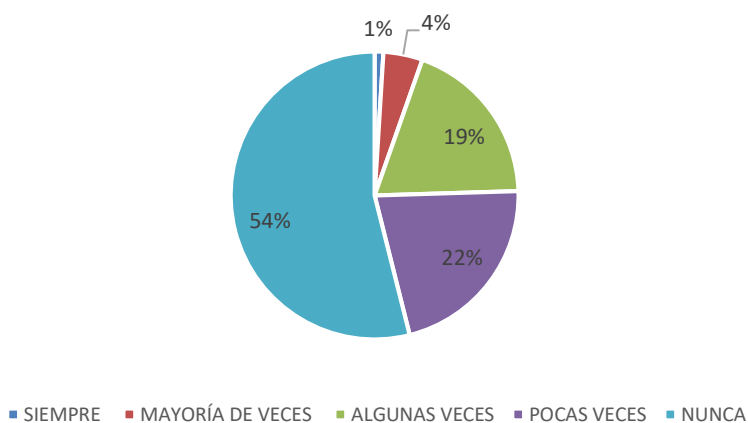
*Figura 16.* ¿Considera usted que los ingresos que obtiene por las ventas de sus productos son buenos? Pregunta obtenida del procesamiento de la encuesta definitiva.

De la figura anterior se desprende que los encuestados pocas veces consideran que los ingresos que obtienen por las ventas de sus productos son buenos, esto se da porque la calidad que le brindan a sus productos no son los suficientes para incrementar sus ingresos, su desinterés por temas de capacidad gerencial está limitando sus ingresos.



*Figura 17.* ¿Usted lleva adecuadamente los registros de sus ingresos por ventas de sus productos? Pregunta obtenida del procesamiento de la encuesta definitiva.

De la figura anterior se desprende que los encuestados nunca llevan adecuadamente los registros de sus ingresos por ventas de sus productos, esto no es bueno ya que no pueden medir sus ingresos adecuadamente, debe haber mayor interés con los aspectos que se ha mencionado anteriormente para potenciar el centro de abastos y mejorar los ingresos de los vendedores.



*Figura 18.* ¿Considera usted necesario tener otros productos diferentes a los que vende para aumentar sus ingresos? Pregunta obtenida del procesamiento de la encuesta definitiva.

De la figura anterior se desprende que los encuestados nunca consideran necesario tener otros productos diferentes a los que vende para aumentar sus ingresos, esto impide el incremento de sus beneficios económicos, ofrecer diversidad de productos a un cliente promueve mayor nivel de ventas y asegura el retorno del cliente, este aspecto debe ser profundizado por las autoridades del sector para que les permita mejorar continuamente.

### **4.3. Comprobación de hipótesis.**

#### **4.3.1. Comprobación de hipótesis general.** Se tiene lo siguiente:

Y = Beneficios Económicos (Variable dependiente)

X1 = Capacidad Gerencial (Variable independiente)

Se tiene las siguientes hipótesis de la investigación:

***Hipótesis Nula.*** H0: La capacidad gerencial no tiene significativa influencia en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018.

***Hipótesis Alterna.*** H1: La capacidad gerencial tiene significativa influencia en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018.

Tabla 4

*Modelo de regresión lineal simple*


---

 Dependent Variable: BENEFICIOS\_ECONOMICOS

Method: Least Squares

Date: 14/11/18 Time: 22:07

Sample: 1 204

Included observations: 204

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CAPACIDAD_GERENCIAL	0.76179	0.029238	26.05521	0.000000
C	5.633522	0.598159	9.418104	0.000000
R-squared	0.770682	Mean dependent var		21.15686
Adjusted R-squared	0.769547	S.D. dependent var		1.583443
S.E. of regression	0.76014	Akaike info criterion		2.299128
Sum squared resid	116.7182	Schwarz criterion		2.331658
Log likelihood	-232.511	Hannan-Quinn criter.		2.312287
F-statistic	678.8738	Durbin-Watson stat		1.562141
Prob(F-statistic)	0			

---

 Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la encuesta definitiva.

Para el análisis de regresión, (Gujarati, 2003, pág. 18), nos indica que:

El análisis de regresión trata del estudio de la dependencia de la *variable dependiente*, respecto a una o más variables (*las variables explicativas*), con el objetivo de estimar y/o predecir la media o valor promedio poblacional de la primera en términos de los valores conocidos o fijos (en muestras repetidas) de las últimas.

De la tabla de regresión lineal anterior se observa que el coeficiente de determinación, cuyo valor es de 0.7706 el cual señala que existe un 77.06% de ajuste de la recta de regresión muestral a los datos, Gujarati señala que: “*r<sup>2</sup> mide la proporción o el porcentaje de variación total en Y explicada por el modelo de regresión*” (Gujarati, 2003, pág. 80) Los datos utilizados para la presente tabla se muestran en el apéndice 3.

De la misma manera, el Coeficiente de Determinación (R-squared), nos sirve para medir el grado de ajuste que tiene el modelo planteado en la investigación, cuyo coeficiente tiene un valor de 77.06%, revelando que las variables en estudio explican el modelo, en el sentido que la Capacidad Gerencial influye en los Beneficios Económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna.

La prueba global determinada por el p-valor de F que es igual a cero, muestra que existe un buen comportamiento del modelo en su conjunto. También se observa que no existen problemas de autocorrelación residual puesto que Durbin-Watson es cercano a 2.

De la misma manera, la columna Std. Error recoge la desviación típica estimada de los parámetros del modelo. Como dice Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio:

La desviación estándar o típica es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media. Esta medida se expresa en las unidades

originales de medición de la distribución. Se interpreta en relación con la media. Cuanto mayor sea la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor será la desviación estándar. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 294)

En dónde, del promedio de valores de eficiencia, se desvían, en promedio 0.029 valores respecto a la media.

De la misma manera, El error estándar de la regresión (S.E. of regression) es bajo (0.76) y estima la desviación típica del error; los valores bajos de los criterios de información de Akaike y Schwarz (2.29 y 2.33) indican que el modelo es bueno. La suma de los errores al cuadrado (sum squared resid = 116.71) es el valor de la función objetivo en el mínimo cuando estimamos por mínimo cuadrados ordinarios. El logaritmo de la función de verosimilitud (Log likelihood = -232.51) es el valor de la función objetivo en el máximo cuando se estima por máxima verosimilitud. Las características básicas de la variable dependiente vienen recogidas por su media (mean dependent var =21.15) y su cuasi desviación típica muestral (S.D. dependent var = 1.58) (Pérez López, 2006, pág. 70)

Estadísticamente el modelo nos arroja un “t” student de 26.05 (mayor a 1.96 a un nivel de significancia del 95%), y un nivel de significancia de 0.000 (p-value menor de 0.05), lo cual nos indica que la variable Capacidad Gerencial influye en los Beneficios Económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna. Por tanto se determina el modelo de regresión lineal simple en el siguiente modelo:

$$Y = 5.63 + 0.76 X$$

Como el coeficiente t-student obtenido presenta un valor de 26.05 (mayor a 1.96 a un nivel de significancia del 95%), y un nivel de significancia de 0.000 (p-value menor de 0.05), se rechaza la Hipótesis Nula (H0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H1); validando que:

**Hipótesis Alternativa. H1:** La capacidad gerencial tiene significativa influencia en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018.

#### 4.3.2. Comprobación de hipótesis específicas:

Se realiza la regresión múltiple donde interviene las dimensiones de la variable capacidad gerencial y la variable beneficios económicos.

Tabla 5

*Regresión múltiple variable beneficios económicos y las dimensiones de la variable capacidad gerencial*

Dependent Variable: BENEFICIOS_ECONOMICOS				
Method: Least Squares				
Date: 11/19/18 Time: 21:12				
Sample: 1 204				
Included observations: 204				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	6.122319	0.645295	9.48763	0
CAPACIDAD_DE_INNOVACION	0.801773	0.040508	19.7928	0



N				
COMUNICACION	0.667857	0.059815	11.16535	0
VISION_ESTRATEGICA	0.757248	0.049061	15.43489	0
R-squared	0.775042	Mean dependent var		21.1568
Adjusted R-squared	0.771668	S.D. dependent var		6
S.E. of regression	0.756634	Akaike info criterion		1.58344
Sum squared resid	114.4991	Schwarz criterion		3
Log likelihood	-230.553	Hannan-Quinn criter.		2.29954
F-statistic	229.6853	Durbin-Watson stat		2.36460
Prob(F-statistic)	0			1

---

**Nota.** Obtenido de la encuesta definitiva.

De la tabla anterior de regresión múltiple se observa que el coeficiente de determinación, cuyo valor es de 0.775 el cual señala que existe un 77.5% de ajuste de la recta de regresión muestral a los datos, Gujarati señala que: “ $r^2$  mide la proporción o el porcentaje de variación total en Y explicada por el modelo de regresión” (Gujarati, 2003, pág. 80) Los datos utilizados para la presente tabla se muestran en el apéndice 3.

La prueba global determinada por el p-valor de F que es igual a cero, muestra que existe un buen comportamiento del modelo en su conjunto. También se observa que no existen problemas de autocorrelación residual puesto que Durbin-Watson es cercano a 2.

De la misma manera, El error estándar de la regresión (S.E. of regression) es bajo (0.75) y estima la desviación típica del error; los valores

bajos de los criterios de información de Akaike y Schwarz (2.2995 y 2.3646) indican que el modelo es bueno. La suma de los errores al cuadrado (sum squared resid = 114.4991) es el valor de la función objetivo en el mínimo cuando estimamos por mínimo cuadrados ordinarios. El logaritmo de la función de verosimilitud (Log likelihood = -230.553) es el valor de la función objetivo en el máximo cuando se estima por máxima verosimilitud. Las características básicas de la variable dependiente vienen recogidas por su media (mean dependent var =21.15) y su cuasi desviación típica muestral (S.D. dependent var = 1.58) (Pérez López, 2006, pág. 70).

Estadísticamente el modelo nos arroja un p valor de “t” de student de 0.000 (p-value menor de 0.05), lo cual nos indica que las dimensiones de la variable Capacidad Gerencial influye en los Beneficios Económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna. Por tanto, se determina el modelo de regresión múltiple en el siguiente modelo:

$$\text{BENEFICIOS ECONÓMICOS} = 6.12 + 0.80 \text{ CAPACIDAD DE INNOVACIÓN} \\ +0.66 \text{ COMUNICACIÓN} + 0.75 \text{ VISIÓN ESTRATÉGICA}$$

**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**  
**CONCLUSIONES**

1. Se ha alcanzado el objetivo genérico de la presente investigación, se ha determinado el nivel de influencia que tiene la capacidad gerencial en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018 a través del Coeficiente de Determinación (R-squared) que sirve para medir el grado de ajuste que tiene el modelo planteado en la investigación, cuyo coeficiente tiene un valor de 77.06%, revelando que las variables en estudio explican el modelo y la t de Student nos da un p-valor de 0.00 que es menor a 0.05 (nivel de significancia), lo cual nos indica que la variable Capacidad Gerencial tiene significativa influencia en los Beneficios Económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna. Por tanto, se determina el modelo de regresión lineal de la siguiente manera:

$$Y = 5.63 + 0.76 X$$

2. Se alcanzó el objetivo específico N° 1 que indica: “Determinar la influencia que tiene la visión estratégica en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018”, a través de la prueba t de Student que indica las puntuaciones asignadas a la dotación es de -13.833 con un error típico igual a 0.111, el estadístico de prueba t es igual a -124.369 y se distribuye según una t de Student con 203 grados de libertad. dándonos un P-valor de 0.00 indicando que se rechaza la hipótesis nula (H0), por tanto, la visión estratégica tiene significativa influencia en los beneficios económicos de los vendedores del

Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018.

3. Se alcanzó el objetivo específico N° 2 que indica: “Determinar la influencia que tiene la comunicación en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018”, a través de la prueba t de Student que indica diferencias entre las puntuaciones asignadas a la dotación de -13.907 con un error típico igual a 0.098, el estadístico de prueba t es igual a -141.285 y se distribuye según una t de Student con 203 grados de libertad dándonos un P-valor de 0.00 indicando que se rechaza la hipótesis nula (H0), por tanto, la comunicación tiene significativa influencia en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018.

4. Se alcanzó el objetivo específico N° 3 que indica: “Determinar la influencia que tiene la capacidad de innovación en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018”, la prueba t de Student señala que las puntuaciones asignadas a la dotación y al software es de -15.353 con un error típico igual a 0.090. El estadístico de prueba t es igual a -169.793 y se distribuye según una t de Student con 203 grados de libertad dándonos un P-valor de 0.00 indicando que se rechaza la hipótesis nula (H0), por tanto, la capacidad de innovación tiene significativa influencia en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018.

## **SUGERENCIAS**

1. Los vendedores deben mejorar el gerenciamiento del mercado dos de mayo, deben incrementar el conocimiento sobre metodologías, procesos y técnicas, así como la capacidad para usar herramientas que mejoren el desempeño en equipo para la realización de actividades cotidianas que permitan incrementar los beneficios económicos. Las habilidades interpersonales deben ser desarrolladas e impulsadas en base a la capacidad para comprender, comunicar y trabajar correctamente, seleccionar alternativas para resolver problemas y aprovechar las oportunidades para que mejore la toma de decisiones y la capacidad gerencial de los altos mandos conduciendo a los vendedores del mercado a que alcancen sus objetivos.
  
2. Los líderes del mercado dos de mayo deben promover una visión estratégica clara y convincente que sea compartida con todos los miembros, permitiéndoles saber hacia dónde debe dirigirse la organización, los líderes deben fijar un futuro retador para sí mismos y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación creando un sentido idealista y positiva que enfoque de manera clara los objetivos y la dirección del mercado, la toma de este tipo de decisiones es de máxima importancia para el futuro del mercado dos de mayo, ya que afecta a toda la organización y a su desarrollo, por ello requiere una visión global, no sólo capacidad de análisis, sino también capacidad de síntesis e intuición.
  
3. La comunicación que se lleva a cabo en el mercado dos de mayo es importante, el diálogo y la participación de cada uno de los vendedores permite un desarrollo adecuado del mercado en su conjunto ya que comparten sus ideas e inquietudes que permitan evolucionar constantemente el servicio que brindan, tener

un buen nivel de comunicación va a permitir que se cumplan los objetivos y se respeten las políticas que establezcan, permite analizar sus preocupaciones, revelar sus problemas, ofrecer recomendaciones y dar sugerencias; asimismo, la comunicación directa entre proveedores y clientes vinculan los elementos para mejorar la calidad y el servicio, genera un mejor sistema de información para alcanzar de manera conjunta mayores niveles de ingresos.

4. Los directivos del mercado dos de mayo deben proponer el desarrollo de nuevos procesos, hacer que los productos que venden actualmente obtengan mejores atributos que los anteriores, la innovación constante crea valor en los bienes que se comercian, es por ello que es importante desarrollarlo con productos nuevos o mejorarlos para que los clientes consideren que son más útiles, así permitirán el desarrollo del mercado, ayudarán a transformar y aumentar la calidad del servicio que brindan, como también ayudarán a salir de la crisis que este mercado pueda tener puesto que la innovación constante ayuda a delinear el futuro de la organización a través de ideas prometedoras.

## REFERENCIAS

- AGUDI Unidad de Gestión del Conocimiento . (2014). La Innovación en la Industria Gráfica Peruana. AGUDI.
- Amaru Maximino, A. (2009). Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo. México: Pearson Educación.
- Andrade, D. (2014). Economías y Finanzas Internacionales. Obtenido de Universidad Católica de Ecuador:  
<http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/20-economias-de-escala>
- Arias Hanco , J. F. (2017). La gestión Empresarial y el Nivel de Ventas de las MYPES del Sector Mueblerías, en el Distrito de Tacna. 2016 - 2017. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración. (2010). Competitividad Empresarial. Obtenido de INFLUENCIA DEL CAPITAL HUMANO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE CELAYA, GUANAJUATO:  
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/competitividad-empresarial.html>
- Atehortua Ríos, C. A. (27 de Diciembre de 2014). elmundo. Obtenido de elmundo.com:  
[http://www.elmundo.com/movil/noticia\\_detalle.php?idx=247604&](http://www.elmundo.com/movil/noticia_detalle.php?idx=247604&)
- Audretch, D., Yamawaki, H. (1991). Structure, Conduct and Performance. New York: New York University Press.
- Bain, R. (2003). La productividad (segunda edición). Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Balboa Pari, Y. M. (2015). Influencia de la Gestión de Calidad en el Nivel de la Rentabilidad de la Asociación Agroindustrial Olivarera de Sama, Periodo 2015(Tesis). Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Baldino Burelli, C. (2014). Tesis. Factores que inciden en las decisiones de diversificación productiva. Un abordaje cualitativo. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Benzaquen, Sh, M,. (2012). Sistema de incentivos para aumentar la productividad en el área de producción. Sartenejas: Universidad Simón Bolívar.

- Bragulat, T., Angón, E., García, A., Giorgis, A., Barba, C., & Perea, J. (2018). Influencia de la capacidad gerencial del apicultor en la viabilidad de unidades de producción apícola en la Pampa Argentina. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*, 32-47.
- Calderón Limache, E. P. (2017). La gerencia efectiva y su relación con el éxito y sostenibilidad económica de las micro y pequeñas empresas del sector de servicios en Arequipa (Tesis). Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- Calderón Saldaña, J., & Alzamora de los Godos Urcia, L. A. (2011). Estadística para la tesis de postgrado. Lima: LULU internacional.
- Capriotti, P. (2013). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Málaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Carrión Maroto, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción. Madrid: ESIC.
- Castaño, R. (2005). Gestión Integral de Recursos Humanos. Instituto de Dirección y Organización de Empresas.
- CEMPRO Planes y Proyectos. (2013). Guía de Diseño de Proyectos Sociales. Obtenido de <https://sites.google.com/site/disenodeproyectossociales/Anlisis-Econmico-y-Financiero>
- Cempro planes y proyectos. (s.f.). Guía de Diseño de Proyectos Sociales. Obtenido de *Proyectos Sociales - Analisis Económico Financiero*: <https://sites.google.com/site/disenodeproyectossociales/Anlisis-Econmico-y-Financiero>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (quinta edición). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Conocimientos Web. (10 de Diciembre de 2014). Conocimientos web - La divisa del nuevo Milenio . Obtenido de <http://www.conocimientosweb.net/portal/article2620.html>
- Coremberg, A. (2005). Productividad, costo laboral y excedente en la Argentina durante 2003-2004. Buenos Aires: Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales.
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. México: Cengage Learning.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México: Pearson Educación.



- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.
- De Saint Pierre, T. (2009). Que es la Innovación. Obtenido de Innova Chile.
- De Val Pardo, I. (1997). Organizar: Acción y Efecto. Madrid: ESIC Editorial.
- De Val Pardo, I. (1997). Organizar: Acción y Efecto. . Madrid: ESIC Editorial.
- Delgado, J. V. (2015). ¡Planificando Estratégicamente! California: Windmills Editions Inc.
- Departamento de Tecnología. (14 de Enero de 2014). Tecnología. Obtenido de <http://iescantabria.com/Tecnolog%C3%ADa/tecnologia-2/>
- Díez de Castro, J., & Redondo López, C. (1996). Administración de Empresas. Madrid: Editorial Pirámide.
- Dominguez, A., & Muñoz, G. (2007). Métricas del marketing. España: ESIC.
- EUROSTAT, & OCDE. (2006). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Unión Europea: Grupo Tragsa.
- Fernández, E., Vásquez, C. J. (1996). El proceso de innovación tecnológica en la empresa. Universidad de Oviedo: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa .
- Frank, R.H. (2001). Microeconomía y conducta. Madrid: McGraw-Hill.
- Friego, E. (s.f.). Foro de Seguridad. Obtenido de Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Gamboa Huancanjulca, D. E. (25 de Marzo de 2014). Influencia del marketing mix en el comportamiento de compra de los consumidores del restaurant cevichería "Puerto Morín" en el distrito de Trujillo. Trujillo, Perú.
- García, J., & M., J. (2000). El Exito empresarial: Sus niveles de analisis y formas alternativas para su evaluación. CEPADE, 189.
- Giraldo Oliveros, M., & Juliao Esparragozaz, D. (2016). Gerencia de Marketing. Colombia: Universidad del norte.
- Gómez , G. (11 de Abril de 2001). Gestipolis. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/contabilidad-de-costos/>
- Grados, J. A. (1999). Capacitación y desarrollo de personal. México: Trillas.

- Guerrero, R. (12 de Marzo de 2011). Calidad y Productividad. Obtenido de <http://calidadyproductividadg2unesr.blogspot.pe/2011/03/unidad-ii-la-productividad.html>
- Gujarati, D. N. (2003). Econometría. México: Mc Graw Hill.
- Gutierrez Yañez, D. (s.f.). MiTecnológico. Obtenido de Competencia Pura y Perfecta: <http://www.mitecnologico.com/Main/CompetenciaPuraYPerfecta>
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1995). Compitiendo por el futuro. Ariel: Barcelona.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). Comportamiento organizacional. México: Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hill, C., & Gareth, J. (2009). Administración estratégica. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). Administración. México: Pearson Educación.
- Hodge, A., & Gales, W. (2003). Teoría de la organización: Un enfoque estratégico. Madrid: Prentice Hall.
- Horngren, C., Foster, G., & Datar, S. (2007). Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial. Mexico: Pearson Educación.
- Ismodes Alegría, J. (13 de Febrero de 2014). AuthorStream. Obtenido de <http://www.authorstream.com/Presentation/alfredojuan11186239-2075196-estructura-20organizacional/>
- Jiménez Hernández , L. (27 de Marzo de 2014). Economía Blogspot. Obtenido de Teoría de Costos y Producción: <http://ing-manuel-economia.blogspot.pe/2014/03/teoria-de-costos-y-produccion.html>
- Jimenez, J. (12 de Marzo de 2011). Calidad y Productividad. Obtenido de <http://calidadyproductividadg2unesr.blogspot.pe/2011/03/unidad-ii-la-productividad.html>
- Keat, P., & Young, P. (2004). Economía de empresa. México: Pearson Prentice Hall.
- Koontz, H., & Weinhrich , H. (1993). Elementos de Administración. Madrid: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. Weihrich, H. (2004). Administración. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial. México: Mc Graw Hill.

- Leon, A. (s.f.). Microeconomía. Calameo.
- López Molina, M. A. (2015). Capacidad gerencial y calidad de servicio en las empresas de transporte urbano en la ciudad de Puno - 2015 (Tesis). Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Lopez, J. (2013). +Productividad. México: Palibrio LLC.
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Cengage Learning.
- Magretta, J. (2014). Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y a la competencia. México: Grupo editorial Patria.
- Martínez, P.J., Vidal, J.M. . (2003). Economía Mundial (segunda edición). Madrid: McGraw-Hill.
- Miranda-Tortoló, T., Plácido Ortega- Izquierdo, L., Machado-Martínez, H. C., & Sardiñas- Alfonso, J. A. (2016). La capacidad gerencial del sector empresarial agropecuario en Cuba. Situación actual y brechas de formación. Pastos y Forrajes.
- Mora Vanegas, C. (3 de Marzo de 2017). Entorno Empresarial. Obtenido de Clima Laboral y Productividad: <http://www.entorno-empresarial.com/articulo/10024/clima-laboral-y-productividad>
- Munch, L. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Prentice Hall Pearson.
- Mungaray, A., Ramírez, M. . (2007). Capital humano y productividad en microempresas. Investigación Económica, LXVI (260).
- Nguyen, S., Reznik, A. (1991). Returns to Scale in Small and Large US Manufacturing Establishments. Small Business Economics.
- Patricio Jimenez, D. (2011). Manual de Recursos Humanos 3era Edición. Madrid: ESIC .
- Perca Coaquira, J. K. (2014). La Gestión Administrativa-Contable y su Relación con la Adquisición de Bienes y Servicios en la Ejecución de los Proyectos de la Corporación de Construcciones JRH EIRL en el Periodo 2014 (Tesis). Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Pérez López, C. (2006). Problemas resueltos de econometría. Madrid: Paraninfo.
- Pérez-Carballo, J. F. (1990). Control de la gestión empresarial. Madrid: ESIC.
- Pindyck, R.S., Rubinfeld, D.L. (2009). Microeconomía (séptima edición). Madrid: Prentice Hall.

- Prada, L. (1996). ¿Contribuyen las asignaturas de finanzas al desarrollo de la capacidad gerencial del administrador? *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 7-23.
- Psicología Industrial. (7 de Junio de 2014). Obtenido de Clima Organizacional: <http://psiicologiaindustrial2.blogspot.pe/2014/06/clima-organizacional.html>
- Quispe Francia, O. D. (2017). *Diseño de un sistema de información gerencial para apoyar la toma de decisiones e incrementar la rentabilidad en empresas comercializadoras de equipos médicos caso: GAMEL SRL*. Lima: Universidad Privada Norbert Wiener.
- Radio Uno. (17 de 07 de 2018). Radio Uno. Obtenido de Histórico Mercado Central cumple hoy 40 años de aniversario: <http://www.radiouno.pe/noticias/29551/historico-mercado-central-cumple-hoy-40-anos-aniversario>
- Reinoso, H., Araneda, C. (2007). *Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas*. Clima y Cultura Organizacional.
- Requejo, O.C. (2013). *Productividad laboral y protección social de las MYPES en el sector comercio de la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mongrovejo.
- Robbins, A., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodriguez, C. (2009). *Diccionario de economía*. Mendoza.
- Rodríguez, J. (1993). *Administración moderna del personal (segunda edición)*. México: Editorial ECASA.
- Rubio Gil, A., & Alvarez Irraeta, A. (2011). *Formación de formadores después de Bolonia*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componenetes esenciales en la productividad laboral*. Ciudad de La Habana: ACIMED.
- Stoner, J., Freeman, R. E., & Gilbert Jr. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice Hall. México: Prentice Hall.
- Stoner, J., Freeman, R.E., Gilbert Jr, D.R. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice Hall.
- SUNAT. (2017). *Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria: <http://www.sunat.gob.pe/>

- Tarifa Carmen. (2012). La división del trabajo en una organización.
- Thompson, I. (25 de Agosto de 2011). PromoNegocios. Obtenido de La Competencia Imperfecta:  
<https://www.promonegocios.net/mercado/competencia-imperfecta.html>
- Todo Expertos. (1 de Agosto de 2003). Contabilidad. Obtenido de Costos fijos y variables: <http://www.todoexpertos.com/categorias/dinero-y-servicios/contabilidad/respuestas/584151/costos-fijos-y-variables>
- Universidad de La punta . (12 de Diciembre de 2013). Contenidos Digitales. Obtenido de <http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/>
- Universidad Nacional Autónoma de Mexico. (8 de Septiembre de 2014). Ingeniería Unam. Obtenido de <http://www.ingenieria.unam.mx/industriales/descargas/documentos/catedra/estudiodeltrabajo01.pdf>
- Universidad Nacional de Chimborazo. (8 de Noviembre de 2013). Industrial Procesos Productivos. Obtenido de <http://industrialprocesosproductivosvane.blogspot.pe/>
- Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez". (7 de Marzo de 2009). Administración RRHH. Obtenido de Administración RRHH: [http://rrhhcirar.blogspot.pe/2009/03/descripcion-de-cargo\\_07.html](http://rrhhcirar.blogspot.pe/2009/03/descripcion-de-cargo_07.html)
- Vázquez Blomer, B., Escudero Serrano, J., & Gabín , A. (2010). Empresa y administración. Madrid: Paraninfo.
- William, B., Wrther, Jr., Heith, D. (1990). Administración del personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- Wordpress. (OFERTA de 2008). Obtenido de <https://yamelit.files.wordpress.com/2011/10/2-3-oferta.pdf>
- Zerep, S. (18 de Mayo de 2016). Temas Economía. Obtenido de Competencia Económica: <http://temaseconomia04.blogspot.pe/2016/05/competencia-economica.html>

**APÉNDICE**

## APÉNDICE 1 Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDICIÓN
<b>Independiente:</b> CAPACIDAD GERENCIAL	1. Visión estratégica	1. Identificación de retos donde otros no ven 2. Exposición de ideas nuevas 3. Habilidad para provocar cambios estratégicos	ESCALA DE LIKERT Siempre (5) La mayoría de veces (4) Algunas veces si algunas veces no (3) Pocas veces (2) Nunca (1)
	2. Enfocado en la comunicación	1. Usan medios de comunicación interna 2. Priorizan forma de comunicación interna 3. Monitorean los medios de comunicación interna	
	3. Capacidad de innovación	1. Cambios en la forma de organización 2. Introducción de tecnología nueva 3. Cambios en los procesos de ventas	
<b>Dependiente:</b> BENEFICIOS ECONÓMICOS	1. Precios de los productos	1. Precios accesibles 2. Poseen estructuras de precios 3. tienen influencia en la determinación de los precios	ESCALA DE LIKERT Siempre (5) La mayoría de veces (4) Algunas veces si algunas veces no (3) Pocas veces (2) Nunca (1)
	2. Calidad de los productos	1. Ofrecen la calidad que piden los consumidores 2. Toman en cuenta la calidad para ofrecer sus productos	

		3. Consideran la calidad como elemento que aporta a los beneficios económicos
	3. Ingresos por ventas	1. Consideran ingresos por ventas positivos 2. Llevan registro de sus ingresos por ventas 3. Consideran diversificar sus ingresos por ventas

*Nota.* Autoría propia.



## APÉNDICE 2. Matriz de consistencia

<b>Formulación del Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
<p><b>Problema General.</b></p> <p>¿Qué nivel de influencia tiene la capacidad gerencial en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018?</p>	<p><b>Objetivo General.</b></p> <p>Determinar nivel de influencia que tiene la capacidad gerencial en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018.</p>	<p><b>Hipótesis General.</b></p> <p>H1= La capacidad gerencial tiene una influencia significativa en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018.</p>	<p><b>Independiente</b></p> <p>Capacidad gerencial</p> <p><b>Dependiente</b></p> <p>Beneficios económicos</p>	<p>1. Visión estratégica</p> <p>2. Enfocado en la comunicación</p> <p>3. Capacidad de innovación</p> <p>1. Precios de los productos</p> <p>2. Calidad de los</p>	<p>Escala de Likert</p>

<b>Problemas Específicos.</b>	<b>Objetivos Específicos.</b>	<b>Hipótesis Específicas.</b>		productos	
<b>Problema específico 1</b>	<b>Objetivo específico 1</b>	<b>Hipótesis Específica 1</b>		3. Ingresos por ventas	
¿Qué nivel de influencia tiene la visión estratégica en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018?	Determinar la influencia que tiene la visión estratégica en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018	<b>H1:</b> la visión estratégica tiene influencia significativa en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018			
<b>Problema específico 2</b>	<b>Objetivo específico 2</b>	<b>Hipótesis Específica 2</b>			
¿Qué nivel de influencia tiene la visión estratégica en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018?	Determinar la influencia que tiene la visión estratégica en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018	<b>H1:</b> la visión estratégica tiene influencia significativa en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018			

<p>de influencia tiene la comunicación en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018?</p> <p><b>Problema específico 3</b></p> <p>¿Qué nivel de influencia tiene la capacidad de innovación en los beneficios económicos</p>	<p>que tiene la comunicación en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018</p> <p><b>Objetivo específico 3</b></p> <p>Determinar la influencia que tiene la capacidad de innovación en los beneficios económicos de los vendedores</p>	<p>comunicación tiene significativa influencia en los beneficios económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018</p> <p><b>Hipótesis específica 3</b></p> <p>H1: La capacidad de innovación tiene significativa influencia en los beneficios</p>			
--	---	---	--	--	--

de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018?	del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018	económicos de los vendedores del Mercado Dos de Mayo de la ciudad de Tacna, 2018			
---	---	---	--	--	--

*Nota.* Autoría propia.

#### APÉNDICE 3 Resultado Likert de encuesta definitiva para las variables de estudio

N° de encuesta	Capacidad Gerencial	Beneficios Económicos	Visión estratégica	Comunicación	Capacidad de innovación
1	18	20	7	7	4
2	18	20	7	6	5
3	18	20	7	6	5
4	19	21	8	6	5
5	22	21	8	8	6
6	22	21	8	9	5
7	22	23	7	9	6
8	23	24	8	8	7
9	24	26	7	9	8
10	24	26	7	9	8
11	20	22	8	7	5
12	22	22	6	8	8
13	20	22	7	7	6

14	19	20	9	6	4
15	19	21	8	8	3
16	20	21	9	8	3
17	19	21	6	7	6
18	20	21	8	6	6
19	19	21	6	6	7
20	19	19	7	8	4
21	18	19	6	8	4
22	22	23	9	6	7
23	21	22	8	8	5
24	21	22	9	8	4
25	20	21	6	7	7
26	21	22	8	6	7
27	19	21	6	6	7
28	19	20	7	8	4
29	19	20	6	8	5
30	19	21	8	6	5
31	22	21	8	8	6
32	22	21	8	9	5
33	22	21	7	9	6
34	23	24	8	8	7
35	24	24	7	9	8
36	24	22	7	9	8
37	20	22	8	7	5
38	22	23	6	8	8
39	21	22	7	7	7
40	20	21	9	6	5
41	21	22	8	8	5

42	22	23	9	8	5
43	20	20	6	7	7
44	21	21	8	6	7
45	20	20	6	7	7
46	22	23	7	8	7
47	22	24	6	9	7
48	19	20	6	6	7
49	19	19	7	8	4
50	18	19	6	8	4
51	19	20	9	6	4
52	19	20	8	8	3
53	20	21	9	8	3
54	19	20	6	7	6
55	20	21	8	6	6
56	19	19	6	6	7

## APÉNDICE 4 Resultado Likert de encuesta definitiva para las variables de estudio

57	19	19	7	8	4
58	18	19	6	8	4
59	22	23	8	7	7
60	22	22	8	8	6
61	22	22	8	9	5
62	22	22	7	9	6
63	23	25	8	8	7
64	24	23	7	9	8
65	24	23	7	9	8
66	20	21	8	7	5
67	22	24	6	8	8
68	21	22	7	7	7
69	20	21	9	6	5

70	20	21	8	8	4
71	21	22	9	8	4
72	21	21	6	8	7
73	21	21	8	6	7
74	19	20	6	6	7
75	19	20	7	8	4
76	18	19	6	8	4
77	19	20	7	7	5
78	19	20	7	7	5
79	21	21	8	8	5
80	19	20	7	7	5
81	21	21	8	8	5
82	21	22	7	7	7
83	21	22	7	7	7
84	22	23	9	6	7
85	23	24	8	8	7
86	24	25	9	8	7
87	20	21	6	7	7
88	20	22	8	6	6
89	20	21	6	7	7
90	19	20	7	8	4
91	18	20	6	8	4
92	24	24	9	8	7
93	20	21	6	7	7
94	20	21	8	6	6
95	19	21	6	7	6
96	18	19	7	8	3
97	18	19	6	8	4



98	18	20	6	8	4
99	19	21	7	7	5
100	20	21	7	7	6
101	21	22	8	8	5
102	19	21	7	7	5
103	21	21	8	8	5
104	21	22	7	7	7
105	20	20	7	7	6
106	21	21	9	6	6
107	23	21	8	8	7
108	24	23	9	8	7
109	20	21	6	7	7
110	20	21	8	6	6
111	19	19	6	7	6
112	18	19	7	8	3
113	21	21	6	8	7

## APÉNDICE 5 Resultado Likert de encuesta definitiva para las variables de estudio

114	24	23	9	8	7
115	20	22	6	7	7
116	20	22	8	6	6
117	19	20	6	7	6
118	18	19	7	8	3
119	18	18	6	8	4
120	24	23	9	8	7
121	20	21	6	7	7
122	20	21	8	6	6
123	19	19	6	7	6
124	18	19	7	8	3
125	22	23	6	9	7
126	24	24	9	8	7

127	20	21	6	7	7
128	20	21	8	6	6
129	19	20	6	7	6
130	19	21	7	8	4
131	18	19	6	8	4
132	20	21	8	6	6
133	18	19	6	6	6
134	18	20	7	8	3
135	18	19	6	8	4
136	19	21	6	7	6
137	20	21	7	8	5
138	19	21	6	8	5
139	19	21	6	8	5
140	19	19	7	7	5
141	19	21	7	7	5
142	21	22	8	8	5
143	19	20	7	7	5
144	21	21	8	8	5
145	21	21	7	7	7
146	20	21	7	7	6
147	21	21	9	6	6
148	23	22	8	8	7
149	22	21	8	7	7
150	20	21	6	7	7
151	20	20	8	6	6
152	19	20	6	7	6
153	18	19	7	8	3
154	21	23	7	7	7

155	21	22	9	6	6
156	23	22	8	8	7
157	24	25	9	8	7
158	20	22	6	7	7
159	20	21	8	6	6
160	18	19	6	6	6
161	18	19	7	8	3
162	18	19	6	8	4
163	18	19	6	8	4
164	19	20	7	7	5
165	19	20	7	7	5
166	21	22	8	8	5
167	19	20	7	7	5
168	21	21	8	8	5
169	21	21	7	7	7
170	20	21	7	7	6

## APÉNDICE 6 Resultado Likert de encuesta definitiva para las variables de estudio

171	21	21	9	6	6
172	24	23	8	8	8
173	24	25	9	8	7
174	21	22	6	7	8
175	21	22	8	6	7
176	19	21	6	7	6
177	19	20	7	8	4
178	21	23	7	7	7
179	22	23	9	6	7
180	23	24	8	8	7
181	24	25	9	8	7
182	20	20	6	7	7
183	20	21	8	6	6

184	18	19	6	6	6
185	18	19	7	8	3
186	17	19	4	7	6
187	18	19	5	7	6
188	17	18	6	6	5
189	18	19	6	6	6
190	19	20	6	7	6
191	21	22	9	6	6
192	23	22	8	8	7
193	24	23	9	8	7
194	20	21	6	7	7
195	21	21	7	7	7
196	20	21	7	7	6
197	21	21	9	6	6
198	23	22	8	8	7
199	24	23	9	8	7
200	18	19	6	6	6
201	18	18	6	7	5
202	21	22	9	6	6
203	23	23	8	8	7
204	24	24	9	8	7

---

*Nota.* Autoría propia.