



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Ventaja competitiva para orientar la gestión de ventas de la  
empresa Rom Outsourcing SAC, Piura 2019**

**AUTORA:**

Flores Ruíz, Karina Elena (ORCID: 0000-0001-8237-6455)

**ASESOR:**

Dr. Castillo Palacios, Freddy William (ORCID:0000-0001-5815-6559)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Marketing

Piura – Perú

2020

## **DEDICATORIA**

A José, mi esposo, mis hijas Claudia y Luciana, por su apoyo incondicional, por acompañarme en este camino y siempre alentarme a no dejar mi sueño.

A mis padres por siempre confiar en mí, motivándome a culminar mi carrera profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por nunca abandonarme, a la empresa por las facilidades brindadas para el desarrollo de la presente investigación y a mi asesor por todo su apoyo y conocimientos brindados.

## Índice de contenidos

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
Índice de tablas .....	vii
Índice de abreviaturas .....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi
I.- INTRODUCCION.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
II. METODOLOGÍA .....	12
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	12
3.2 Variables y Operacionalización de la variable .....	12
3.2.1 Ventaja competitiva .....	12
3.2.2 Gestión de venta.....	13
3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis .....	13
3.3.1 Población.....	13
3.3.2 Criterios de selección .....	13
3.3.3 Muestra .....	14
3.3.4 Unidad de análisis .....	14
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	14
3.4.1 Técnicas de recolección de datos.....	14
3.5 Procedimientos .....	15
3.6 Métodos de análisis de datos.....	16
3.7 Aspectos éticos.....	16
IV. RESULTADOS .....	17
4.1 Generación de valor en la empresa Rom Outsourcing SAC .....	17
4.2 Inteligencia comercial en la empresa Rom Outsourcing SAC .....	18

4.3 Identificación de los recursos con los que cuenta la empresa Rom Outsourcing SAC.....	20
4.4 Planificación en la empresa Rom Outsourcing SAC .....	21
4.5 Características de la fuerza de ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC... ..	23
4.6 Ventajas competitivas para orientar la gestión de ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC, Piura 2020.....	25
V. DISCUSION.....	27
VI. CONCLUSIONES .....	35
VII. RECOMENDACIONES.....	37
VIII. PROPUESTA.....	39
8.1 Introducción.....	39
8.2 Objetivos.....	39
8.2.1 Objetivo general.....	39
8.2.2 Objetivos específicos .....	39
8.3 Justificación.....	40
8.4 Matriz de evaluación de los factores internos y externos .....	40
8.5 Análisis FODA.....	43
8.6 Desarrollo de estrategias .....	44
8.6.1 ESTRATEGIA FO: Incrementar actividades de recomendación en puntos de venta con químicos farmacéuticos y técnicos de venta.....	44
8.6.2 Estrategia DO: Impulsar beneficios de los productos en redes sociales. ...	47
8.6.3 ESTRATEGIA FA: Implementar promociones de ventas atractivas para los clientes con escalas de compras según segmento. ....	50
8.6.4 ESTRATEGIA DA: Impulsar ventas de los distribuidores, para que realicen penetración y cobertura de puntos de venta .....	53
REFERENCIAS .....	58

ANEXOS.....62

## Índice de tablas

Tabla 1 Descripción de los aspectos relacionados a la gestión de valor.....	17
Tabla 2 Descripción de los aspectos relacionados a los recursos de la empresa.....	20
Tabla 3 Descripción de los aspectos relacionados a la fuerza de ventas.....	23
Tabla 4 Ventajas competitivas de la empresa en términos de valor y recursos.....	25
Tabla 5 Nivel alcanzado por la fuerza de ventas.....	26
Tabla 6 Matriz de evaluación de factores internos.....	41
Tabla 7 Matriz de evaluación de factores externos.....	42
Tabla 8 Análisis FODA .....	43
Tabla 9 Cronograma para incrementar actividades de recomendación en puntos de venta con químicos farmacéuticos y técnicos de venta .....	45
Tabla 10 Presupuesto para capacitación de químicos farmacéuticos y técnicos de venta .....	46
Tabla 11 Cronograma de actividades para impulsar beneficios de los productos en redes sociales.....	48
Tabla 12 Cronograma para incrementar actividades de recomendación en puntos de venta con químicos farmacéuticos y técnicos de venta.....	49
Tabla 13 Cronograma de actividades para implementar promociones de ventas para los clientes.....	52
Tabla 14 Cronograma de actividades para impulsar ventas en los distribuidores.....	54
Tabla 15 Presupuesto para distribuidores.....	55
Tabla 16 Resumen de estrategias a implementar.....	56
Tabla 17 Proyección de ventas agosto – diciembre 2020.....	56

Tabla 18 Matriz de operacionalización de variables.....	65
Tabla 19 Matriz de consistencia.....	67
Tabla 20 Matriz de instrumentos de investigación.....	69

## Índice de abreviaturas

ALAFARPE:	Asociación de laboratorios farmacéuticos del Perú.
PDV:	Punto de venta.
QF:	Químico farmacéutico.
SPSS:	Statistical package for the social science

## RESUMEN

El presente informe de investigación tuvo como objetivo general determinar la manera en que la ventaja competitiva orientará a la gestión de ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC, la investigación fue de tipo aplicada con un enfoque mixto, tipo de investigación descriptiva con diseño no experimental, la población estuvo conformada por propietarios y/o químicos farmacéuticos de 40 boticas y farmacias de la ciudad de Piura que pertenecen al target de la empresa, siendo una muestra censal, los instrumentos utilizados fueron cuestionario, el cual fue aplicado a los clientes y la guía de revisión documental, respecto a los resultados obtenidos se encontró que la empresa requiere mejorar la planificación y enfocar estrategias que permitan llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos, así mismo se ha encontrado que cuentan con un alto posicionamiento en los clientes, así como una alta lealtad por parte de ellos. Finalmente se concluye que la empresa Rom Outsourcing SAC cuenta con muchas ventajas competitivas que garantizan la sostenibilidad de la empresa en un largo plazo, aunque existen aspectos a mejorar en la gestión apoyándose en la fuerza de ventas, mejorando la planificación y estrategias.

**Palabras claves:** Ventaja competitiva, gestión de ventas, target, inteligencia comercial, recursos.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research report was to determine the way in which the competitive advantage would guide the sales management of the company Rom Outsourcing SAC, the research was applied with a mixed approach, a type of descriptive research with a non-experimental design, The population was made up of 40 drugstores and pharmacies in the city of Piura that belong to the target of the company, being a census sample, the instruments used were a questionnaire, which was applied to customers and the document review guide, regarding the Results obtained found that the company needs to improve planning and focus strategies that allow the fulfillment of the objectives, and it has also been found that they have a high positioning in customers, as well as high loyalty on their part. Finally, it is concluded that the company Rom Outsourcing SAC has many competitive advantages that guarantee the sustainability of the company in the long term, although there are aspects to improve in management based on the sales force, improving planning and strategies.

Key words: Competitive advantage, sales management, target, commercial intelligence, resources.

## I.- INTRODUCCION

En la actualidad, ante un entorno tan competitivo y de cambios constantes las ventas se han visto obligadas a evolucionar, es así que encontramos que las empresas con éxito mantienen al cliente en el centro de las estrategias y los procesos que realizan, por ello la fuerza de ventas cobra un papel sumamente importante, ya que son el primer contacto con el cliente y el nexo entre este y la empresa, convirtiéndose en un factor primordial para lograr el éxito de la organización, para ello se requiere una nueva forma de gestionar la venta.

Así mismo, la competitividad ocupa un lugar importante en el desarrollo de las organizaciones, ya que de ella dependerá su éxito o fracaso, el entorno en el que se desarrollan se ve afectado por la globalización y cambios tecnológicos, es por ello que se ven en la necesidad de generar ventajas competitivas que les permitan imponerse sobre su competencia y de esta forma ganar una posición favorable que ayuden a generar resultados rentables de manera sostenida

El mercado farmacéutico no es ajeno a esta realidad, ya que este rubro además de aportar a nuestra economía generando empleo, brinda bienestar y salud e influye en la condición de vida de los peruanos, sin embargo, se desarrolla en un escenario sumamente variable, con un alto nivel de competencia. Por todo lo descrito anteriormente es que se requiere identificar las fortalezas de la empresa para generar estrategias que permitan establecer una adecuada gestión de ventas que generen rentabilidad y presencia de marca.

Para Benavides y Pedraza (2018) el conocimiento tiene un valor sumamente importante, con una adecuada gestión este se convierte en una ventaja competitiva que ayuda a asegurar la continuidad en el entorno cambiante en el que se desarrollan las organizaciones, por otro lado Marulanda, López y López (2016) manifiestan que ante un entorno tan competitivo como el del mercado colombiano, lo ideal sería que las empresas incentiven políticas como la innovación y desarrollo constante de nuevos conocimientos que permitan renovar continuamente sus ventajas competitivas.

Franco (2018) manifiesta que, para brindar un valor agregado, se debe realizar una adecuada gestión de la tecnología e innovación, proponiendo un

modelo que ayude a gestionar innovación para organizaciones dedicadas a las ventas, haciendo participe al consumidor en etapas como la co-creación o co-working, haciendo más factible el éxito del producto o servicio.

Bullemore y Cristóbal (2015) nos comentan que la dirección gerencial cuenta con muchos desafíos como la mejora en la creación e implementación de modelos de venta así como la búsqueda de creación de valor para clientes, empresa y vendedores, esto logrará que la fuerza de ventas cumpla objetivos y lleguen de manera eficiente a los clientes correctos con el producto y/o servicio, identificando las necesidades de los consumidores y se realicen propuestas de valor de manera continua, esto llevará a la generación de ventajas competitivas. Para Meneses (2017) las empresas peruanas que adquieren servicios de outsourcing estratégico se ven enriquecidas con ventajas competitivas, ya que estas organizaciones cuentan con un know how en manejo de recursos, tecnologías, creatividad e innovación.

Rom Outsourcing SAC es una organización que ofrece servicios de comercialización y Trade Marketing, actualmente cuenta con 9 años en el mercado, su propuesta de valor consiste en integrar la estrategia de las marcas y los productos en base a su experiencia en la gestión de fuerza de ventas, puntos de venta y atención al cliente, actualmente Rom Outsourcing SAC, de ahora en adelante la empresa, brinda servicio de outsourcing a Bayer S.A, reconocido laboratorio transnacional con casi 156 años de experiencia en el rubro farmacéutico mundial y en nuestro país con 72 años, cuenta con productos como Apranax, Aspirina 100, Supradyn, Bepanthen entre otros, los cuales son representados por la fuerza de ventas liderada por la empresa a nivel nacional, que se encargan de realizar la venta de los productos de Bayer, así como gestionar en el punto de venta la activación de diferentes promociones en la ciudad de Piura y a nivel nacional.

Se observa que en el mercado farmacéutico en el que se desarrolla la empresa existe una gran competencia, según ALAFARPE (Asociación de laboratorios farmacéuticos del Perú) cuenta con 19 laboratorios farmacéuticos afiliados entre nacionales e internacionales, esto implica una alta presencia de productos y competencia en los diferentes puntos de venta de boticas y farmacias, por otro lado, según data de facturación hasta el cierre del año 2019 la zona de

Piura presenta un decrecimiento del -19% en comparación al mismo período del 2018, del cual Apronax representa el mayor porcentaje de caída con un -39.7%

De continuar esta situación, para el 2020 la zona estaría presentando un panorama desalentador, esto implicaría pérdida del mercado ganado años anteriores, así como una menor presencia y baja rotación de los productos en los diferentes establecimientos. Por ello, bajo esta situación es que se buscará establecer qué ventajas competitivas se requieren para que la empresa pueda potenciarlas y realizar una efectiva gestión de ventas, que le permita definir estrategias y tomar decisiones de manera acertada, eficiente y efectiva.

En relación al problema general la investigación busca conocer ¿Cómo la ventaja competitiva orientará a la gestión de ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC, Piura 2020?, mientras que los problemas específicos son: ¿Cómo se genera valor en la empresa Rom Outsourcing SAC?, ¿Cómo se viene realizando la inteligencia comercial en la empresa Rom Outsourcing SAC?, ¿Con que recursos cuenta la empresa Rom Outsourcing SAC?, ¿Cómo se realiza la planificación de ventas en la empresa Rom Outsourcing SAC?, ¿Qué características presenta la fuerza de ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC?

La investigación a desarrollar cuenta con una justificación práctica, ya que lo que se busca es determinar como la ventaja competitiva orientará a la gestión de ventas de tal manera que se generen estrategias que permitan realizar una mejora de la posición en la que se encuentra actualmente la empresa en la ciudad de Piura, pudiendo ser también aplicada en las diferentes zonas a nivel nacional, manteniendo e incrementando la participación de mercado, así como las ventas que generaran una mayor rentabilidad.

A continuación, se presenta el objetivo de la investigación: Determinar la manera en que la ventaja competitiva orientara a la gestión de ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC, Piura 2019. Los objetivos específicos son los siguientes: determinar la manera en que se genera valor en la empresa Rom Outsourcing SAC, establecer la forma en la que se viene realizando la inteligencia comercial en la empresa Rom Outsourcing SAC, identificar los recursos con los que cuenta la empresa Rom Outsourcing SAC, determinar la forma en que se realiza la planificación en la empresa Rom Outsourcing SAC e identificar las características de la fuerza de ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC.

## II. MARCO TEÓRICO

En relación con las consideraciones científicas se recolectaron aportes de investigaciones en nivel internacional, nacional y local.

Bullemore (2019) realizó la investigación *Factores relevantes en la gestión de ventas: Análisis desde el punto de vista de la empresa y del consumidor*, cuyo objetivo principal fue establecer factores relevantes en la gestión de ventas desde la apreciación de los implicados como empresa y clientes, se utilizó la investigación cuantitativa, la muestra constó de 5 artículos científicos, concluyendo que en Chile muy pocas empresas efectúan un control a la información concerniente a las actividades de ventas que realizan, la fuerza de ventas debe implementar la escucha activa a sus clientes además de ser perseverantes, ya que esta brinda mayor familiaridad con el cliente, finalmente los resultados de los vendedores dependerán de cuan desarrollados se encuentren el entrenamiento, competitividad y el liderazgo transformacional en ellos.

Idrovo (2016) desarrolló la investigación *Plan de marketing y gestión de ventas de la cooperativa de ahorro y crédito Kasama Ltda.* ubicada en la ciudad de Santo Domingo-Ecuador, en la que busca elaborar un plan de marketing para la empresa en estudio, la metodología empleada fue la del paradigma cuali-cuantitativo, la muestra se conformó por 383 cliente y potenciales clientes, a los que se les aplicó un cuestionario y una guía de entrevista al gerente, se concluye que la cooperativa KASAMA no cuenta con un direccionamiento estratégico que le permita desarrollar, ampliar y mantener su mercado objetivo, para ello se recomienda implementar un plan de marketing con estrategias con el que pueda tener un mejor posicionamiento, captando mayores créditos.

Flores (2015) en su investigación *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega*, en la cual busca constatar la administración productiva y eficiente de la cooperativa de productos de alimentos básicos RL, esta investigación es descriptiva y de corte transversal, enfoque cualitativo, se consideró a 18 colaboradores como muestra, empleando como instrumentos la entrevista, observación directa y revisión documental, concluyendo que la empresa lleva a cabo una administración parcial, puesto que no existió un adecuado funcionamiento

de los procesos administrativos y la gestión empresarial debido a los bajos conocimientos administrativos, así como el pobre compromiso de algunos colaboradores, por lo que se realizaron alternativas de soluciones para mejorar la situación de la empresa.

Arribasplata, Núñez y Tapia (2019) presentan su investigación *La Gestión de ventas y su influencia en el desarrollo económico de una empresa de servicios gráficos en el distrito de Lince, Lima 2018*, tienen por objetivo establecer de qué manera la gestión de ventas va a influir en el incremento financiero de la empresa en estudio, se desarrolló una investigación cuantitativa de diseño no experimental, con una muestra a 33 colaboradores de la empresa en estudio, aplicándose un cuestionario, concluyendo que la gestión de ventas influye de manera directa en el desarrollo económico de la empresa en estudio.

Gutti (2018) en su investigación *El marketing digital y la ventaja competitiva en las Mypes del C.C Shopping Center, San Miguel, 2018*, cuyo objetivo es determinar la relación que existe entre el marketing digital y la ventaja competitiva de las Mypes del centro comercial Shopping Center, San Miguel 2018, la investigación es de tipo aplicada, la población se conformó por 150 MyPes, se determinó que la correlación entre el marketing digital y la ventaja competitiva de las MyPes es moderada siendo el valor de 0.505, por otro lado, se encontró que la significancia de 0,000 es menor a la significancia de trabajo fijada de 0.05 aceptando la hipótesis alterna  $H_a$ , concluyéndose que el marketing digital si presenta una relación positiva directa con la ventaja competitiva de las Mypes.

Saavedra (2018) en su investigación *Productividad operativa de la gestión de venta por delivery de una empresa fast food en Jesús María en el año 2018*, en la cual busca establecer la productividad operativa en la gestión de venta en el área delivery de una empresa señala que hoy en día las empresas toman la dirección de ventas para buscar nuevas estrategias que estén orientadas a satisfacer las exigencias de sus clientes, la empresa contaba con dos estrategias que la diferenciaba de su competencia: internet como un medio de venta, así como la atención por teléfono, esto aporta un valor agregado el cual se refleja en el aumento de sus transacciones, sin embargo debe buscar medir la productividad y lograr estrategias que permitan contar con indicadores que midan el uso de sus recursos.

Fabian (2017) en su investigación *Gestión de ventas y su relación con los indicadores de desempeño del personal de consumo masivo de Alicorp en Lima, 2017* planteo como objetivo de estudio hallar la correspondencia existente entre la gestión de ventas y los indicadores de desempeño de los trabajadores de la empresa en estudio, el estudio desarrollado fue de tipo correlacional, la muestra se conformó por 60 trabajadores de la división de ventas por teléfono, como herramienta de investigación se utilizó, al final de la investigación concluye que existe una correspondencia positiva moderada entre la gestión de las ventas y los indicadores que miden el desempeño.

Vega (2018) realiza la investigación *Estrategias de promoción y gestión de ventas de la empresa Bicolor S.A.C, Piura 2018*, cuyo fin fue establecer como se relacionan las estrategias de promoción y la gestión de ventas de la organización en estudio, se utilizó la investigación de tipo aplicada, diseño no experimental y corte transversal, la población fue constituida por 100 propietarios de ferreterías y se tomó como muestra a 20 de ellos, a los que se les aplicó un cuestionario, concluyendo que las variables si se relacionan, encontrándose una significancia de 0.00 lo que establece que la conexión entre las variables es positiva y muy fuerte.

Alvarado (2017) en su estudio *Propuesta de estrategia de branding para crear una ventaja competitiva en Cineplanet-Piura 2017*, cuyo fin fue establecer como el branding proporciona ventajas competitivas en la empresa en estudio, la investigación fue descriptiva y de tipo no experimental transversal aplicada, se utilizaron las técnicas de encuestas y un Focus Group, una de las encuestas se ejecutó a los trabajadores de Cineplanet a través de un censo, la segunda a los clientes empleándose el muestreo aleatorio simple, la investigación concluye que al utilizar estrategias de branding se crearán ventajas competitivas, considerando las 5 fuerzas de Porter y los 4 componentes necesarios para la gestión de marca, mejorando el servicio prestado por la empresa.

De acuerdo con las teorías relacionadas a nuestras variables, se enfocarán en los aportes de diferentes autores, es así como Kotler y Armstrong (2018) definen la ventaja competitiva como el nivel de superioridad que alcanza una empresa sobre sus competidores, esto se da al ofrecer un producto que tiene un mayor valor, consideran que para crear una ventaja competitiva se debe conocer a sus competidores y las estrategias que manejan.

David y David (2017) manifiestan que una ventaja competitiva se puede manifestar en aquellas actividades que una empresa realice sumamente bien en comparación con su competencia, considerando los recursos que esta disponga y que sus rivales ambicionen, por ello conseguir y mantener una ventaja competitiva es primordial para el permanente éxito de la empresa, sólo se podrá conservar por un tiempo, ya que la competencia la imitará, por lo que se deberá procurar conseguir una ventaja competitiva sostenida, esto lo pueden lograr a través de la adaptación continua a los cambios que se puedan presentar, así como la implementación, control y cumplimiento de las estrategias implementadas.

Saez de Viteri citado en Apodaca *et al.* (2016) manifiestan que la ventaja competitiva se identifica con la capacidad de respuesta a la demanda e incremento de la rentabilidad, y que basándose en competencias elementales tenga la capacidad de que en un largo plazo se convierta en una ventaja competitiva sostenida, obteniendo que la empresa ejecute una estrategia de valor que no ha sido implementada por ninguno de sus competidores, sean actuales o potenciales.

Vallet-Belmunt (2015) comenta que entre las características de la ventaja competitiva tenemos que debe ser única, es decir que es exclusiva, aunque se corre el riesgo de que sea por poco tiempo, los atributos y el diferencial del producto debe ser percibido por el consumidor, para ello se deberá trabajar para darlos a conocer, también debe ser apreciada, esto implica que el consumidor valore el producto y se lleguen a satisfacer sus expectativas, a su vez debe ser sustentable, por lo que debe proporcionar rentabilidad a la empresa.

Para Kotler y Keller (2016), Porter con sus tres estrategias genéricas, propone un punto de partida para la creación de estrategias en la empresa, es así como el liderazgo de costos representa el lograr costos de producción y distribución por debajo de la competencia, ofreciendo un precio mucho más bajo y conseguir una mayor cuota de mercado, aunque otras empresas pueden competir con precios aún más bajos, por otro lado con la diferenciación la empresa logra un alto desempeño en un área fundamental de beneficios para el cliente, la cual es bien valorada por la mayor parte del mercado, por último, el enfoque, por medio de esta la empresa se dirige a uno o más segmentos reducidos del mercado, conociéndolo íntimamente y buscando el liderazgo ya sea en costos o diferenciación.

Para la presente investigación se estudiará como una dimensión al valor, el cual puede ser considerado como un factor de diferenciación para desarrollar una ventaja competitiva, Kotler y Keller, (2016) consideran que se ve determinado por factores como la reputación del proveedor, su confiabilidad, así como el desempeño, por ello las empresas deben estar obligadas a entregar el valor que ofrecen en sus productos y ser percibido. Crosby, citado por Guadarrama y Rosales (2018) considera que el valor existirá en los clientes cuando éstos utilicen el producto o servicio, creando más valor, reduciendo su tiempo, costos y dificultades, entonces esto lleva a establecer que el valor no es producido en la empresa, sino que se da en el uso que el cliente hace del producto o servicio.

Por otro lado, la imagen de la marca será considerada un indicador, Trapero *et al.* (2018) comentan que la imagen de la marca de un producto puede generar una ventaja competitiva, ya que otorga mayor poder de negociación con los distribuidores debido a que los clientes esperan encontrar el producto, por otro lado, facilita la diferenciación del producto y por ende se podría definir un precio mayor.

Otro de los indicadores es la lealtad, para Kotler y Keller (2016) viene manifestada por un alto compromiso del cliente de volver a adquirir un producto o servicio o la intención de convertirse en un cliente frecuente en un futuro no lejano, por otro lado, Guadarrama y Rosales (2015) manifiestan que la empresa debe fijarse un plan de lealtad estableciendo ciertos objetivos, como ser más rentables, para ello el cliente deberá incrementar sus compras, se debe conocer más a los clientes, buscando acceder a sus hábitos de compra, estilo de vida o la satisfacción que perciben del producto y de la competencia, se deben crear barreras de entrada a la competencia, para que no representen una opción de compra, barreras de salida a los clientes, para que estos permanezcan como clientes de la empresa, y buscar recuperar a los clientes que se han perdido.

Un indicador por considerar en la dimensión del valor es el beneficio, para Kotler y Keller (2016) este no es más que la propuesta de valor que la empresa promete brindar a sus clientes para así satisfacer sus necesidades. Thompson, *et al* (2012), manifiestan que los beneficios que la empresa plantea al cliente buscan satisfacer sus necesidades y deseos, tomando en cuenta un precio que ellos estimen de buen valor, mientras este precio sea menor al valor que la empresa ofrece, los beneficios o la propuesta de valor será más atractiva.

La inteligencia comercial es una dimensión por estudiar, para David (2013) es un proceso que se realiza de manera ética y sistemática, busca recabar información respecto a las actividades empresariales de la competencia y analizarla para establecer objetivos en la empresa; permite obtener una comprensión general de la industria y las empresas que compiten, identificando las áreas más vulnerables de estas y las acciones que pueden realizar y las repercusiones que habría en la empresa. Por otro lado, es importante realizar la inteligencia comercial en los clientes a los que la empresa se dirige, Kotler y Keller (2016) manifiestan que la empresa debe conocer a sus clientes, para ello deberá recopilar la mayor información posible y crear una base de datos con información como unidades de compra, precios, así como sus preferencias y expectativas.

Otra dimensión por estudiar son los recursos, para Thompson *et al.* (2012), es un activo competitivo que puede ser tangible o intangible, de propiedad de la empresa o controlada por ella. Los recursos disponibles en una empresa pueden ser de diferentes clases, algunos de estos pueden ser de mayor calidad, así como otros que podrían ser de mayor importancia para la competencia, al final estos recursos pueden ofrecer una ventaja competitiva sobre su competencia, para los autores los recursos que posee una empresa son diferentes de otra y son inmóviles, es decir no van de una empresa a otra.

Como indicador del recurso se encuentra la tecnología, esta juega un papel importante, debido a que permite desarrollar productos con un valor agregado y con un desempeño que no tenga igual, la tecnología ayuda a las empresas en el proceso de innovación, por lo que se debe desarrollar una cultura que se encuentre presente en el corto y mediano plazo.

A su vez, la innovación se encuentra como indicador de los recursos, García (2010) manifiesta que una empresa innovadora es aquella que cuenta con la capacidad de cambiar de manera radical sus productos, así como la manera en la que viene haciéndolo, así como las estrategias que emplea y su estructura como organización

Ferrel y Hartline (2012) manifiestan que al utilizar las promociones se debe plantear un mensaje fuerte, que pueda ser utilizado en diferentes canales y que permita garantizar un alto efecto persuasivo en los clientes actuales como potenciales, el elemento principal es que este mensaje sea consistente y universal,

con un enfoque en el corto y largo plazo. Autores como Kotler y Kerrel (2016) manifiestan que la publicidad puede convertirse en una manera beneficiosa de difundir mensajes, es preciso identificar los objetivos de la publicidad ya sea informar, persuadir, recordar o reforzar, el éxito de la campaña publicitaria dependerá de cómo se diga el mensaje.

Continuando con la teoría de las variables en estudio, se encuentra que para para Hair *et al.* (2010) la gestión de ventas viene a ser el desarrollo de la planificación, dirección y control de la fuerza de ventas, para ello se deberá realizar un adecuado reclutamiento, selección, entrenamiento, asignación de zonas, supervisión, pago y motivación de estas, para los autores la gestión de ventas determina todas aquellas actividades de la empresa con los clientes, las cuales las llevaran al logro de los objetivos.

Serbel (2011) manifiesta que la gestión de ventas abarca todas las acciones que permiten hacer llegar un bien o servicio al consumidor final, así como a los intermediarios de estos. La venta implica contar con un proceso de planificación y control de la fuerza de ventas. El gerente de ventas cumple un rol sumamente importante en el desarrollo de la gestión de ventas, para Jobber y Lancaster, (2012) debe tener la capacidad de analizar y dirigir las actividades de la fuerza de ventas para concretar negocios rentables, logrando el objetivo y metas de la empresa, para ello se debe realizar una adecuada planeación.

Para Acosta *et al.* (2018) planear implica anticiparse al futuro, ayuda a brindar dirección y enfoque, mejorando la coordinación y cooperación de los colaboradores. Hair *et al.*, comentan que el proceso de planificación de ventas empieza con el análisis de la organización, donde se encuentra y hacia donde desea llegar, para ello requiere el análisis de variables como las características del mercado, competencia, información de las ventas y utilidades. Jobber y Lancaster, (2012) manifiestan que el primer paso de la planeación es establecer los objetivos que desea lograr la empresa alineados a los objetivos de marketing, deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y con relación al tiempo.

Analizar el mercado y las oportunidades que este puede ofrecer a la empresa es un paso esencial para el desarrollo de la gestión de ventas, Acosta *et al.* (2018) comentan que analizar la situación implica conocer las características en las que

se desarrolla el mercado, la competencia, beneficios, a partir de este análisis se determina el potencial del mercado y como consecuencia el desarrollo del pronóstico de ventas que es la base para establecer las zonas y cuotas de venta. Una vez definidos los objetivos y pronósticos de ventas Hair *et al.* indican que llega el momento de establecer estrategias que ayuden al cumplimiento de lo planteado, pudiendo optar por estrategias de crecimiento como penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos o diversificación.

Como segunda dimensión de la gestión de ventas se encuentra la fuerza de ventas, para Kotler y Armstrong (2016) la fuerza de ventas representa la unión entre el cliente y la empresa, ya que son el nexo de comunicación entre estos, cuentan con la capacidad de establecer una buena relación con los clientes y por ende con la empresa a la que representan. Como indicador de la dimensión fuerza de ventas se encuentran las características del vendedor, para Acosta *et al.* el vendedor debe contar con ciertas cualidades o características como versatilidad, emprendimiento, flexibilidad, fácil adaptación, analista, comunicador y ser culto, esto ayudará en sus actividades diarias, creando valor para los clientes y construyendo relaciones, a su vez, requieren contar con liderazgo por parte de gerencia o jefe inmediato para encaminar las acciones dispuestas.

Otro indicador es el desempeño del vendedor, Hair *et al.*, manifiestan que el rendimiento de la fuerza de ventas es primordial en las organizaciones, ya que a partir de las ventas que realicen se definirá la participación de mercado y rentabilidad deseada, también comentan que a través de la evaluación de desempeño se podrá establecer si el vendedor contribuye con el logro de objetivos comparándolo con las metas que se establecieron, identificando puntos débiles a mejorar y puntos fuertes a repotenciar, a su vez también se le podrá brindar retroalimentación y determinar las necesidades de capacitación que se requiere.

Por último, se encuentra las responsabilidades del vendedor, según Jobber y Lancaster (2012) consideran que la mayor responsabilidad de la fuerza de ventas es concretar una venta de manera exitosa, para ello es importante que planifique y prepare su visita, conozca los productos que comercializa y sus beneficios, así como los productos de la competencia y sus beneficios, realizar una programación de visitas, así como un objetivo de ventas, manejar quejas, brindar servicio de asesoría a sus clientes.

## II. METODOLOGÍA

El método de estudio abarca diferentes pasos, los cuales nos llevarán a la búsqueda del conocimiento de las variables que se estudiarán en la presente investigación: ventaja competitiva y gestión de ventas

### 3.1 Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación de la presente investigación es aplicada, ya que lo que se busca es dar solución al problema que se ha presentado en la empresa, respecto al diseño es no experimental, ya que como indican Hernández *et al.* (2014) no se manipularán los resultados que se obtengan en la investigación, según la temporalidad la investigación es transversal, Bernal (2010) comenta que en estas investigaciones la información que se obtiene se da en un momento determinado.

Según su alcance la investigación a desarrollar es descriptiva y de enfoque mixto. Hernández *et al.* (2014) indica que por medio de la investigación descriptiva se pueden establecer las cualidades y propiedades de las variables o eventos de estudio. Por otro lado, el enfoque a trabajar es mixto, es así que esto permitirá que los datos cuantitativos y cualitativos se integren, realizando una discusión que llegue a un entendimiento del objeto de estudio.

### 3.2 Variables y Operacionalización de la variable

#### 3.2.1 Ventaja competitiva

Kotler y Armstrong (2018) indican que es el nivel de superioridad que alcanza una empresa sobre sus competidores, esto se da al ofrecer un producto que tiene un mayor valor, consideran que para crear una ventaja competitiva se debe conocer a sus competidores y las estrategias que manejan.

### **3.2.2 Gestión de venta**

Para Hair *et al.* (2010) la gestión de ventas viene a ser el desarrollo de la planificación, dirección y control de la fuerza de ventas, para ello se deberá realizar un adecuado reclutamiento, selección, entrenamiento, asignación de zonas, supervisión, pago y motivación de estas.

## **3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis**

### **3.3.1 Población**

La población se encuentra conformada por los individuos que comparten características similares o guardan una relación, por ello es sumamente importante que se defina con claridad los parámetros a considerar.

Para el presente estudio la población estará conformada por propietarios y/o químicos farmacéuticos de 40 boticas y farmacias independientes de la ciudad de Piura que conforman el target asignado a la zona de Piura.

### **3.3.2 Criterios de selección**

Criterio de inclusión: se consideró a aquellas boticas y farmacias que se encuentran ubicadas en la ciudad de Piura y pertenecen al target de la empresa en estudio, además que vengán siendo atendidas por medio de las distribuidoras nacionales o regionales en el último año, adicionalmente se han considerado a aquellas que han representado la mayor parte de la facturación de la zona.

Criterios de exclusión: no se han aplicado, ya que se ha trabajado con una muestra censal, la cual está conformada por los propietarios y/o químicos farmacéuticos de 40 farmacias y/o boticas que se encuentran asignados en el target de la zona de Piura.

### **3.3.3 Muestra**

La muestra representa una porción de la población a la cual se realiza el estudio, que comparten ciertas características y de las que se obtendrá información. Dado que el estudio abarca una población finita y conocida, se estableció que la población es igual a la muestra, por lo que para la presente investigación se considerará una muestra censal, la cual estará conformada por los 40 propietarios y/o químicos farmacéuticos de las boticas y farmacias independientes de la ciudad de Piura.

### **3.3.4 Unidad de análisis**

La unidad de análisis de la presente investigación estuvo conformada por los 40 propietarios y/o químicos farmacéuticos de las boticas y farmacias independientes de la ciudad de Piura que conforman el target de la empresa.

## **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

### **3.4.1 Técnicas de recolección de datos**

La presente investigación abarcará dos técnicas que permitirán medir las variables del estudio a través de una encuesta y el análisis documental. La encuesta es una de las técnicas más utilizadas, parte de un cuestionario el cual es preparado de tal forma que se estructuran interrogantes con las que se podrá recopilar la información que se requiere, la investigación se enfocará en las variables de ventaja competitiva y gestión de ventas.

El análisis documental se realizará en base a la información de compras que realiza la población en estudio, para este caso de los productos que comercializa la empresa, así como los de su mercado relevante, este último se refiere a los productos con los que compite la empresa. Este análisis proporcionará un detalle de las preferencias de la población en estudio.

### **3.4.2 Instrumento de recolección de datos**

Cuestionario: permitirá medir las variables del estudio por medio de un cuestionario, el cual estará conformado por una serie de preguntas que permitirán recabar la información, este se diseñará de tal manera que el encuestado permita brindar la información que se busca buscando minimizar el margen de

Guía de revisión documental: la cual buscará conocer cómo se han venido dando las compras de los clientes, en este caso se revisará el histórico de compras de los productos comercializados por la empresa, así mismo conocer como son los procedimientos de inteligencia comercial y planificación que realiza la empresa.

En cuanto a la validez viene a ser el grado en que el instrumento utilizado medirá la variable de estudio, el instrumento de medición será aceptado siempre que mida aquello que está orientado a medir según la investigación, por otro lado, respecto a la confiabilidad, Monje (2011) manifiesta que esta implica la credibilidad del instrumento, es decir que los datos e información que se obtienen del objeto de estudio son acordes a la realidad que se busca conocer sin importar en qué momento se realicen. Mientras exista mayor confiabilidad, la cantidad de errores serán menores en la información obtenida. Hernández *et al.* (2014) comentan que la confiabilidad expone el grado en el que al aplicar un instrumento de manera frecuente al mismo individuo se producirán los mismos resultados. Para la presente investigación la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.879 para la variable ventaja competitiva y 0.932 para la variable gestión de ventas.

### **3.5 Procedimientos**

Debido a la coyuntura que se ha presentado en nuestro país por el virus del Covid-19 no se presentó la oportunidad de realizar la encuesta a los clientes de manera presencial, por lo que se elaboró un formulario a través de Google, este fue

enviado a los clientes a través de un link, para este caso se utilizó como medio la aplicación de WhatsApp, a la par se optó por hacer llamadas telefónicas realizando cada una de las preguntas y tomando notas de las respuestas que fueron proporcionadas, a la par se visitaron algunos clientes a los que se les entregó la encuesta de manera impresa y se coordinó el recojo de las mismas, ya que algunos clientes no accedían al link. Por otro lado, respecto a la guía de revisión documental, esta se ha realizado a través del análisis de la información proporcionada por la empresa, en base a las preguntas desarrolladas en la misma.

### **3.6 Métodos de análisis de datos**

En la investigación a desarrollar se ha empleado el programa SPSS versión 26 y Excel 2016 para la elaboración de los datos estadísticos obtenidos, estos se obtuvieron a través del cuestionario realizado a clientes de la empresa Rom SAC. Respecto a los datos cualitativos de esta investigación se obtuvieron en base a la guía de revisión documental, realizándose un análisis a los diferentes documentos proporcionados por la empresa, los cuales cuentan con información detallada de los clientes de la muestra seleccionada desde el año 2016 hasta 2019 por productos, unidades y zona.

### **3.7 Aspectos éticos**

Se consideraron elementos éticos al aplicar los instrumentos y a su vez analizar los resultados, salvaguardando a los clientes involucrados en el proceso de recolección de datos, evitando caer en declaraciones engañosas, preservando el derecho a la privacidad, informando al encuestado los fines de la investigación, por lo que en la presente investigación se asume el compromiso de actuar éticamente, de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

## IV. RESULTADOS

A continuación, se estará realizando la descripción de los resultados obtenidos, para el informe de aplicación de cuestionario se ha utilizado el sistema SPSS 26, en cuanto al informe de guía de revisión documental se ha realizado a partir del análisis de documentación de la empresa.

### 4.1 Generación de valor en la empresa Rom Outsourcing SAC

**Tabla 1**

*Descripción de los aspectos relacionados a la gestión de valor*

Ítems	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Identifica rápidamente los productos comercializados por la empresa.	0	0,0%	0	0,0%	1	2,5%	11	27,5%	28	70,0%
2. Los productos comercializados por la empresa son de prestigio o renombre.	0	0,0%	1	2,5%	1	2,5%	17	42,5%	21	52,5%
3. Prefiere los productos de la empresa, antes que los de la competencia.	0	0,0%	2	5,0%	4	10,0%	23	57,5%	11	27,5%
4. Realiza compras de manera frecuente de los productos comercializados por la empresa.	0	0,0%	0	0,0%	5	12,5%	22	55,0%	13	32,5%
5. Los productos comercializados por la empresa satisfacen sus necesidades	0	0,0%	0	0,0%	1	2,5%	28	70,0%	11	27,5%
6. El precio de los productos comercializados por la empresa va acorde a los beneficios brindados.	0	0,0%	1	2,5%	5	12,5%	25	62,5%	9	22,5%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

La tabla anterior muestra la opinión de los clientes desde otra perspectiva; se observa que casi la gran mayoría de clientes, 97.5% y 95%, concuerda de alguna manera en que los productos comercializados por ROM Outsourcing son fácilmente identificables y que tienen un prestigio y renombre ganados. El estudio también

indica que el 85% de clientes también eligen los productos de la empresa antes que los de la competencia, aunque en este caso hay una cifra importante, 15%, que no comparte dicha opinión. Los resultados indican asimismo que el 87.5% de los clientes compran de manera frecuente en la empresa y una cifra mucho más alta, 97.5%, está satisfecho con dichos productos. En otro de los resultados del estudio, se encontró que si bien la mayoría de clientes, 85%, indica que el precio de los productos comercializados por la empresa está acorde con los beneficios brindados, se ha encontrado que un 12.5% se encuentran indecisos y 2.5% se mostraron en desacuerdo.

Uno de los retos de las organizaciones es la creación de valor, es decir, hacer que la empresa, además de obtener beneficios económicos, logre posicionarse en el mercado y ser sostenible en el largo plazo. Es decir, que sus productos tengan un prestigio ganado de forma que puedan ser reconocibles fácilmente por los clientes y que puedan ser elegidos antes que los de la competencia; estos productos además deben satisfacer las necesidades de los consumidores y superar sus expectativas. Es más, el precio que se pague por dichos productos debe estar de acuerdo con los beneficios brindados. La empresa en general cumple con dichos aspectos, aunque aún puede mejorar hasta alcanzar un nivel óptimo; es importante que la empresa mejore aún más la percepción de los clientes, implementando políticas de mejora continua que consoliden sus políticas de generación de valor; es importante que la empresa ofrezca un producto exclusivo y, sobre todo, que el público lo perciba de esa manera.

#### **4.2 Inteligencia comercial en la empresa Rom Outsourcing SAC**

De la información obtenida en la guía de revisión documental se ha logrado conocer que la empresa viene implementando actividades que le permiten desarrollar un mayor conocimiento de su competencia, es así, que la esta se viene dando a través de un cronograma de ejecución de levantamiento de información que detalla los productos de la empresa, así como los de la competencia, en este formato los productos se encuentran separados según línea a la que pertenecen, estas son: analgésicos, prevención, vitaminas, dermatológica y otros, en ella se detallan los productos propios y los de la competencia, se solicitan precios, tanto

de compra como de venta al público, esto ayuda a conocer cuál es el margen que la competencia brinda y a la vez conocer el margen que los clientes obtienen con los productos que la empresa comercializa, de esta manera se puede apreciar en una mayor dimensión que productos son más rentables para las farmacias y por lo tanto cuales contarían con una mayor recomendación por parte del químico farmacéutico o dependiente, adicional a esta información también se recaban las promociones, bonificaciones y/o descuentos que ofrece la competencia, así como cualquier actividad que estos puedan realizar en el punto de venta.

La inteligencia comercial se realiza de manera mensual o bimensual, esto es de suma importancia, ya que permite estar un paso adelante en las actividades de promoción y venta que puedan realizar para generar mayores compras en los clientes. Es muy importante que a pesar de contar con un cronograma de envío el representante no se limite a informar sobre las actividades que se presenten en los puntos de venta solo cuando se lo soliciten, por el contrario, esta se debe dar siempre que se encuentre alguna información relevante.

Respecto a la inteligencia comercial enfocada en los clientes, se ha encontrado que estos se encuentran segmentados según el canal al que pertenecen, pudiendo encontrarse como farmacia independiente, minicadena o subdistribuidor, por otro lado, cuentan con la información de las compras que los clientes realizan de sus productos y de la competencia, también se ha encontrado que cuentan con información de gustos o preferencias que los clientes puedan tener, estas actividades en conjunto permiten a la empresa identificar que productos de su portafolio se podrían vender en los puntos de venta y poner más énfasis en ellos y a su vez identificar oportunidades de desarrollo de los productos que presentan menores ventas.

Desarrollar una adecuada inteligencia comercial hacia los clientes permite que la empresa cuente con un mayor enfoque en ellos, al contar con información tan importantes como fechas de cumpleaños, gustos, familia u otros permiten lograr un mayor acercamiento y lograr establecer relaciones tanto laborales como amicales que se logren afianzar en el tiempo.

### 4.3 Identificación de los recursos con los que cuenta la empresa Rom Outsourcing SAC

**Tabla 2**

*Descripción de los aspectos relacionados a los recursos de la empresa*

Ítems	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
7. Los productos comercializados por la empresa cuentan con tecnología de vanguardia	0	0,0%	0	0,0%	1	2,5%	29	72,5%	10	25,0%
8. El rendimiento de los productos comercializados por la empresa son los esperados por usted.	0	0,0%	0	0,0%	2	5,0%	30	75,0%	8	20,0%
9. Los productos comercializados por la empresa son innovadores.	0	0,0%	0	0,0%	5	12,5%	25	62,5%	10	25,0%
10. La publicidad realizada por la empresa es atractiva para usted.	0	0,0%	0	0,0%	6	15,0%	22	55,0%	12	30,0%
11. Los mensajes publicitarios de los productos comercializados generan la recordación de la empresa.	0	0,0%	0	0,0%	5	12,5%	24	60,0%	11	27,5%
12. Las promociones que realiza la empresa motivan su compra.	0	0,0%	3	7,5%	5	12,5%	25	62,5%	7	17,5%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

La tabla anterior confirma la buena opinión que tienen los clientes por los recursos utilizados por la empresa; la mayoría de clientes 97.5%, considera que los productos comercializados cuentan con tecnología de vanguardia, mientras que el 95% cree que su rendimiento es el esperado. Los resultados señalan asimismo que el 87.5% de los clientes consideran que los productos comercializados por la empresa son innovadores. En relación con la publicidad realizada por la empresa, el 85% lo considera atractiva, mientras que el 87.5% cree que los mensajes publicitarios generan la recordación de la marca y el 80% indica que las promociones realizadas por la organización motivan su decisión de compra.

Sin embargo, se debe señalar que hay una cifra importante, de alrededor del 20% que no concuerda ni con la publicidad, ni con las promociones y tampoco con lo atractivo que podrían ser los productos.

Para lograr que una empresa cuente con ventajas competitivas, tiene que invertir en equipos y materiales de vanguardia con el fin de lograr productos de calidad, innovadores que satisfagan las expectativas de los clientes; además, debe contar con estrategias publicitarias que permitan que la empresa se posicione en la mente del consumidor. Los clientes consideran que la empresa investigada cuenta con dichos recursos, aunque hay ciertas debilidades en lo relacionado a la innovación de sus productos, a la publicidad que realiza la empresa, a sus mensajes publicitarios y a las promociones que realiza. La competitividad determina la sostenibilidad de las empresas en el mercado y en consecuencia debe cuidar cada detalle si quiere lograr el éxito que espera, para lo cual es importante que supere estas debilidades.

#### **4.4 Planificación en la empresa Rom Outsourcing SAC**

Respecto a como se viene dando la planificación en la empresa, a través de la guía de revisión documental se ha logrado observar que los objetivos de venta y crecimiento que se plantean se han venido comunicando de manera oportuna a través de los canales de comunicación interna como el correo institucional, así como el seguimiento de avances por medio de WhatsApp la empresa realiza proyecciones de venta, aunque no necesariamente las cuotas asignadas a los vendedores son de acuerdo al potencial de la zona, esto es muy importante, ya que éstas se encuentran por encima del potencial de la zona se podría ocasionar desánimo en los vendedores al no cumplir con las expectativas y a su vez verse afectados económicamente, ya que no accederían al pago de comisiones, así mismo, cabe la posibilidad de que el vendedor coloque por encima de los promedios de rotación de sus clientes, ocasionando un sobre stock y no una venta natural en la que se desarrolle un crecimiento sostenible, por otro lado cabe la posibilidad de que si las cuotas asignadas se encuentran por debajo del potencial se podría ocasionar cierto conformismo y pérdida de oportunidades de venta en la zona.

La empresa cuenta con conocimiento del potencial que presenta el mercado y esto se da porque el laboratorio accede a la información de su mercado relevante para tener un punto de partida de cómo se encuentra su competencia, esto es muy importante, debido a que permite enfocarse según el segmento al cual desee llegar,

Por otro lado, se realiza el respectivo análisis de los beneficios con los que cuentan los productos de la competencia, lo cual permite realizar un comparativo versus sus productos y reforzar los beneficios de los productos que comercializa la empresa, por otro lado, se ha podido conocer que cuentan con una adecuada distribución para el abastecimiento del mercado en el que se desarrollan lo cual permite que los productos lleguen a la mayor parte de puntos de venta.

Respecto a las estrategias se ha encontrado que estas no siempre ayudan a cumplir los objetivos planteados a pesar de que se plantean las promociones y descuentos para los clientes, así mismo las estrategias sí son comunicadas a todo el personal involucrado en su implementación, en este caso la empresa debe enfocarse en el conocimiento de los clientes y la competencia, así como en los gustos o preferencias de los productos para desarrollar estrategias según el tipo de cliente o canal al que pertenece que sean atractivas para éstos.

## 4.5 Características de la fuerza de ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC

**Tabla 3**

*Descripción de los aspectos relacionados a la fuerza de ventas*

Ítems	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
13. El vendedor de la empresa sugiere productos y unidades que usted podría necesitar	0	0,0%	0	0,0%	2	5,0%	19	47,5%	19	47,5%
14. El vendedor de la empresa interactúa fluidamente con usted.	0	0,0%	0	0,0%	3	10,0%	19	47,5%	18	45,0%
15. El vendedor de la empresa se adapta fácilmente a las situaciones que se puedan presentar trabajando con usted.	0	0,0%	0	0,0%	4	10,0%	23	57,5%	13	32,5%
16. El vendedor de la empresa se comunica de manera asertiva.	0	0,0%	0	0,0%	1	2,5%	24	60,0%	15	37,50%
17. El vendedor de la empresa se encuentra preparado para la visita, logrando concretar la venta de manera satisfactoria para ambos.	0	0,0%	0	0,0%	3	7,5%	21	52,5%	16	40,0%
18. El vendedor de la empresa comunica todas las promociones.	0	0,0%	1	2,5%	2	5,0%	19	47,5%	18	45,0%
19. El vendedor de la empresa realiza seguimiento a los pedidos solicitados por usted.	0	0,0%	0	0,0%	2	5,0%	22	55,0%	16	40,0%
20. El vendedor es empático.	1	2,5%	0	0,0%	3	7,5%	13	32,5%	23	57,5%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

Los resultados de la tabla confirman la opinión favorable que tienen los clientes sobre la fuerza de ventas; la mayoría de los clientes, 95%, consideran que el vendedor de la empresa sugiere productos y unidades que podrían necesitar, mientras que el 92,5% cree que dicho personal de la empresa interactúa fluidamente con ellos; una cifra muy similar, 90%, cree que el vendedor se adapta fácilmente a las situaciones que se puedan presentar en sus transacciones. El estudio encontró además que el 97.5% de los encuestados consideran que el vendedor de la empresa se comunica de manera asertiva con ellos, mientras que

el 92.5%, considera que éste se encuentra preparado para la visita, logrando concretar la venta de manera satisfactoria para ambos. También se encontró que el 92.5% considera que el vendedor les comunica todas las promociones, el 95%, cree que éste realiza seguimiento a sus pedidos y el 90%, cree que dicho personal es empático.

La fuerza de ventas en una organización está conformada tanto por los recursos humanos como por los recursos materiales que utiliza para colocar los productos en las manos del consumidor; de manera que dicha fuerza es la herramienta fundamental que tiene la empresa para lograr vender sus productos. El primer elemento que toma contacto con los clientes son los vendedores, los que deben estar suficientemente entrenados y equipados para lograr el objetivo de vender; éstos además deben ser constantemente monitoreados para evaluar el cumplimiento de sus metas. El estudio da cuenta que la empresa cuenta con vendedores que siempre tratan de persuadir al cliente, interactuando fluidamente con ellos y adaptándose fácilmente a la situación particular de cada cliente; éstos se comunican de forma asertiva con los clientes, están preparados para las visitas y comunican detalladamente todas las promociones que tiene la empresa. También hacen un seguimiento a los pedidos solicitados por los clientes y siempre se muestran empáticos.

Es importante mantener a la fuerza de ventas con todo ese potencial que muestran y motivarlos para que sigan mejorando; de ello dependen las ventas y sin éstas la empresa no puede sobrevivir en el mercado. Esta mejora implica capacitación, una política de incentivos y de motivación y del uso de lo último en tecnología.

#### 4.6 Ventajas competitivas para orientar la gestión de ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC, Piura 2020

**Tabla 4**

*Ventajas competitivas de la empresa en términos de valor y recursos.*

Aspectos	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Buena		Muy buena	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Ventaja competitiva	0	0,0%	0	0,0%	3	8,5%	24	59,0%	13	32,5%
Valor	0	0,0%	0	0,0%	3	7,0%	21	53,0%	16	40,0%
Recursos	0	0,0%	0	0,0%	4	10,0%	26	65,0%	10	25,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

La tabla anterior da cuenta que en general la empresa Rom Outsourcing S.A.C cuenta con una serie de ventajas competitivas, basadas en las políticas de generación de valor y en los recursos con que cuenta; ambos aspectos conducen a que el 59% y 32,5% de los clientes consideren que la empresa cuenta con buenas o muy buenas ventajas competitivas; en tanto, que el 53% y 40% considera también que la generación de valor se encuentra en dichos niveles y el 65% y 25%, confirman también que los recursos disponibles son buenos o muy buenos.

Las ventajas competitivas de una empresa son las características que la hacen única y a la vez diferentes a los de su competencia. Estas ventajas se manifiestan de diferentes maneras; de dos de ellas dan cuenta los clientes: la creación de valor y la disponibilidad de recursos; ambos aspectos están muy ligados, puesto que para la primera se necesita de la segunda. La creación de valor, que en la empresa se encuentra en niveles bastante buenos, implica generación de imagen de marca, lealtad y beneficios en el cliente y la segunda, innovación y promoción. La empresa ha logrado que ambos aspectos se encuentren en niveles bastante altos, aunque aún se puede mejorar, con el fin de potenciar la fuerza de ventas.

**Tabla 5***Nivel alcanzado por la fuerza de ventas*

Fuerza de ventas	Nº	%
Muy deficiente	0	0,0%
Deficiente	0	0,0%
Regular	3	7,5%
Buena	20	50,0%
Muy buena	17	42,5%
Total	40	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

Los resultados de la tabla anterior dejan en evidencia el potencial de ventas con que cuenta la empresa Rom Outsourcing SAC, según la gran mayoría de los clientes, 50% y 42,5%, es buena o muy buena. Sólo el 7.5%, lo califica como regular.

Los encargados de la fuerza de ventas en una empresa se enfrentan a grandes desafíos en los contextos actuales, por lo que es importante implementar continuamente estrategias para explotar al máximo el potencial del personal. En la empresa, la fuerza de ventas evidencia niveles bastante altos, aunque es necesario potenciarla para que se convierta en un aspecto diferencial en la compañía. Es importante señalar, que la fuerza de ventas no solo se trata de tener buenos vendedores; implica contar con una gestión comercial eficiente, para dirigir a los vendedores con dedicación y exigencia.

## V. DISCUSION

La presente discusión de resultados tiene como fin descubrir de qué manera las ventajas competitivas que tiene la empresa Rom Outsourcing SAC, Piura 2019, puede orientar la gestión de las ventas. Para cumplir con este objetivo, se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos: el cuestionario y la guía de revisión documental, a partir de cuyos resultados se realiza la presente discusión, contrastándolos con las diferentes teorías, así como los antecedentes empleados en la investigación.

El primer instrumento utilizado, el cuestionario, fue aplicado a los clientes de la empresa Rom Outsourcing SAC con la misión de recopilar la mayor información respecto a cómo perciben los productos comercializados por la empresa, tanto en desempeño como promociones, publicidad y precios, así como lograr conocer las características, fortalezas y debilidades con las que cuentan la fuerza de ventas de la empresa en estudio. También se empleó la guía de revisión documental con el propósito de conocer los procesos que realiza la empresa en su planificación y si se cumplen o no los objetivos planteados; también permitió evaluar el desarrollo de la inteligencia comercial tanto para identificar a la competencia, así como a sus propios clientes. Son estos objetivos, los que guían la presente discusión de resultados.

El primer objetivo está orientado a *determinar la forma en la que la empresa Rom Outsourcing SAC genera valor*. Kotler y Armstrong (2018) dejan entrever que la generación de valor consiste en agregar una serie de características al producto o servicio con el fin de alcanzar un nivel de superioridad sobre sus competidores; la generación de valor; además facilita la diferenciación del producto, generándoles ventajas competitivas, frente a la competencia, como lo señala Trapero *et al.* (2018). La generación de valor permite identificar como éste influye en la imagen de la empresa, así como en la fidelidad del cliente y en los beneficios que éstos logran al adquirir un producto de dicha empresa.

Los resultados del cuestionario dejan en evidencia que la empresa ha logrado que sus productos cuenten con dichas características, evidenciando una importante imagen de la marca, así como lealtad de sus clientes y buenos beneficios al otorgarles precios que están acorde con el valor que les reportan los productos adquiridos. No obstante, se ha encontrado que hay un grupo importante de clientes, 15% y 12.5%, que adquieren productos comercializados por otras empresas o no compran de manera frecuente en la empresa investigada. También se encontró que un 15%, adquieren y recomiendan productos de la competencia, porque les brindan un mayor margen o les otorgan algún incentivo. Estos resultados ofrecen a la empresa una oportunidad para lograr captar a este porcentaje de clientes.

Los resultados obtenidos van de la mano con lo manifestado por los autores respecto a la imagen de la marca, lealtad del cliente y beneficios reportados por los productos que ofrece la empresa. En este sentido, Alvarado (2017) indica que al emplear estrategias de branding se logran crear ventajas competitivas y lograr resultados como los indicados anteriormente; dichas estrategias ayudan a construir una imagen de marca sólida logrando una respuesta positiva por parte de los clientes. Por otro lado, Kotler y Keller (2016) indican que la lealtad manifiesta el compromiso que tienen los clientes para volver a adquirir un producto; ésta es favorable en la empresa investigada, al verse reflejada en los resultados del cuestionario que indican que el 85% de los encuestados indico que preferían los productos antes que los de la competencia, mientras que el 87.5% realizan compras de manera frecuente; estos aspectos denotan un alto nivel de lealtad por parte de los clientes. Estos resultados denotan el posicionamiento de los productos comercializados por la empresa, ya que el laboratorio investigado es sumamente conocido por los clientes; el valor agregado a dichos productos representa un aspecto diferencial de partida respecto a la competencia.

Es importante agregar que la generación de valor está orientada a lograr que el cliente se encuentre satisfecho y que satisfaga sus expectativas; las empresas tienen que estar preparadas para satisfacer dichas expectativas. Esta es una tarea compleja sobre todo en el entorno actual caracterizado por los continuos cambios, en los que los consumidores son cada vez más exigentes. Cualquier debilidad,

puede generar que los clientes opten por trasladarse a la competencia, que sea capaz de ofrecerles lo que no encuentran en la empresa investigada.

Respecto al *segundo objetivo específico*, este busca *establecer la forma en que se viene realizando la inteligencia comercial*. David (2013) señala entrever que ésta es un proceso que consiste en recoger información relevante de la industria en la que se desarrolla una organización y la convierte en conocimiento, a fin de tomar decisiones acerca de sus procesos de venta. El autor comenta que la inteligencia comercial ayuda a comprender mejor el comportamiento de sus clientes, así como de todo el conglomerado de empresas de su sector y en particular, el de la competencia, identificando sus puntos débiles y emprender acciones correctivas.

Según el análisis realizado en la guía de revisión documental, la empresa en estudio tiene identificada a su competencia directa, así mismo, cuenta con un cronograma de envío de información y un formato con presentaciones de los productos comercializados y también los de la competencia, aspectos que permiten identificar el margen de beneficio que obtienen los clientes con los productos de la competencia y compararlos con sus productos comercializados. Sin embargo, se ha encontrado que no necesariamente la selección de la competencia es la más adecuada, ya que los productos con los que compiten no presentan las mismas características y en algunas oportunidades, los beneficios de los productos de la competencia son mayores, lo que puede generar una falsa comparación, ya que los clientes no necesariamente ven los productos como competencia, pudiendo recomendarlos en diferentes situaciones.

Respecto a la inteligencia comercial dirigida a los clientes, Kotler y Keller (2016) manifiestan que toda empresa debe conocer a sus clientes, debiendo recopilar toda la información necesaria que le permita crear una base de datos con información de compras, precios y preferencias. Benavides y Pedraza (2018) por su parte señalan que el conocimiento tiene una ventaja competitiva para lograr la sostenibilidad, en un entorno tan cambiante en el que se desarrollan las organizaciones actuales. En importante señalar que el conocimiento proviene de la recopilación de información tanto del ambiente interno como externo de la empresa;

en el estudio, se ha encontrado que existe información respecto a las compras por producto y de los precios, sin embargo, la empresa no cuenta con una base de datos con información personal de los clientes, es el caso de fechas de cumpleaños, preferencias o gustos, este es un punto muy importante, ya que ayuda a cultivar relaciones duraderas con los clientes, demostrando interés hacia ellos.

Las organizaciones basan su funcionamiento en la toma de decisiones estratégicas y oportunas; para ello es fundamental contar con información adecuada y oportuna, que ayuden a reducir la incertidumbre y el riesgo; es aquí donde la inteligencia de negocios se convierte en un arma esencial para facilitar dicha información que puede convertirse rápidamente en conocimiento y en un elemento de apoyo a la toma de decisiones.

El *tercer objetivo específico* busca identificar los *recursos con los que cuenta la empresa*. Thompson *et al* (2012) manifiestan que los recursos son los activos con que cuenta la empresa y pueden ser tangibles o intangibles y pueden convertirse en una ventaja competitiva sobre la competencia, cuando ésta no pueda contar con dichos recursos. Entre dichos recursos se encuentra la tecnología, así como la capacidad innovadora y las promociones que realiza para persuadir a los clientes.

De los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los clientes, se observa que la empresa cuenta con tecnología de vanguardia, lo que permite que sus productos tengan el rendimiento esperado por ellos, según lo indica el 97.5% y 95%, respectivamente; la mayoría de investigados, 87.5%, también percibe que la empresa cuenta con productos innovadores, mientras que entre el 85% y 87.5%, consideran que la publicidad realizada por la empresa es atractiva e indican que los mensajes publicitarios les permiten recordar la marca y 80% indican que las promociones que realiza motivan la compra; sin embargo no se puede dejar de lado al 12.5% de clientes que consideran que los productos comercializados por la empresa no son innovadores y a una cifra que fluctúa entre 12.5% y 15%, que no concuerda con la publicidad realizada. Estos aspectos brindan una oportunidad a la empresa para reforzar estos indicadores para cambiar la percepción negativa que tienen los clientes sobre ellos.

Cuando una empresa enfrenta dificultades, Idrovo (2016), recomienda implementar un plan estratégico, con estrategias que permitan mejorar el posicionamiento de la empresa. El estudio deja en evidencia algunas dificultades en las promociones; al respecto, Ferrel y Hartline (2012) manifiestan que éstas deben plantear un mensaje que pueda ser utilizado en diferentes canales y que logre persuadir a los clientes. Los hallazgos concuerdan con lo manifestado por los autores, ya que los productos comercializados por la empresa cuentan con una amplia gama de publicidad; sin embargo, es importante conocer que otro tipo de actividades, además de la publicidad, podrían causar efecto recordatorio y que apoyen en la recomendación de los productos.

Vega (2018) comenta que las promociones se relacionan de manera positiva y muy fuerte con la gestión de ventas, lo que concuerda de alguna forma con los resultados del estudio que indican que la mayoría de los encuestados manifiestan que las promociones motivan su compra; sin embargo, aún existe una posibilidad de mejora, ya que 20% de ellos no se encuentran de acuerdo con esta premisa, por lo que se deberá buscar mensajes y/o canales que permitan llegar a ellos, debido a que existe el riesgo de que opten por adquirir productos de la competencia, dejando de lado los que comercializa la empresa.

Los recursos, según Thompson *et al* (2012), son fundamentales para una empresa y que pueden convertirse en una ventaja competitiva cuando la competencia no pueda contar con ellos. En este sentido, la empresa investigada si cuenta con dichas ventajas ya que comercializa productos del laboratorio Bayer, el cual realiza constantes investigaciones en el área médica y a su vez cuenta con un área especializada de trade marketing, por lo que sus productos cuentan con ese respaldo. Otro de los recursos importantes es la tecnología, y de manera específica la que se utiliza en el marketing digital, Gutti (2018) señala que ésta representa una ventaja competitiva en las organizaciones.

El *cuarto objetivo específico* busca *determinar la forma en que se realiza la planificación de ventas en la empresa Rom Outsourcing SAC*. La planificación es todo un proceso, al igual que la planificación de todas las actividades de la organización; implica evaluar oportunidades, puntos críticos y trazar una línea de

acción coherente con los objetivos estratégicos de la organización. Hair *et al.* (2010) deja entrever que dicha planificación consiste en generar posibles escenarios, para reducir la incertidumbre y así tomar decisiones sobre la situación interna y externa de la empresa.

La guía documental permitió verificar que los objetivos de venta y de crecimiento planteados, se comunican de manera oportuna a los colaboradores a través de los canales de comunicación interna y se les hace seguimiento de los avances a través del WhatsApp; la empresa también realiza proyecciones de venta, aunque existe la dificultad de que las cuotas asignadas a los vendedores no están de acuerdo a la potencialidad de la zona, encontrándose la mayoría de veces, muy por encima de ella. Estos aspectos pueden desmotivar a los trabajadores, al no cumplir con las expectativas y no acceder a los pagos por comisiones. Por otro lado, también existe el riesgo de que las cuotas asignadas se encuentren por debajo del potencial, lo que puede generar cierto conformismo y pérdida de oportunidades de venta en la zona.

Los resultados indican asimismo que las estrategias empleados por la empresa no siempre ayudan a cumplir con los objetivos planteados, lo que deja en claro que dichas estrategias no se planifican tomando en cuenta las características del cliente, incluyendo sus gustos y preferencias. Es importante que las estrategias tengan en cuenta el tipo de cliente o canal al que pertenece y que éstas sean atractivas para ellos.

La planificación además implica establecer los objetivos que la empresa desea lograr con las ventas, los que deben estar alineados con los objetivos estratégicos, así mismo se debe realizar un análisis del mercado de las oportunidades que existen y establecer estrategias que ayuden al cumplimiento de lo planteado. Dicha planificación, forma parte de la planificación global de la empresa, e implica acciones de reclutamiento, selección y entrenamiento, del recurso humano, así como la asignación de zonas, supervisión, pago y motivación de este; también debe incluir todas aquellas actividades de la empresa con los clientes, las cuales conducirán al logro de los objetivos organizacionales.

En el *quinto objetivo específico* se identifican *las características de la fuerza de ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC*. Kotler y Armstrong (2016) consideran que la fuerza de ventas representa la conexión entre el cliente con la empresa, cuyo nexo es la comunicación entre ellos; son los vendedores los entes que permiten dicha comunicación, para lo cual requieren contar con características y cualidades especiales, como la responsabilidad, y el buen desempeño, para lograr concretar una venta.

Los resultados del cuestionario dejan en claro que el vendedor actúa con responsabilidad, recomienda productos y unidades a los clientes, interactúa fluidamente con ellos, se adapta fácilmente a las situaciones que se pueden presentar al momento de interactuar con ellos y se comunica asertivamente. Los vendedores además se encuentran preparados para las visitas, comunican oportunamente las promociones, realizan el seguimiento de los pedidos y se muestran empáticos. Estas características son avaladas por más del 90% de clientes.

En relación a la fuerza de ventas, Bullemore (2019), encontró que son pocas las empresas que cuentan con información sobre la fuerza de ventas, y recomienda implementar sistemas de escucha activa a sus clientes para mejorar la gestión de las ventas; también señala que los resultados que obtengan los vendedores, dependen de cuán entrenados se encuentren, así como de su competitividad y liderazgo transformacional que tengan; todos estos aspectos mejoran el desempeño de la fuerza de ventas, la que es esencial para concretar las ventas. Fabian (2017) confirma la relación que existe entre el desempeño y la gestión de las ventas.

La empresa tiene un gran potencial en los vendedores, lo cual representa otra de las ventajas competitivas de la empresa. Los vendedores se muestran persuasivos, empáticos, preparados, con una buena comunicación y en general, motivados para cumplir con las metas asignadas y lograr una buena gestión de las ventas de la empresa ROM OUTSOURCING SAC.

Todos los aspectos investigados están orientados a lograr mayor competitividad en una organización, es decir, el éxito o el fracaso, aspectos que de alguna forma se reflejan en las ventas de una empresa. Para que una empresa

pueda enfrentar con éxito a sus competidores, es importante crear y desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Una ventaja competitiva es cualquier atributo que lo hace especial a la empresa y que lo diferencia de la competencia, como lo son las ventas en la empresa investigada; contar con este tipo de ventajas es la que asegura el desarrollo económico de una empresa, como lo indica Arribasplata *et al.* (2019), quién encontró que el aspecto que contribuye a dicho desarrollo es la gestión de las ventas.

Saavedra (2018) también señala que la gestión de las ventas busca nuevas estrategias orientadas a satisfacer las exigencias del cliente; dicho autor encontró dos estrategias que le generaron una ventaja competitiva, las ventas por internet y la atención por teléfono. Es importante señalar que dichas estrategias son actualmente de uso común; hoy en día el internet a través de las redes sociales, están desplazando al teléfono por representar un medio más accesible tanto para la empresa como para los clientes.

## VI. CONCLUSIONES

1. Respecto a la generación de valor en la empresa Rom Outsourcing SAC, ha logrado una ventaja competitiva importante en sus productos, cuenta con un alto posicionamiento en el mercado, es así que los clientes se identifican rápidamente con los productos comercializados por la empresa y por ello realizan compras constantes por los beneficios, el prestigio y la satisfacción que brindan sus productos, marcando la diferencia.
2. La empresa tiene identificado que el conocimiento es sumamente importante para el rubro en el que se desarrolla, por lo que cuenta con información oportuna y adecuada, tanto de su competencia directa para anticiparse a sus acciones, como de los clientes con los que interactúa para brindar un mejor servicio con sus productos y en la toma de decisiones.
3. Se ha logrado establecer que la empresa Rom Outsourcing SAC cuenta con importantes recursos como son la tecnología y promociones, las cuales se encuentran sumamente ligadas para el desarrollo de las ventajas competitivas que requiere la empresa. Asimismo, se ha encontrado que la innovación de los productos es un punto en el que se deberá trabajar para mejorar la percepción que los clientes tienen de esta.
4. La planificación es un punto por mejorar en la empresa Rom Outsourcing SAC, esta debe ser realista y de acuerdo a un análisis que permita determinar el potencial actual que presenta la zona, asimismo, se ha encontrado que las estrategias no vienen ayudando completamente al cumplimiento de los objetivos planteados.
5. La fuerza de ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC ha logrado crear una adecuada relación con sus clientes en base al conocimiento de productos, asertividad en la comunicación y planificación de las visitas, lo cual se manifiesta en la percepción positiva que estos tienen del

representante de ventas, convirtiéndose en una ventaja competitiva para la empresa.

6. Se concluye que la empresa Rom Outsourcing SAC cuenta con muchas ventajas competitivas que garantizan la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, sin embargo, aún existen aspectos que deben mejorar para lograr una mejor gestión de ventas, apoyándose en la fuerza de ventas, la planificación y el establecimiento de estrategias que le permitan cumplir y superar los objetivos planteados.

## VII. RECOMENDACIONES

Al gerente de la empresa Rom Outsourcing SAC, se recomienda:

1. Continuar con actividades que generen valor tanto en los puntos de ventas como en medios de comunicación, así como establecer por medio de encuestas a los clientes otros canales por los que se puedan llegar a ellos, de esta forma se logrará mantener el posicionamiento que actualmente cuenta la empresa en sus clientes y a su vez captar clientes potenciales.
2. Contar con mejores estrategias para mejorar la inteligencia comercial y lograr un mayor conocimiento de la competencia, profundizando en las características de cada uno de los productos que se ofrecen y son ofrecidos en el mercado.
3. Realizar una base de datos con la información de cada uno de los clientes, que esta incluya no sólo datos relacionados a las compras, si no también fechas de cumpleaños, preferencia y gustos personales, esto ayudará a generar, mantener y reforzar lazos personales.
4. Trabajar en la comunicación integral de componentes, beneficios y procesos de los productos, de esta manera se generará mayor conocimiento de la tecnología e innovación con los que cuentan los productos que comercializa la empresa.
5. Realizar un análisis completo del potencial actual que presenta la zona, identificando puntos a mejorar, zonas a realizar cobertura, de esta manera se podrán establecer objetivos acorde al potencial y necesidad de la zona.
6. Se recomienda implementar estrategias enfocadas en el tipo de cliente o segmento al que pertenece y que estas sean atractivas para ellos, de esta forma se generara mayor interés por parte de los clientes.

7. Potenciar la fuerza de ventas a través de capacitación continua para mejorar el desarrollo de sus funciones diarias.
8. En general, se recomienda establecer un plan de mejora continua en todos los aspectos a fin de mantener las ventajas competitivas con que cuenta la empresa y continuar los aspectos que limitan la gestión de ventas de la empresa.

## **VIII. PROPUESTA**

### **Propuesta de implementación de ventajas competitivas que permitan incrementar las ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC Piura 2019**

#### **8.1 Introducción**

La gestión de ventas de ventas es un aspecto fundamental en el ciclo de actividades de una empresa; a través de ella se asegura el suministro de los productos o servicios que ofrece una empresa a cambio de recursos económicos, los que permiten la continuidad operativa del negocio. En un mundo tan competitivo como el actual, es importante que los encargados de la gestión implementen una serie de estrategias y políticas de ventas con el fin de crear ventajas competitivas en la organización y que lleven al crecimiento sostenido de la misma.

#### **8.2 Objetivos**

##### **8.2.1 Objetivo general**

Realizar una propuesta de implementación de estrategias de ventaja competitiva que permitan incrementar las ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC en la ciudad de Piura

##### **8.2.2 Objetivos específicos**

- a) Incrementar la recomendación de productos del portafolio en clientes de la ciudad de Piura.
- b) Afianzar la imagen de la marca que comercializa la empresa a través de redes sociales.
- c) Implementar promociones de ventas atractivas para los clientes enfocadas según segmento.

d) Elevar el compromiso de ventas de distribuidoras de la zona para la penetración y cobertura en puntos de venta.

### **8.3 Justificación**

El desarrollo de la presente propuesta tiene como objetivo principal incrementar las ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC en la ciudad de Piura, por ello se hará uso de las diferentes ventajas competitivas que se han logrado identificar a partir del desarrollo de los instrumentos utilizados en el presente estudio.

Es así que se ha logrado establecer que la imagen de la marca de los productos comercializados por la empresa debe ser aprovechada, ya que cuenta con un alto nivel de recordación, así como una buena reputación.

### **8.4 Matriz de evaluación de los factores internos y externos**

Es muy importante que para el desarrollo de la matriz de evaluación de los factores que repercuten en la empresa se identifiquen aquellos factores, tanto favorables como desfavorables que se han hallado en el presente estudio y que estos sean calificados y valorados de manera porcentual, a continuación se detallan dichos factores:

**Tabla 6***Matriz de evaluación de factores internos*

<b>EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)</b>			
<b>INSTRUCCIONES:</b> En el análisis de la matriz EFI, se ha asignado un peso entre (0.0) = No importante, (1.0) =Absolutamente importante: a su vez se asignó un calificación entre (1) =Debilidad mayor, (2) =Debilidad menor, (3) = Fuerza menor y (4) =Fuerza mayor.			
<b>FACTORES INTERNOS (FI)</b>	<b>PESO ( 0 - 1)</b>	<b>CALIF. (1 - 4)</b>	<b>VALOR POND.</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
F1: Mercado segmentado.	0.10	3	0.30
F2: Manejo de promociones según canal.	0.15	4	0.60
F3: Comercialización de productos de calidad y reconocidos en el mercado.	0.10	4	0.40
F4: Distribución nacional y regional asegurada.	0.10	3	0.30
F5: Equipo de ventas comprometido con los resultados.	0.10	4	0.40
<b>SUBTOTAL FORTALEZAS</b>			<b>2.00</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
D1: Dependencia de facturación de Apronax	0.15	4	0.60
D2: Mayor peso en facturación de cadenas regionales en la zona.	0.10	3	0.30
D3: Precios más bajos en cadenas de farmacias	0.05	2	0.10
D4: Subdistribuidores realizan compras ocasionales.	0.05	2	0.10
D5: Faltantes de productos.	0.10	2	0.20
<b>SUBTOTAL DEBILIDADES</b>			<b>1.30</b>
	<b>1.00</b>		<b>3.30</b>

Elaborado por el autor.

Respecto a la valoración y/o calificación que se ha realizado a los factores internos se ha podido determinar que las fortalezas representan un valor de 2, en tanto las debilidades conforman el 1.3, por lo que con estos resultados se refleja que las fuerzas internas que posee la empresa Rom Outsourcing S.A.C son favorables en comparación a sus debilidades, por lo que es necesario que la empresa explote esas fortalezas y a su vez implemente estrategias que permitan revertir las debilidades con las que cuenta hoy en día.

**Tabla 7***Matriz de evaluación de factores externos*

<b>EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>			
<b>INSTRUCCIONES:</b> En el análisis de la matriz EFI, se ha asignado un peso entre (0.0)= No importante, (1.0)=Absolutamente importante: a su vez se asignó un calificación entre (1)=Debilidad mayor, (2)=Debilidad menor, (3)= Fuerza menor y (4)=Fuerza mayor.			
<b>FACTORES EXTERNOS (FE)</b>	<b>PESO (0 - 1)</b>	<b>CALIF. (1 - 4)</b>	<b>VALOR POND.</b>
<b>Oportunidades</b>			
O1: Incremento de rotación de productos por Covid-19.	0.15	3	0.45
O2: Productos reconocidos mundialmente	0.10	4	0.40
O3: Identificación con los productos de QF y técnicos de farmacias.	0.10	3	0.30
O4: Incremento del uso de redes sociales.	0.10	2	0.20
O5: Incremento del cuidado personal de consumidores	0.10	3	0.30
<b>SUB TOTAL OPORTUNIDADES</b>			<b>1.65</b>
<b>Amenazas</b>			
A1: Presencia de productos genéricos de menor costo.	0.05	4	0.20
A2: Amplia gama de productos sustitutos.	0.05	3	0.15
A3: Cambio de recetas y/o productos en puntos de venta.	0.10	3	0.30
A4: Actividades de fidelización de la competencia	0.10	3	0.30
A5: Problemas económicos generados por pandemia.	0.15	3	0.45
<b>SUB TOTAL AMENAZAS</b>			<b>1.40</b>
	<b>1.00</b>		<b>3.05</b>

Elaborado por el autor.

En relación a la valoración y/o calificación de los factores externos se ha podido determinar que las oportunidades representan el 1.65, en tanto las amenazas conforman el 1.4, reflejando que si bien es cierto las oportunidades son mayores a las amenazas, estas últimas se encuentran sumamente cerca de las oportunidades, por lo que se requiere que la empresa Rom Outsourcing logre concretar y a la par generar mayores oportunidades que contrarresten las amenazas a las que se encuentra expuesta.

## 8.5 Análisis FODA

Tabla 8

Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>Análisis FODA</b></p> <p><b>Rom Outsourcing S.A.C</b></p>	<p>F1: Mercado segmentado</p> <p>F2: Manejo de promociones según segmento.</p> <p>F3: Comercialización de productos de calidad y reconocidos en el mercado.</p> <p>F4: Distribución nacional y regional asegurada</p> <p>F5: Equipo de ventas comprometido con los resultados.</p>	<p>D1: Dependencia de facturación de Apronax</p> <p>D2: Mayor peso en facturación de cadenas regionales en la zona.</p> <p>D3: Precios más bajos en cadenas de farmacias</p> <p>D4: Fuerza de ventas de distribuidores realizan ventas mínimas.</p> <p>D5: Faltantes de productos.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<p>O1: Incremento de rotación de productos por Covid-19</p> <p>O2: Productos reconocidos mundialmente</p> <p>O3: Identificación con los productos de QF y técnicos de farmacias.</p> <p>O4: Incremento del uso de redes sociales</p> <p>O5: Incremento del cuidado personal de consumidores</p>	<p><b>O2, O3, F1, F3:</b> Implementar actividades de recomendación en puntos de venta con químicos farmacéuticos y técnicos de venta.</p>	<p><b>O1, O2, O4, O5, D1:</b> Impulsar beneficios de los productos a través de redes sociales.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<p>D1: Presencia de productos genéricos de menor costo</p> <p>D2: Amplia gama de productos sustitutos</p> <p>D3: Cambio de recetas y/o productos en puntos de venta</p> <p>D4: Actividades de fidelización de la competencia</p> <p>D5: Problemas económicos generados por pandemia</p>	<p><b>A1, A2, A3, A4, F1, F2:</b> Implementar promociones de venta atractivas a los clientes, considerando escalas de compras según segmento.</p>	<p><b>A1, A2, D4:</b> Impulsar ventas de los distribuidores, para que realicen penetración y cobertura de puntos de venta.</p>

Elaborado por el autor.

## **8.6 Desarrollo de estrategias**

Respecto a las estrategias que se han identificados anteriormente en relación al análisis correspondiente con los factores internos y externos, a través del análisis FODA, se ha logrado establecer 4 estrategias esenciales para mejorar y potenciar aquellas deficiencias y eficiencias que presenta la empresa Rom Outsourcing SAC

### **8.6.1 ESTRATEGIA FO: Incrementar actividades de recomendación en puntos de venta con químicos farmacéuticos y técnicos de venta.**

#### a) Descripción de la estrategia

La estrategia se encuentra enfocada principalmente en lograr una mayor recomendación de los productos comercializados por la empresa, ya que al pertenecer al rubro consumo, no presentan visita médica y por ende la rotación dependerá de la recomendación que se realice en el punto de venta y de los clientes que ya vengan realizando compras constantes.

#### b) Tácticas

- Programar capacitaciones dirigidas a personal de farmacias.
- Realizar recordatorio de productos en visita a puntos de venta.
- Elaboración de hojas vendedoras con beneficios de los productos.

#### c) Programa estratégico y responsable

Este programa se realizará a partir del mes de agosto hasta fines de diciembre del presente año, el representante de ventas elaborará un cronograma de capacitaciones y total de invitados, el cual será evaluado por el área de Trade marketing de la empresa, así como el local a desarrollarse y el presupuesto, se escogerán los productos a capacitar y se realizará las invitaciones a entregar con por lo menos 15 días de anticipación.

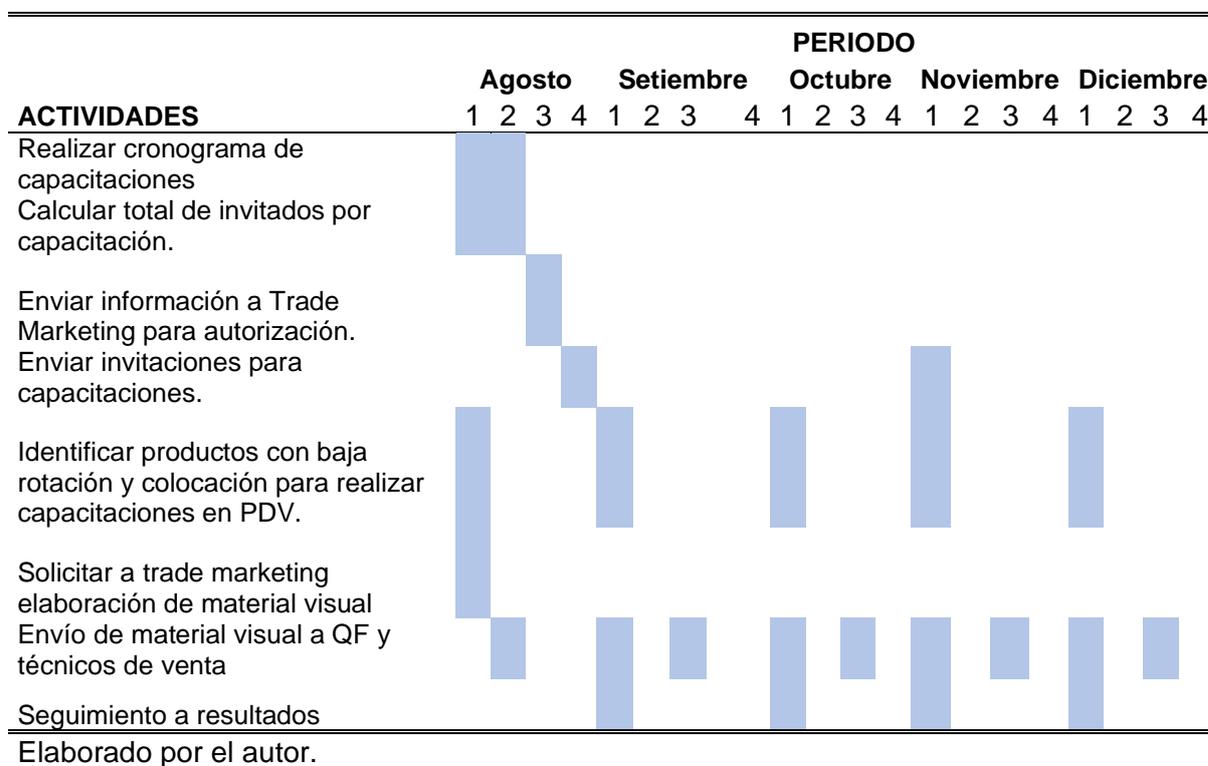
Por otro lado, en cada visita a los puntos de ventas de farmacias y boticas, el representante realizará una pequeña capacitación de productos, los cuales serán

definidos según la necesidad de colocación y/o falta de rotación en el punto de venta. Así mismo se solicitará a Trade Marketing la elaboración de material recordatorio con los beneficios de los productos comercializados por la empresa, para que este sea enviado a los químicos farmacéuticos y técnicos de venta vía WhatsApp o estos sean impresos y entregados a los propietarios para que puedan ser exhibidos en las zonas de mayor tránsito de QF y técnicos de venta a manera de información y recordación.

d) Cronograma de actividades

**Tabla 9**

*Cronograma para incrementar actividades de recomendación en puntos de venta con químicos farmacéuticos y técnicos de venta.*



e) Presupuesto

Las actividades encargadas se encuentran dentro de las responsabilidades del representante de ventas y en el caso de la elaboración de material visual esta se da por Trade marketing, por lo que no se asigna presupuesto a estas actividades.

**Tabla 10**

*Presupuesto para capacitaciones de químicos farmacéuticos y técnicos de venta.*

<b>PARTIDA</b>	<b>Total capacitaciones</b>	<b>Costo por capacitación</b>	<b>Total</b>
Alquiler de local para capacitación	2	S/.400.00	S/.800.00
Break para asistentes	2	S/.1000.00	S/.2000.00
			S/.2800.00

Elaborado por el autor

***Inversión total FO: S/.2,800.00***

f) Viabilidad

La implementación de la estrategia para incrementar la recomendación de productos en los puntos de venta con químicos farmacéuticos y técnicos de venta si es viable, se está considerando 2 capacitaciones para lo que resta del año, tomando en cuenta que aún no se ha podido realizar capacitaciones en lo que va del año, sí se cuenta con el presupuesto, lo que estaría pendiente son las fechas de las mismas, las cuales se deberán programar una vez que se permitan reuniones con un aforo de 40 personas aproximadamente.

En lo que respecta a las capacitaciones y envío de material visual esto va a tener como responsable el representante de la zona, el cual será realizado en cada visita a los puntos de venta asignados.

g) Mecanismos de control

- Nivel de incremento en la reposición de productos de los puntos de venta.
- Nivel de incremento en la rotación de los productos en el punto de venta.
- Cumplimiento de cuotas de ventas asignada a la zona.

h) Propuesta de hojas vendedoras.



Fuente: Bayer S.A.

### 8.6.2 Estrategia DO: Impulsar beneficios de los productos en redes sociales.

a) Descripción de la estrategia

La estrategia se encuentra enfocada principalmente en lograr que los consumidores actuales y potenciales logren interactuar y tener acceso a información de los beneficios y presentaciones de los productos comercializados por la empresa.

b) Tácticas

- Actualizar contenido de páginas de Facebook y/o páginas WEB de productos.
- Enviar solicitudes de amistad a través de redes sociales: Facebook e Instagram.
- Interactuar con los consumidores a través de las páginas.

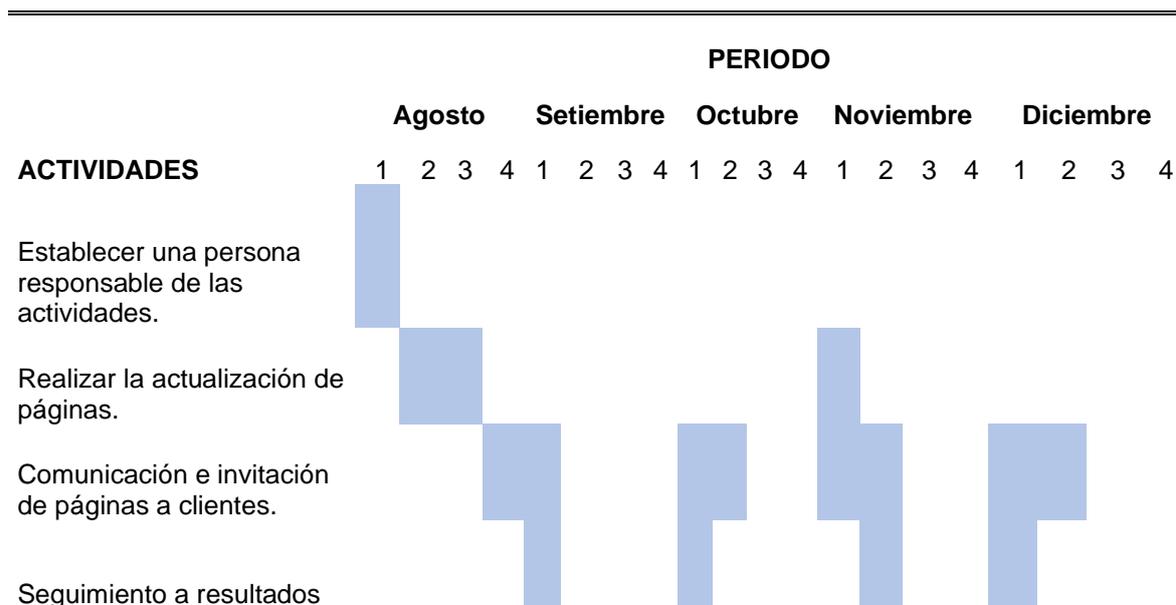
c) Programa estratégico

Este programa se realizará a partir del mes de agosto hasta fines de diciembre del presente año, la primera actividad a realizar será actualizar las páginas existentes de los productos, sea Facebook, Instagram o página WEB, posteriormente se comunicará a los propietarios, químicos farmacéuticos y técnicos de venta las nuevas páginas para que sean agregados y a su vez a su familiares y conocidos, de esta manera se buscará llegar a diferentes consumidores. Las páginas deberán contar con una persona responsable de interactuar con las personas y responder las consultas que realicen.

d) Cronograma de actividades

**Tabla 11**

*Cronograma de actividades estrategias para impulsar beneficios de los productos en redes sociales.*



Elaborado por autor.

e) Presupuesto

**Tabla 12**

*Presupuesto para impulsar beneficios de los productos en redes sociales.*

<b>PARTIDA</b>	<b>CANT.</b>	<b>HONORARIOS</b>	<b>TOTAL</b>
Personal a cargo	1	S/.1500.00	S/.1500.00

*Elaborado propia*

***Inversión total DO: S/.1,500.00***

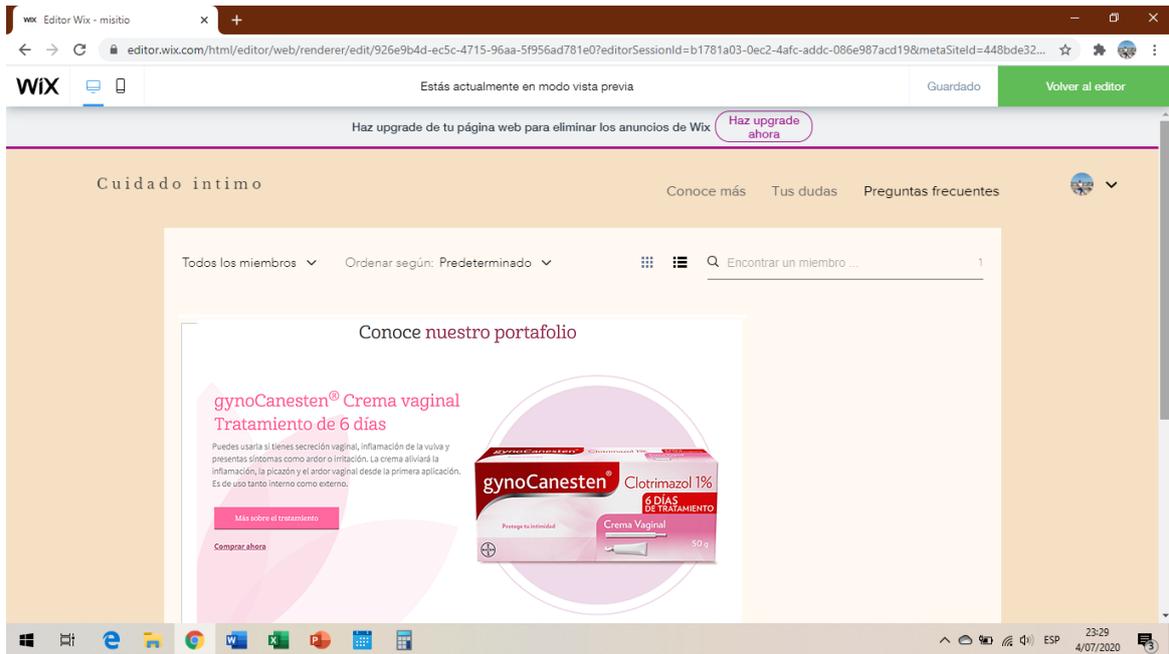
f) Viabilidad

La implementación de la estrategia para impulsar los beneficios de los productos en redes sociales es viable, debido a que las páginas WEB y de redes sociales ya se encuentran creadas, lo que se requiere es actualizarlas y que se asigne a una persona para que se encargue exclusivamente del desarrollo y seguimiento de las mismas, para ello la empresa cuenta con los medios económicos para su incorporación.

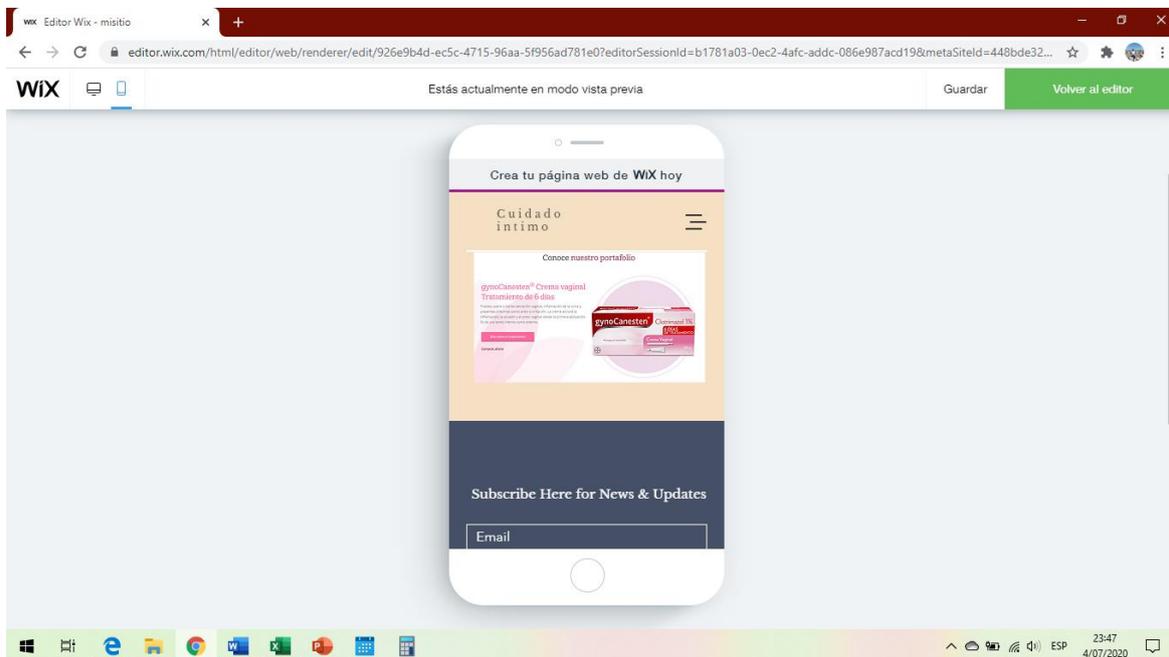
g) Mecanismos de control

- Cantidad de visitas a la página WEB.
- Cantidad de me gusta en redes sociales.
- Cantidad de comentarios.

h) Propuesta de material para página WEB



Elaborado por el autor.



Elaborado por el autor.

**8.6.3 ESTRATEGIA FA: Implementar promociones de ventas atractivas para los clientes con escalas de compras según segmento.**

#### a) Descripción de la estrategia

La estrategia se encuentra enfocada principalmente en lograr mayores ventas en los clientes de la zona de Piura, se propone la implementación de paquetes para generar presencia de productos con alta y baja rotación en los puntos de venta.

#### b) Tácticas

- Identificar productos de mayor rotación en el punto de venta.
- Identificar productos de menor rotación en el punto de venta.
- Establecer productos a incluir en el paquete del mes.
- Fijar descuento a considerar por la compra del paquete.
- Establecer unidades mínimas de compra por paquete según segmento.

#### c) Programa estratégico

Este programa se realizará a partir del mes de agosto hasta fines de diciembre del presente año, la primera actividad a realizar será revisar en la radiografía de ventas los productos que presentan mayores y menores ventas en la zona, posteriormente se procederá a armar paquetes con productos de alta y baja rotación, los cuales contarán con un descuento adicional por la compra, cada mes se trabajarán diferentes paquetes de productos, de esta forma se asegura que todo el portafolio sea recomendado.

#### d) Cronograma de actividades

**Tabla 13**

*Cronograma de actividades para Implementar promociones de ventas para los clientes.*

ACTIVIDADES	PERIODO																	
	Julio		Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre							
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión de productos con mayor y menor rotación.																		
Establecer productos a incluir en paquete del mes.																		
Fijar descuento a otorgar por compra del paquete.																		
Establecer unidades mínimas de compra según segmento.																		

Elaborado por el autor.

e) Presupuesto

Para implementar la presente estrategia no se requiere de presupuesto, ya que las actividades de evaluación y análisis a desarrollar se encuentran dentro de las acciones del representante de ventas. Respecto a la fijación de descuentos, esto compete a Gerencia de Bayer, ya que se evaluará el porcentaje a otorgar por parte de ellos.

**Presupuesto Total FA: S/.0.00**

f) Viabilidad

La estrategia para implementar promociones de venta atractivas a los clientes es viable, ya que actualmente se trabajan descuentos por productos individuales y el trabajar con paquetes implica una selección de productos, según

importancia que permitan realizar una mayor cobertura y por ende incremento en las ventas de la empresa.

g) Mecanismos de control

- Nivel de colocación de paquetes.
- Nivel de cobertura en puntos de venta.

**8.6.4 ESTRATEGIA DA: Impulsar ventas de los distribuidores, para que realicen penetración y cobertura de puntos de venta**

a) Descripción de la estrategia

La estrategia se encuentra enfocada principalmente en lograr que los subdistribuidores de la ciudad de Piura puedan lograr una mayor cobertura y penetración en los puntos de venta que se encuentran fuera del target asignado a la zona con los productos comercializados por la empresa.

b) Tácticas

- Identificación de puntos de venta que no se encuentran en el target asignado a la zona.
- Revisión de stock de productos y faltantes en el distribuidor.
- Coordinación con el supervisor de la distribuidora para abastecer productos del portafolio.
- Capacitación a fuerza de ventas de distribuidoras.
- Envío de promociones del mes.
- Seguimiento de avances de ventas.

c) Programa estratégico

Este programa se realizará a partir del mes de agosto hasta fines de diciembre del presente año, inicialmente se deberá verificar el stock con el que cuentan las distribuidoras (3) para identificar faltantes y así mismo reforzar el stock

de aquellos productos con mayor rotación y así evitar quiebres de stock, se deberá coordinar con el supervisor asignado a la zona el abastecimiento de productos para asegurar la colocación.

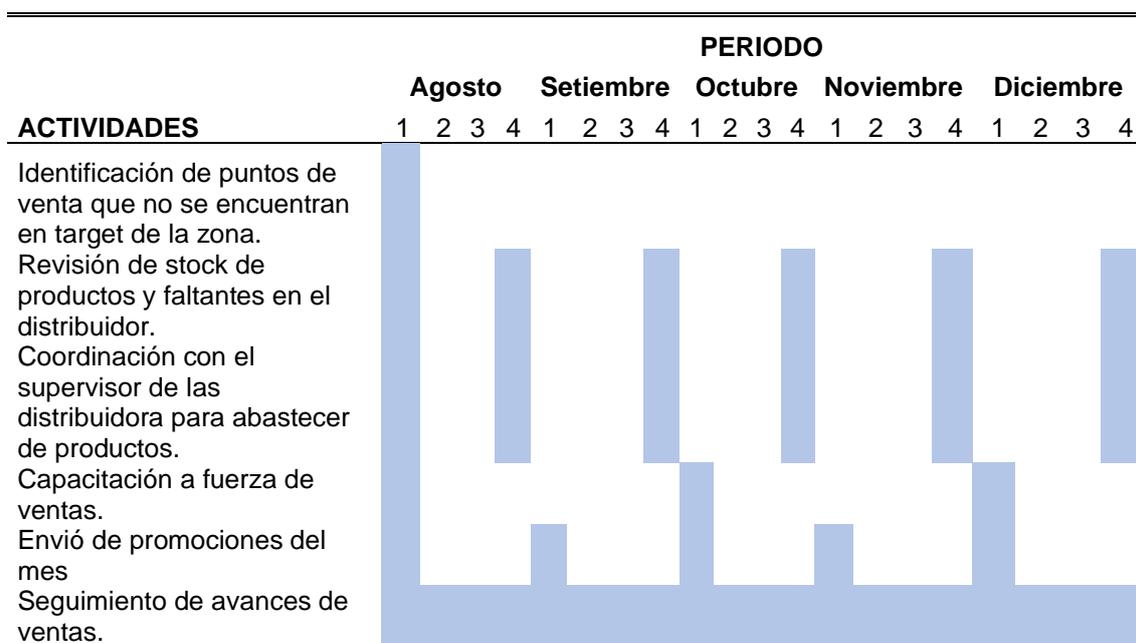
En lo que resta del año se programarán dos capacitaciones a la fuerza de ventas de las distribuidoras, para ello se coordinará las fechas y el préstamo de las instalaciones de los distribuidores para efectuar la capacitación, se solicitará al área de Trade marketing presupuesto para la entrega de un break, las capacitaciones estarán sujetas al levantamiento de observaciones para reuniones dada la coyuntura del Covid-19.

Por otro lado se realizará un seguimiento al avance de ventas realizado por la fuerza de ventas, para asegurar las colocaciones y cumplimiento de objetivos.

d) Cronograma de actividades

**Tabla 14**

*Cronograma de actividades para Impulsar ventas de los distribuidores, para que realicen penetración y cobertura de puntos de venta*



Elaborado por el autor.

#### e) Presupuesto

Para la implementación de la estrategia establecida sólo se requerirá el presupuesto para el break de las capacitaciones programas para la fuerza de ventas, las actividades detalladas en el cronograma requieren un nivel de gestión y seguimiento.

**Tabla 15**

*Presupuesto de break para distribuidores.*

<b>PARTIDA</b>	<b>Total capacitaciones</b>	<b>Costo por capacitación</b>	<b>Total</b>
Break para asistentes	2	S/.180.00	S/.360.00

Elaborado por el autor.

#### f) Viabilidad

La implementación de la estrategia para impulsar las ventas de las distribuidoras para que realicen penetración y cobertura en puntos de venta no asignados al target de la zona es viable, este deberá basarse en el seguimiento constante a las ventas y stock que estos presenten.

#### g) Mecanismos de control

- Nivel de puntos de venta que se han realizado ventas por la fuerza de ventas de la distribuidora.
- Nivel de stock de productos.
- Nivel de compromiso de la fuerza de ventas de las distribuidoras para ofrecer los productos del portafolio.

**Tabla 16***Resumen de estrategias a implementar*

<b>RESUMEN</b>		<b>COSTO</b>	
<b>ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR</b>			
Estrategia FO	Implementar actividades de recomendación en puntos de venta.	S/	2,800.00
Estrategia DO	Impulsar beneficios de los productos en redes sociales.	S/	1,500.00
Estrategia FA	Implementar promociones de ventas atractivas.	S/	-
Estrategia DA	Impulsar ventas de los distribuidores	S/	360.00
		S/	4,660.00

Elaborado por el autor.

**Tabla 17***Proyección de ventas Agosto-diciembre 2020*

	<b>Ventas 2019</b>	<b>Proyección 2020</b>
Agosto	S/ 392,786.87	S/ 432,065.56
Setiembre	S/ 77,856.96	S/ 85,642.66
Octubre	S/ 153,068.15	S/ 168,374.96
Noviembre	S/ 471,884.40	S/ 519,072.84
Diciembre	S/ 141,387.07	S/ 155,525.78
<b>Total</b>	S/ 1,236,983.45	S/ 1,360,681.80

Elaborado por el autor.

La proyección de ventas realizada para el periodo agosto- diciembre 2020 se ha considerado un crecimiento del 10% versus el mismo periodo del año 2019, por lo que las ventas proyectadas para este periodo ascienden a S/.1,360.681.80 por lo que se encuentra que la relación costo- beneficio se obtiene de la siguiente manera:

Ventas proyectadas agosto- diciembre 2020 S/.1,360,681.00

Total de inversión para propuesta S/.4,660.00

Relación costo - beneficio  $\frac{S/.1,360,681.80}{S/.4,660.00} = S/.291.99$

En cuanto al resultado obtenido, se ha podido identificar que por cada sol invertido en la propuesta se recuperara S/.291.99 siendo esto muy rentable para la empresa.

## REFERENCIAS

- Acosta, M., Salas, L., Jiménez, M y Guerra, A (2018) *La Administración de ventas concepto clave en el siglo XXI (1era edición)*. España: área de innovación y desarrollo, SL <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/02/La-administracion-de-ventas.pdf>
- Alvarado, R. (2017) *Estrategia de branding para crear una ventaja competitiva en Cineplanet-Piura, año 2017*. (Tesis de Pregrado) Universidad Cesar Vallejo. Piura. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/28894>
- Apodaca, L., Maldonado-Radillo, S. y Máynes-Guaderrama, A. (2016). *La Ventaja Competitiva, desde la teoría de recursos y capacidades*. Revista Internacional de Administración y Finanzas, volumen (9), pp. 69-80.
- Arribasplata, N., Núñez, M. y Tapia, D. (2019). *La gestión de ventas y su influencia en el desarrollo económico de una empresa de servicios gráfica en el distrito de Lince, Lima 2018*. (Tesis de Pregrado) Universidad Peruana de las Américas. Lima. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/665>
- Benavides, M. y Pedraza, X. (2018) *La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones; revisión sistemática de literatura*. SIGNOS, 10(2), 175-191. DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.10>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3ª edición). Colombia: Pearson Educación.
- Bullemore, J. (2019). *Factores relevantes en la gestión de ventas: análisis desde el punto de vista de la empresa y del consumidor*. (Tesis doctorado) Universidad de Lleida. España. <http://hdl.handle.net/10803/666619>
- Bullemore, J. y Cristóbal, E. (2015). *Análisis de los factores relevantes de la dirección de venta*. Revista alta dirección 50(285-286),68-67
- David, F. (2013) *Conceptos de Administración Estratégica*. (14ª edición). México: Pearson Educación de México S.A de C.V

- David F. y David F. (2017) *Conceptos de Administración Estratégica*. (15ª edición). México: Pearson Educación de México S.A de C.V
- Fabian, E. (2017). *Gestión de ventas y su relación con los indicadores de desempeño del personal de consumo masivo de Alicorp en Lima, 2017*. (Tesis de pregrado) Universidad Cesar Vallejo. Lima. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/3167>
- Franco, A. (2018) *Propuesta de modelo de gestión de innovación para una empresa de ventas al consumidor final*. Revista Lasallista de investigación Vol. 15-Nº I-2018-75-89
- Ferrel, O. y Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing (5ª edición)*. México: Cengage learning editores, S.A. de C.V. [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/\[PD\]%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/[PD]%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf)
- Flores, S. (2015) *Proceso administrativo y gestión empresarial Coproabas, Jinotega*” (Tesis de Maestría) Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua. <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- García, J. (2010) *Gestión de la innovación empresarial. Claves para ser una empresa innovadora*. España: Netbiblo S.L [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=I-ZVXqbwE6MC&oi=fnd&pg=PA12&dq=innovaci%C3%B3n+empresarial&ots=HgxiHigd\\_&sig=AGeUULUB\\_UVvagNJQNQ8fzGq71Y#v=onepage&q=innovaci%C3%B3n%20empresarial&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=I-ZVXqbwE6MC&oi=fnd&pg=PA12&dq=innovaci%C3%B3n+empresarial&ots=HgxiHigd_&sig=AGeUULUB_UVvagNJQNQ8fzGq71Y#v=onepage&q=innovaci%C3%B3n%20empresarial&f=false)
- Guadarrama, E. y Rosales, Elsa. (2015) *Marketing Relacional: Valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica*. Revista Ciencia y Sociedad 2015; 40 (2): 307-340 <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/1018/pdf-TaviraRosales>
- Gutti, J. (2018). *El marketing digital y la ventaja competitiva en las MyPes del C.C Shopping Center, San Miguel-2018*. (Tesis de Pregrado) Universidad Cesar Vallejo. Lima. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/23213>

- Hair, J., Anderson, R., Mehta, R. y Babin, B. (2010). *Administración de ventas Relaciones y sociedades con el cliente*. (1ª edición) México: Cengage Learning editores S.A
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. (6a edición). México: Mc Graw-Hill /Interamericana Editores, S.A de C.V
- Idrovo, B. (2016). *Plan de marketing y gestión de venta de la cooperativa de ahorro y crédito Kasama Ltda. Ubicada en la ciudad de Santo Domingo*. (Tesis de Pregrado) Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ecuador.  
<http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/5672>
- Jobber, D. y Lancaster G (2012) *Administración de Ventas*. (8a edición). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong G. (2018) *Principios de Marketing*. (17a edición). España: Pearson
- Kotler, P. y Keller K. (2016) *Dirección de Marketing*. (14a edición). México: Pearson Educación.  
[http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB\\_Escritorio\\_Visualizar?cod\\_primaria=1000193&libro=4468](http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_Escritorio_Visualizar?cod_primaria=1000193&libro=4468)
- Marulanda, López y López, (2016). *La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en la pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Colombia*. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v27n6/art02.pdf>
- Meneses, P. (2017) *El outsourcing y la ventaja competitiva empresarial*. Balance´s. Tingo María (Perú), 6, (5): 44 – 50, julio – diciembre de 2017 ISSN 2412-5768 <http://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/117/101>
- Monje, C. (2011) *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.  
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Saavedra, P. (2018). *Productividad operativa en la gestión de venta por delivery de una empresa de fast food en Jesús María en el año 2018*. (Tesis de pregrado) Universidad Privada del Norte. Lima.

<http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14384/Saavedra%20Gonzales%2c%20Paola%20Mar%c3%ada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Serbel, F. (2011). *Administración de ventas* (3a edición). Colegio de bachilleres del Estado de Sonora. México.  
<http://administracion.yolasite.com/resources/AdmonVtas.pdf>

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica teorías y casos* (18ª edición). México: McGRAW Hill/Interamericana Editores S.A de CV

Trapero, J., García. F. y Pedregal, D. (2018). *Dirección y Gestión Empresarial*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S.L.

Vallet-Bellmunt, T. (2015). *Principios de Marketing Estratégico* Primera edición. Publicaciones de la Universitat Jaime I. Servei de Comunicacio y Publicacione.  
<http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia98>

Vega, W. (2018). *Estrategias de promoción y ventas en la empresa Bicolor S.A.C – Piura 2018*. (Tesis de Pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Lima.  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/24825>

# ANEXOS

## Anexo 1

### DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL AUTOR

Yo Karina Elena Flores Ruíz, alumna de la Facultad de Ciencia Empresariales y Escuela académico profesional de Administración de la Universidad César Vallejo Piura, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada “Ventaja competitiva para orientar la gestión de ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC, Piura 2019”, son:

1. De mi autoría.
2. La presente Tesis no ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
3. La Tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente.
4. Los resultados presentados en la presente Tesis son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Piura, 12 de julio del 2020



.....  
Flores Ruíz Karina Elena

DNI: 40033736

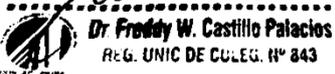
## Anexo 2

### DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR

Yo, Freddy William Castillo Palacios, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela profesional de Administración de la Universidad César Vallejo Piura, revisor del informe de tesis titulada “Ventaja competitiva para orientar la gestión de ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC, Piura 2019”, del estudiante Karina Elena Flores Ruíz, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 11% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Piura, 12 de julio del 2020

.....  
Firma

Castillo Palacios Freddy William

DNI: 02842237

Anexo 3

**Tabla 18**

*Matriz de operacionalización de variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Ventaja competitiva</b>	Kotler y Armstrong (2018) la ventaja competitiva es el nivel de superioridad que alcanza una empresa sobre sus competidores, esto se da al ofrecer un producto que tiene un mayor valor, consideran que para crear una ventaja competitiva se debe conocer a sus competidores y las estrategias que manejan.	Valor	Se medirá mediante los indicadores imagen de la marca, lealtad y beneficio a través de un cuestionario aplicado a propietarios de 50 boticas y farmacias de la ciudad de Piura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imagen de la marca</li> <li>▪ Lealtad</li> <li>▪ Beneficio</li> </ul>	<b>Ordinal</b>
		Inteligencia comercial	Se medirá mediante los indicadores conocimiento de la competencia y conocimiento del cliente a través de una guía de análisis documental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento de la competencia.</li> <li>▪ Conocimiento del cliente.</li> </ul>	
		Recursos	Se medirán los indicadores tecnología, innovación y promoción aplicando un cuestionario a propietarios de 50 boticas y farmacias de la ciudad de Piura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecnología</li> <li>▪ Innovación</li> <li>▪ Promoción</li> </ul>	<b>Ordinal</b>

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Gestión de Venta</b>	Para Hair, Anderson, Mehta y Babin, (2010) la gestión de ventas viene a ser el desarrollo de la planificación, dirección y control de la fuerza de ventas, para ello se deberá realizar un adecuado reclutamiento, selección, entrenamiento, asignación de zonas, supervisión, pago y motivación de estas.	Planificación de ventas	Se medirán los indicadores objetivos, análisis de mercado y estrategias a través de una guía de análisis documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos</li> <li>▪ Análisis de mercado</li> <li>▪ Estrategias</li> </ul>	<b>Ordinal</b>
		Fuerza de ventas	Se medirán los indicadores desempeño del vendedor, responsabilidades del vendedor y características del vendedor a través de un cuestionario aplicado a propietarios de 50 boticas y farmacias de la ciudad de Piura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempeño del vendedor.</li> <li>▪ Responsabilidades del vendedor.</li> <li>▪ Características del vendedor.</li> </ul>	

Elaborado por el autor.

## Anexo 4

### Tabla 19

#### Matriz de Consistencia

TEMA	PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	MÉTODO
	Problema General: ¿Cómo la ventaja competitiva se orientará a la gestión de ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC, Piura 2020?	Objetivo General: Determinar la manera en que la ventaja competitiva orientara a la gestión de ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC, Piura 2020.	-Tipo de investigación Descriptiva -Diseño de la Investigación No experimental transversal.
Ventaja Competitiva orientada a la gestión de venta de la empresa Rom Outsourcing SAC, Piura 2019	Problemas específicos:  ¿Cómo se genera valor en la empresa Rom Outsourcing SAC?  ¿Cómo se viene realizando la inteligencia comercial en la empresa Rom Outsourcing SAC?	Objetivos específicos:  Determinar la manera en que se genera valor en la empresa Rom Outsourcing SAC.  Establecer la forma en que se viene realizando la inteligencia comercial en la empresa Rom Outsourcing SAC.	-Enfoque: mixto  -Población: propietarios de 50 boticas y farmacias independientes de la ciudad de Piura  -Muestra censal a propietarios de 50 boticas y farmacias de la ciudad de Piura.  -Técnica: cuestionario y análisis documental.

¿Con que recursos cuenta la empresa Rom Outsourcing SAC?,	Identificar los recursos con los que cuenta la empresa Rom Outsourcing SAC.	-Instrumento: Encuesta (1) y guía de revisión documental
¿Cómo se realiza la planificación de ventas en la empresa Rom Outsourcing SAC?,	Determinar la manera en que se realiza la planificación en la empresa Rom Outsourcing SAC.	Método de análisis: sistema SPSS 26

---

Elaborado por el autor.

Anexo 5

**Tabla 20**

*Matriz de Instrumentos de investigación*

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA / INSTRUMENTO</b>	<b>Nº DE ÍTEMS</b>	<b>ÍTEMS</b>	
VENTAJA COMPETITIVA	X1.1	Imagen de la marca	1	Identifica rápidamente los productos comercializados por la empresa.	
	X1.2		2	Los productos comercializados por la empresa son de prestigio o renombre	
	X1.3	Lealtad	Encuesta/Cuestionario	3	Prefiere los productos de la empresa, antes que los de la competencia.
	X1.4			4	Realiza compras de manera frecuente de los productos comercializados por la empresa.
	X1.5	Beneficio		5	Los productos comercializados por la empresa satisfacen sus necesidades
	X1.6			6	El precio de los productos comercializados por la empresa va acorde a los beneficios brindados.
	X2.1	Tecnología	Encuesta/Cuestionario	7	Los productos comercializados por la empresa cuentan con tecnología de vanguardia.
	X2.2			8	El rendimiento de los productos comercializados por la empresa son los esperados por usted.
	X2.3	Innovación		9	Los productos comercializados por la empresa son innovadores.
	X2.4	Publicidad		10	La publicidad realizada por la empresa es atractiva para usted.

			11	Los mensajes publicitarios de los productos comercializados generan la recordación esperada.
	X2.5		12	Las promociones que realiza la empresa motivan su compra.
	Y1.1	Desempeño del vendedor	13	El vendedor de la empresa realiza seguimiento a sus stocks, sugiriendo productos y unidades de compra que usted necesita.
	Y1.2		14	El vendedor de la empresa interactúa fluidamente.
	Y1.3		15	El vendedor de la empresa se adapta fácilmente a las situaciones que se puedan presentar trabajando con usted.
GESTION DE VENTAS	Y1.4		16	El vendedor de la empresa se comunica de manera asertiva.
	Y1.5	Encuesta/Cuestionario	17	El vendedor de la empresa se encuentra preparado para la visita, logrando concretar la venta de manera satisfactoria para ambos.
	Y1.6		18	El vendedor de la empresa comunica todas las promociones.
			19	El vendedor de la empresa realiza seguimiento los pedidos solicitados por usted.
	Y1.7		20	El vendedor es empático.

GUIA DE REVISION DOCUMENTAL

Variables	Indicadores	Técnica / Instrumento	N° de ítems	Ítems
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	X1.1	Conocimiento de la competencia	1	Se cuenta con información de estudios de mercado de los productos de la competencia.
	X1.2		2	Se recaba información mensual o bimensual de precios y/o actividades de la competencia.
	X1.3		3	Se conoce la información de compras que realizan los clientes de los productos de la competencia
	X1.4		4	Se conoce la información de compras que realizan los clientes de los productos de la competencia
	X2.1	Conocimiento del cliente	5	Los clientes se encuentran identificados y segmentados según canal.
	X2.2		6	Se cuenta con base de datos con información personal de clientes.
	X2.3		7	Se cuenta con información de productos que presentan mayores compras por parte de los clientes
	X2.4		8	Se cuenta con información de gustos o preferencias de compra de clientes
<b>GESTION DE VENTAS</b>	Y1.1	Objetivos	9	Los objetivos planteados de venta y crecimiento son alcanzables.
	Y1.2		10	La empresa realiza proyecciones de ventas
			11	Las cuotas asignadas a los vendedores se establecen de acuerdo al potencial de la zona

Y1.3		12	Los objetivos se comunican de manera oportuna.
Y2.1	Análisis del mercado	13	Se conoce el potencial del mercado en el que se desarrollan los productos
Y2.2	Guía de análisis documental/Guía de revisión documental	14	Se realiza un análisis de los beneficios que otorgan otras empresas de la competencia
Y2.3		15	Se cuenta con una adecuada distribución para abastecer al mercado
Y3.1	Estrategias	16	Las estrategias planteadas son comunicadas a todas las personas involucradas
Y3.2	Guía de análisis documental/Guía de revisión documental	17	Se plantean estrategias de promoción o descuentos para el cliente.
Y3.3		18	Las estrategias desarrolladas por la empresa ayudan a cumplir los objetivos planteados.

## Anexo 6 Formato de cuestionario para los clientes de Rom Outsourcing SAC



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

### ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

N° \_\_\_\_\_

#### Encuesta a Clientes

Cordiales saludos: solicito su colaboración para la realización de la presente encuesta, por lo que se le agradece complete todo el cuestionario el cual tiene un carácter confidencial.

Este cuestionario está destinado a recopilar información que será necesaria como sustento de la investigación "VENTAJA COMPETITIVA ORIENTADA A LA GESTION DE VENTAS DE LA EMPRESA ROM OUTSOURCING SAC, PIURA 2020". Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (x) la alternativa que Ud. crea conveniente según la escala que se presenta a continuación. Muchas gracias.

Escala de medición consta:

(5) TOTALMENTE DE ACUERDO - (4) DE ACUERDO - (3) INDECISO - (2) EN DESACUERDO - (1) TOTALMENTE EN DESACUERDO

#### DATOS ESPECIFICOS

ITEMS		TDA	DA	I	ED	TD
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	<b><u>VALOR</u></b>					
1	Identifica rápidamente los productos comercializados por la empresa.					
2	Los productos comercializados por la empresa son de prestigio o renombre.					
3	Prefiere los productos de la empresa, antes que los de la competencia.					
4	Realiza compras de manera frecuente de los productos comercializados por la empresa.					
5	Los productos comercializados por la empresa satisfacen sus necesidades					
6	El precio de los productos comercializados por la empresa va acorde a los beneficios brindados.					
	<b><u>RECURSOS</u></b>					
7	Los productos comercializados por la empresa cuentan con tecnología de vanguardia.					

ITEMS		TDA	DA	I	ED	TD
		5	4	3	2	1
8	El rendimiento de los productos comercializados por la empresa son los esperados por usted.					
9	Los productos comercializados por la empresa son innovadores.					
10	La publicidad realizada por la empresa es atractiva para usted.					
11	Los mensajes publicitarios de los productos comercializados generan la recordación de la empresa.					
12	Las promociones que realiza la empresa motivan su compra.					
<b>GESTION DE VENTAS</b>						
13	<b><u>FUERZA DE VENTAS</u></b> El vendedor de la empresa sugiere productos y unidades que usted podría necesitar					
14	El vendedor de la empresa interactúa fluidamente con usted.					
15	El vendedor de la empresa se adapta fácilmente a las situaciones que se puedan presentar trabajando con usted.					
16	El vendedor de la empresa se comunica de manera asertiva.					
17	El vendedor de la empresa se encuentra preparado para la visita, logrando concretar la venta de manera satisfactoria para ambos.					
18	El vendedor de la empresa comunica todas las promociones.					
19	El vendedor de la empresa realiza seguimiento a los pedidos solicitados por usted.					
20	El vendedor es empático.					
<b>DATOS GENERALES</b>						
1. Edad : _____                      3. Estado civil : _____ 2. Sexo : _____                      4. Ocupación : _____ Fecha: _____						

## Anexo 7 Guía de Revisión Documental

### Datos de la aplicación

Nombre de la empresa: Rom Outsourcing  
SAC

Fecha de aplicación:

### Documentos de la empresa revisados:

1. Radiografía de ventas.
2. Target.
3. Reporte de inteligencia comercial.
4. Cronograma de envío de inteligencia comercial.
5. Reporte Market Share.
6. Reporte de ventas de distribuidores
7. Comunicación por correo corporativo.

**Marque con una X en la casilla "Si" o "No" según corresponda. Responda en todas las alternativas.**

### 1. Conocimiento de la competencia

- a) Se cuenta con información de estudios de mercado de los productos de la competencia.
- b) Se recaba información mensual o bimensual de precios y/o actividades de la competencia
- c) Se conoce la información de compras que realizan los clientes

SI	NO
X	
X	
X	

### Fuentes de verificación

- Reporte de inteligencia comercial.
- Cronograma de envío de inteligencia comercial.
- Reporte Market Share.

### 2. Conocimiento del cliente

- a) Los clientes se encuentran identificados y segmentados según canal.

SI	NO
X	

### Fuentes de verificación

- Target.

- b) Se cuenta con base de datos con información personal de clientes.
- c) Se cuenta con información de productos que presentan mayores compras por parte de los clientes.
- d) Se cuenta con información de gustos o preferencias de compra de clientes.

	X
X	
X	

- Radiografía de ventas.

**Marque con una X en la casilla "Si" o "No" según corresponda. Responda en todas las alternativas.**

### 1. Objetivos

- a) Los objetivos planteados de venta y crecimiento son alcanzables.
- b) La empresa realiza proyecciones de ventas reales.
- c) Las cuotas asignadas a los vendedores se establecen de acuerdo al potencial de la zona.
- d) Los objetivos se comunican de manera oportuna

SI	NO
	X
X	
	X
X	

Fuentes de verificación

- Radiografía de ventas.
- Comunicación vía correo corporativo.

### 2. Análisis de mercado

- a) Se conoce el potencial del mercado en el que se desarrollan los productos
- b) Se realiza un análisis de los beneficios que otorgan otras empresas de la competencia.
- c) Se cuenta con una adecuada distribución para abastecer al mercado.

SI	NO
X	
X	
X	

Fuentes de verificación

- Reporte market share.
- Reporte de inteligencia comercial.
- Reporte de ventas de distribuidores.

### 3. Estrategias

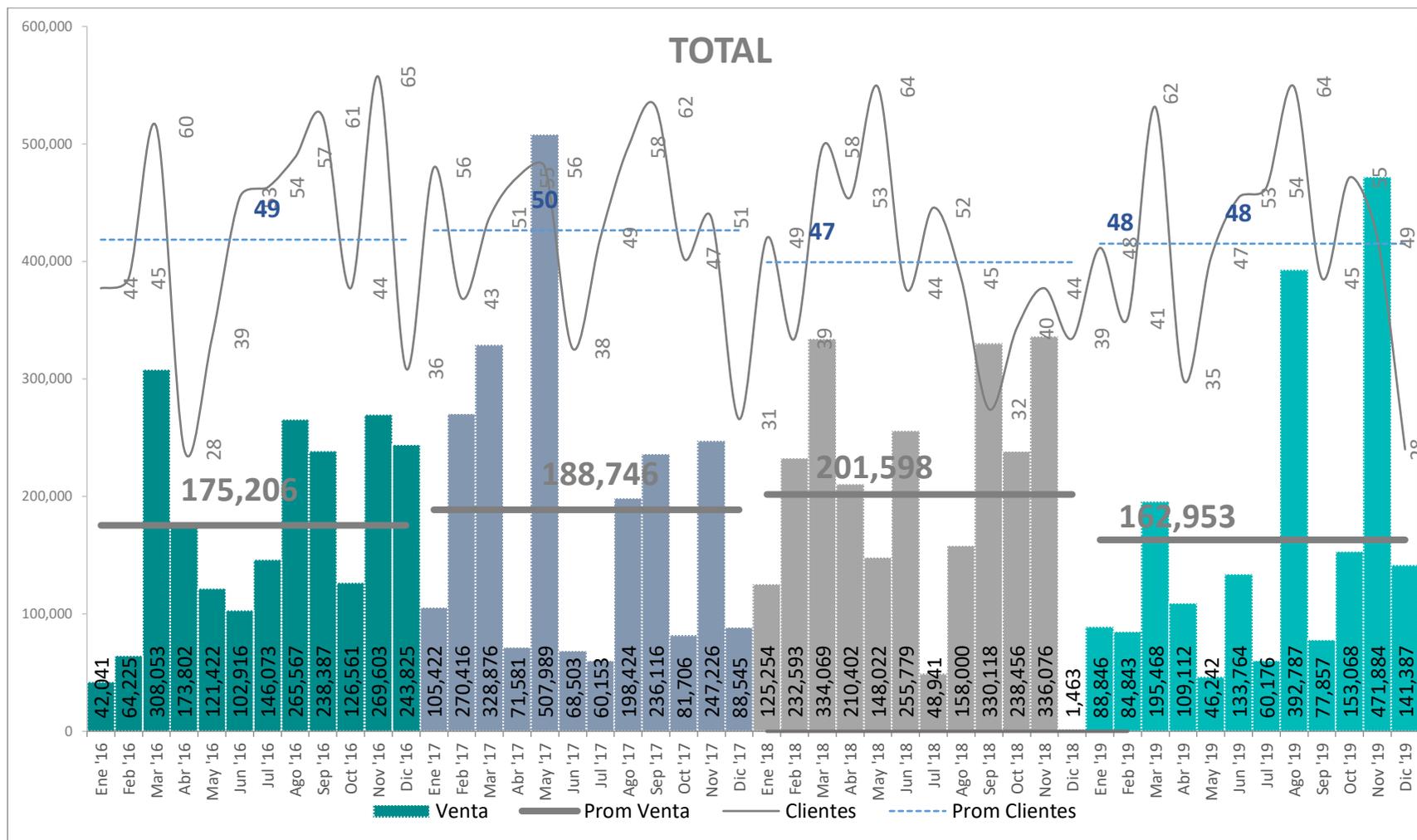
- a) Las estrategias planteadas son comunicadas a todas las personas involucradas
- b) Se plantean estrategias de promoción o descuentos para el cliente.
- c) Las estrategias desarrolladas por la empresa ayudan a cumplir los objetivos planteados.

SI	NO
X	
X	
	X

### Fuentes de verificación

- Comunicación vía correo corporativo.
- Target.

### Anexo 8. Radiografía de ventas boticas y farmacias de la ciudad de Piura 2019



Fuente: Radiografía Bayer



## **CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Mercedes Reneé Palacios de Briceño, con DNI N° 02845588, Doctora en Ciencias Administrativas con N° ANR: A1629092, de profesión Licenciada en Administración, desempeñándome actualmente como docente en la UCV.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento: Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Questionario a clientes de la empresa Rom Outsourcing SAC	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Caridad					X
2.Objetividad					X
3.Actualidad					X
4.Organización					X
5.Suficiencia					X
6.Intencionalidad					X
7.Consistencia					X
8.Coherencia					X
9.Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 13 días del mes de mayo del Dos mil Veinte. Dra. : Mercedes Palacios de Briceño

Especi  inistración DNI 02845588

**“VENTAJA COMPETITIVA ORIENTADA A LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA ROM OUTSOURCING  
SACPIURA- 2020”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																				97	
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				97	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				97	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				97	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			94		





### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Jose Martin Lazo Sanchez con DNI N° 02778943 Lic.  
en Ciencias Administrativas  
N° ANR: 23792 de  
profesión Administrador desempeñándome actualmente  
como Docente en  
la Escuela de Administración UCV Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario a clientes de la empresa Rom Outsourcing SAC	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

  
Lic. Adm. Jose Martin Lazo Sanchez  
REG. UNIC. DE COLEG. N° 23792

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 7 días del mes de mayo del Dos mil Veinte.




Lic. : José Martín Lazo Sánchez  
DNI : 02778943  
Especialidad : Administración  
E-mail : martinlazo Sanchez@gmail.com

**“VENTAJA COMPETITIVA ORIENTADA A LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA ROM OUTSOURCING  
SAC PIURA- 2020”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			95		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				100	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				100	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				100	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			95		





## **CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Freddy William Castillo Palacios con DNI N.º 02842237 Doctor en Ciencias Administrativas con mención en Dirección de Empresas N.º ANR: 202528, de profesión Licenciado en Ciencias Administrativas desempeñándome actualmente como docente en UCV Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Questionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Questionario a clientes de la empresa Rom Outsourcing SAC	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUYBUENO	EXCELENTE
1.Caridad					X
2.Objetividad					X
3.Actualidad					X
4.Organización					X
5.Suficiencia					X
6.Intencionalidad					X
7.Consistencia					X
8.Coherencia					X
9.Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 13 días del mes de mayo del Dos mil Veinte.



.....  
 **Dr. Freddy W. Castillo Palacios**  
REG. UNIC DE COLEG. N° 843

Dr. : Freddy William Castillo Palacios  
DNI : 02842237  
Especialidad : Administración  
E-mail : [fwcastillop@ucvvirtual.edu.pe](mailto:fwcastillop@ucvvirtual.edu.pe)

**“VENTAJA COMPETITIVA ORIENTADA A LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA ROM OUTSOURCING  
SACPIURA- 2020”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																	82				
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																	82				
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																	82				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																	82				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																	82				





## I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTE	:	Karina Elena Flores Ruiz
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	"Ventaja competitiva orientada a la gestión de ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC, Piura 2020"
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario para evaluar la Ventaja competitiva
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	KR-20 kuder Richardson ( )
	:	Alfa de Cronbach. ( X )
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	19-05-2020
1.7. MUESTRA APLICADA	:	10

## II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0.879
------------------------------------	-------

## III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)

<p>Ítems evaluados: 12</p> <p>Ítems eliminados: 0</p> <p>Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.879, cae en un rango de confiabilidad alto, lo que garantiza que el instrumento es confiable para evaluar la ventaja competitiva.</p>
---

Estudiante: Karina E. Flores Ruiz  
DNI: 40033736

Docente: LEMIN ABANTO CERNA  
M.C. EN ESTADÍSTICA  
COESPPE 506

DNI: 17430402



## I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTE	:	Karina Elena Flores Ruiz
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	"Ventaja competitiva orientada a la gestión de ventas de la empresa Rom Outsourcing SAC, Piura 2020"
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario para evaluar la Gestión de venta
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	KR-20 kuder Richardson ( )
	:	Alfa de Cronbach. ( X )
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	19-05-2020
1.7. MUESTRA APLICADA	:	10

## II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0.932
------------------------------------	-------

## III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)

Ítems evaluados: 8

Ítems eliminados: 0

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.932, cae en un rango de confiabilidad alto, lo que garantiza que el instrumento es confiable para evaluar la gestión de ventas.

Estudiante: Karina E. Flores Ruiz  
DNI: 40033736

Docente: LEMÍN ARANTO CEPINA  
LIC. EN ESTADÍSTICA  
COESPE 506

DNI: 17930402