

UNIVERSIDAD PRIVADA SAN CARLOS

FACULTAD DE CIENCIAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



TESIS

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES ZILICOM**

INVESTMENT S.A.C.

PRESENTADA POR:

ELIZABETH NATALY ROSAS ROJAS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PUNO – PERÚ

2026



Repositorio Institucional ALCIRA by [Universidad Privada San Carlos](http://www.upsc.edu.pe) is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



5.02%

SIMILARITY OVERALL

SCANNED ON: 25 MAR 2026, 12:49 AM

Originality & Authorship Report

Your text is highlighted according to the matched content in the results above.

● IDENTICAL
1.48%

● CHANGED TEXT
3.54%

Report #32125815

ELIZABETH NATALY ROSAS ROJAS // GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES ZILICOM INVESTMENT S.A.C. RESUMEN La presente investigación tuvo como objetivo determinar de qué manera la gestión estratégica del área de ventas incide en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025. 1 2 4 El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y de corte transversal, aplicando encuestas y análisis estadístico descriptivo e inferencial para evaluar la relación entre la gestión estratégica y la rentabilidad empresarial. La población estuvo conformada por 40 participantes. Los resultados evidenciaron que la gestión estratégica del área de ventas se ubica predominantemente en un nivel medio y alto, lo que indica la existencia de procesos establecidos, aunque con oportunidades de mejora. En cuanto a la rentabilidad, se obtuvo un rendimiento sobre activos de 1,29%, un rendimiento sobre el patrimonio de 3,69 % y un margen operativo de 8,36%, reflejando una rentabilidad positiva pero limitada. El análisis estadístico permitió contrastar la hipótesis general, concluyendo que la gestión estratégica del área de ventas incide significativamente en la rentabilidad empresarial. En consecuencia, el fortalecimiento de los

UNIVERSIDAD PRIVADA SAN CARLOS
FACULTAD DE CIENCIAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
TESIS
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES ZILICOM
INVESTMENT S.A.C.
PRESENTADA POR:
ELIZABETH NATALY ROSAS ROJAS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

:



Dra. MARLENE CUSI MONTESINOS

PRIMER MIEMBRO

:



M.Sc. KORINA ASQUI GOMEZ

SEGUNDO MIEMBRO

:



Mtra. NATALY SILVIA GARCIA VILCA

ASESOR DE TESIS

:



Dr. DAVID MOISES CALIZAYA ZEVALLOS

Área: Ciencias Económicas, Negocios.

Sub área: Contabilidad y Finanzas.

Líneas de Investigación: Negocios, Administración

Puno, 06 de abril del 2026.

DEDICATORIA

“Primeramente quiero dedicar esta tesis a Dios, porque sin él nada es posible, él es quien creó todo y nos permite estar en este mundo. A mis padres, especialmente a mi mamá NATIVIDAD ROJAS por darme la vida, por su amor incondicional, por su comida que alimenta el alma, eres mi mayor tesoro, este logro también es tuyo.

A mi papá Mario Rosas, a quien tengo presente en cada instante de mi vida, aunque no estés conmigo físicamente. Fuiste y serás siempre un ejemplo para mí. Junto a mi madre me hicieron la mujer que soy hoy en día, me guiaron siempre por el camino correcto y dando lo mejor de mí para lograr todo lo que me he propuesto. Los amo infinitamente.

A mi hermana Silvia Rojas, eres parte fundamental en mi vida y de este trabajo tan importante para mí, es por ello que te lo dedico. Eres la persona que siempre me acompañó en las buenas, en las malas y con la cual quiero compartir los eventos de mi vida.

A mi amigo y hermano Alejandro Subía, y quien se merece los mejores elogios por su inteligencia, dedicación y apoyo incondicional.”

Elizabeth Nataly

AGRADECIMIENTO

Quisiera comenzar expresando mi más sincero agradecimiento a mi asesor de tesis, el Dr. David M. Calizaya Zevallos, cuya experiencia, paciencia y apoyo constante fueron fundamentales para la realización de este trabajo. Su guía no solo me proporcionó claridad académica, sino también motivación en momentos de duda. Su confianza en mí me impulsó a seguir adelante y superar los desafíos.

A la Universidad Privada San Carlos, gracias por brindarme la oportunidad de crecer académica y profesionalmente. Mi gratitud también va al Departamento de Investigaciones, cuyo apoyo y disposición fueron esenciales para la culminación de esta tesis. Aprecié profundamente su confianza en mi trabajo y el ambiente de aprendizaje que me ofrecieron.

A todos, gracias por ser parte de este viaje.

Elizabeth Nataly

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	2
ÍNDICE GENERAL	3
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE ANEXOS	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	14
1.1.1. PROBLEMA GENERAL	16
1.1.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	16
1.2. ANTECEDENTES	17
1.3. OBJETIVOS:	20
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	20
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. MARCO TEÓRICO	22
2.1.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE VENTAS	22
2.1.2. RENTABILIDAD EMPRESARIAL	24
2.2. MARCO CONCEPTUAL:	25
2.3. HIPÓTESIS	26

2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL:	26
2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:	26

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ZONA DE ESTUDIO	28
3.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA.	28
3.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS	29
3.3.1. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	29
3.3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	30
3.4. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	32
3.5. MÉTODO O DISEÑO ESTADÍSTICO	35

CAPÍTULO IV

EXPOSICIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LA VARIABLE GESTIÓN ESTRATÉGICA	36
4.1.1. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	37
4.1.2. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN	38
4.1.3. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	39
4.1.4. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN CONTROL ESTRATÉGICO	40
4.2. EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LA VARIABLE RENTABILIDAD	40
4.3. PROCESO DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS	41
4.3.1. RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE VENTAS Y LA RENTABILIDAD	42
4.3.2. RELACIÓN ENTRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE VENTAS Y LA RENTABILIDAD	43
4.3.3. RELACIÓN ENTRE LA ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE VENTAS Y LA RENTABILIDAD	45
4.3.4. RELACIÓN ENTRE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE VENTAS Y LA RENTABILIDAD	46

4.3.5. RELACIÓN ENTRE EL CONTROL ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE VENTAS Y LA RENTABILIDAD	47
4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:	48
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	62

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 01: Matriz de operacionalización de la variable Gestión estratégica del área de ventas	de 32
Tabla 02: Matriz de operacionalización de la variable Rentabilidad empresarial	34
Tabla 03: Nivel de la gestión estratégica	36
Tabla 04: Nivel de la dimensión planificación estratégica	37
Tabla 05: Nivel de la dimensión organización	38
Tabla 06: Nivel de la dimensión dirección estratégica	39
Tabla 07: Nivel de la dimensión control estratégico	40
Tabla 08: Rentabilidad empresarial	41
Tabla 09: Prueba de Normalidad	41
Tabla 10: La relación entre la Gestión estratégica del área de ventas y la Rentabilidad	42
Tabla 11: La relación entre Planificación Estratégica del Área de Ventas y Rentabilidad	44
Tabla 12: La relación entre Organización del Área de Ventas y Rentabilidad	45
Tabla 13: La relación entre Dirección del Área de Ventas y Rentabilidad	46
Tabla 14: La relación entre Control Estratégico del Área de Ventas y Rentabilidad	47

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 01: Plaza de armas de la ciudad de Puno	28
Figura 02: Nivel de la gestión estratégica	36
Figura 03: Nivel de la dimensión planificación estratégica	37
Figura 05: Nivel de la dimensión dirección estratégica	39
Figura 06: Nivel de la dimensión control estratégico	40
Figura 07: Reunión mensual organización y planificación del nuevo plan de trabajo incluye metas, revisiones en relación a meses pasados, se indica las promociones actuales y actualización de aplicativos entre otros. Participantes (39 Colaboradores o promotores de venta / 01 Supervisor / 01 representante MOVISTAR departamento de PUNO)	73
Figura 08: Trabajo de campo "ACTIVACIONES" incluye prospección de clientes, información de productos lugar bellavista PUNO CIUDAD, Participantes (1 supervisor, 3 promotores de ventas)	74
Figura 09: Capacitación de productos, sistemas, ROLL-PLAY en gestión comercial (hacer simulaciones de ventas y como cerrarlas) también se indicaba las metas alcanzadas y lo que nos faltaría para lograr nuestro objetivo Participantes (20 promotores, 1 supervisor)	75
Figura 10: Llenado de encuestas por el personal fuerza de ventas del área comercial de la empresa.	76

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 01: Matriz de consistencia	63
Anexo 02: Cuestionario	66
Anexo 03: Ficha de análisis documental	67
Anexo 04: Ficha de validación de instrumento	68
Anexo 05: Estados financieros utilizados	69
Anexo 06: Ficha de análisis financiero	71
Anexo 07: Panel fotográfico	73

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar de qué manera la gestión estratégica del área de ventas incide en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y de corte transversal, aplicando encuestas y análisis estadístico descriptivo e inferencial para evaluar la relación entre la gestión estratégica y la rentabilidad empresarial. La población estuvo conformada por 40 participantes. Los resultados evidenciaron que la gestión estratégica del área de ventas se ubica predominantemente en un nivel medio y alto, lo que indica la existencia de procesos establecidos, aunque con oportunidades de mejora. En cuanto a la rentabilidad, se obtuvo un rendimiento sobre activos de 1,29%, un rendimiento sobre el patrimonio de 3,69 % y un margen operativo de 8,36%, reflejando una rentabilidad positiva pero limitada. El análisis estadístico permitió contrastar la hipótesis general, concluyendo que la gestión estratégica del área de ventas incide significativamente en la rentabilidad empresarial. En consecuencia, el fortalecimiento de los procesos de planificación, organización, dirección y control contribuirá a mejorar el desempeño financiero y la competitividad de la empresa en el mercado regional.

Palabras clave: Área de ventas, Desempeño financiero, Gestión estratégica, Rentabilidad empresarial, Telecomunicaciones.

ABSTRACT

This research aimed to determine how strategic sales management impacts the profitability of the telecommunications company Zilicom Investment S.A.C., located in the Puno region, during the year 2025. The study employed a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional design, utilizing surveys and descriptive and inferential statistical analysis to evaluate the relationship between strategic management and business profitability. The population consisted of 40 participants. The results showed that strategic sales management is predominantly at a medium to high level, indicating the existence of established processes, albeit with opportunities for improvement. Regarding profitability, a return on assets of 1.29%, a return on equity of 3.69%, and an operating margin of 8.36% were obtained, reflecting positive but limited profitability. The statistical analysis allowed for the testing of the general hypothesis, concluding that strategic sales management significantly impacts business profitability. Consequently, strengthening the planning, organization, management, and control processes will contribute to improving the company's financial performance and competitiveness in the regional market.

Keywords: Sales area, Financial performance, Strategic management, Business profitability, Telecommunications.

INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial contemporáneo, caracterizado por la globalización de los mercados, la acelerada transformación tecnológica y el incremento de la competencia, las organizaciones enfrentan el desafío permanente de diseñar e implementar estrategias que les permitan mantener su posicionamiento y mejorar su desempeño financiero. En este escenario, la gestión estratégica se convierte en un elemento fundamental para orientar la toma de decisiones empresariales y aprovechar eficientemente los recursos organizacionales. De acuerdo con Michael Porter (2008), la estrategia empresarial permite a las organizaciones alcanzar ventajas competitivas sostenibles mediante la adecuada articulación entre sus recursos internos y las condiciones del entorno competitivo.

Dentro de este enfoque, el área de ventas cumple un rol esencial en la generación de ingresos y en la sostenibilidad económica de las empresas. La gestión estratégica del área de ventas implica la planificación, organización y control de las actividades comerciales con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales y fortalecer la relación con los clientes. En este sentido, Philip Kotler y Kevin Lane Keller (2016) sostienen que la implementación de estrategias comerciales adecuadas permite mejorar el desempeño organizacional, optimizar los procesos de comercialización y contribuir significativamente a la rentabilidad empresarial.

En los últimos años, los procesos de ventas han experimentado importantes transformaciones debido a factores económicos, tecnológicos y sociales. Uno de los eventos más significativos fue la pandemia provocada por el COVID-19, la cual generó cambios sustanciales en la forma en que las organizaciones interactúan con sus clientes, impulsando la digitalización de los procesos comerciales y el uso de nuevas herramientas tecnológicas para la gestión de ventas. En este contexto, los departamentos comerciales han tenido que adaptar sus estrategias para mantener su competitividad en mercados cada vez más dinámicos (Sheth, 2020).

Diversos estudios han analizado la relación entre la gestión estratégica de ventas y el desempeño financiero de las organizaciones. Investigaciones realizadas en el ámbito empresarial evidencian que las estrategias comerciales adecuadamente estructuradas pueden contribuir a mejorar la eficiencia organizacional, fortalecer las relaciones con los clientes y aumentar los niveles de rentabilidad empresarial. En este sentido, estudios como el de Morgan, Vorhies y Mason (2009) señalan que las capacidades de marketing y las estrategias comerciales desempeñan un papel determinante en el desempeño financiero de las empresas, debido a que permiten generar ventajas competitivas sostenibles en el mercado.

No obstante, la literatura académica también evidencia resultados diversos respecto a la relación entre las estrategias de ventas y el desempeño financiero. Mientras algunas investigaciones reportan una relación positiva entre la gestión estratégica de ventas y la rentabilidad empresarial, otros estudios sugieren que dicha relación puede variar dependiendo del contexto organizacional, el sector económico y la forma en que las estrategias comerciales son implementadas (Homburg, Jensen & Hahn, 2007). Esta diversidad de resultados demuestra la necesidad de continuar desarrollando investigaciones empíricas que permitan comprender con mayor profundidad la incidencia de la gestión estratégica del área de ventas en el desempeño financiero de las organizaciones.

Esta necesidad resulta particularmente relevante en sectores caracterizados por altos niveles de competitividad y constante innovación tecnológica, como el sector de telecomunicaciones. En este sector, las empresas deben desarrollar estrategias comerciales eficientes que les permitan atraer nuevos clientes, fidelizar a los usuarios existentes y mejorar su rentabilidad en un mercado altamente dinámico.

En este contexto, la presente investigación tiene como propósito analizar la incidencia de la gestión estratégica del área de ventas en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones ZILICOM, con la finalidad de generar evidencia empírica que

contribuya al fortalecimiento de la gestión comercial y al mejoramiento del desempeño financiero de la organización.

La investigación se encuentra estructurada en cuatro capítulos. El **Capítulo I** presenta el planteamiento del problema, la formulación de los objetivos de investigación, la justificación del estudio y los antecedentes relacionados con las variables analizadas. El **Capítulo II** desarrolla el marco teórico y conceptual que sustenta la investigación, abordando las principales teorías relacionadas con la gestión estratégica del área de ventas y la rentabilidad empresarial, así como la formulación de las hipótesis. El **Capítulo III** describe la metodología utilizada en el estudio, incluyendo el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los procedimientos de análisis estadístico. Finalmente, el **Capítulo IV** presenta los resultados obtenidos, su análisis e interpretación, así como las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A nivel global, el sector de telecomunicaciones se caracteriza por una alta competitividad, elevados costos de inversión tecnológica y una creciente presión sobre los márgenes de rentabilidad. De acuerdo con el informe *Global Telecom Outlook 2024–2028*, si bien los ingresos globales del sector alcanzaron aproximadamente US\$1.14 billones en 2023, el crecimiento proyectado es moderado, lo que obliga a las empresas a optimizar sus procesos internos, especialmente aquellos vinculados a la gestión estratégica del área de ventas (PwC, 2025).

En este contexto, la literatura reciente sostiene que la gestión estratégica, entendida como la formulación, implementación y control de estrategias organizacionales, tiene una incidencia directa sobre el desempeño financiero y la rentabilidad empresarial. Estudios empíricos realizados en empresas de telecomunicaciones evidencian que la planificación estratégica del área comercial permite mejorar la asignación de recursos, el cumplimiento de objetivos de ventas y la sostenibilidad financiera en mercados altamente dinámicos (Ayo et al., 2025).

Asimismo, organismos internacionales y centros de análisis económico coinciden en que las empresas de telecomunicaciones que no alinean su estrategia de ventas con los objetivos financieros corporativos presentan mayores riesgos de estancamiento, pérdida de cuota de mercado y reducción de rentabilidad, especialmente en escenarios de rápida innovación tecnológica (Deloitte, 2025).

En diferentes mercados de Europa y Estados Unidos, las empresas de telecomunicaciones y los fabricantes de equipos afrontan un escenario altamente competitivo, caracterizado por dificultades para rentabilizar el 5G y una rápida digitalización de las funciones del sector; además, ante la reducción de los márgenes de beneficio y el limitado crecimiento de los ingresos, muchas de estas compañías han optado por implementar recortes considerables en su fuerza laboral, evidenciando los desafíos estructurales de la industria para mantener niveles sostenibles de rentabilidad en un contexto marcado por una competencia cada vez más intensa (Manière, 2025).

Además, algunas compañías del sector han optado por abandonar determinados mercados internacionales debido a la baja rentabilidad de sus operaciones. Un caso representativo es el de la empresa Telefónica, que ha venido reduciendo su presencia en varios países de América Latina, entre ellos Argentina y Perú, como parte de una estrategia corporativa orientada a concentrar sus operaciones en mercados considerados más rentables, como España, Brasil, Reino Unido y Alemania; no obstante, a pesar de esta reorientación estratégica, la compañía registró en el primer trimestre de 2025 una aminoración del 2.9% en sus ingresos respecto al mismo período de 2024, alcanzando un total aproximado de 9,220 millones de euros (Landauro, 2025).

En el caso del Perú, de acuerdo con informes del regulador sectorial, los ingresos del sector alcanzaron aproximadamente S/. 12,532 millones entre enero y setiembre de 2025, lo que representó un crecimiento cercano al 3% respecto al mismo periodo del año anterior, siendo que este incremento estuvo principalmente asociado al aumento de las líneas móviles en modalidad postpago y al crecimiento de las conexiones de internet fijo, especialmente mediante tecnología de fibra óptica (Osiptel, 2025).

A nivel local, Zilicom Investment S.A.C., empresa que forma parte de un holding peruano con más de dos décadas de trayectoria y que desarrolla actividades bajo el modelo B2B en sectores como retail y banca, realiza parte de sus operaciones dentro del ecosistema de telecomunicaciones. En este contexto, resulta fundamental que la empresa implemente una adecuada gestión estratégica del área de ventas, que permita planificar,

organizar y dirigir eficientemente las actividades comerciales orientadas a la captación y fidelización de clientes corporativos. No obstante, en un entorno altamente competitivo, la gestión del área de ventas puede presentar limitaciones relacionadas con la planificación de estrategias comerciales, la coordinación de los equipos de ventas, el establecimiento de metas y la evaluación de resultados, lo cual podría repercutir directamente en los niveles de rentabilidad empresarial. En ese sentido, surge la necesidad de analizar la incidencia de la gestión estratégica del área de ventas en la rentabilidad de la empresa Zilicom Investment S.A.C., con el propósito de identificar posibles oportunidades de mejora que contribuyan a fortalecer la competitividad y sostenibilidad financiera de la organización.

1.1.1. PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera la gestión estratégica del área de ventas incide en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025?

1.1.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

¿De qué manera la planificación estratégica del área de ventas incide en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., en el departamento de Puno, durante el año 2025?

¿De qué manera la organización del área de ventas incide en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., en el departamento de Puno, durante el año 2025?

¿De qué manera la dirección estratégica del área de ventas incide en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., en el departamento de Puno, durante el año 2025?

¿De qué manera el control estratégico del área de ventas incide en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., en el departamento de Puno, durante el año 2025?

1.2. ANTECEDENTES

En el ámbito internacional, Ngeto y Amuhaya (2025) analizaron la relación entre las prácticas de gestión estratégica y el desempeño organizacional en empresas de telecomunicaciones móviles en Kenia. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo correlacional, utilizando encuestas aplicadas a gerentes y análisis estadístico multivariante. El objetivo del estudio fue determinar cómo la planificación estratégica, el liderazgo y la innovación influyen en el rendimiento empresarial. Los resultados evidenciaron que la planificación estratégica incide de manera significativa en el desempeño organizacional, reflejándose en mejoras de ventas y rentabilidad. La investigación concluye que las empresas de telecomunicaciones que aplican una gestión estratégica formal logran mayor sostenibilidad financiera. Este estudio aporta sustento empírico relevante para la presente investigación, aunque aborda el desempeño organizacional de manera general y no se focaliza exclusivamente en la gestión del área de ventas.

Asimismo, Soltaninejad y Shaghghi (2024) analizaron el impacto de las estrategias de precios y posicionamiento estratégico en la retención de clientes dentro del sector telecomunicaciones. La metodología empleada fue cuantitativa descriptiva y analítica, basada en datos de mercado y análisis sectorial. Los resultados demostraron que las decisiones estratégicas comerciales influyen directamente en los ingresos operativos y, de manera indirecta, en la rentabilidad empresarial. Los autores concluyen que una adecuada formulación de estrategias comerciales fortalece la competitividad financiera de las empresas. El estudio respalda la importancia de la estrategia comercial, aunque no aborda de forma directa la gestión integral del área de ventas.

Por su parte, Ofori et al. (2024) evaluaron la relación entre la planificación estratégica y el desempeño financiero en empresas de servicios a nivel internacional, incluyendo organizaciones del sector telecomunicaciones. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo con análisis estadístico de datos de panel. Los resultados evidenciaron que las empresas que implementan procesos formales de planificación estratégica presentan mejores

indicadores financieros y mayor rentabilidad. Los autores concluyen que la planificación estratégica es un factor clave para mejorar el rendimiento financiero empresarial. Este antecedente refuerza el sustento teórico de la investigación, aunque no se enfoca específicamente en el área de ventas como unidad de análisis.

Finalmente, Kim y Lee (2023) analizaron la relación entre las estrategias de gestión de ventas y la rentabilidad en empresas de telecomunicaciones en Corea del Sur. La metodología fue cuantitativa correlacional, aplicando encuestas a directivos del área de ventas y análisis de regresión. El objetivo del estudio fue determinar cómo la planificación, organización y control del área de ventas influyen en los resultados financieros. Los hallazgos revelaron una relación positiva y significativa entre la gestión estratégica del área de ventas y la rentabilidad empresarial. Los autores concluyen que una adecuada estructura de gestión de ventas contribuye a mejorar los márgenes de beneficio. Este estudio guarda una relación directa con la presente investigación, al vincular explícitamente la gestión de ventas con la rentabilidad.

En lo que respecta al ámbito nacional, se destaca la investigación de Quispe y Castañeda (2024), quienes analizaron la relación entre la gestión comercial y los resultados financieros. La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo correlacional, aplicando encuestas a empresas de servicios. Los resultados demostraron que la gestión estratégica del área comercial se relaciona significativamente con la rentabilidad empresarial. Los autores concluyen que la planificación estratégica y el control comercial son determinantes para mejorar el desempeño financiero. Este antecedente es relevante para la investigación al evidenciar la relación entre ventas y rentabilidad en el contexto peruano, aunque no se limita al sector telecomunicaciones.

A su vez, Flores y Salazar (2023) analizaron la relación entre la gestión estratégica del área comercial y la rentabilidad empresarial. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y diseño no experimental, aplicando encuestas al personal del área comercial y análisis financiero de los estados de resultados. Los resultados evidenciaron una relación significativa entre la planificación y el control

estratégico de ventas con los niveles de rentabilidad. Los autores concluyen que una gestión comercial estratégica contribuye al incremento sostenido de los resultados financieros. Esta investigación fortalece el sustento nacional de la investigación al abordar directamente el vínculo entre gestión de ventas y rentabilidad en empresas del sector telecomunicaciones.

Del mismo modo, Aguirre (2022) analizó cómo las estrategias de ventas influyen en la rentabilidad empresarial. La metodología fue cuantitativa descriptiva y correlacional, aplicando instrumentos de medición a empresas de servicios. Los resultados evidenciaron que la ausencia de planificación y control en ventas afecta negativamente la rentabilidad. El estudio concluye que una gestión estratégica del área de ventas mejora los resultados financieros. Este antecedente aporta evidencia empírica nacional relevante, aunque se desarrolla en un sector distinto al de telecomunicaciones.

Por último, Rojas (2022), en su investigación titulada Estrategias de ventas y rentabilidad en empresas de servicios del sector tecnológico en el Perú, tuvo como objetivo determinar el impacto de las estrategias de ventas en la rentabilidad empresarial. La metodología utilizada fue cuantitativa descriptiva–correlacional, empleando encuestas y análisis documental financiero. Los resultados mostraron que las empresas que aplican estrategias de ventas estructuradas presentan mayores márgenes de utilidad y mejor desempeño financiero. El estudio concluye que la ausencia de planificación estratégica en ventas limita el crecimiento económico de las empresas de servicios. Desde una apreciación crítica, este antecedente resulta relevante porque aporta evidencia empírica nacional sobre la relación ventas–rentabilidad en sectores tecnológicos afines al de telecomunicaciones.

En lo que concierne al contexto local, Tello (2023) determinó la relación entre la planificación estratégica del área de ventas y el desempeño financiero. La metodología fue cuantitativa correlacional, aplicando encuestas al personal del área comercial. Los resultados demostraron una relación significativa entre las dimensiones de planificación, organización, dirección y control del área de ventas con la rentabilidad operativa. El

estudio concluye que una adecuada gestión estratégica del área de ventas contribuye al fortalecimiento financiero de la empresa. Desde una apreciación crítica, este antecedente local resulta altamente pertinente, ya que se desarrolla en el mismo sector y en un contexto regional similar al de la presente investigación.

En tanto, Condori (2024) evaluó la relación entre la gestión estratégica del área comercial y la rentabilidad empresarial. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y nivel correlacional, aplicando encuestas al personal de ventas y análisis de indicadores financieros. Los resultados evidenciaron que las dimensiones de planificación, organización y control del área comercial se relacionan significativamente con la rentabilidad de la empresa. El autor concluye que una adecuada gestión estratégica del área de ventas contribuye a mejorar el desempeño financiero en empresas de telecomunicaciones a nivel regional. Este antecedente local es altamente pertinente, ya que se desarrolla en un contexto geográfico similar al de la presente investigación y refuerza la validez contextual del estudio (Condori, 2024).

1.3. OBJETIVOS:

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la incidencia de la gestión estratégica del área de ventas en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar la incidencia de la planificación estratégica del área de ventas en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.

Evaluar la incidencia de la organización estratégica del área de ventas en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.

Determinar la incidencia de la dirección estratégica del área de ventas en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.

Examinar la incidencia del control estratégico del área de ventas en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE VENTAS

La gestión estratégica es un proceso integral que permite a las organizaciones formular, implementar y evaluar decisiones orientadas al logro de objetivos organizacionales, considerando el análisis del entorno interno y externo, la asignación eficiente de recursos y la obtención de ventajas competitivas sostenibles (David & David, 2017). En palabras de Grant (2022), la gestión estratégica permite mejorar el desempeño organizacional al alinear las capacidades internas con las oportunidades del entorno, lo cual impacta directamente en los resultados económicos de la empresa.

Por otra parte, la gestión estratégica de ventas implica el diseño y la implementación de estrategias orientadas a gestionar relaciones con clientes, coordinar la fuerza de ventas y desarrollar capacidades comerciales que permitan mejorar el desempeño organizacional y generar ventajas competitivas sostenibles (Cravens et al., 2011). De manera complementaria, Helmold (2022) señala que la gestión de ventas puede entenderse como el proceso de planificación, organización, dirección y control de las actividades de venta, incluyendo la administración del personal de ventas, la asignación de recursos comerciales y la supervisión del cumplimiento de los objetivos organizacionales

2.1.1.1. Planificación estratégica

La planificación estratégica constituye el proceso mediante el cual las organizaciones establecen objetivos comerciales, identifican oportunidades de mercado y diseñan estrategias que orientan las actividades del área de ventas (Gallego & García, 2021). La planificación implica analizar el entorno competitivo, definir metas de ventas y diseñar programas comerciales que permitan alcanzar dichas metas de manera eficiente (Kalla et al., 2025).

2.1.1.2. Organización estratégica

La organización estratégica se refiere a la forma en que la empresa estructura su fuerza de ventas, asigna responsabilidades y coordina las actividades comerciales para alcanzar los objetivos establecidos (Bekos et al. 2025). La organización implica diseñar estructuras de ventas eficientes, establecer roles y responsabilidades claras para los equipos comerciales y coordinar las actividades entre diferentes unidades de negocio (Keshavarz & Gölgeci, 2023).

2.1.1.3. Dirección estratégica

La dirección estratégica se relaciona con el liderazgo, la motivación y la supervisión de los equipos comerciales para asegurar el cumplimiento de los objetivos de ventas establecidos por la organización (Hadrian et al., 2021). Desde esta perspectiva, la dirección estratégica implica orientar el comportamiento de la fuerza de ventas mediante mecanismos de liderazgo, comunicación y motivación que permitan mejorar el desempeño individual y colectivo de los vendedores (Alavi et al., 2024).

2.1.1.4. Control estratégico

El control estratégico consiste en el proceso de evaluación y seguimiento de las actividades de ventas con el propósito de verificar el cumplimiento de los objetivos comerciales y corregir posibles desviaciones (Liu et al., 2025). Este proceso implica el establecimiento de indicadores de desempeño, la medición de resultados y la aplicación de acciones correctivas cuando los resultados obtenidos no coinciden con los objetivos establecidos (Li et al., 2020).

2.1.2. RENTABILIDAD EMPRESARIAL

La rentabilidad se entiende como el nivel en que una actividad o negocio produce beneficios económicos a partir de los recursos que tiene (Stella & Gladson, 2018). En otras palabras, es la habilidad de una compañía para gestionar sus fondos y generar excedentes de valor económico (Arbelo et al. 2020). Por lo tanto, es el elemento más importante de una compañía, ya que muestra su capacidad para mantener el crecimiento y la supervivencia a largo plazo (Sulistiyani, 2022). La medición de la rentabilidad se fundamenta en tres índices clave: el rendimiento del capital, el rendimiento de los activos y el rendimiento de las ventas (Tamulevičienė, 2016).

2.1.2.1. Rentabilidad económica

La rentabilidad económica se refiere a la cualidad de una organización para emplear sus recursos eficientemente con el objetivo de producir ganancias netas después del pago de impuestos (Gunawan et al., 2022). Su medición se basa en el ratio ROA, que es un indicador que calcula la cantidad de utilidad neta producida por la compañía en función de los recursos invertidos en activos (Hawaldar et al., 2022).

2.1.2.2. Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera hace referencia a la habilidad de la compañía para producir ingresos netos a partir del capital propio, es decir, los recursos que los accionistas aportan (Susanti et al., 2022). Para su determinación se utiliza el ratio ROE, que mientras más alto sea indica una mejor situación del propietario y una capacidad sobresaliente de producir ganancias para su beneficio, lo cual contribuye a incrementar el valor de las acciones (Kurniawati & Anggraini, 2023).

2.1.2.3 Rentabilidad operativa

La rentabilidad operativa evalúa la habilidad de una compañía de producir utilidades en función de las unidades vendidas, lo que pone de manifiesto cuán capaz es la empresa para maximizar sus beneficios y controlar los costos (Noordiatmoko, 2020). Para medir el desempeño de las ventas se pueden medir los márgenes bruto, operativo y neto.

En primer lugar, el margen bruto es un indicador de la competencia de una compañía para producir beneficios brutos a partir de sus ventas, lo que demuestra cuán eficiente es el sector productivo (Hadi & Amzul, 2023). En segundo lugar, el margen operativo es una medida que muestra qué tan rentables son las compañías después de cubrir los costos variables de producción y los gastos operativos, entre ellos la publicidad, los salarios y otros. Esto se realiza antes de deducir los impuestos e intereses (Noordiatmoko, 2020). Por último, el margen neto evalúa el nivel de eficiencia de la compañía para obtener utilidades finales a partir de las ventas realizadas. Esta relación muestra qué tan efectivas son las finanzas, la producción, el marketing y el personal (Fadhilah et al., 2024).

2.2. MARCO CONCEPTUAL:

Competitividad empresarial: capacidad de una organización para mantener o mejorar su posición en el mercado frente a otras empresas mediante la generación de valor superior y ventajas competitivas sostenibles (Porter, 2008).

Estrategia empresarial: conjunto de decisiones y acciones orientadas a posicionar a la empresa dentro de su entorno competitivo, mediante el uso eficiente de sus recursos y capacidades con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de largo plazo (David & David, 2017).

Estrategia de ventas: conjunto de acciones planificadas que orientan las actividades comerciales de la empresa con el objetivo de captar clientes, aumentar las ventas y fortalecer su posicionamiento en el mercado (Kotler & Keller, 2016).

Fuerza de ventas: grupo de personas responsables de ejecutar las actividades comerciales de la organización, incluyendo la prospección de clientes, la negociación y el cierre de ventas (Jobber & Lancaster, 2015).

Gestión de clientes: conjunto de prácticas orientadas a identificar, atraer, desarrollar y mantener relaciones duraderas con los clientes, con el objetivo de incrementar su valor a largo plazo para la organización (Payne y Frow, 2017).

Gestión estratégica: proceso gerencial mediante el cual las organizaciones formulan, implementan y evalúan estrategias orientadas al logro de los objetivos organizacionales y al desarrollo de ventajas competitivas (David & David, 2017).

Gestión estratégica del área de ventas: proceso mediante el cual la organización planifica, organiza, dirige y controla las actividades del área comercial con el propósito de mejorar el desempeño de ventas y contribuir al logro de los objetivos financieros de la empresa (Kotler & Keller, 2016).

Rentabilidad: indicador financiero que mide la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir de los recursos invertidos, reflejando la eficiencia en la gestión de sus operaciones (Brigham & Houston, 2019).

Rentabilidad empresarial: relación existente entre los beneficios obtenidos por una empresa y los recursos utilizados para generarlos, permitiendo evaluar el desempeño financiero y la eficiencia en la gestión empresarial (Ross, Westerfield & Jordan, 2018).

Ventas: conjunto de actividades comerciales orientadas a identificar necesidades del cliente, ofrecer productos o servicios y concretar transacciones que generen ingresos para la empresa (Kotler & Keller, 2016).

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL:

La gestión estratégica del área de ventas incide significativamente en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.

2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

La planificación estratégica del área de ventas incide significativamente en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.

La organización estratégica del área de ventas incide significativamente en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.

La dirección estratégica del área de ventas incide significativamente en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.

El control estratégico del área de ventas incide significativamente en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ZONA DE ESTUDIO

La presente investigación se desarrolló en la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en la ciudad de Puno, departamento de Puno, Perú. La empresa opera en el sector de telecomunicaciones y cuenta con un área de ventas responsable de la comercialización de sus servicios, siendo esta unidad funcional el objeto principal de análisis del estudio.

3.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA.



Figura 01: Plaza de armas de la ciudad de Puno

La población del estudio está conformada por 40 colaboradores, que desarrollan actividades vinculadas a las ventas, incluyendo el supervisor y la fuerza de venta. Cabe precisar que, la población se entiende como el grupo total de sujetos, hechos o unidades de análisis pertinentes que, al ser examinados de manera integral, proporcionan

información relevante sobre las variables, características o elementos fundamentales que dan sustento a la investigación (Noreña, 2020).

Por su parte, la muestra corresponde al subconjunto del universo elegido con el propósito de reflejar adecuadamente sus rasgos principales, lo que permite que, a partir del estudio de dicho grupo representativo, se puedan formular inferencias o generalizaciones válidas respecto al universo total de estudio (Ríos, 2017). En este estudio, la muestra se compuso por la cantidad total que representó al universo (40), de modo que el muestreo fue censal, lo que evitó procesos de selección que resultaban innecesarios y poco eficientes.

De hecho, la elección del muestreo censal se justifica metodológicamente cuando el tamaño poblacional es pequeño y manejable, ya que permite recopilar información completa, minimizar el error muestral y asegurar una representación íntegra de las características del grupo estudiado, manteniendo coherencia con el enfoque cuantitativo y correlacional del estudio.

3.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS

3.3.1. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo aplicada, debido a que busca generar conocimientos orientados a la solución de problemas específicos relacionados con la gestión estratégica del área de ventas y la rentabilidad de la empresa Zilicom Investment S.A.C.

Asimismo, el estudio presenta un enfoque cuantitativo, ya que se basa en la recolección y análisis de datos numéricos obtenidos mediante instrumentos estructurados, permitiendo medir la incidencia entre las variables de estudio.

El diseño de investigación es no experimental, dado que las variables no fueron manipuladas deliberadamente, sino observadas tal como se presentan en su contexto real (Hernández et al., 2014). A su vez, es de corte transversal, debido a que la información se recolectó en un solo momento del tiempo, sin hacer seguimientos.

3.3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

La recolección de datos se realizó mediante las técnicas de **encuesta** y **análisis documental**, las cuales permitieron obtener información relacionada con las variables de estudio: gestión estratégica del área de ventas y rentabilidad empresarial.

En primer lugar, se empleó la técnica de encuesta, la cual consiste en un procedimiento mediante el cual el investigador recopila información de una muestra determinada con el propósito de conocer percepciones, opiniones o características relacionadas con el fenómeno de estudio (Useche et al., 2019). El instrumento utilizado para esta técnica fue un cuestionario estructurado, conformado por seis ítems elaborados en función de las dimensiones de la variable gestión estratégica del área de ventas: planificación estratégica, organización estratégica, dirección estratégica y control estratégico. Las respuestas fueron registradas mediante una escala tipo Likert de cinco niveles: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. El cuestionario fue aplicado al personal del área de ventas de la empresa Zilicom Investment S.A.C.

La validez del cuestionario se estableció mediante el juicio de expertos, contando con la participación de dos especialistas en gestión empresarial y metodología de la investigación, quienes evaluaron la claridad, coherencia y pertinencia de los ítems en relación con las dimensiones e indicadores de la variable analizada. Los formatos de validación debidamente firmados por los especialistas se presentan en la sección de anexos del presente trabajo.

En cuanto a la confiabilidad del cuestionario, esta se determinó mediante la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach, utilizando el software estadístico IBM SPSS Statistics versión 27, con el propósito de evaluar la consistencia interna de los ítems que conforman el instrumento.

En segundo lugar, para la variable rentabilidad empresarial se utilizó la técnica de análisis documental, la cual consiste en un proceso sistemático de revisión, análisis e interpretación de documentos con el fin de obtener información relevante para el desarrollo de una investigación (Arias & Covinos, 2021). El instrumento utilizado fue una

ficha de análisis documental, diseñada para registrar y analizar indicadores financieros obtenidos de los estados financieros de la empresa Zilicom Investment S.A.C. correspondientes al periodo 2025.

La ficha de análisis documental permitió recopilar información sobre los principales indicadores de rentabilidad empresarial, tales como rentabilidad económica (ROA), rentabilidad financiera (ROE) y rentabilidad operativa (margen operativo), los cuales fueron calculados a partir de los datos registrados en el estado de situación financiera y el estado de resultados de la empresa.

Los instrumentos utilizados en la investigación (cuestionario y ficha de análisis documental) se presentan en la sección de anexos del presente trabajo.

3.4. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente: Gestión estratégica del área de ventas

Tabla 01: Matriz de operacionalización de la variable Gestión estratégica del área de ventas

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA		CATEGORÍAS Y VALORES		
				DE	MEDICIÓN			
VARIABLE INDEPENDIENTE Gestión estratégica del área de ventas	Proceso mediante el cual se planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades del área de ventas, alineándolas con los objetivos organizacionales para contribuir a la rentabilidad empresarial.	Planificación estratégica	→ Objetivos de ventas definidos.	Ordinal (Likert)	Nunca	1		
			→ Existencia de estrategias y planes de acción formales.		Casi nunca	2		
					→ Claridad en la definición de funciones y responsabilidades.	Ordinal (Likert)	A veces	3
					Casi siempre		4	
							Siempre	5
					Nunca		1	
							Casi nunca	2
							A veces	3
							Casi siempre	4
							Siempre	5

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	CATEGORÍAS Y VALORES
			→ Liderazgo y supervisión del jefe del área.	Ordinal (Likert)	1 Nunca 2 Casi nunca 3 A veces 4 Casi siempre 5 Siempre
	Dirección estratégica				
			→ Seguimiento de metas.	Ordinal (Likert)	1 Nunca 2 Casi nunca 3 A veces 4 Casi siempre 5 Siempre
	Control estratégico		→ Aplicación de acciones correctivas.		

Variable dependiente: Rentabilidad empresarial

Tabla 02: Matriz de operacionalización de la variable Rentabilidad empresarial

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE CATEGORÍAS Y VALORES		
				MEDICIÓN	VALORES	
VARIABLE DEPENDIENTE	Capacidad de la empresa para generar beneficios económicos en relación con los recursos invertidos, constituyéndose en un indicador clave del desempeño financiero.	Rentabilidad económica	Rendimiento sobre activos (ROA)	Razón	Valor porcentual obtenido de los EEFF	
			Rentabilidad financiera	Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	Razón	Valor porcentual obtenido de los EEFF
			Rentabilidad operativa	Margen operativo	Razón	Valor porcentual obtenido de los EEFF

3.5. MÉTODO O DISEÑO ESTADÍSTICO

Para la contrastación de hipótesis, la presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño no experimental, de tipo descriptivo–correlacional y de corte transversal. Se adoptó este diseño porque las variables gestión estratégica del área de ventas y rentabilidad empresarial fueron analizadas tal como se presentan en la realidad, sin manipulación deliberada de las mismas, permitiendo describir sus características y determinar el grado de incidencia entre ellas.

En cuanto al método de observación, se empleó la técnica de encuesta estructurada aplicada a los colaboradores del área de ventas, mediante un cuestionario diseñado con ítems relacionados con las dimensiones de planificación, organización, dirección y control estratégico. Asimismo, para el análisis de la rentabilidad empresarial se utilizaron indicadores financieros como el rendimiento sobre activos (ROA), rendimiento sobre el patrimonio (ROE) y margen operativo, obtenidos a partir de la información financiera de la empresa.

Respecto al sistema de selección de la muestra, se trabajó con la totalidad de la población conformada por 40 participantes, considerando un muestreo censal debido al tamaño accesible de la población. Ello permitió obtener información directa y representativa del área evaluada.

En el procesamiento y análisis de datos se empleó estadística descriptiva para la elaboración de tablas de frecuencia, porcentajes y medidas de tendencia central, así como estadística inferencial para la contratación de hipótesis. Previamente se realizó la prueba de normalidad para determinar el tipo de estadístico a utilizar. Posteriormente, se aplicó el coeficiente de correlación correspondiente para establecer el grado de relación e incidencia entre las variables, considerando un nivel de significancia del 5 %.

De esta manera, el diseño estadístico permitió analizar objetivamente la relación entre la gestión estratégica del área de ventas y la rentabilidad empresarial, garantizando rigor metodológico y confiabilidad en los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV

EXPOSICIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LA VARIABLE GESTIÓN ESTRATÉGICA

La variable gestión estratégica fue evaluada a través de las dimensiones planificación, organización, dirección y control, con el propósito de analizar el nivel de aplicación de estas funciones en los vendedores de la empresa.

Tabla 03: Nivel de la gestión estratégica

Nivel	f	%
Bajo	1	3%
Medio	8	20%
Alto	31	78%
Total	40	100%

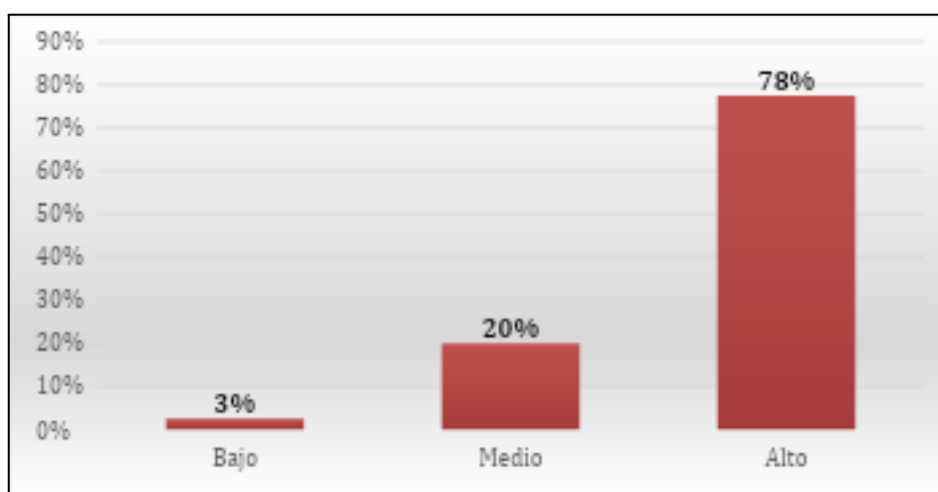


Figura 02: Nivel de la gestión estratégica

Los resultados presentados en la tabla 3, figura 2 muestran que el 78% de los vendedores presenta un nivel alto de gestión estratégica, mientras que el 20% presenta un nivel medio y el 3% un nivel bajo. Estos resultados evidencian que la gestión estratégica del área de ventas se desarrolla de manera adecuada en la empresa Zilicom Investment S.A.C.,

4.1.1. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 04: Nivel de la dimensión planificación estratégica

Nivel	f	%
Bajo	2	5%
Medio	10	25%
Alto	28	70%
Total	40	100%

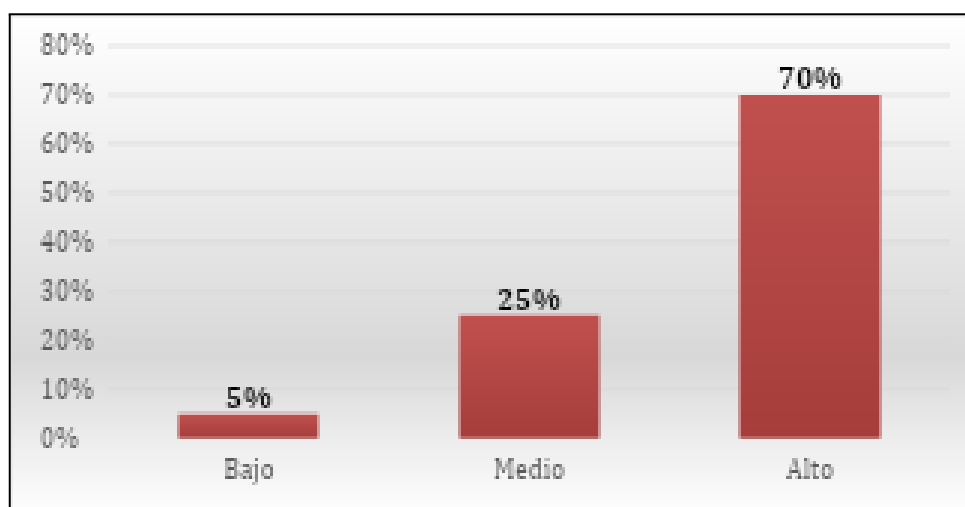


Figura 03: Nivel de la dimensión planificación estratégica

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 4, y figura 3 se observa que el 70% de los vendedores presenta un nivel alto de planificación estratégica, mientras que el 25% se ubica en un nivel medio y el 5% en un nivel bajo. Esto evidencia que la mayoría de los vendedores planifica adecuadamente sus actividades comerciales dentro del área de ventas.

4.1.2. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN

Tabla 05: Nivel de la dimensión organización

Nivel	f	%
Bajo	4	10%
Medio	7	18%
Alto	29	73%
Total	40	100%

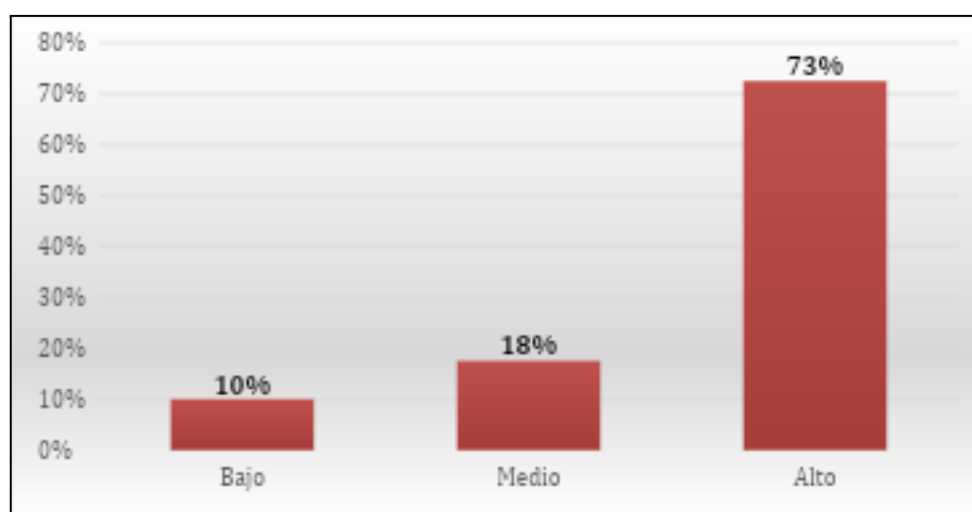


Figura 04: Nivel de la dimensión organización

Los resultados muestran en la tabla 5, figura 4 que el 73% de los vendedores presenta un nivel alto en la organización del área de ventas, mientras que el 18% presenta un nivel medio y el 10% un nivel bajo. Esto indica que la mayoría de los vendedores desarrollan sus funciones de manera organizada.

4.1.3. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 06: Nivel de la dimensión dirección estratégica

Nivel	f	%
Bajo	0	0%
Medio	14	35%
Alto	26	65%
Total	40	100%

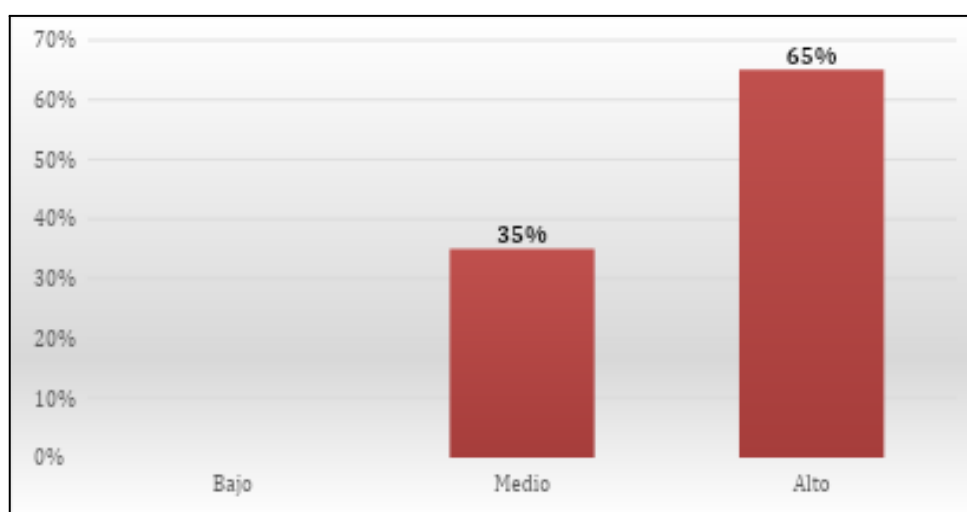


Figura 05: Nivel de la dimensión dirección estratégica

Los resultados evidencian en la tabla 6, figura 5 que el 65% de los vendedores presenta un nivel alto en la dirección estratégica, mientras que el 35% presenta un nivel medio, lo cual demuestra que existe una adecuada orientación y liderazgo dentro del área de ventas.

4.1.4. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN CONTROL ESTRATÉGICO

Tabla 07: Nivel de la dimensión control estratégico

Nivel	f	%
Bajo	0	0%
Medio	3	8%
Alto	37	93%
Total	40	100%

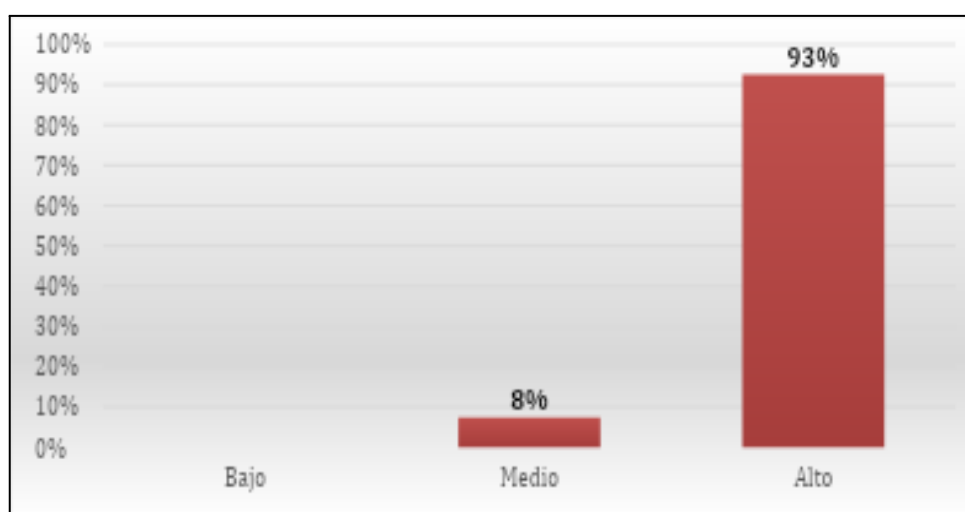


Figura 06: Nivel de la dimensión control estratégico

Los resultados muestran en la tabla 7, figura 6 que el 93% de los vendedores presenta un nivel alto en el control estratégico, mientras que el 8% presenta un nivel medio, lo cual evidencia que se realiza un adecuado seguimiento y supervisión de las actividades comerciales.

4.2. EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LA VARIABLE RENTABILIDAD

Para evaluar la rentabilidad de la empresa Zilicom Investment S.A.C., se consideraron los principales indicadores financieros utilizados en el análisis económico empresarial, tales como el retorno sobre los activos (ROA), el retorno sobre el patrimonio (ROE) y el margen operativo, los cuales permiten medir la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de sus recursos y operaciones.

Tabla 08: Rentabilidad empresarial

Indicador	Resultado
ROA	1.29 %
ROE	3.69 %
Margen operativo	8.36 %

En la Tabla 8 se presentan los indicadores de rentabilidad de la empresa Zilicom Investment S.A.C. correspondientes al periodo de estudio. Se observa que el retorno sobre activos (ROA) alcanza un valor de 1.29 %, lo que refleja la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de sus activos. Asimismo, el retorno sobre el patrimonio (ROE) presenta un valor de 3.69 %, indicando el rendimiento obtenido por los recursos propios de la empresa. Por su parte, el margen operativo alcanza 8.36 %, evidenciando el porcentaje de utilidad generado a partir de las ventas realizadas.

4.3. PROCESO DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Tabla 09: Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión Estratégica	0,114	40	,200*	0,939	40	0,031
Rentabilidad	0,121	40	0,144	0,921	40	0,009

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Considerando que el tamaño de la muestra es menor a 50 participantes ($n = 40$), se toma como referencia principal la prueba de Shapiro-Wilk. Dado que los valores de significancia obtenidos en ambas variables son menores a 0,05, se concluye que los datos no presentan una distribución normal. En consecuencia, se opta por utilizar pruebas

estadísticas no paramétricas, específicamente el coeficiente de correlación Rho de Spearman, para la contrastación de las hipótesis de la investigación.

4.3.1. RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE VENTAS Y LA RENTABILIDAD

Planteamiento de hipótesis:

H₀: La gestión estratégica del área de ventas no incide significativamente en la rentabilidad.

H₁: La gestión estratégica del área de ventas incide significativamente en la rentabilidad.

Tabla 10: La relación entre la Gestión estratégica del área de ventas y la Rentabilidad

		Gestión Estratégica	Rentabilidad
Rho de Spearman	Gestión	Coeficiente de correlación	1,000 ,939**
	Estratégica	Sig. (bilateral)	0,000
		N	40 40
	Rentabilidad	Coeficiente de correlación	,939** 1,000
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	40 40

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Los resultados obtenidos mediante el coeficiente Rho de Spearman evidenciaron un valor de 0.939 con un nivel de significancia $p = 0.000 (<0.01)$, lo que indica la existencia de una correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre la gestión estratégica del área de ventas y la rentabilidad empresarial. Esto significa que, a medida que mejora la planificación, organización, dirección y control dentro del área de ventas, también tienden a incrementarse los niveles de rentabilidad de la empresa. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que la gestión

estratégica del área de ventas incide significativamente en la rentabilidad de la empresa Zilicom Investment S.A.C.

Estos resultados coinciden con lo señalado por Kim y Lee (2023), quienes encontraron una relación positiva y significativa entre la gestión estratégica de ventas y los resultados financieros en empresas de telecomunicaciones. Asimismo, los hallazgos se relacionan con el estudio de Quispe y Castañeda (2024), quienes evidenciaron que la gestión comercial estratégica se asocia significativamente con la rentabilidad empresarial. De igual manera, Flores y Salazar (2023) sostienen que la adecuada gestión estratégica del área comercial contribuye al incremento sostenido de los resultados financieros. En este sentido, los resultados de la presente investigación confirman que una gestión estratégica eficiente del área de ventas constituye un factor clave para fortalecer el desempeño financiero y la competitividad empresarial.

4.3.2. RELACIÓN ENTRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE VENTAS Y LA RENTABILIDAD

Planteamiento de la hipótesis:

H₁: La planificación estratégica del área de ventas incide significativamente en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.

H₀: La planificación estratégica del área de ventas no incide significativamente en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.

Tabla 11: La relación entre Planificación Estratégica del Área de Ventas y Rentabilidad

		Planificación Estratégica	Rentabilidad
Rho de Spearman	Planificación Estratégica	Coeficiente de correlación	1,000 ,650**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	40
	Rentabilidad	Coeficiente de correlación	,650** 1,000
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El análisis estadístico mostró un coeficiente Rho de Spearman de 0.650 con un nivel de significancia $p = 0.000$ (<0.01), lo que evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre la planificación estratégica del área de ventas y la rentabilidad empresarial. Este resultado indica que el establecimiento de objetivos comerciales claros, la definición de estrategias de ventas y la adecuada planificación de actividades comerciales contribuyen a mejorar los niveles de rentabilidad de la empresa. Estos hallazgos son consistentes con la investigación de Ngeto y Amuhaya (2025), quienes señalan que la planificación estratégica influye significativamente en el desempeño organizacional y financiero de las empresas de telecomunicaciones. Asimismo, los resultados coinciden con lo planteado por Tello (2023), quien encontró que la planificación estratégica del área de ventas mantiene una relación significativa con el desempeño financiero empresarial. Del mismo modo, Rojas (2022) sostiene que las empresas que implementan estrategias de ventas estructuradas logran mejores márgenes de utilidad y mayor crecimiento financiero.

4.3.3. RELACIÓN ENTRE LA ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE VENTAS Y LA RENTABILIDAD

Planteamiento de hipótesis:

H₁: La organización del área de ventas incide significativamente en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.

H₀: La organización del área de ventas no incide significativamente en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.

Tabla 12: La relación entre Organización del Área de Ventas y Rentabilidad

		Organización	Rentabilidad
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,548**
	Organización Sig. (bilateral)		0,000
	N	40	40
	Coeficiente de correlación	,548**	1,000
	Rentabilidad Sig. (bilateral)	0,000	
	N	40	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados evidenciaron un coeficiente Rho de Spearman de 0.548 con un nivel de significancia $p = 0.000$ (<0.01), lo que indica una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre la organización del área de ventas y la rentabilidad empresarial. Esto significa que una adecuada estructuración de funciones, coordinación del equipo comercial y asignación eficiente de responsabilidades contribuyen al logro de mejores resultados financieros en la empresa.

Este resultado coincide con el estudio de Condori (2024), quien evidenció que la organización del área comercial influye significativamente en la rentabilidad empresarial, debido a que una adecuada distribución de responsabilidades permite optimizar la gestión

de los recursos y mejorar el desempeño del equipo de ventas. Asimismo, Flores y Salazar (2023) sostienen que la correcta organización del área comercial facilita la coordinación de actividades de venta y contribuye al incremento de los resultados financieros.

4.3.4. RELACIÓN ENTRE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE VENTAS Y LA RENTABILIDAD

Planteamiento de hipótesis:

H₁: La dirección estratégica del área de ventas incide significativamente en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.

H₀: La dirección estratégica del área de ventas no incide significativamente en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.

Tabla 13: La relación entre Dirección del Área de Ventas y Rentabilidad

		Dirección	Rentabilidad
Dirección	Coefficiente de correlación	1,000	,419**
	Sig. (bilateral)		0,007
Rho de Spearman	N	40	40
Rentabilidad	Coefficiente de correlación	,419**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,007	
	N	40	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El análisis estadístico evidenció un coeficiente Rho de Spearman de 0.419 con un nivel de significancia $p = 0.007$ (<0.01), lo que representa una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre la dirección estratégica del área de ventas y la rentabilidad empresarial. Este resultado indica que el liderazgo, la toma de decisiones y la

orientación del personal comercial influyen positivamente en el desempeño financiero de la empresa.

Estos resultados guardan relación con lo señalado por Aguirre (2022), quien afirma que la dirección y el liderazgo dentro del área de ventas influyen directamente en los resultados financieros de las organizaciones. Asimismo, Tello (2023) sostiene que la dirección estratégica del área comercial permite orientar al personal hacia el cumplimiento de objetivos empresariales, contribuyendo al fortalecimiento del desempeño financiero.

4.3.5. RELACIÓN ENTRE EL CONTROL ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE VENTAS Y LA RENTABILIDAD

Planteamiento de hipótesis

H₁: El control estratégico del área de ventas incide significativamente en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.

H₀: El control estratégico del área de ventas no incide significativamente en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.

Tabla 14: La relación entre Control Estratégico del Área de Ventas y Rentabilidad

			Control Estratégico	Rentabilidad
Rho de Spearman	Control Estratégico	Coefficiente de correlación	1,000	,439**
		Sig. (bilateral)		0,005
		N	40	40
	Rentabilidad	Coefficiente de correlación	,439**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,005	
		N	40	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados mostraron un coeficiente Rho de Spearman de 0.439 con un nivel de significancia $p = 0.005$ (<0.01), evidenciando una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre el control estratégico del área de ventas y la rentabilidad empresarial. Esto significa que el monitoreo de resultados, la supervisión de actividades y la evaluación del desempeño del equipo comercial contribuyen a mejorar los niveles de rentabilidad de la empresa.

Estos resultados coinciden con lo planteado por Flores y Salazar (2023), quienes señalan que el control estratégico del área comercial permite evaluar el cumplimiento de objetivos y mejorar los resultados financieros de las empresas. Asimismo, Condori (2024) evidenció que el control del área comercial se relaciona significativamente con la rentabilidad empresarial, ya que permite identificar desviaciones en los procesos de ventas y aplicar acciones correctivas oportunas.

4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

Los resultados de la investigación evidencian que la gestión estratégica del área de ventas presenta una relación positiva y significativa con la rentabilidad empresarial, lo cual indica que el fortalecimiento de las prácticas de planificación, organización, dirección y control dentro del área comercial contribuye al mejor desempeño financiero de la empresa.

Estos resultados coinciden con lo planteado por Porter (2008), quien sostiene que la estrategia empresarial permite generar ventajas competitivas sostenibles que impactan directamente en los resultados financieros de las organizaciones. En ese sentido, una adecuada gestión estratégica del área comercial permite orientar los esfuerzos de ventas hacia el logro de los objetivos empresariales.

Asimismo, los hallazgos también se relacionan con lo señalado por Kotler y Keller (2016), quienes indican que la gestión estratégica del marketing y de las ventas constituye un factor clave para la generación de valor económico, ya que permite mejorar la eficiencia de los procesos comerciales y optimizar la relación con los clientes.

En relación con los resultados financieros, los indicadores de rentabilidad obtenidos (ROA 1,29 %, ROE 3,69 % y margen operativo 8,36 %) evidencian que la empresa presenta una rentabilidad positiva pero moderada. De acuerdo con Gitman y Zutter (2016), los indicadores de rentabilidad permiten evaluar la eficiencia con la que una empresa utiliza sus recursos para generar utilidades, por lo que niveles bajos de ROA y ROE pueden reflejar limitaciones en la gestión de activos o en la generación de ingresos.

En este contexto, los resultados obtenidos en la investigación permiten afirmar que el fortalecimiento de la gestión estratégica del área de ventas constituye una alternativa relevante para mejorar la rentabilidad empresarial, ya que una adecuada planificación comercial, una correcta organización del personal, un liderazgo efectivo y un control estratégico permanente contribuyen al incremento de los ingresos y a la optimización del desempeño financiero de la organización.

CONCLUSIONES

Primera: Se determinó que la gestión estratégica del área de ventas mantiene una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa con la rentabilidad empresarial de Zilicom Investment S.A.C. ($\rho = 0.939$; $p = 0.000$). Los resultados del cuestionario aplicado a 40 colaboradores evidenciaron que el 78 % percibe un nivel alto de gestión estratégica, el 20 % un nivel medio y el 3 % un nivel bajo, lo que demuestra que la empresa posee prácticas estratégicas parcialmente consolidadas en el área de ventas. Asimismo, el análisis documental de los estados financieros mostró indicadores de rentabilidad moderados (ROA = 1.29 %, ROE = 3.69 % y margen operativo = 8.36 %), evidenciando que, si bien la empresa genera utilidades, aún presenta oportunidades de mejora en el aprovechamiento de sus recursos y en la generación de valor económico.

Segunda: Se estableció que la planificación estratégica del área de ventas presenta una relación positiva alta y significativa con la rentabilidad empresarial ($\rho = 0.650$; $p = 0.000$). Los resultados obtenidos mediante el cuestionario evidencian que la planificación comercial permite orientar los objetivos de ventas, identificar oportunidades de mercado y definir estrategias para la captación de clientes. Estos hallazgos sugieren que una adecuada formulación de planes comerciales contribuye al incremento de los ingresos y al fortalecimiento del desempeño financiero de la empresa.

Tercera: Se concluyó que la organización del área de ventas mantiene una relación positiva moderada y significativa con la rentabilidad empresarial ($\rho = 0.548$; $p = 0.000$). Los resultados del instrumento aplicado evidencian que la correcta asignación de funciones, la distribución de responsabilidades y la coordinación de actividades comerciales influyen en la eficiencia operativa del área de ventas. En ese sentido, una

estructura organizativa clara permite optimizar el desempeño del equipo comercial y mejorar los resultados económicos de la empresa.

Cuarta: Se determinó que la dirección estratégica del área de ventas presenta una relación positiva moderada y significativa con la rentabilidad empresarial ($\rho = 0.419$; $p = 0.007$). Los hallazgos obtenidos mediante la encuesta evidencian que el liderazgo, la motivación del personal de ventas y la supervisión de las actividades comerciales influyen en el cumplimiento de los objetivos de ventas. En consecuencia, una dirección estratégica efectiva contribuye al fortalecimiento del rendimiento organizacional y al logro de mejores resultados financieros.

Quinta: Se estableció que el control estratégico del área de ventas presenta una relación positiva moderada y significativa con la rentabilidad empresarial ($\rho = 0.439$; $p = 0.005$). Los resultados del cuestionario evidencian que los procesos de seguimiento, supervisión y evaluación del desempeño comercial permiten identificar desviaciones en las metas de ventas y aplicar medidas correctivas oportunas. En ese sentido, el fortalecimiento de los mecanismos de control estratégico contribuye a mejorar la eficiencia del área comercial y favorece la generación de mejores resultados financieros en Zilicom Investment S.A.C.

RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda al Gerente General y al Gerente Comercial de la empresa Zilicom Investment S.A.C. fortalecer la gestión estratégica del área de ventas mediante la elaboración e implementación de un plan estratégico comercial formal que integre las etapas de planificación, organización, dirección y control. Esta recomendación se sustenta en los resultados del cuestionario aplicado a 40 colaboradores, donde el 78% percibe un nivel alto de gestión estratégica, el 20 % un nivel medio y el 3% un nivel bajo, lo que evidencia oportunidades de mejora en la gestión comercial. Asimismo, el análisis documental de los estados financieros muestra indicadores de rentabilidad moderados (ROA = 1.29 %, ROE = 3.69 % y margen operativo = 8.36 %), por lo que el fortalecimiento de la gestión estratégica permitiría mejorar el aprovechamiento de los recursos y contribuir al incremento de la rentabilidad empresarial.

Segunda: Se recomienda al Jefe del Área Comercial y al equipo de planificación estratégica de Zilicom Investment S.A.C. fortalecer los procesos de planificación estratégica del área de ventas, mediante la elaboración de planes de ventas estructurados que incluyan análisis de mercado, segmentación de clientes empresariales y proyecciones de ingresos. Esta recomendación se fundamenta en los resultados estadísticos obtenidos, los cuales evidencian una correlación positiva alta entre la planificación estratégica y la rentabilidad ($p = 0.650$). En ese sentido, una planificación comercial adecuada permitirá orientar las actividades de venta hacia los segmentos de mercado con mayor potencial de generación de ingresos y mejorar progresivamente los resultados financieros de la empresa.

Tercera: Se recomienda al Gerente Comercial y al Área de Recursos Humanos de Zilicom Investment S.A.C. optimizar la organización del área de ventas, mediante la revisión de la estructura del equipo comercial, la definición clara de funciones y responsabilidades, así como la asignación adecuada de territorios y recursos de venta. Esta recomendación se sustenta en los resultados del estudio, que evidencian una relación positiva moderada entre la organización del área de ventas y la rentabilidad empresarial ($\rho = 0.548$). En consecuencia, una mejor organización del equipo comercial permitirá mejorar la coordinación de las actividades de venta, incrementar la eficiencia operativa y fortalecer el desempeño financiero de la empresa.

Cuarta: Se recomienda al Gerente Comercial y a los Supervisores del equipo de ventas de Zilicom Investment S.A.C. fortalecer la dirección estratégica del área comercial, promoviendo prácticas de liderazgo, motivación y capacitación del personal de ventas. Esta recomendación se basa en los resultados del análisis estadístico, que muestran una correlación positiva moderada entre la dirección estratégica y la rentabilidad ($\rho = 0.419$). En ese sentido, la implementación de programas de capacitación en técnicas de ventas, liderazgo comercial y gestión de clientes permitirá mejorar el desempeño del equipo de ventas y contribuir al logro de los objetivos comerciales y financieros de la empresa.

Quinta: Se recomienda al Gerente General, al Gerente Comercial y al Área de Control de Gestión de Zilicom Investment S.A.C. fortalecer los mecanismos de control estratégico del área de ventas, mediante la implementación de sistemas de monitoreo del desempeño comercial basados en indicadores clave de rendimiento (KPIs), reportes periódicos de ventas y evaluación del cumplimiento de metas comerciales. Esta recomendación se fundamenta en los resultados obtenidos en la investigación, los cuales evidencian una relación positiva moderada entre el control estratégico y la rentabilidad empresarial ($\rho = 0.439$). El fortalecimiento de estos mecanismos permitirá detectar oportunamente desviaciones en las metas de ventas y aplicar medidas correctivas que contribuyan a mejorar la eficiencia comercial y el desempeño financiero de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Agazu, B. G., & Kero, C. A. (2024). Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(24). <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9>
- Aguirre, J. P. (2022). Estrategias de ventas y su impacto en la rentabilidad de pequeñas empresas de servicios en Arequipa. *Revista Peruana de Administración*, 10(2), 112–130.
- Alavi, S., Habel, J., & Vomberg, A. (2024). Salesperson lifecycle management: Challenges and research priorities. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 44(3), 209-218. <https://doi.org/10.1080/08853134.2024.2380444>
- Anokhin, S., Spitsin, V., Vukovic, D. B., & Maiti, M. (2026). Unpacking the relationship between sales growth and profitability. *Strategic Business Research*, 2(1). <https://doi.org/10.1016/j.sbr.2026.100101>
- Arbelo, A., Arbelo, M., & Pérez, P. (2020). Profit Efficiency as a Measure of Performance and Frontier Models: A Resource-Based View. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(2). <https://doi.org/10.1177/2340944420924336>
- Ayo, J. D., Ssendagi, M., & Bakashaba, E. (2025). Relationship between strategic planning and financial performance of telecommunication firms: A cross-sectional case study of Airtel Uganda. *SJ Insights*, 2(10), 17. <https://doi.org/10.51168/insights.v2i10.46>
- Beko's, G. S., Chari, S., Jaakkola, M., & Evanschitzky, H. (2025). Strategic Change Capability in Marketing Organizations: Conceptualization, Scale Development, and Validation. *Journal of Marketing*, 90(2). <https://doi.org/10.1177/00222429251333771>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of financial management* (15th ed.). Cengage Learning. <https://unitimesofficial.wordpress.com/wp-content/uploads/2021/09/fundamentals-of-financial-management-15th-edition.pdf>

- Bowen, M., Haas, A., & Hofmann, I. (2024). Sales force financial compensation – a review and synthesis of the literature. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 44(4), 374-397. <https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2238905>
- Chefor, E., Lyngdoh, T., Hochstein, B., Mukundhan, K. V., & Guda, S. (2025). Extending agency theory in sales management: A systematic literature review and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, 125, 195-214. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.01.001>
- Condori, H. A. (2024). *Gestión estratégica del área comercial y rentabilidad en una empresa de servicios de telecomunicaciones en la región Puno* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio institucional.
- Cravens, D. W., Le Meunier, K., & Piercy, N. F. (2011). Overview of Strategic Sales and Sales Management. *The Oxford Handbook of Strategic Sales and Sales Management*, 1-16. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199569458.003.0001>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16a ed.). Pearson Education Limited. <https://cmls.org.uk/online/wp-content/uploads/2019/07/Strategic-Management-A-Competitive-Advantage-Approach.pdf>
- Deloitte. (2025). *Telecom industry outlook*. Deloitte Center for Technology, Media & Telecommunications. <https://www.deloitte.com>
- Efeoglu, A., & Møller, C. (2025). Solving strategic management challenges with Design Thinking: examining the suitability and effectiveness as a management method. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(61). <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00469-w>
- Expat Network. (2025). *Unlocking Potential: The Impact Of Sales Strategy On Business Profitability*. Expat Network. <https://expatnetwork.com/unlocking-potential-the-impact-of-sales-strategy-on-business-profitability/>

- Fadillah, I., Nadiyah, N., Rohmah, L., Haryadi, D., & Wahyudi, W. (2024). Profitability ratio analysis to assess the financial performance. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 11(4), 964-969. <https://doi.org/10.35335/ijafibs.v11i4.243>
- Flores, R. E., & Salazar, J. L. (2023). Gestión estratégica comercial y su relación con la rentabilidad en empresas de servicios del sector telecomunicaciones en Lima Metropolitana. *Revista Peruana de Ciencias Empresariales*, 8(1), 21–38.
- Gallego, S., & García, M. (2020). Predictive Sales and Operations Planning Based on a Statistical Treatment of Demand to Increase Efficiency: A Supply Chain Simulation Case Study. *Applied Sciences*, 11(1), 233. <https://doi.org/10.3390/app11010233>
- Giovannetti, M., Sharma, A., Rangarajan, D., Cardinali, S., & Cedrola, E. (2024). Understanding the enduring shifts in sales strategy and processes caused by the COVID-19 pandemic. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(4), 735-756. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2022-0570>
- Grant, R. M. (2022). *Contemporary strategy analysis* (11a ed.). Wiley.
- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Gunawan, R., Widiyanti, M., Malinda, S., & Adam, M. (2022). The Effect of Current Ratio, Total Asset Turnover, Debt To Asset Ratio, and Debt To Equity Ratio on Return on Assets in Plantation Sub-Sector Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEAS)*, 2(1), 19.28. <https://doi.org/10.54443/ijeas.v2i1.139>
- Hadi, E., & Amzul, T. (2023). Pengaruh Current Ratio Terhadap Gross Profit Margin pada PT. Mayora Tbk. Periode 2010-2022. *Jurnal Ekonomi Utama*, 2(2), 138-142. <https://doi.org/10.55903/juria.v2i2.62>

- Hadrian, P., Milichovský, F., & Mráček, P. (2021). The Concept of Strategic Control in Marketing Management in Connection to Measuring Marketing Performance. *Sustainability*, 13(7), 3887. <https://doi.org/10.3390/su13073887>
- Hawaladar, I., Meher, B., Kumari, P., & Kumar, S. (2022). Modelling the effects of capital adequacy, credit losses, and efficiency ratio on return on assets and return on equity of banks during COVID-19 pandemic. *Banks and Bank Systems*, 17(1), 115-124. [https://doi.org/10.21511/bbs.17\(1\).2022.10](https://doi.org/10.21511/bbs.17(1).2022.10)
- Helmold, M. (2022). Performance Management in Sales. *Strategic Performance Management*, 109-121. https://doi.org/10.1007/978-3-030-98725-1_7
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª. ed.). McGRAW-HILL. <https://acortar.link/I03so>
- Homburg, C., Jensen, O., & Hahn, A. (2007).
How to organize pricing? Vertical delegation and horizontal dispersion of pricing authority. *Journal of Marketing*, 71(4), 49-69. 10.2307/41714509
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2015). *Selling and sales management* (10th ed.). Pearson Education.
<https://es.scribd.com/document/553985726/David-Jobber-Geoff-Lancaster-Selling-and-Sales-Management-Tenth-Edition-2015>
- Kalla, C., Scavarda, L. F., Gusmão, R. G., & Hellingrath, B. (2025). Adapting sales and operations planning to dynamic and complex supply chains. *Review of Managerial Science*, 1-26. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00894-x>
- Kim, H., & Lee, J. (2023). Sales management strategies and profitability in telecommunications. *International Journal of Marketing Studies*, 15(2), 45–59. <https://doi.org/10.5539/ijms.v15n2p45>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3155681>
- Kurniawati, T., & Anggraini, D. (2023). The Impact of Sales Growth and Profitability on Firm Value During The Covid-19 Pandemic. *Advances in Economics. Business*

- and Management Research*, 4(1), 633-641.
https://doi.org/10.2991/978-94-6463-158-6_55
- Landauro, I. (2025). *Spain's Telefonica books loss after writedowns for Peru, Argentina disposals*. Reuters.
<https://www.reuters.com/business/media-telecom/telefonica-books-145-bln-net-los-s-write-offs-argentina-peru-2025-05-14/>
- Li, M., Peng, L., & Zhuang, G. (2020). Sales Control Systems and Salesperson Commitment: The Moderating Role of Behavior Uncertainty. *Sustainability*, 12(7), 2589. <https://doi.org/10.3390/su12072589>
- Liu, D., Zheng, Y., Miao, F., & Wang, G. (2025). Past, present, and future of sales control systems: A multi-method bibliometric analysis. *Industrial Marketing Management*, 130, 92-105. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.09.004>
- Manière, P. (2025). *2025: A bleak year for jobs in the telecom sector in Europe and the US*. Le Monde.
https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2025/12/28/2025-a-bleak-year-for-jobs-in-the-telecom-sector-in-europe-and-the-us_6748898_19.html
- Martinho, D., Farinha, J., & Ribeiro, V. (2025). The Impact of Customer Relationship Management Systems on Business Performance of Portuguese SMEs. *Sustainability*, 17(12), 5647. <https://doi.org/10.3390/su17125647>
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
<https://doi.org/10.1002/smj.764>
- Ngeto, N. S., & Amuhaya, J. (2025). Strategic management practices and organizational performance of mobile telecommunication firms in Kenya. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 3(3), 324-342.
<https://doi.org/10.61108/ijsshr.v3i3.239>

- Noordiatmoko, D. (2020). Analisis Rasio Profitabilitas Sebagai Alat Ukur Untuk Menilai Kinerja Keuangan Pada Pt Mayora Indah Tbk, Periode 2014-2018. *Jurnal Parameter*, 5(4), 38-51. <https://acortar.link/MTvIRV>
- Noreña, D. (2020). *Diccionario de investigación*. Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10889>
- Ofori, D. F., Mensah, P. K., & Agyapong, A. (2024). Impact of strategic planning on firm performance: Evidence from global service firms. *Journal of Business Research*, 158, 113–125. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113678>
- Osiptel. (2025). *OSIPTEL: análisis financiero del sector telecomunicaciones al tercer trimestre de 2025 muestra que los ingresos crecieron 3 %*. Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones – OSIPTEL. https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/osiptel-analisis-financiero-del-sector-telecomunicaciones-al-tercer-trimestre-de-2025-muestra-que-los-ingresos-crecieron-3/?utm_source=chatgpt.com
- Payne, A., & Frow, P. (2017). Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM. Cambridge University Press.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2477960>
- PwC. (2025). *Previsiones para el sector de Telecomunicaciones 2024-2028*. PricewaterhouseCoopers - PwC. <https://www.pwc.es/es/telecomunicaciones/global-telecom-outlook-2024-2028.html>
- Quispe, A. R., & Castañeda, M. P. (2024). Influencia de la gestión comercial y planificación estratégica en el desempeño financiero de empresas de servicios en Lima Metropolitana. *Revista de Investigación en Negocios y Administración*, 12(1), 45–59.

- Ríos, R. R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción*. Servicios Académicos Intercontinentales. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2017/1662/1662.pdf>
- Ross, S. A., Westerfield, R., & Jordan, B. (2018). *Fundamentals of corporate finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education. <https://nashnw.myqnapcloud.com:8083/download/174/pdf/174.pdf>
- Rojas, M. A. (2022). Estrategias de ventas y rentabilidad en empresas de servicios del sector tecnológico en el Perú. *Revista Científica Contabilidad y Negocios*, 17(2), 89–105.
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280-283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>
- Soltaninejad, M., & Shaghaghi, S. (2024). Strategic pricing and positioning in the telecommunications industry: Retaining customers and attracting subscribers. *Applied Economics and Finance*, 11(3), 1–15. <https://doi.org/10.11114/aef.v11i3.7152>
- Stella, N., & Gladson, N. (2018). Customer Service Management and Marketing Performance of Food and Beverage Manufacturing Firms in Nigeria. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 4(8), 79-89. <https://acortar.link/G9C6R4>
- Sulistiyani, N. (2022). Analysis of Profitability Determinants and Effect Value of Automotive Companies in Indonesia. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22(22), 26-35. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i2230707>
- Susanti, M., Dewi, S., Sufiyati, S., & Susanto, L. (2022). The Effect of Sales Growth, Profitability, and Company Size on Leverage. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 1(12), 660-668. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220404.104>

- Tamulevičienė, D. (2016). Methodology of complex analysis of companies' profitability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 4(1), 53-63. [https://doi.org/10.9770/jesi.2016.4.1\(5\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2016.4.1(5))
- Tello, L. J. (2023). Planificación estratégica de ventas y desempeño financiero en una empresa de telecomunicaciones de Tacna. *Revista de Estudios Empresariales del Sur*, 5(1), 75–94.
- Useche, M. C., Artigas, W., Queipo, B., y Perozo, É. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. Universidad de la Guajira. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/handle/uniguajira/467>
- Valenzuela, L., & Villegas, F. (2025). Are Sales Successful Due to Salespeople Expertise and Adaptability? Gender and Age Dynamics in Investment Banking. *Sage Open*, 15(1). <https://doi.org/10.1177/21582440251318464>
- Yi, H. D., Park, S., & Kim, J. (2019). The Effects of Business Strategy and Inventory on the Relationship between Sales Manipulation and Future Profitability. *Sustainability*, 11(8), 2377. <https://doi.org/10.3390/su11082377>

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

Título de la investigación. Gestión estratégica del área de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., Puno – 2025

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema general ¿De qué manera la gestión estratégica del área de ventas incide en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025?</p>	<p>Objetivo general Determinar la incidencia de la gestión estratégica del área de ventas en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.</p>	<p>Hipótesis general La gestión estratégica del área de ventas incide significativamente en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., ubicada en el departamento de Puno, durante el año 2025.</p>	<p>Variable independiente: Gestión estratégica del área de ventas Variable dependiente: Rentabilidad empresarial</p>	<p>Gestión estratégica del área de ventas: Planificación estratégica Organización Dirección estratégica Control estratégico Rentabilidad empresarial: Rentabilidad económica Rentabilidad financiera Rentabilidad operativa</p>	<p>Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicada Diseño: No experimental – transversal Nivel: Correlacional Técnicas: Encuesta y análisis documental Instrumentos: Cuestionario (Likert) y ficha de análisis financiero Población: 40 colaboradores del área de ventas Análisis: Estadística descriptiva e inferencial (SPSS v27)</p>
<p>Problema específico 1 ¿De qué manera la planificación estratégica del área de ventas incide en la rentabilidad de la</p>	<p>Objetivo específico 1 1 Analizar la incidencia de la</p>	<p>Hipótesis específica 1 La planificación estratégica del</p>			<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario estructurado</p>

<p>empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., en el departamento de Puno, durante el año 2025?</p>	<p>planificación estratégica del área de ventas en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., durante el año 2025.</p>	<p>área de ventas incide significativamente en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., durante el año 2025.</p>				<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario estructurado</p>
<p>Problema específico 2 ¿De qué manera la organización del área de ventas incide en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., en el departamento de Puno, durante el año 2025?</p>	<p>Objetivo específico 2 Evaluar la incidencia de la organización del área de ventas en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., durante el año 2025.</p>	<p>Hipótesis específica 2 La organización del área de ventas incide significativamente en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., durante el año 2025.</p>				<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario estructurado</p>
<p>Problema específico 3 ¿De qué manera la dirección estratégica del área de ventas incide en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., en el</p>	<p>Objetivo específico 3 Determinar la incidencia de la dirección estratégica del área de ventas en la rentabilidad de la empresa de</p>	<p>Hipótesis específica 3 La dirección estratégica del área de ventas incide significativamente en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones</p>				<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario estructurado</p>



departamento de Puno, durante el año 2025?	telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., durante el año 2025.	Zilicom Investment S.A.C., durante el año 2025.			
Problema específico 4 ¿De qué manera el control estratégico del área de ventas incide en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., en el departamento de Puno, durante el año 2025?	Objetivo específico 4 Examinar la incidencia del control estratégico del área de ventas en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., durante el año 2025.	Hipótesis específica 4 El control estratégico del área de ventas incide significativamente en la rentabilidad de la empresa de telecomunicaciones Zilicom Investment S.A.C., durante el año 2025.			Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario estructurado

Anexo 02: Cuestionario

UNIVERSIDAD PRIVADA SAN CARLOS

FACULTADA DE CIENCIAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Agradeceré llenar el cuestionario que me servirá para fines de titulación

Empresa: Zilicom Investment S.A.C.

Área: Ventas

Lugar: Puno

Fecha: _____

Datos generales

Instrucciones

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con la gestión estratégica del área de ventas. Agradeceré marque con una **X** la alternativa que mejor represente su opinión, considerando la siguiente escala:

Escala	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Ítems del cuestionario (6 preguntas)

N.º	Dimensión	Ítem
1	Planificación estratégica	El área de ventas cuenta con objetivos claramente definidos y alineados con los objetivos financieros de la empresa.
2	Planificación estratégica	Existen estrategias y planes de acción formales para el logro de las metas de ventas.
3	Organización	Las funciones y responsabilidades del personal del área de ventas están claramente definidas.
4	Dirección estratégica	El liderazgo y la supervisión del jefe del área de ventas contribuyen al cumplimiento de los objetivos comerciales.
5	Control estratégico	Se realiza seguimiento periódico al cumplimiento de las metas de ventas mediante indicadores de desempeño.
6	Control estratégico	Se aplican acciones correctivas cuando los resultados de ventas no alcanzan los objetivos establecidos.

Anexo 03: Ficha de análisis documental

Rentabilidad empresarial

UNIVERSIDAD PRIVADA SAN CARLOS

FACULTADA DE CIENCIAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Empresa: Zilicom Investment S.A.C.

Periodo analizado: Año 2025

Fuente: Estados financieros de la empresa

Ficha de análisis financiero de la rentabilidad empresarial

Dimensión	Indicador	EEFF de origen	Cuenta contable	Fórmula	Monto (S/.)	Resultado (%)
Rentabilidad económica	ROA	Estado de Situación Financiera / Estado de Resultados	Utilidad neta / Activos totales	$\text{Utilidad neta} \div \text{Activos totales} \times 100$		
Rentabilidad financiera	ROE	Estado de Situación Financiera / Estado de Resultados	Utilidad neta / Patrimonio	$\text{Utilidad neta} \div \text{Patrimonio} \times 100$		
Rentabilidad operativa	Margen operativo	Estado de Resultados	Utilidad operativa / Ventas netas	$\text{Utilidad operativa} \div \text{Ventas netas} \times 100$		

Anexo 04: Ficha de validación de instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. DATOS DEL EXPERTO


- 1.1. Apellidos y Nombres del Experto: SUBIA QUISPE ALEJANDRO
 1.2. Grado Académico: CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO
 1.3. Título de la Investigación: GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE VENTAS
 Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE
 TELECOMUNICACIONES ZILCOM INVESTMENT S.A.C.
 1.4. Denominación del Instrumento: FICHA DE VALIDACION

INDICADORES	CRITERIO CUALITATIVO/ CUANTITATIVO	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		0	1	2	3	4
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables medibles.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos y del tema de estudio					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores dimensiones y variables				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio				X	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				X	
SUB TOTAL					21	12
TOTAL					33	

VALORACIÓN

Deficiente ()	Regular ()	Bueno ()	Muy Bueno ()	Excelente (X)
0 - 8	9 - 16	17 - 24	25 - 32	33 - 40

Lugar y fecha: 20 de Febrero del 2026


 CPC. Alejandro Subia Quispe
 Mat. N° 877

Firma del experto

Nombre: SUBIA QUISPE ALEJANDRO
 DNI: 01378638

Anexo 05: Estados financieros utilizados

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO

Al 30 de septiembre de 2025 (no auditado)

ACTIVOS CORRIENTES	Nota	M\$
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	5	239.893.333
Otros Activos Financieros Corrientes	6	77.503.355
Otros Activos No Financieros Corrientes	7	156.008.314
Deudores Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar	8	660.331.502
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	9	390.092
Inventarios	10	132.993.685
Activos por Impuestos Corrientes	11	16.039.325
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		1.283.459.606

ACTIVOS NO CORRIENTES	Nota	M\$
Otros Activos Financieros No Corrientes	6	17.236.187
Otros Activos No Financieros No Corrientes	7	31.137.798
Cuentas por Cobrar No Corrientes	8	13.590.437
Activos Intangibles	12	410.549.157
Plusvalía	13	47.670.798
Propiedades, Planta y Equipo	14	2.333.464.830
Derechos de Uso por Arrendamientos	28	605.785.393
Activos por Impuestos Diferidos	15	851.578.496
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		4.311.013.096

Concepto	Nota	M\$
Otros Pasivos Financieros Corrientes	16	78.715.864
Obligaciones por Arrendamientos Corrientes	28	147.439.536
Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar	17	755.105.549
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	9	1.990.143
Otras Provisiones	18	10.590.453
Pasivos por Impuestos Corrientes	11	8.532.092
Otros Pasivos No Financieros Corrientes	19	26.870.460
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		1.029.244.097

Concepto	Nota	M\$
Otros Pasivos Financieros Corrientes	16	78.715.864
Obligaciones por Arrendamientos Corrientes	28	147.439.536
Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar	17	755.105.549
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	9	1.990.143
Otras Provisiones	18	10.590.453
Pasivos por Impuestos Corrientes	11	8.532.092

Otros Pasivos No Financieros Corrientes	19	26.870.460
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		1.029.244.097

Concepto	Nota	M\$
Capital Emitido	21	874.846.615
Ganancias (Pérdidas) Acumuladas		729.224.880
Otras Reservas		356.741.193
Patrimonio Atribuible a los Propietarios de la Controladora		1.960.812.688
Participaciones No Controladoras		–
PATRIMONIO TOTAL		1.960.812.688

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO

Del 01 de enero al 30 de septiembre de 2025

Concepto	Nota	M\$
Ingresos de Actividades Ordinarias	22	2.143.157.888
Otros Ingresos	22	51.802.601
Gastos por Beneficios a los Empleados	20	(257.993.631)
Gasto por Depreciación y Amortización	12;14;28	(419.966.843)
Pérdidas por Deterioro (Reversiones), Neto	23	(67.598.685)
Otros Gastos	24	(1.270.478.982)
Otras Ganancias (Pérdidas)	22	225.468
Ganancia (Pérdida) de Actividades Operacionales		179.147.816

Concepto	Nota	M\$
Ingresos Financieros	25	13.827.617
Costos Financieros	25	(109.781.517)
Diferencias de Cambio	27	32.365
Resultados por Unidades de Reajuste	27	(20.679.001)
Ganancia (Pérdida) antes de Impuesto		62.547.280
Ingreso (Gasto) por Impuesto a las Ganancias	15	9.720.701
Ganancia (Pérdida) Procedente de Operaciones Continuas		72.267.981
Ganancia (Pérdida)		72.267.981

Anexo 06: Ficha de análisis financiero

Rentabilidad empresarial

UNIVERSIDAD PRIVADA SAN CARLOS

FACULTADA DE CIENCIAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Empresa: Zilicom Investment S.A.C.

Periodo analizado: Año 2025

Fuente: Estados financieros de la empresa

Ficha de análisis financiero de la rentabilidad empresarial

Dimensión	Indicador	EEFF de origen	Cuenta contable	Fórmula	Monto (S/.)	Resultado (%)
Rentabilidad económica	ROA	Estado de Situación Financiera / Estado de Resultados	Utilidad neta / Activos totales	$\text{Utilidad neta} \div \text{Activos totales} \times 100$	Utilidad neta: 72,267,981 Activos totales: 5,594,472,702	1.29 %
Rentabilidad financiera	ROE	Estado de Situación Financiera / Estado de Resultados	Utilidad neta / Patrimonio	$\text{Utilidad neta} \div \text{Patrimonio} \times 100$	Utilidad neta: 72,267,981 Patrimonio: 1,960,812,688	3.69 %
Rentabilidad operativa	Margen operativo	Estado de Resultados	Utilidad operativa / Ventas netas	$\text{Utilidad operativa} \div \text{Ventas netas} \times 100$	Utilidad operativa: 179,147,816 Ventas netas: 2,143,157,888	8.36 %

DATOS:

Estado de Situación Financiera

I. Activos totales: **S/ 5,594,472,702**

II. Patrimonio total: **S/ 1,960,812,688**

Estado de Resultados

- Ventas netas: **S/ 2,143,157,888**
- Utilidad operativa: **S/ 179,147,816**
- Utilidad neta: **S/ 72,267,981**

CÁLCULOS DE RENTABILIDAD

ROA – Rentabilidad económica

$$\text{ROA} = 72,267,981 / 5,594,472,702 \times 100$$

$$\text{ROA} = 1.29 \%$$

ROE – Rentabilidad financiera

$$\text{ROE} = 72,267,981 / 1,960,812,688 \times 100$$

$$\text{ROE} = 3.69 \%$$

Margen operativo – Rentabilidad operativa

$$\text{Margen Operativo} = 179,147,816 / 2,143,157,888 \times 100$$

$$\text{Margen operativo} = 8.36 \%$$

Anexo 07: Panel fotográfico



Figura 07: Reunión mensual organización y planificación del nuevo plan de trabajo incluye metas, revisiones en relación a meses pasados, se indica las promociones actuales y actualización de aplicativos entre otros. Participantes (39 Colaboradores o promotores de venta / 01 Supervisor / 01 representante MOVISTAR departamento de PUNO)



Figura 08: Trabajo de campo "ACTIVACIONES" incluye prospección de clientes, información de productos lugar bellavista PUNO CIUDAD, Participantes (1 supervisor, 3 promotores de ventas)



Figura 09: Capacitación de productos, sistemas, ROLL-PLAY en gestión comercial (hacer simulaciones de ventas y como cerrarlas) también se indicaba las metas alcanzadas y lo que nos faltaría para lograr nuestro objetivo Participantes (20 promotores, 1 supervisor)

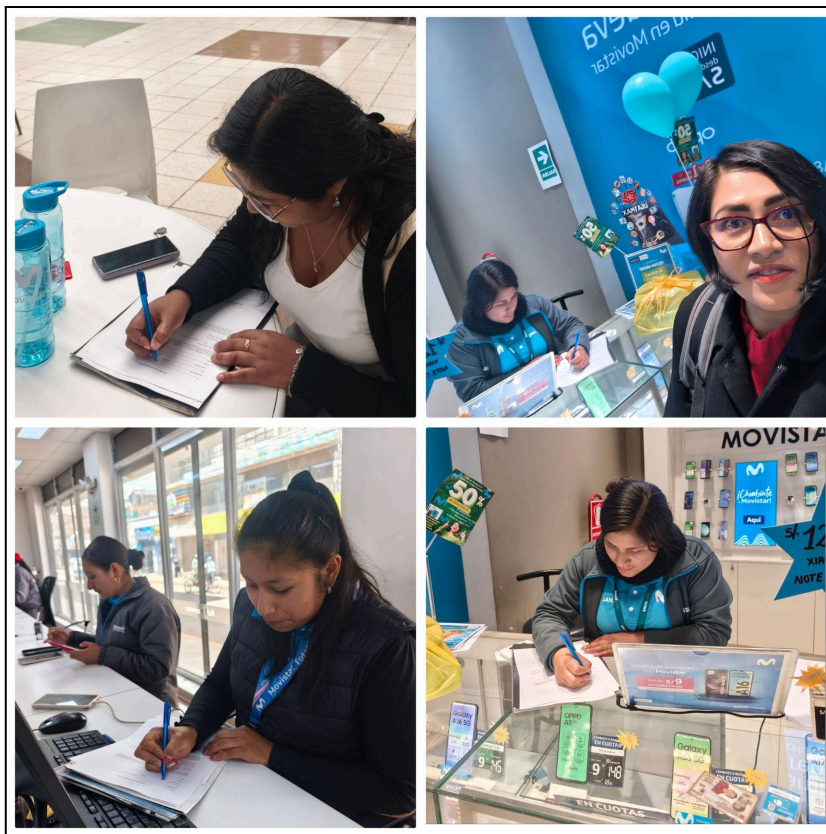


Figura 10: Llenado de encuestas por el personal fuerza de ventas del área comercial de la empresa.

Anexo 8: MATRIZ Base de datos (Detalle de encuestas)

VENDEDOR	PLANIFICACION	Nivel_Planif	ORGANIZACION	Nivel_Organización	DIRECCION	nivel_idec	CONTROL	nivel_cont	GESTION_TOTAL	Nivel_gest_total	rentabilidad	nivel_rent
MARILUZ ENRIQUEZ LIMACHI	3	Medio	4	Alto	5	Alto	5	Alto	4.25	Alto	0.105416667	Alto
MARCIA CHURA CHAMBILLA	2	Bajo	2	Bajo	3	Medio	5	Alto	3	Medio	0.087916667	Bajo
MURILLO AVENDANO LEONIDA CONCEPCION	3	Medio	5	Alto	3	Medio	5	Alto	4	Alto	0.1025	Medio
MARINA PARI TORRES	2.5	Bajo	4	Alto	4	Alto	5	Alto	3.875	Medio	0.099583333	Medio
ANA APAZA HUANCA	3	Medio	4	Alto	4	Alto	5	Alto	4	Alto	0.1025	Medio
NORMA CRISTINA ARROQUIPA QUISPE	3	Medio	2	Bajo	4	Alto	5	Alto	3.5	Medio	0.096666667	Medio
WILBERT RODOLFO MACHACA TICONA	4	Alto	4	Alto	5	Alto	5	Alto	4.5	Alto	0.11125	Alto
ONELIA YENY MAQUERA PACCO	4	Alto	4	Alto	5	Alto	5	Alto	4.5	Alto	0.11125	Alto
SALOMON LOPEZ MONRROY	4	Alto	4	Alto	5	Alto	5	Alto	4.5	Alto	0.11125	Alto
VALERIO QUISPE QUISPE	4	Alto	4	Alto	5	Alto	5	Alto	4.5	Alto	0.11125	Alto
HENRY ISMAEL QUISPE VILCA	4	Alto	3	Medio	3	Medio	5	Alto	3.75	Medio	0.1025	Medio
SILVIA DIANA PINTO CHOQUE	4	Alto	3	Medio	3	Medio	5	Alto	3.75	Medio	0.1025	Medio
RENZO IVAN SANTOS CHARAJA	4	Alto	3	Medio	3	Medio	5	Alto	3.75	Medio	0.1025	Medio
LEON JHONY ENCINAS	4	Alto	3	Medio	3	Medio	5	Alto	3.75	Medio	0.1025	Medio
NEREYDA AMAT QUISPE	3.5	Medio	4	Alto	4	Alto	5	Alto	4.125	Alto	0.105416667	Alto

YANETH QUISPE CALCINA	3.5	Medio	4	Alto	4	Alto	5	Alto	4.125	Alto	0.10541 6667	Alto	Alto
NORMA PARI TORRES	3	Medio	5	Alto	4	Alto	5	Alto	4.25	Alto	0.10541 6667	Alto	Alto
DORA ELSA HERRERA	3.5	Medio	5	Alto	4	Alto	5	Alto	4.375	Alto	0.10833 3333	Alto	Alto
JUAN GROVER ONOFRE MOROCCO	4.5	Alto	5	Alto	5	Alto	5	Alto	4.875	Alto	0.11708 3333	Alto	Alto
SUSSY NATALI MAQUERA PACCO	4.5	Alto	5	Alto	5	Alto	5	Alto	4.875	Alto	0.11708 3333	Alto	Alto
VILMA CHOQUE CHOQUE	4.5	Alto	2	Bajo	5	Alto	5	Alto	4.125	Alto	0.10833 3333	Alto	Alto
JONATHAN JOSUE GAMERO LLERENA	4.5	Alto	5	Alto	5	Alto	5	Alto	4.875	Alto	0.11708 3333	Alto	Alto
MARLENE TOQUE MAMANI	4.5	Alto	5	Alto	5	Alto	5	Alto	4.875	Alto	0.11708 3333	Alto	Alto
ANITA YANA COILA	3.5	Medio	5	Alto	5	Alto	3	Medio	4.125	Alto	0.09958 3333	Medio	Medio
SAMUEL SARMIENTO CHAMBILLA	4.5	Alto	5	Alto	5	Alto	5	Alto	4.875	Alto	0.11708 3333	Alto	Alto
CLORINDA MAGALI CHARAJA QUISPE	4.5	Alto	4	Alto	5	Alto	5	Alto	4.625	Alto	0.11416 6667	Alto	Alto
GREYSI PAOLA HUAYTA SULLCA	4	Alto	4	Alto	4	Alto	4	Alto	4	Alto	0.1025	Medio	Medio
BERNARDO CALISAYA PERCCA	4	Alto	5	Alto	4	Alto	3	Medio	4	Alto	0.09958 3333	Medio	Medio
SILVIA MELO CACERES	3.5	Medio	1	Bajo	4	Alto	3	Medio	2.875	Bajo	0.085	Bajo	Bajo
YESICA CRISTINA PAJA CHAMBI	5	Alto	3	Medio	3	Medio	4	Alto	3.75	Medio	0.1025	Medio	Medio
ALFREDO MORALES CAHUANA	5	Alto	3	Medio	3	Medio	5	Alto	4	Alto	0.10833 3333	Alto	Alto

PEDRO JESUS ARQUE PAUCAR	5	Alto	3	Medio	3	Medio	3	Medio	5	Alto	4	Alto	0.10833 3333	Alto	Alto
SAYDA YUDITH QUISPE CALCINA	5	Alto	5	Alto	3	Alto	3	Medio	5	Alto	4.5	Alto	0.11416 6667	Alto	Alto
LUIS ANGEL MURILLO AVENDAÑO	5	Alto	5	Alto	3	Alto	3	Medio	4	Alto	4.25	Alto	0.10833 3333	Alto	Alto
ROBERTO VARGAS PAUCAR	4.5	Alto	5	Alto	3	Alto	3	Medio	5	Alto	4.375	Alto	0.11125	Alto	Alto
ANTONIA PARI APAZA	4.5	Alto	5	Alto	3	Alto	3	Medio	5	Alto	4.375	Alto	0.11125	Alto	Alto
FILOMENA LOPE HUANACO	4	Alto	5	Alto	3	Alto	3	Medio	5	Alto	4.25	Alto	0.10833 3333	Alto	Alto
YENY COILA MAMANI	4.5	Alto	4	Alto	4	Alto	4	Alto	5	Alto	4.375	Alto	0.11125	Alto	Alto
ROSA RAMOS ORDOÑO	4.5	Alto	5	Alto	4	Alto	4	Alto	5	Alto	4.625	Alto	0.11416 6667	Alto	Alto
WALDIR FREDDY ITO CALLA	4.5	Alto	5	Alto	4	Alto	4	Alto	5	Alto	4.625	Alto	0.11416 6667	Alto	Alto