



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TESIS**

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y ESTRATEGIAS DE VENTAS EN LA  
EMPRESA UNIQUE S.A.C. SURCO – 2018

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA**

DODDIE MEDALI CASMA FIGUEROA  
ORCID: 0000-0003-3165-400X

**ASESOR**

LIC. ADEMAR VARGAS DÍAZ  
ORCID: 0000-0001-5192-3161

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y PERSONAS

**LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2018**



**CC BY-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

*Esta licencia permite la redistribución, comercial y no comercial, siempre y cuando la obra no se modifique y se transmita en su totalidad, reconociendo su autoría.*

## Referencia bibliográfica

Casma Figueroa, D. M. (2018). *Gestión por competencias y estrategias de ventas en la Empresa Unique S.A.C. Surco – 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.

## HOJA DE METADATOS

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Doddie Medali Casma Figueroa
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	75975695
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-3165-400X">https://orcid.org/0000-0003-3165-400X</a>
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Ademar Vargas Díaz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	45476251
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0001-5192-3161">https://orcid.org/0000-0001-5192-3161</a>
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Jorge Alonso Ramos Chang
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	40968849
Secretario del jurado	
Nombres y apellidos	James Aristides Pajuelo Rodriguez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	03497186
Vocal del jurado	
Nombres y apellidos	Ademar Vargas Díaz
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	45476251
Datos de la investigación	
Título de la investigación	Gestión por competencias y estrategias de ventas en la Empresa Unique S.A.C. Surco – 2018
Línea de investigación Institucional	Ciencia, Tecnología e Innovación
Línea de investigación del Programa	Dirección de organizaciones y personas
URL de disciplinas OCDE	<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.01">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.01</a>

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Lima, el Jurado de Sustentación de Tesis conformado por: MG. RAMOS CHANG, JORGE ALONSO quien lo preside y los miembros del Jurado MG. PAJUELO RODRIGUEZ, JAMES ARISTIDES y LIC. VARGAS DIAZ, ADEMAR, reunidos en acto público para dictaminar la tesis titulada:

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y ESTRATEGIAS DE VENTAS EN LA  
EMPRESA UNIQUE S.A.C. SURCO – 2018**

Presentada por la bachiller:

1) CASMA FIGUEROA, DODDIE MEDALI

Para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado, acuerdan:

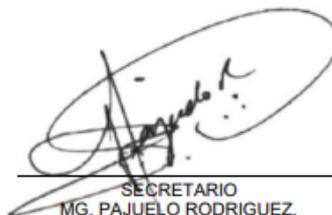
APROBAR POR MAYORIA

.....

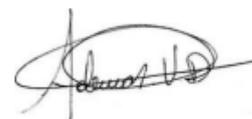
En fe de lo cual firman los miembros del jurado, 3 de diciembre del 2018



PRESIDENTE  
MG. RAMOS CHANG JORGE  
ALONSO



SECRETARIO  
MG. PAJUELO RODRIGUEZ,  
JAMES ARISTIDES



VOCAL  
LIC. VARGAS DIAZ ADEMAR

## ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo ADEMAR VARGAS DÍAZ docente de la Facultad de CIENCIAS DE GESTIÓN y Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la Universidad Autónoma del Perú, en mi condición de asesor de la tesis titulado:

“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y ESTRATEGIAS DE VENTAS EN LA EMPRESA  
UNIQUE S.A.C. SURCO – 2018”

del (de la, los) estudiante(s) DODDIE MEDALI CASMA FIGUEROA constato que la investigación tiene un índice de similitud de 8% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin que se adjunta.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Autónoma del Perú.

Lima, 28 de febrero del 2023



(Firma)

ADEMAR VARGAS DÍAZ

DNI: 45476251

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme llegar a este momento tan importante de mi vida. A mis padres por apoyarme en mi carrera. A mi hermano por ser mi compañero de vida, y mi fuerza para salir a delante. A mis papitos por ser el motor y motivo de mi vida y porque siempre he contado con su apoyo incondicionalmente.

### **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, por su apoyo permanente en mi formación y desarrollo tanto personal como profesional. A mi mamita Luz Marina Reyes Gabriel de Casma y mi papito Paulo Benito Casma Aguado, por el gran amor que siempre me han brindado. A mi hermano Paulo, por su apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida. A mis padrinos, por su apoyo constante y consejos en cuanto a mi carrera profesional. A mis profesores de la Universidad Autónoma del Perú por su amplia sabiduría. Finalmente, a mis amigos de la Universidad Autónoma del Perú, que formaron parte de muchos aprendizajes, compuesta por una amistad sincera y animosa.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	2
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	3
<b>RESUMEN</b> .....	9
<b>ABSTRACT</b> .....	10
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Realidad problemática .....	14
1.2 Justificación e importancia de la investigación .....	18
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico .....	19
1.4 Limitaciones de la investigación .....	20
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de estudio .....	22
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado .....	27
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada .....	54
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	57
3.2 Población y muestra .....	57
3.3 Hipótesis .....	58
3.4 Variables – Operacionalización .....	59
3.5 Métodos y técnicas de investigación .....	61
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados .....	61
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos .....	63
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
4.1 Validación del instrumento .....	66
4.2 Resultados descriptivos de las variables .....	68
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones .....	70
4.4 Prueba de la normalidad para la variable de estudio .....	77
4.5 Procedimientos correlacionales .....	77
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 Discusiones .....	83
5.2 Conclusiones .....	86

5.3	Recomendaciones .....	87
-----	-----------------------	----

**REFERENCIAS****ANEXOS**

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Aportes del modelo de gestión por competencia
Tabla 2	Distribución de la población
Tabla 3	Operacionalización de la variable gestión por competencias
Tabla 4	Operacionalización de la variable estrategia de ventas
Tabla 5	Resultados de validación del cuestionario de gestión por competencia
Tabla 6	Resultados de validación del cuestionario de estrategia de ventas
Tabla 7	Índice de consistencia interna del cuestionario de gestión por competencias
Tabla 8	Índice de consistencia interna del cuestionario de estrategia de ventas
Tabla 9	Distribución de frecuencias sobre los niveles de la gestión por competencias
Tabla 10	Distribución de frecuencias sobre el nivel de la estrategia de ventas
Tabla 11	Distribución de frecuencias sobre el nivel de la dimensión relación laboral
Tabla 12	Distribución de frecuencias sobre el nivel de la dimensión competencias gerenciales
Tabla 13	Distribución de frecuencias sobre el nivel de la dimensión competencia de eficiencia personal
Tabla 14	Distribución de frecuencias sobre el nivel de la dimensión competencias cognoscitivas
Tabla 15	Distribución de frecuencias sobre el nivel de la dimensión competencias de logro y acción
Tabla 16	Distribución de frecuencias sobre el nivel de la dimensión táctica en las ventas
Tabla 17	Distribución de frecuencias sobre el nivel de la dimensión oferta para las ventas
Tabla 18	Prueba de normalidad de la variable estrategia de ventas
Tabla 19	Análisis correlacional entre la gestión por competencias y estrategias de ventas
Tabla 20	Análisis correlacional entre la relación laboral y estrategias de ventas
Tabla 21	Análisis correlacional entre las competencias gerenciales y estrategias de ventas

Tabla 22	Análisis correlacional entre las competencias de eficiencia personal y estrategias de ventas
Tabla 23	Análisis correlacional entre las competencias cognoscitivas y estrategias de ventas
Tabla 24	Análisis correlacional entre las competencias de logro y acción y estrategias de ventas

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Modelo de iceberg
- Figura 2 Estrategia promocional push
- Figura 3 Estrategia promocional pull
- Figura 4 Estrategia de mensaje
- Figura 5 Modelos de plan de mercadotecnia
- Figura 6 La mezcla del mercadeo en las ventas
- Figura 7 Distribución porcentual sobre el nivel de la gestión por competencias
- Figura 8 Distribución porcentual sobre el nivel de la estrategia de ventas
- Figura 9 Distribución porcentual sobre el nivel de la dimensión relación laboral
- Figura 10 Distribución porcentual sobre el nivel de la dimensión competencias gerenciales
- Figura 11 Distribución porcentual sobre el nivel de la dimensión competencia de eficiencia personal
- Figura 12 Distribución porcentual sobre el nivel de la dimensión competencias cognoscitivas
- Figura 13 Distribución porcentual sobre el nivel de la dimensión competencias de logro y acción
- Figura 14 Distribución porcentual sobre el nivel de la dimensión tácticas en las ventas
- Figura 15 Distribución porcentual sobre el nivel de la dimensión oferta para las ventas
- Figura 16 Gráfico de dispersión entre la gestión por competencia y la estrategia de ventas

# GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y ESTRATEGIAS DE VENTAS EN LA EMPRESA UNIQUE S.A.C. SURCO – 2018

DODDIE MEDALI CASMA FIGUEROA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

## RESUMEN

Esta investigación se realizó en la empresa Unique S.A.C. Surco, donde se ha observado las deficiencias en la gestión por competencias que no permite identificar las capacidades o habilidades que posee cada consultora generando una baja productividad, relacionada a las estrategias de ventas. El propósito de la investigación fue determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018. El tipo de investigación fue no experimental de corte transversal, con un diseño descriptivo correlacional que se realizó con una población de 60 consultoras, los datos se obtuvieron de manera censal. Los instrumentos aplicados presentan una alta confiabilidad mediante el estadístico alfa de Cronbach, 0.737 para el cuestionario de gestión por competencias y 0.726 para el cuestionario de estrategia de ventas. En la prueba de hipótesis se obtuvo un R de Pearson 0.845, con un nivel de significancia de 0.000, por lo cual se concluyó que existe una correlación positiva alta entre la gestión por competencias y la estrategia de ventas en las consultoras de la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

**Palabras clave:** gestión por competencias, estrategia de ventas.

**MANAGEMENT BY SKILLS AND SALES STRATEGIES IN LA EMPRESA  
UNIQUE S.A.C. SURCO - 2018**

**DODDIE MEDALI CASMA FIGUEROA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**ABSTRACT**

This research was carried out in the company Unique S.A.C. Furrow, where the deficiencies in the management by competences have been observed that do not allow to identify the capacities or skills that each consultant has, generating low productivity, related to sales strategies. The purpose of the investigation was to determine the relationship that exists between the management by competences and the sales strategy in the collaborators of the company Unique S.A.C. Surco - 2018. The type of research is non-experimental, cross-sectional, with a descriptive correlational design that was carried out with a population of 60 consultants, the data was obtained from a census. The applied instruments present a high reliability through the Cronbach's alpha statistic, 0.737 for the competency management questionnaire and 0.726 for the sales strategy questionnaire. In the hypothesis test, a Pearson's R 0.845 was obtained, with a significance level of 0.000, for which it is concluded that there is a high positive correlation between competency management and the sales strategy in the consultants of the company Unique S.A.C. Groove – 2018.

**Keywords:** competency management, sales strategy.

## INTRODUCCIÓN

En la presente tesis titulada *Gestión por competencias y estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018* en cuanto a la situación problemática del estudio se analizó el traslado de directoras, consultoras, hacia otras compañías competidoras, la baja productividad de los grupos de trabajo, donde la mayoría de sus directoras trabajan, disminuyendo la competitividad y crecimiento empresarial.

El problema general es: ¿Cuál es la relación entre la gestión por competencias y la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018?

El objetivo principal de la presente investigación fue establecer el nivel de relación que presenta la gestión por competencias y la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

Asimismo, la hipótesis alterna estuvo prevista con la existencia de la relación entre la gestión por competencias y la estrategia de ventas de la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

La presente investigación estuvo constituida por cinco capítulos, los cuáles se describen a continuación:

En el capítulo I, se desarrolló el planteamiento del problema que comprende el análisis de la realidad problemática que permitió la formulación de los objetivos de investigación, luego se planteó la justificación del estudio para culminar con las limitaciones de esta.

En el capítulo II, se desarrolló el marco teórico donde se aborda los antecedentes de estudio a nivel nacional como internacional, luego se desarrolló los fundamentos teóricos de las variables para culminar con la definición conceptual de la terminología empleada.

El capítulo III, se desarrolló el marco metodológico que involucra el tipo y diseño de investigación, así como la identificación de la población y muestra, luego de formuló las hipótesis de investigación, la operacionalización de variables, métodos y técnicas de investigación para culminar con el análisis estadísticos e interpretación de resultados.

El capítulo IV, se desarrolló el análisis de los resultados que involucran la validez y confiabilidad de los instrumentos, así como el análisis descriptivo de las variables como de las dimensiones, luego se desarrolló la prueba de normalidad y la contrastación de las hipótesis.

El capítulo IV, se desarrollaron las discusiones a las que llegó la investigación contrastándolas con las investigaciones realizadas previamente, asimismo se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones que se ponen al alcance de la comunidad académica.

Finalmente, se colocaron las referencias bibliográficas empleadas que complementan la investigación y que han sido el principal soporte para el desarrollo de la presente investigación, así como también la recolección de datos y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Realidad problemática

Actualmente las empresas u organizaciones se enfrentan a nuevos retos a nivel mundial, lo cual genera la búsqueda de personal altamente competitiva, comprometido, y que apliquen sus conocimientos a la empresa, y que sean aptos para el entorno cambiante, para que puedan llegar a tener una ventaja competitiva; con dos de estos indicadores las organizaciones podrán lograr el éxito: gestión por competencia y estrategia de venta, de esta manera, la gestión por competencias es un modelo gerencial para las organizaciones.

La gestión por competencias es una herramienta que ayuda a distinguir las capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes, valores, rasgos, que tiene una persona o colaborador requerido, el cual le ayudará a desempeñarse en su puesto de trabajo, llamado así momentos de verdad entre una empresa y sus subordinados.

Spencer y Spencer (2003) menciona que existen cinco principales tipos de competencia:

Motivación, vienen hacer los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones son las que dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento que se tiene hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. Las características son físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. El concepto propio son las percepciones que se tienen sobre la propia persona, respecto a las áreas específicas como sus habilidades físicas como mentales. (p. 84)

La estrategia de venta es una herramienta que ayuda al posicionamiento de la marca, producto para poder obtener una ventaja competitiva. Prieto (2015) explica que las estrategias de venta son como las acciones de la organización u empresa que sirven para crear entradas principales de la empresa, representadas por los ingresos

de ventas de servicio o producto, ya que, sin un ingreso adecuado de ventas, las empresas o negocios no podrían subsistir.

La estrategia de venta ayuda a poder posicionar la marca del producto o servicio de la empresa, obteniendo así una ventaja competitiva ante sus competidores directos, para poder lograr su meta como empresa, con un buen ingreso rentable.

La gestión por competencias en el mundo atraviesa unos de los cambios económicos más importantes debido a que al transcurrir el tiempo, la población se va desarrollando más, se van innovando más cosas, y la tecnología avanza, es por ellos que todas las empresas u organizaciones tienen que ir adaptándose a su entorno que es cada vez más complejo y dinámico.

En el Perú la empresa Tottus es un claro ejemplo de que actualmente las empresas son altamente competitivas y tiene una buena estrategia de ventas, esta empresa le pertenece al grupo Falabella, la cual apostó por el Perú en el sector de supermercados, y su primer supermercado Tottus fue en el Mall de Mega Plaza, su único objetivo era ofrecer a los peruanos productos de calidad y que estén al alcance de su bolsillo, satisfaciendo las necesidades básicas de los clientes peruanos. Hoy en día, 15 años después, la empresa sigue contando con el mismo esfuerzo y compromiso que siempre la caracterizó, agradeciendo la preferencia de sus clientes.

El sector retail es sumamente cambiante y la experiencia de compra es cada vez más alta. Por ellos, Tottus se esfuerza a diario para que puedan cumplir con las exigencias del consumidor peruano. En el transcurso de estos años, la empresa no solo es reconocida por su gran calidad de productos y precios competitivos en el mercado, sino también por su destacada gestión por competencias interna. Desde el 2004, Tottus es valorada como uno de los mejores lugares para trabajar, reconocimiento que se han mantenido por 12 años consecutivos.

Desde el 2002, Tottus ha crecido de forma sostenible y descentralizada. Actualmente cuenta con más de 11 mil trabajadores en las 58 tiendas que tiene a nivel nacional. Actualmente inauguró su nueva tienda en la región Cuzco, en mayo de este año, tiene entre sus planes futuros más proyectos de expansión a nivel nacional, esto se debe a que Tottus cuenta con unas grandes estrategias de ventas y con un equipo comprometido y competitivo.

En la ciudad de Lima, la empresa Unique sede Surco. S.A.C. es una empresa muy reconocida y con un buen prestigio a nivel nacional e internacional. Esta empresa es un negocio multinivel, que hoy en día se ha convertido en una herramienta de trabajo muy importante, ya que ofrece un crecimiento de manera personal y profesional, contando con horarios sumamente flexibles.

Esta empresa no cuenta con una infraestructura compleja, es por lo que facilita el trabajo desde la comodidad de su hogar o la oficina, con el fin de brindar una oportunidad a las muchas mujeres latinoamericanas de que puedan tener un negocio propio, sin necesidad de que haya una fuerte inversión sino tan solo vendiendo una gran variedad de productos de belleza que pueda ofrecer. Cuentan también con trabajo de campo a cualquier hora, esto se refiere a tocar puertas y hablarles de la oportunidad de negocio que esta empresa ofrece, llamadas telefónicas, referencias, ventas por catálogo.

Este tipo de negocio multinivel que ofrece Unique tiene como fundamento en su sistema de comercialización dos puntos principales que ejerce esta empresa. respecto a la creación de redes, esto se refiere a invitar a personas que aún no pertenezcan a esta empresa, que sean competitivas y tengas las ganas de crecer, que deseen formar parte de la empresa, siendo un equipo muy unido.

En relación con la venta directa, se refiere a tener la capacidad de desenvolvimiento al ofrecer los productos, comunicación, y estar informado de todo tipo de cambios que esta empresa de a sus productos, para lograr obtener la venta establecida.

A pesar de que esta empresa cuenta con una buena cantidad de personas trabajando en su red (directoras, consultoras, etc.) cuenta con algunos problemas, lo cual se muestra en el traslado de directoras, consultoras, hacia otras compañías competidoras, una de las consecuencias para que surja eso sería la falta de gestión por competencia debido a que les falta aún comprometer más a sus trabajadores, capacitarlas, motivarlos, etc.

Otro problema importante mencionar, en la baja productividad de los grupos de trabajo, donde la mayoría de sus directoras trabajan con el 25% a 30% de consultoras a su cargo, disminuyendo la competitividad y crecimiento empresarial, esto se puede deber a que le falta plantear mejor su estrategia de ventas para que así puedan llegar a tener una gran salida de sus productos.

### ***Problema general***

¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018?

### ***Problemas específicos***

¿Cómo se relaciona la relación laboral y estrategias de venta en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco - 2018?

¿Cómo se relaciona las competencias gerenciales y estrategias de venta en las capacitaciones a los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco - 2018?

¿Cómo se relaciona las competencias de eficiencia personal y estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco -2018?

¿Cómo se relaciona las competencias cognoscitivas y estrategias de venta en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco - 2018?

¿Cómo se relaciona las competencias de logro y acción y estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco - 2018?

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

Justificación teórica. Esta investigación busca explicar teóricamente la forma en que la gestión por competencias y estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. puedan ayudar esta empresa y a sus líderes a poder identificar cada una de las habilidades y capacidades que poseen sus consultoras, para lograr con ellos el compromiso y la fidelidad de cada una de ellas para con la empresa enfocándolas en una misma meta, pero a su vez ayudándolas a cumplir cada uno de sus sueños y necesidades que puedan tener. Todo esto generara un gran aporte a la empresa debido a que aumentaran los ingresos, y nuevas consultoras, logrando consigo un mayor posicionamiento en el mercado.

Justificación práctica. La presente investigación pretende generar ventaja ante los líderes de la competencia, ofreciendo un valor agregado al público objetivo y a la vez poder distinguirse de los competidores. No solo las directoras serán las beneficiadas, sino también la empresa en general, ya que al mismo tiempo las consultoras estarán generando ventas importantes para la empresa.

El plan de este trabajo se gestionará con la gestión por competencias, el cual ofrece instrumentos para resolver inconvenientes y elaborar estrategias de ventas que permita a la empresa optimizar su trabajo. Se hará uso de herramientas del marketing, competencias de eficiencia personal, administración de ventas, junto con la utilización de diferentes medios, orientada a las consultoras para realizar sus pedidos campaña tras campaña, así como aquellos clientes que lo hacen, ocasionalmente prefiriendo

los productos de la competencia. Se busca emplear las mejores estrategias de venta para optimizar los recursos disponibles de las directoras, estrategias de ventas que se enfocarán en técnicas que permitirá a las directoras impartir sus conocimientos y sus objetivos, a un mercado constituido por sus consultoras, con la finalidad de incrementar su motivación y como consecuencia su productividad

Justificación metodológica. La investigación aporta de dos instrumentos de medición, uno para la gestión de competencias que consta de 32 ítems y el otro para la estrategia de ventas que consta de 16 ítems, donde al contar con los resultados esperados, fueron validados por criterios de expertos, este mismo proceso aplicado en varias variables.

### **1.3. Objetivos de investigación**

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

Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018

#### ***Objetivo específico***

Determinar la relación entre la relación laboral y la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

Determinar la relación entre las competencias gerenciales con la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

Determinar la relación entre las competencias de eficiencia personal y la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa de Unique S.A.C. Surco – 2018.

Determinar la relación entre las competencias cognoscitivas y la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

Determinar la relación entre las competencias de logro y acción y la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

#### **1.4. Limitaciones de la investigación**

Durante el desarrollo del estudio se presentaron diversas limitaciones que con las asesorías adecuadas lograron ser superadas para el correcto y normal desarrollo de la investigación.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Antecedentes de estudio

### *Antecedentes internacionales*

Vélez et al. (2015) en su tesis *Diseño y estructuración de la estrategia de ventas de la empresa Eureka Kids* desarrollado con el objetivo de diseñar y estructurar las estrategias de ventas de la empresa Eureka Kids. La investigación tiene un tipo de investigación descriptivo y prospectivo, desarrollada en una muestra conformada por el 40% en ventas. En sus conclusiones se indica que el sector de la puericultura, específicamente la categoría de artículos de aseo personal y cosméticos ha presentado un crecimiento explosivo en los últimos 10 años, mostrando un consumidor mucho más conocedor, productos cada vez más especializados y un mercado muy competitivo.

Silva y Ramírez (2015) en su tesis *Social media marketing como estrategia de Ventas para la empresa My Shoes de la ciudad de Ambato*, desarrollada con el objetivo de analizar como incide el social media marketing como estrategia de ventas en la empresa My Shoes de la ciudad de Ambato. La investigación tiene un diseño exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativa, desarrollada en una muestra de 398 encuestados. En sus conclusiones se indica que actualmente la empresa se encuentra brindando información sobre todos sus productos que ofertan mediante el medios digital que posee, para así evitar que los clientes vayan a consumir productos de la competencia, de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación realizada con las encuestas aplicadas a los clientes internos y externos se pudo concluir que la empresa mantiene informada a sus clientes pero no de una manera adecuada ya que no utilizan correctamente lo que es páginas web, medios digitales, cabe recalcar que la empresa si dispone de una página web la misma que no tiene un dominio propio ya que utilizan páginas web gratuitas lo cual no ayuda a la imagen de la empresa,

también está presente en las redes sociales (Facebook) pero no hacen un adecuado uso del mismo para que los clientes tengan una información correctamente y puedan hacer un uso correcto del mismo, de tal manera que será necesario dar promociones adicionales que logren captar el interés de clientes y nuevos clientes.

Ayala et al. (2014) en su tesis *Gestión por competencias para fortalecer la operatividad de las empresas exportadoras de productos étnicos, ubicadas en el municipio de San Martín, departamento de San Salvador. Caso ilustrativo*, desarrollada con el objetivo de describir la situación actual del departamento de producción de la empresa exportadora rio grande con el fin de fortalecer su operatividad. La investigación tiene un diseño no experimental, desarrollada en una muestra conformada por 152 empleados, descriptiva. En sus conclusiones se explica que el actual sistema de gestión de recursos humanos en el departamento de producción, no está acorde a los objetivos estratégicos de la empresa, además su filosofía empresarial está desactualizada y existe poca divulgación de ésta entre sus miembros, en cuanto a las evaluaciones del desempeño del personal estas están orientadas al cumplimiento de metas no tomando en cuenta sus competencias, por lo tanto se recomienda implementar un sistema de gestión por competencias para contribuir en la administración del recurso humano del departamento así como también rediseñar la filosofía empresarial acorde a la situación actual de la misma, implementando medidas para que esta sea del conocimiento de los empleados y evaluar el desempeño utilizando la herramienta de evaluación feedback 360 grados que garantiza una evaluación integral de desempeño.

Beltrán y Urrea (2013) en su tesis *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea*, desarrollado con el objetivo de diseñar e implementar un modelo de

gestión por competencias y evaluación personal según el modelo, para la empresa aportes en línea. La investigación tiene un diseño descriptiva, cualitativa, desarrollada en una muestra conformada por 95% de competencias organizacionales. En sus conclusiones se explica que las competencias organizacionales se deben realizar programas de formación orientados a toda la organización con el fin de aumentar el desarrollo de estas en el comportamiento de los colaboradores a todo nivel. Especialmente en la competencia de orientación a los resultados, que es la que presenta menor nivel de desarrollo, entendiéndose que el trabajo debe ser general en las tres pues, aunque su nivel no es bajo si es similar y las tres están por debajo del nivel deseado.

Londoño et al. (2010) en su tesis *Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia*, con el objetivo de analizar la efectividad de los modelos de gestión por competencias en términos de productividad de las empresas en Antioquia. La investigación se desarrolla con un diseño explicativo, desarrollada en una muestra de campo. En sus conclusiones se indica que el objetivo fundamental de la implantación de un modelo general de gestión por competencias es poder dirigir de una manera integral el talento humano en las empresas, aprovechando al máximo las competencias (Conocimientos, habilidades, y actitudes que se evidencian en desempeños superiores) de cada persona.

### ***Antecedentes nacionales***

Arévalo (2018) en su tesis *Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018*, desarrollado con el objetivo fue analizar la relación de la gestión por competencias con la gestión administrativa en el gobierno regional del Callao. La investigación se desarrolló con un diseño no experimental, con

una muestra conformada por 278 empleados. En sus resultados se identificó que entre las variables de estudio existe una relación positiva, directa y alta demostrado con un resultado Rho de Spearman de 0.768; es decir, se entiende que las percepciones que tienen los colaboradores sobre la gestión por competencias se desarrolla de manera deficiente aspecto que afecta directamente la gestión administrativa, teniendo incidencias directas en los niveles de satisfacción de los usuarios del Gobierno Regional del Callao. Estos resultados indican y dan un visto los alcances de mejora que se tienen que realizar en la gestión de los conocimientos dentro de la institución pública de tal modo que permita optimizar los procesos de procesos de gestión en la administración de la institución del estado.

Gonzales (2018) en su tesis *Gestión por competencias y productividad en la empresa Unacem S.A, en Villa María del Triunfo*, desarrollado con el objetivo de establecer el nivel de relación entre la gestión por competencias y la productividad en la empresa Unacem. La investigación presenta características metodológicas basadas en diseño no experimental transversal; es decir, sus mediciones se realizaron en un momento único. En sus conclusiones, el estudio demuestra que las variables gestión por competencias y productividad de la empresa se relacionan de manera altamente significativa ( $r=0,803$ ). Este resultado permite indicar que los colaboradores competentes basados en una capacitación permanente permiten tener actuaciones profesionales competitivas basadas en el autocontrol de las emociones para la mejora productiva de la empresa. Por otro lado, dentro de los resultados específicos se indican que las competencias emocionales, técnicas y específicas afectan o influyen directamente en la productividad personal como empresarial.

Colque (2018) en su tesis *Gestión de competencias y desempeño laboral en la Universidad Peruana Cayetano Heredia, San Martín de Porres, 2018*, desarrollado

con el objetivo de establecer el nivel de relación que presenta la gestión de competencias y el desempeño laboral. La investigación se desarrolló con un diseño no experimental y una muestra conformada 168 colaboradores. En sus conclusiones se demuestra que la gestión por competencias guarda una relación directa y positiva con el desempeño laboral de los colaboradores ( $r=0,983$ ). Según estos resultados se explica que los factores de la gestión por competencias como las personales, interpersonales, técnicas y corporativas tienen incidencias positivas en el desempeño de las personas dentro de sus funciones laborales. En ese sentido, las empresas deben preocuparse por desarrollar competencias en sus colaboradores mediante el aprendizaje tanto personal como corporativo, para ello la empresa debe implementar políticas de capacitación que ayude a desarrollar capacidades dentro del personal.

Cáceres (2017) en su tesis *Gestión por competencias y calidad de servicio del área Document Management Solution en la empresa Iron Mountain de la sede Callao, Lima 2017*, desarrollado con el objetivo de analizar el nivel en que la gestión por competencias se relaciona con la calidad de servicio que brindan los colaboradores. La investigación se desarrolló con un diseño no experimental, desarrollado en una muestra conformada por 30 personas del área. En sus conclusiones se determina una correlación altamente significativa ( $r=0,883$ ; Sig.=0.001) indicando que la gestión por competencias que se desarrolla en las personas de un área específica afecta la calidad del servicio que se brinda. Por otro lado, todos los factores de la gestión por competencias tienen una relación directa y positiva en la calidad de servicio, indicando que el correcto desarrollo de sus factores de la gestión por competencias tiene incidencias positivas en la calidad de servicio que brinda el personal de una empresa.

Guerra (2017) en su tesis *Gestión por competencias y planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño*,

2017, desarrollado con el objetivo de analizar el nivel en que la gestión por competencias incide en el planeamiento estratégico del personal. La investigación se desarrolló con un diseño no experimental, desarrollado en una muestra conformada por 125 servidores administrativos. En sus resultados se observa un resultado estadístico de  $r=0,592$  con una probabilidad menor al 0,01 indicando que el desarrollo del personal tiene implicancias en el planeamiento estratégico que se desarrolla el personal administrativo del establecimiento de salud. Por otro lado, los factores como el desarrollo de personas y dirección de personas se relacionan de manera moderada con el desarrollo del planeamiento estratégico de la empresa.

## **2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado**

### **2.2.1. Bases teóricas de la variable gestión por competencias**

#### **2.2.1.1. Definiciones de gestión por competencias.**

Alles (1993) define a la gestión por competencias como:

Un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. (p. 58)

Spencer (1993) define a la gestión por competencia como: “Una característica subyacente de un libro, que esta causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definidos en términos de un criterio” (p. 13).

Núñez (1997) define: “La gestión por competencias es el conjunto de habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un

desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio” (p. 22).

Según los autores la gestión por competencias es un instrumento que nos ayuda a evaluar las habilidades, actitudes, conocimientos, valores, que debe tener la persona o subordinado requerido, favoreciendo al desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los colaboradores. De esta manera, el rol que se juega cada uno de los colaboradores de la empresa no los hace menos ocupantes a un puesto de trabajo, sino que les permite desarrollar lo mejor de sí mismo para cumplir con el objetivo de la empresa sintiendo como si fuera su propio objetivo. Se trata de que actualmente las empresas se preocupen por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, generando el compromiso del personal hacia la empresa.

#### **2.2.1.2. Definición de competencias.**

Tobón (2013) define: “Actualmente, las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, argumentar y resolver problemas con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer” (p. 25).

Zepeda (2005) menciona: “Competencia como la presencia de características o la ausencia de incapacidad que hace a una persona adecuada o calificada para realizar una tarea específica o para asumir un rol definido” (p. 45).

Boyatzis (1982) define: “Las competencias son características subyacentes en una persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (p. 24).

De esta manera se puede observar que la personalidad de cada persona puede ir de la mano con el desempeño laboral siempre y cuando sus características sean acordes con el puesto de trabajo en el que labora o en el cual desee ingresar a laborar.

### **2.2.1.3. Importancia de las competencias.**

Alles (2010) explica:

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. (p. 59)

Colardyn (1996) menciona:

Conjunto de capacidades demostradas en la vida profesional y social presente. Las competencias son individuales, son particulares de cada individuo y están íntimamente ligadas y dependen del contexto social general donde el individuo actúa o se desenvuelve, y, muy especialmente, en relación con su campo de actividad, su especialidad y el sector profesional en el cual él vive cotidianamente. (p. 74)

### **2.2.1.4. Implementando modelos de gestión por competencias.**

El método de competencias en el trabajo se desarrolla a través de entrevistas y observaciones de desempeño promedio y sobresalientes para determinar las competencias que se diferencian entre ellos frente a incidentes críticos.

Por otro lado, la modificación del método modificado de la gestión por competencias establece las diferencias en los comportamientos, pero para reducir costos, los entrevistadores proveen un reporte escrito sobre los incidentes críticos.

El método genérico de superposición de modelos indica que las organizaciones adquieren un modelo genérico de competencias ya desarrollado para un rol o una función específica.

El método del modelo genérico personalizado menciona que las organizaciones desarrollan una lista de competencias tentativas que son identificadas internamente para ayudar en la selección de un modelo genérico y después validarlas con la información de entrada sobre los desempeños promedio y superiores.

El método del modelo de competencia laboral flexible busca identificar las competencias que se requerirán para desempeñarse efectivamente bajo diferentes condiciones en el futuro.

El método de sistemas se centra fundamentalmente en los comportamientos que pueden ser importantes en el futuro y no solo en lo que aquellas personas con desempeño ejemplar hacen en el momento, o en la mayor parte del tiempo

Finalmente, el método de sistema de competencias acelerado se centra en las competencias que específicamente apoyan la producción de resultados, como, por ejemplo, los productos o servicios de la organización, o la información de esta.

#### **2.2.1.5. Conocimiento.**

Alavi y Leidner (2003) define:

El conocimiento como la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurales. La información se transforma en conocimiento una vez procesada en la mente del individuo y luego nuevamente en información una vez articulado o comunicado a otras personas mediante textos, formatos electrónicos, comunicaciones orales o escritas. (p. 19)

Senge (1999) respecto al conocimiento explica que: “Muchas organizaciones no pueden funcionar como organizaciones basadas en el conocimiento, porque sufren de inhabilidades de aprendizaje” (p. 416).

Referente a estos actores se puede deducir que el conocimiento es una herramienta de gran valor, que lamentablemente hoy en día es subestimado por muchas empresas. Es por lo que las capacitaciones que brindan las empresas a sus empleados tienen como finalidad reducir esas incapacidades de aprendizaje y poder ser parte de las nuevas sociedades de conocimiento.

### **A. Tipos de conocimiento.**

#### **Conocimiento explícito.**

Phillips et al. (2005) mencionan que: “El conocimiento explícito es el que puede ser fácilmente capturado y transmitido entre los empleados de una organización; este conocimiento es codificado y digitalizado en libros, documentos, reportes, manuales, cursos” (p. 34).

Awad y Ghaziri (2004) explican: “El conocimiento explícito puede ser almacenado y transmitido más fácil que el tácito, ya que es conocimiento que proviene directamente de la experiencia y se encuentra en documentos que describen paso a paso dicho conocimiento” (p. 35).

#### **Conocimiento tácito.**

Polanyi (1967) define: “El conocimiento tácito como todo aprendizaje obtenido de las experiencias personales, la intuición el punto de vista propio, es decir todos los elementos subjetivos que son difíciles de expresar, pero que se encuentran dentro de cada ser humano” (p. 52).

Leonard y Sensiper (1998) definen:

El conocimiento tácito como la capacidad de la mente humana para dar sentido a la colección de experiencias vividas y a conectar pasadas desde el pasado al presente y al futuro. Es aquel conocimiento no visible, muy personal y difícil de formalizar y de comunicar y compartir con otras personas. (p. 25)

Nonaka y Takeuchi (1995) mencionan:

El conocimiento tácito comprende de los elementos cognitivo y técnico, el conocimiento cognitivo se refiere a los modelos mentales arraigados en cada persona consistentes en esquemas, mapas mentales, creencias, percepciones, paradigmas y puntos de vista; el conocimiento técnico incluye las habilidades y destrezas no formales. (p. 35)

### **Gestión de conocimiento.**

Daedamun (2003) define: “La gestión de conocimiento como crear, adquirir, retener, mantener, utilizar y procesar el conocimiento antiguo y nuevo ante la complejidad de los cambios del entorno para poder poner al alcance de cada empleado la información” (p. 46).

Rodríguez (2006) define: “Conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual tratamiento, desarrollo y comportamiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo” (p. 57).

### **Definición de administración de conocimiento.**

Lehaney (2004) define: “La administración del conocimiento puede ser entendida considerando distintas pero complementarias perspectivas de análisis. Requiere de una serie de prácticas organizacionales relacionadas con la estrategia, con el ambiente y con las personas” (p. 32).

### **Sistema de administración de conocimiento.**

Tyndale (2002) menciona:

Los sistemas que soportan la creación, organización y disseminación del conocimiento del negocio dentro de la empresa. Esto incluye procesos, procedimiento, patentes, trabajo de referencias, formulas, mejores prácticas,

pronósticos, etc. Estos sistemas utilizan gran variedad de tecnología de información para coleccionar y editar información, evaluar su valor, diseminarlo dentro de la organización y aplicarlo a los procesos del negocio. (p. 65)

### **B. Estrategias, objetivos y reglas para la administración de conocimiento.**

Rodríguez (2006) explica:

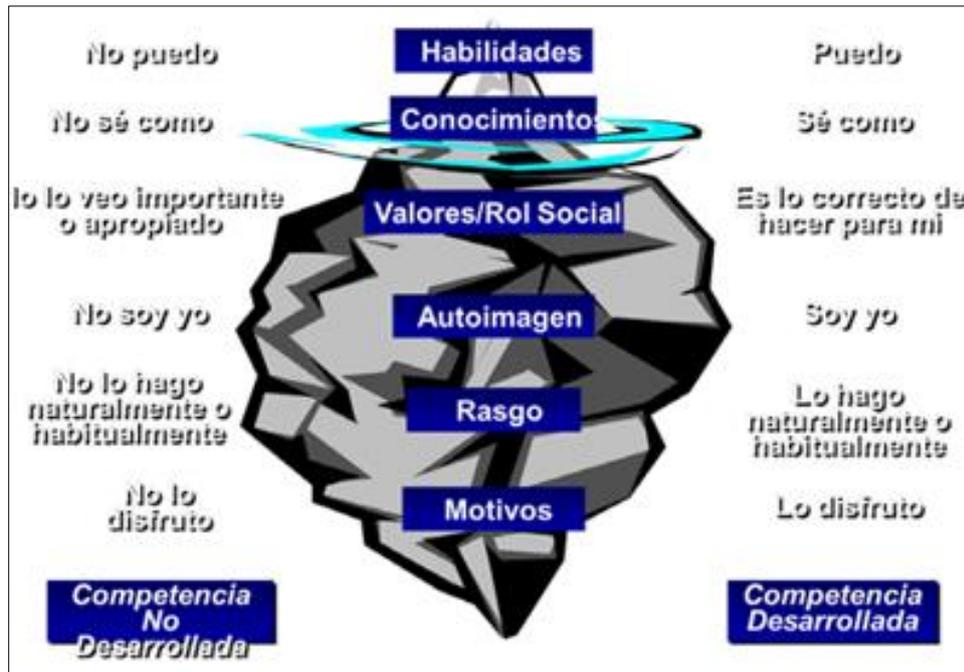
El conocimiento que es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprenden tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción, el conocimiento se basa en datos e información, forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones casuales. (p. 68)

Núñez (1997) define: “Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual” (p. 50).

#### **2.2.1.6. Modelo de Iceberg.**

Spencer (1993) menciona: “Plantea el modelo iceberg que hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y una persona cuenta o no con cierta competencia. Dicho modelo habla de que existen variables visibles y no visibles que indican el comportamiento” (p. 122).

Las variables visibles son las habilidades, conocimientos, de una persona. Las variables no visibles es la forma en que una persona se aprecia así misma.

**Figura 1***Modelo de iceberg*

Nota: Spencer, 1993, p. 123.

### 2.2.1.7. Tipologías de competencias.

Existen tipologías o clasificaciones de competencias, entre las cuales destacan:

- Competencias “Umbral” o “Esenciales”. Son las competencias solicitadas por la empresa, para poder lograr un desempeño adecuado en los trabajadores.
- Competencias diferenciadoras. Esta competencia ayuda hacer una diferenciación entre los trabajadores con un desempeño excelente.
- Competencias genéricas. Son las que se reiteran de un puesto a otro, es decir que se va dado en un conjunto amplio de los derivados puestos de trabajo, relacionándose con las actitudes, comportamientos de trabajo propios de sus funciones.
- Competencias específicas. Se le toma importancia a los conocimientos necesarios para que pueda manejarse adecuadamente en su puesto de trabajo.

### **2.2.1.8. Sistemas basados en competencias laborales.**

#### **A. Sistema de normalización de las competencias.**

Polanyi (1967) menciona: “Son normas estandarizadas de la descripción de competencias laborales, que dan cuenta del desempeño de una tarea específica. Están conformadas por los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que se identifican mediante el análisis funcional” (p. 28).

Mertens (1996) plantea:

Las ventajas de la normalización de competencia seria integran los esfuerzos y programas de formación que lleva a cabo el gobierno en un solo sistema, atender las necesidades de calificación de individuos y empresas, compartir un lenguaje común entre quienes forman recursos humanos y las empresas, facilitar los módulos a personas con distintos niveles de formación. (p. 65)

#### **B. Formación basada en competencias.**

Mertens (1996) define:

Es importante destacar que este sistema permite vincular la información recibida en las instituciones educativas, con la formación que se da en la empresa, compartiendo el mismo lenguaje entre quienes preparan el capital humano, como escuelas, universidades o empresas especializadas en capacitación, y quienes lo reciben, como las empresas. (p. 87)

### **2.2.1.9. Implementación de un modelo de gestión por competencias.**

Antes de efectuar la implementación de un modelo de gestión por competencias, la organización debe hacer un análisis de su situación actual, con la finalidad de detectar las deficiencias que presenta dicha organización que le permita implementar adecuada este tipo de gestión.

Debemos tener en cuenta algunas condiciones:

- Es necesario el apoyo institucional de la comunicación, contención y apoyo logístico. El equipo de trabajo dependerá del proyecto. Realizar un análisis conocida como el FODA, debido a que este permitirá analizar los factores externos e internos que afecten a la organización.
- Una vez de haber efectuado las condiciones, se debe realizar un diagnóstico general en las personas y después en los procesos de trabajo en equipo.

#### **A. Identificación de los factores clave de la organización.**

Hal (1981) define a la organización como: “Organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento materias primas, herramientas, capital y personal” (p. 19).

León (1985) menciona: “Una organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas para cooperar en el desarrollo de una actividad planificado dentro de la organización” (p. 24).

#### **B. Evaluación de las competencias personales.**

Lira (2005) define:

En este aspecto, es deseable que la competencia se certifique. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. Este otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación, ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y a las entidades que realizan la capacitación les facilita la elaboración de su currículum. (p.49)

#### **C. Sistema de capacitación.**

Chiavenato (2007) define: “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas

adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 15).

Dessler (1998) define: “La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo” (p. 38).

En ese sentido, la capacitación basada en competencias determina qué habilidades y conocimientos se deben desarrollar dentro de una organización para agregar valor al negocio contribuyendo desde el cargo.

#### **D. Sistema de planes de sucesión.**

Dalziel (1996) define:

Los planes de sucesión en base a competencias proporcionan a las organizaciones un alto valor añadido, ya que permite una evaluación más precisa y sistemática de los factores necesarios para el éxito en los puestos claves, así como la evaluación de la adecuación persona - puesto. (p. 11)

Prieto (2015) explica: “El objetivo de plantear la sucesión es identificar en los candidatos el mejor rendimiento y elevado potencial, aquellas competencias consideradas más adecuadas para desempeñar eficientemente. (p. 29).

#### **E. Reclutamiento y selección personal.**

Dunnette (1974) define:

La selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer

cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada. (p. 58)

Chiavenato (1993) define:

La selección personal como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. (p. 64)

#### **F. Fases de un proceso de selección.**

La selección de las personas con las máximas garantías posibles busca atender todas las fases de los procesos como el análisis, definición de perfiles, convocatoria de personal, selección de medios de difusión, entre otros procesos propios de la selección del personal que le permitan tener al talento más adecuado que vaya acorde con el perfil de puesto que se necesita para el logro de los objetivos del área como de la empresa.

#### **G. Sistema retributivo.**

Gómez (2004) define:

Un sistema de retribución es mucho más que determinar cuánto tienes que pagar por cada profesional con el contenido de la retribución transmites mensajes y valores y creas una cultura en la organización de manera más fulminante que con el mejor de los discursos, estas comunicando que aspectos valoras más en los empleados y cuáles pretendes que desarrollen dentro de la empresa. (p. 79)

Rodríguez (2006) define: “Se dedica poco tiempo a gestionar los sistemas de retribución. No se examina si es equitativo internamente, si se paga más al mejor, si se mide bien y si los objetivos son lo que la empresa necesita” (p. 86).

## H. Aportes de la aplicación del modelo de gestión por competencia.

**Tabla 1**

*Aportes del modelo de gestión por competencia*

Trabajador	Empresa
- Adquiere y aplica habilidades, actitudes y conocimientos en su contexto laboral.	- Aumenta el nivel de competencias de sus trabajadores mejorando su productividad.
- Conoce el nivel de desarrollo de sus competencias para el cargo que desempeña y puede emprender acciones para mejorarlas.	- Optimiza los recursos de capacitación y desarrollo de sus trabajadores, focalizándolos en la obtención de los niveles necesarios de competencias.
- Aumentar sus posibilidades de desarrollo al interior de la empresa, facilitando su participación en concursos internos.	- Cumplir de la mejor manera su responsabilidad social, apoya la conformación de una cultura laboral sustentada en el desarrollo de las personas.
- Mejora su empleabilidad al aumentar las oportunidades de acuerdo con sus competencias.	- Vincula alineamientos estratégicos, como es la visión y misión de la empresa, con la gestión humana, como es la selección, capacitación y oportunidades de desarrollo.
- Entrega valor agregado a cada persona, ya que reconoce el valor individual de cada uno al interior de la organización.	

### 2.2.1.10. Conceptualización de las dimensiones.

#### Relación laboral.

Espinoza (1997) define:

Las relaciones laborales se entienden como un proceso integral y complejo que se realiza entre empleadores y trabajadores, en un marco de relaciones institucionalizadas. Los actores se reconocen mutuamente y son capaces de definir temas de interés común y actuar en la resolución de eventuales conflictos de manera autónoma. Estas relaciones se dan entre la parte empresarial, a través de las estructuras propias de la empresa, destinadas al tratamiento de los recursos humanos y a la gestión en general, y los sindicatos

existentes en dichas empresas, como una instancia colectiva de representación de la parte laboral. (p. 46)

El término relaciones laborales, hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Asimismo, apunta al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones.

Lucena (2007) menciona: “Su aparición es consecuencia de la revolución industrial, cuyos excesos dieron lugar a la creación de los sindicatos como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones laborales colectivas” (p. 72).

Rodríguez (2006) al respecto explica: “Las relaciones laborales son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo. Es decir, hacen referencia a las relaciones entre el trabajador y el capital en el marco del proceso productivo” (p. 52).

Hernández (2000) define:

La relación o las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. (p. 45)

Entonces las relaciones laborales es el vínculo que se establece entre dos o más personas en el ámbito laboral, generando un vínculo entre aquel que ofrece su

fuerza de trabajo (ya sea física o mental) y aquel que ofrece el capital o los medios de producción para que la primera persona realice la tarea.

### **Competencias gerenciales.**

Spencer y Spencer (2003) definen:

Las competencias gerenciales se orientan al desarrollo de las personas, con la intención de enseñar o fomentar el desarrollo de algunas personas. Implica la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Trabajo en equipo, implica una intención genérica por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos y desarrollar colaboración, liderazgo en equipo, tomar el rol de líder de un equipo u otro grupo. (p. 85)

Alles (2010) define: “La administración y la dirección en sus distintos niveles, son determinados mediante la jerarquía que esta puede tener, esta es relativas al cambio por los detalles y compromisos gerenciales y jerárquicos que poseen” (pp. 191 - 192).

Zapata (2009) menciona:

En su teoría que la disciplina en el administrativo y las competencias de gerencias son competitivas lo cual sobresale los efectos en donde se va encaminando la dirección de la empresa siendo importante enfocarse en los lineamientos, destinar la gerencia como actividad primordial sistemática en el ser humano para obtener resultados óptimos. (p. 198)

### **Competencia de eficiencia personal.**

Se basa en tener confianza en uno mismo, autocontrol, flexibilidad, y el comportamiento que se tiene hacia los fracasos.

Spencer y Spencer (2003) definen:

La competencia de eficiencia personal se basa en el autocontrol de sí mismo en situaciones estresantes al enfrentar agresión de otros o al trabajar en condiciones de alta presión. Autoconfianza, creer que se tiene la capacidad para el logro de una actividad, en situaciones especialmente difíciles que impliquen retos. Flexibilidad, tener la habilidad de adaptarse y laboral de manera eficaz, con una variedad de situaciones, individuos o grupos. Compromiso organizacional, tener la habilidad para alinear sus propias conductas, con las necesidades, prioridades y metas de la organización. (p. 85)

### **Competencias cognoscitivas.**

Spencer y Spencer (2003) define:

Las competencias cognoscitivas es el pensamiento analítico, comprende una situación separándola en piezas más pequeñas o trazando paso a paso de manera casual las implicaciones de una situación. Pensamiento conceptual, es la comprensión de una situación o problema, viendo el cuadro global. Identificar aspectos clave o subyacente en asuntos complejos y la experiencia técnica o profesional, incluye el conocimiento relacionado al trabajo, y también la motivación para expandir, usar y distribuir el conocimiento a otros. (p. 85)

### **Competencias de logro y acción.**

Están orientadas a la iniciativa, búsqueda de información, se tiene interés por el orden, calidad y precisión.

Spencer y Spencer (2003) define:

Las competencias de logro y acción es la orientación al logro, preocupación para trabajar bien o para competir con un estándar de excelencia, pudiendo ser sus propios logros anteriores, una medida objetiva, metas puestas por el

individuo, el rendimiento de otros. Preocupación por orden, calidad y seguridad, impulso subyacente para reducir la incertidumbre en el medio ambiente, mediante el ordenamiento de tareas, roles, materiales y/o información y la búsqueda de información, el deseo de saber más acerca de las cosas, gente o asuntos, y así poder obtener más información. (p. 85)

## **2.2.2. Bases teóricas de la variable estrategia de venta**

### **2.2.2.1. Definición conceptual de estrategia de ventas.**

Ghemawat (2000) define: “La estrategia puede definirse como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de líneas de acción y asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo dichas metas” (p. 54).

Stanton et al. (1997) definen: “La estrategia es el plan de acción mediante el cual el administrador espera alcanzar un objetivo; ésta debe plantearse abiertamente para que la dirección pueda sacar de ella el mayor provecho posible” (p. 87).

Kotler et al. (1999) afirman: “La selección de los canales apropiados de la distribución es básica para el desarrollo exitoso de las estrategias de ventas” (p. 692).

Hardy (1987) menciona: “Las ventas son normalmente consideradas como un factor operacional en vez de un factor estratégico; sin embargo, el mismo autor afirma que los factores operacionales son parte de la formulación estratégica” (p. 28).

Las estrategias de ventas es un plan estratégico donde se establecen los objetivos y metas trazadas que se quiere alcanzar a mediano o largo plazo.

### **2.2.2.2. Característica de la estrategia.**

Los tres elementos esenciales de la estrategia según Macmillan y Tampoe (2000) son los siguientes:

La prueba piloto de un intento estratégico, la cual provee la respuesta a la pregunta ¿a dónde se dirige la empresa?, la evaluación de la estrategia, la cual contesta a la pregunta ¿en dónde se encuentra la empresa ahora? ¿qué opciones elige la empresa para ir a donde se desea, del lugar donde se encuentra en este momento? (p. 44).

### **2.2.2.3. Tipos de estrategia de mercadeo.**

#### **A. Estrategia de precios.**

Kotler y Armstrong (2008) mencionan que: “Para fijar los precios, una empresa debe tomar en cuenta alguno o varios de sus objetivos tanto organizacionales como de mercadotecnia que le permiten competir eficazmente con las empresas de las competencias” (p. 41).

#### **B. Alertar los componentes del modelo de tributos múltiples.**

Schiffman y Kanuk (2005) explican:

Cuando se busca la modificación de la evaluación de los atributos de los productos, se busca convencer al consumidor de llevar a cabo el cambio dentro de la misma categoría de producto, ofreciéndoles distintas características que le pueden favorecer. Desde la misma manera la modificación de creencias alrededor de una marca es otra estrategia de orientación cognitiva, la cual de forma muy explícita ofrecen mayor cantidad de beneficios del producto con respecto a la competencia. (p. 120)

#### **Posicionamiento.**

Kotler y Armstrong (2008) definen: “El posicionamiento significa hacer que un producto ocupe un lugar distintivo y deseable en la mente de los consumidores, en relación con los productos competidores. Los gerentes de marketing buscan posiciones que distingan a sus productos de las marcas” (p. 53).

### **C. Estrategias de comunicación integrada de mercadeo.**

Lamb et al. (2002) definen: “La publicidad es una comunicación impersonal pagada por un anunciante identificado que usa los medios con la finalidad de persuadir a los consumidores, o influir en ellos. Éste logra el conocimiento y el recuerdo de un producto o servicio” (p. 26).

Biagi (1999) define:

La publicidad emplea como principal herramienta a los medios de comunicación, la comunicación se conoce como el acto de enviar ideas y actitudes de una persona hacia otra, siendo tres términos usados por los expertos para describir la forma en que las personas se comunican son la comunicación intrapersonal, comunicación interpersonal, comunicación masiva, cada situación de comunicación implica un número diferente de personas de formas específicas. (p. 88)

#### **2.2.2.4. Estrategias de promoción de ventas.**

Belch (2004) menciona que: “Las actividades de marketing que proporcionan un valor adicionado o incentivos a la fuerza de ventas permiten estimular las ventas que la empresa puede realizar o proyectar” (p. 23).

Stanton (2004) menciona:

La importancia de las diferentes herramientas promocionales varía según se trate de un mercado de consumo o industrial. Las compañías de bienes de consumo suelen invertir sus fondos, en primer lugar, en la publicidad, seguida por la promoción de ventas, las ventas personales, y, en el último lugar, las relaciones públicas. En cambio, las de bienes industriales colocan la mayor parte de su presupuesto en ventas personales, seguidas por promoción de ventas, publicidad y relaciones públicas. (p. 48)

### Estrategia promocional push.

Kotler y Armstrong (2008) mencionan: “Implica empujar el producto hacia los consumidores finales a través de los canales de distribución. Dirige sus actividades de marketing para incitar a que trabajen y lo promuevan” (p. 477).

Belch (2004) argumenta: “Intenta convencer a los intermediarios de que pueden obtener mejores utilidades y los incita a realizar más pedido de producto para poder empujarlo a sus clientes” (p. 478).

**Figura 2**

*Estrategia promocional push*



Nota: Belch, 2004, p. 479.

### Estrategia promocional pull.

Belch (2004) menciona: “Consiste en dedicar presupuesto a la publicidad y actividades de promoción de ventas dirigidas al consumidor final” (p. 478)

**Figura 3**

*Estrategia promocional pull*



Nota: Belch, 2004, p. 480.

### Etapa del ciclo de vida del producto.

Kotler y Armstrong (2008) definen:

Los efectos de las diferentes herramientas promocionales también varían según la etapa en que se encuentre el producto dentro de su ciclo de vida. En la etapa de la decadencia, la publicidad se mantiene solo a un nivel de recordatorio, se dejan las relaciones públicas y los vendedores prestan muy poca atención al producto. Sin embargo, la promoción de ventas sigue siendo fuerte. (pp. 86 - 87)

### **Comportamiento del consumidor.**

Schiffman y Kanuk (2005) definen: “Las actividades del individuo orientadas a la adquisición y uso de bienes y servicios, incluyendo los procesos de decisión que proceden y determinan esas actividades” (p. 5).

### **Teoría conductista del Aprendizaje.**

Schiffman y Kanuk (2005) definen:

En la actualidad la conducta se considera como un conjunto de actividades elementales, tanto mentales como físicas, que de alguna forma influyen entre sí e inducen el acto de compra. A la elección de un producto o marca, o de un servicio. (p.162)

### **Teoría del aprendizaje cognoscitivo.**

Schiffman y Kanuk (2005) definen:

Las actitudes del consumidor influyen en la conducta, en una situación de compra, la teoría cognoscitiva atribuirá la conducta de compra al uso de la experiencia pasada y a un conjunto de actitudes específicas. En el caso aplicado a la mercadotecnia, tales estímulos son los esfuerzos de publicidad y las ventas personales. (p. 163)

### **B. Estrategias de venta personal.**

Vega (2005) describe a la venta como:

La acción de vender es traspasar a otros la prioridad por el precio convenido. Las ventas y el marketing están estrechamente ligados. Las ventas tienen como objetivo vender el producto que la empresa produce (productos o servicios) y el marketing trata de que la empresa tenga lo que el cliente quiera, es decir se encuentra en constante investigación para saber cuáles son los requerimientos de los clientes o consumidores finales. (p. 23)

Kotler y Armstrong (2003) definen: “La venta personal es una herramienta más eficaz en determinadas etapas del proceso de compra, especialmente para llevar al consumidor a la fase de preferencia, convicción y compra” (p. 36).

### **C. Estrategia de publicidad racional, emocional e instintiva.**

Ceruelo y Gutiérrez (2003) definen: “La publicidad racional es aquella que proporciona información verificable y datos relevantes sobre la marca y sus productos de forma lógica” (p. 20).

Norman (2005) define: “La publicidad emocional es aquella que se diseña para que sea capaz de generar una serie de sentimientos y emociones en público” (p. 21).

Bagozzi et al. (1999) argumentan: “Las emociones son un estado mental que se producen a partir de la evaluación de hechos o pensamientos. En ocasiones se pueden acompañar de procesos físicos y pueden producir diversas acciones” (p. 25).

### **D. Estrategia del marketing de las emociones.**

Pérez (2012) define:

El marketing emocional se puede definir como el conjunto de acciones que lleva a cabo una empresa con el objetivo de descubrir las necesidades emocionales de los consumidores y satisfacerlas. Es el arte de conocer y transmitir los valores. (p. 23)

Rodríguez (2006) menciona:

La mayoría de la población consume y compra con la cabeza y el corazón o, sí lo prefieren, con emociones. Buscan con una base racional: qué hace el producto y por qué es la mejor elección. Pero su decisión es emocional: me gusta, lo prefiero, me produce una buena sensación. La forma en que ocurre es muy sutil. (p. 43)

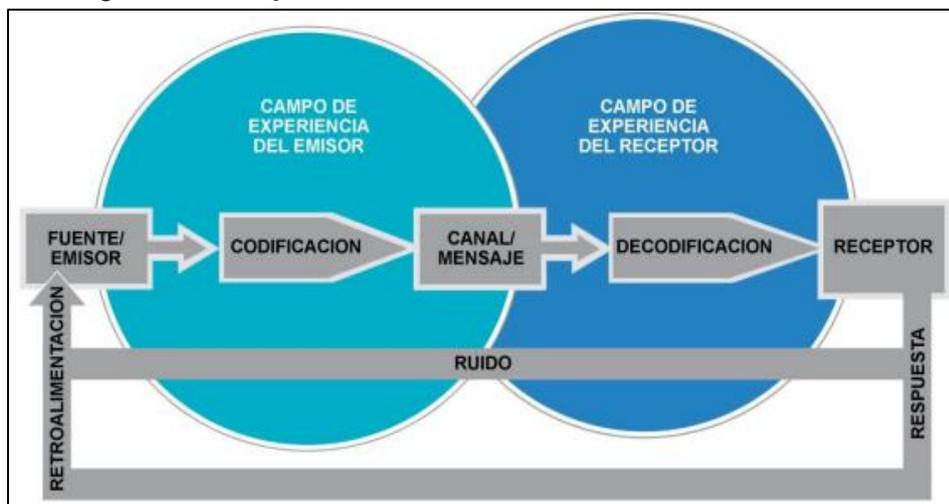
### E. Estrategia de mensaje.

Belch (2004) define: “El mensaje en el sentido más general, es el objeto de la comunicación. Ésta definido como la información que el emisor envía al receptor a través de un canal determinado o medio de comunicación” (p. 10).

Vollmer y Precourt (2009) mencionan: “El mensaje publicitario incluye el conjunto de textos, imágenes, sonidos y símbolos que transmiten una idea. Su finalidad es captar la atención del receptor, comunicar efectivamente esa idea que responda al objetivo publicitario y recordarla asociada a una marca” (p. 14).

#### Figura 4

##### Estrategia de mensaje



Nota: Vollmer y Precourt, 2009, p. 16.

### Tipos de publicidad.

Fischer y Espejo (2004) explican: “El objetivo básico de la publicidad es estimular las ventas ya sea de una manera inmediata o en el futuro” (p. 38).

Las metas relacionadas a la publicidad, según Kotler y Armstrong (2003) son :  
“La exposición, el conocimiento, las actitudes y las ventas” (p. 142).

#### **F. Estrategia de mercadotecnia proactiva en internet.**

La mercadotecnia es comprendida como las principales prácticas que tienen la finalidad de crear, comunicar e intercambiar ofertas que deseen los clientes. Al respecto, Kotler y Armstrong (2008) definen: “La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (p. 5).

##### **2.2.2.5. Personalización de la comunicación con el cliente.**

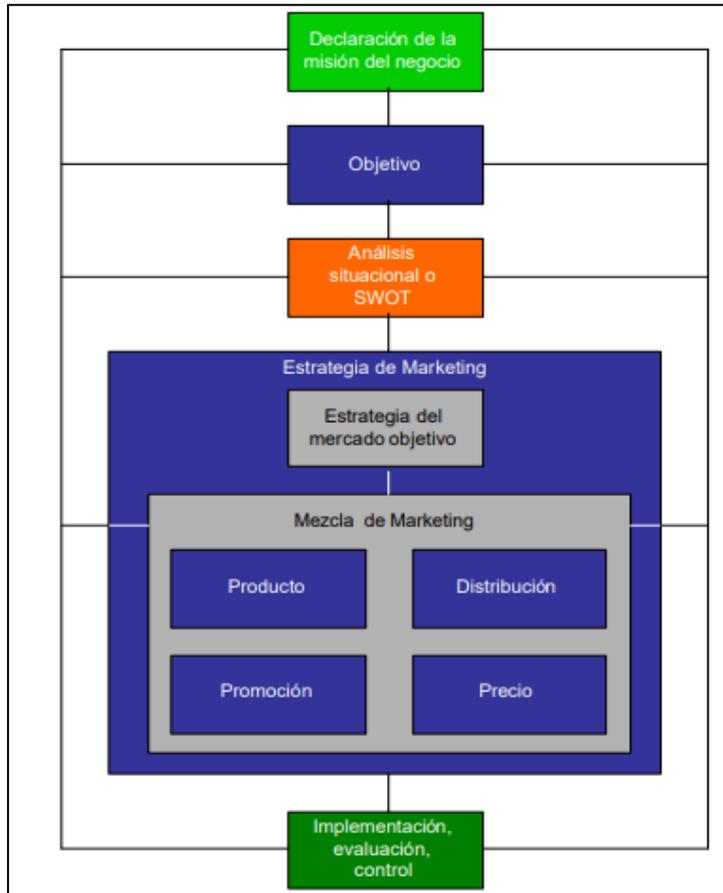
Kotler y Armstrong (2008) definen: “Conectar de manera directa con consumidores cuidadosamente seleccionados, ya sean segmentados o individualizados, a menudo sobre una base interactiva y personal” (p. 422).

Kotler y Armstrong (2003) afirman:

Una de las cosas que más valor aporta a una organización son las relaciones que se establecen con los consumidores, empleados, proveedores, distribuidores, mayoristas y minoristas. Entiende el marketing de relaciones como un cambio de paradigma. De pensar solamente en términos competitivos y de conflicto, se pasa a pensar en términos de interdependencia mutua y de cooperación. (p. 85)

##### **2.2.2.6. Modelos del plan de mercadotecnia.**

El plan de mercadotecnia es un documento escrito que especifica los recursos, las estrategias que se aplican en el marketing y la implementación que aplica la empresa para sus transacciones comerciales.

**Figura 5***Modelos de plan de mercadotecnia*

Nota: Kotler y Armstrong, 2003, p. 83.

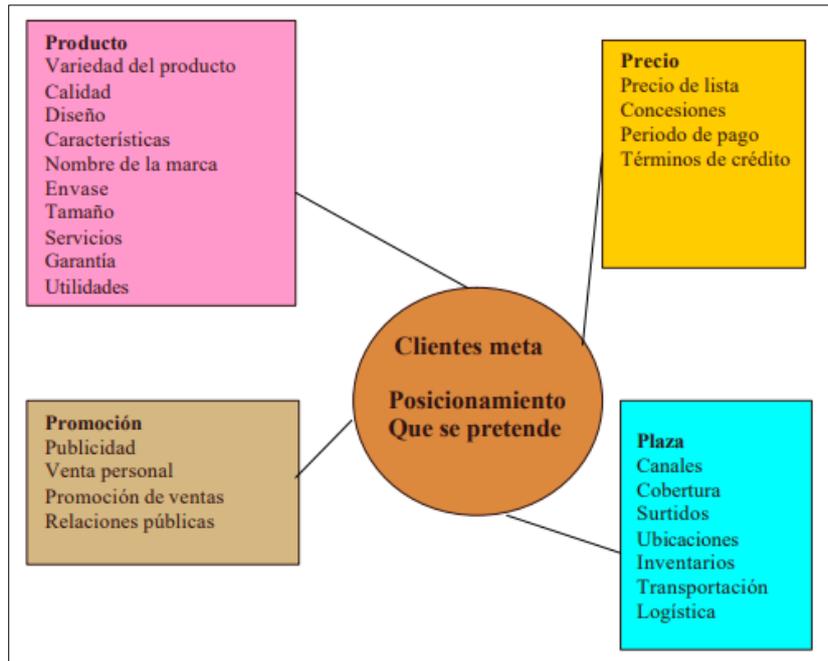
### **2.2.2.7. Ampliación de la mezcla de mercadeo en el caso de los servicios.**

Kotler y Armstrong (2008) define la mezcla de mercadeo como: “El conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia, producto precio, plaza (distribución) y promoción que la empresa mezcla para producir la respuesta que quiere en el mercado meta” (p. 46).

Kotler y Armstrong (2008) definen al producto como: “Cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para atraer la atención, para adquisición, su empleo o su consumo, que podría satisfacer un deseo o necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas” (p. 7).

**Figura 6**

*La mezcla del mercadeo en las ventas*



*Nota:* Kotler y Armstrong, 2008, p. 9.

Lamb et al. (2002) definen al precio como: "Lo que se entrega a cambio de un buen servicio" (p. 574).

Kotler y Armstrong (2003) definen: "El precio es el único elemento en la mezcla de la mercadotecnia que produce ingresos y que los otros elementos solo producen costos" (p. 91).

Kotler y Armstrong (2003) mencionan: "La plaza o distribución física dentro de la compañía, incluye las actividades de la compañía que ponen el producto a la disposición de los consumidores meta" (p. 53).

Kotler y Armstrong (2003) explican: "El canal de distribución o el canal de mercadotecnia es un conjunto de organizaciones independientes, involucradas en el proceso de poner un producto o un servicio a la disposición del consumidor o del usuario de negocios, para su utilización" (p. 354).

Kotler y Armstrong (2003) define a la promoción como: “Las actividades que comunican los méritos del producto persuaden a los clientes meta para que los compren” (p. 54).

### **Redes sociales.**

Gallego (2010) define: “La red social como conjunto de individuos que se encuentran relacionados entre sí. Las relaciones de los usuarios pueden ser de muy diversa índole, y van desde los negocios hasta la amistad” (p. 176).

Christakis y Fowler (2010) explican: “Una red social es un conjunto organizado de personas formado por dos tipos de elementos seres humanos y conexiones entre ellos” (p. 27).

Fernández (2008) define:

Las redes sociales no son sólo un juego para el encuentro inesperado y sorprendente, sino espacios virtuales organizados para desarrollar proyectos, integrar comunidades de otra manera, poner en pie servicios que de otra manera no existirían, tomar decisiones en tiempos complejos y proyectarse hacia el mercado global usando toda la potencia de la virtualidad. (p. 74)

Boyd y Ellison (2007) define:

Es un servicio que permite a los individuos construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado, articular una lista de otros usuarios con los que comparte una conexión, y ver y recorrer su lista de las conexiones y de las realizadas por otros dentro del sistema. La naturaleza y la nomenclatura de estas conexiones pueden variar de un sitio a otro. (p.19)

Bartolomé (2008) define:

Las redes sociales definen lo que en otros tiempos se mostraba mediante sociogramas una serie de puntos representando individuos, notablemente

personas, unidos mediante líneas que representan relaciones. El carácter de una red social puede ser muy variado, así como el motivo aglutinador, desde el sexo a la afición por los viajes, las redes sociales mueven el mundo, aunque evidentemente, algunas las mueven más que otras. Lo que la web 2.0 aporta es la capacidad de crear redes sociales uniendo a individuos lejanos físicamente y en gran número. Esto quiere decir que, frente al tradicional criterio de poder de una red social, basada en el poder de los individuos, ahora aparece otro ligado al número de individuos. La importancia del análisis de las redes sociales posiblemente sea uno de los aspectos clave en los que internet a cambiado los mecanismos de poder. (p. 99)

### **2.3. Definición conceptual de la terminología empleada**

#### ***Oferta para las ventas***

Kotler y Armstrong (2017) explican:

Es una herramienta eficaz para influir el comportamiento y proveer un medio para medir la eficacia, consiste en incentivos a corto plazo que alientan la compra o venta de un producto o servicio. Mientras que en la publicidad ofrecen razones para la compra, la promoción de ventas dice compren ahora. Los especialistas en marketing pueden medir cuantos compradores hacen valido un cupón, participan en concursos, reciben un premio o compran paquetes de oferta, sin embargo, ahora las nuevas tecnologías están llevando las promociones de ventas a un nuevo nivel y generan participación por parte el cliente o consumidor. (p. 503)

Acosta (2010) menciona:

La promoción consiste en informar, convencer y difundir en forma amplia, contundente y persuasiva, la existencia de un producto, de una marca de una

idea, de una persona de una empresa o de una intuición, en un mercado meta, en base a objetivos, estrategias y planos de acción bien definidos para el logro de estos en forma redituable. (p. 18)

### ***Táctica en las ventas***

Prieto (2015) sostiene: “Un instrumento de orientación que permite lograr metas y objetivos de mercadeo, fomentando disciplina, organización, místico y sentido de compromiso en la ejecución de las actividades de todo el personal de ventas” (p. 75).

Fleitman (2011) define:

El plan de ventas como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como la guía que facilita la creación o crecimiento de la empresa. (p. 94)

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipos y diseño de investigación**

#### ***Tipo de estudio***

El tipo de investigación al cual pertenece el estudio es de tipo básico, no experimental de nivel correlacional. Básica porque basa su análisis en una teórica con la finalidad de mejorar los conocimientos sobre la variables, por otro lado, respecto al nivel correlacional, Hernández et al. (2010) al respecto menciona: "La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas" (p. 43).

Respecto al diseño transversal, Hernández et al. (2010) definen: "El diseño transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único, Su propósito es describir variables y analizar su interrelación en un momento dado" (p. 151).

#### ***Diseño de investigación***

En ese sentido, es no experimental porque no existe manipulación deliberada de las variables y corte transversal porque la recolección de datos solo se desarrolló en un solo momento. Al respecto, Hernández et al. (2010) definen: "La investigación de tipo no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien lo realiza" (p. 149).

### **3.2. Población y muestra**

#### ***Población***

En el presente estudio la población está conformada por 60 consultoras, de la empresa Unique ubicada en el distrito de Surco – 2018. Al respecto, Tamayo (2012) define: "A la población como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades

de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 114).

Arias (2006) define población como: “Un conjunto finito o infinito de elementos con característica comunes para los cuales serán extensivas conclusiones de la investigación. Esta queda determinada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81).

**Tabla 2**

*Distribución de la población*

	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	10	17%
Mujeres	50	83%
Total	60	100%

### ***Muestra***

La muestra está conformada por 60 consultoras de la empresa Unique S.A.C. del distrito de Surco. Al respecto, Hernández et al. (2010) define: “La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectará datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población” (p. 173).

### **3.3. Hipótesis**

#### ***Hipótesis general***

Existe relación entre la gestión por competencias y la estrategia de ventas de la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

#### ***Hipótesis específicas***

Existe relación altamente significativa entre la relación laboral y la estrategia de ventas de los colaboradores de la empresa de Unique S.A.C. Surco – 2018.

Existe relación altamente significativa entre las competencias gerenciales y la estrategia de ventas en las capacitaciones de los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

Existe relación altamente significativa entre la eficiencia personal y la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco– 2018.

Existe relación altamente significativa entre la competencia de logro y acción con la estrategia de ventas en la empresa de Unique S.A.C. Surco – 2018.

Existe relación altamente significativa entre las competencias cognoscitivas y la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa de Unique S.A.C. Surco – 2018.

### **3.4. Variables – Operacionalización**

#### ***Definición conceptual de gestión por competencias***

McClelland (1973) explica:

Es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión en función de las competencias de las personas. (p. 15)

#### ***Definición operacional de gestión por competencias***

Para medir la presente variable se necesitó operacionalizar en 5 dimensiones que permitieron construir un instrumento que consta de 33 ítems, que se van a juntar a través de la escala de Likert.

**Tabla 3***Operacionalización de la variable gestión por competencias*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de mediación y valores	Niveles y rangos
Relación laboral	- Liderazgo en el trabajo - Comportamiento - Toma de decisiones	Del 1 al 6		
Competencias gerenciales	- Estimulo o incentivo - Logro	Del 7 al 15	1: Nunca 2: Casi nunca	Bajo ≤101
Competencia de eficiencia personal	- Autodesarrollo - Metas personales - Capacidad de razonamiento	Del 16 al 21	3: A veces 4: Casi siempre	Medio 102-109 Alto ≥110
Competencias cognitivas	- Solución de problemas	Del 22 al 27	5: Siempre	
Competencias de logro y acción	- Trabajo en equipo - Progreso y logro en el trabajo	Del 28 al 33		

***Definición conceptual de estrategia de ventas***

Hiebing y Cooper (2004) definen:

Las estrategias de ventas han de canalizarse para satisfacer necesidades específicas, y deben incorporarse en el plan global de mercadotecnia en una forma ordenada. En este caso, dichas estrategias indican las áreas de mayor importancia en la organización, y más adelante en el plan general de mercadotecnia. (p. 72)

***Definición operacional de estrategia de ventas***

Para medir la presente variable se necesitó operacionalizar en 2 dimensiones que permitió construir un instrumento que consta de 14 ítems, que se van a juntar a través de la escala de Likert.

**Tabla 4***Operacionalización de la variable estrategia de ventas*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Tácticas en las ventas	- Anuncios publicitarios	Del 34 al 39	1: Nunca	Bajo
	- Redes sociales		2: Casi nunca	≤101
Oferta para las ventas	- Promociones	Del 40 al 48	3: A veces	Medio
	- Descuentos		4: Casi siempre	102-109
	- Productos complementarios		5: Siempre	Alto ≥110

### 3.5. Métodos y técnicas de investigación

#### ***Métodos de investigación***

La presente investigación se rige bajo un proceso del método cuantitativo porque se hace un análisis estadístico y matemático para probar las hipótesis. Al respecto, Hernández et al. (2010) definen: “Se usa para la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 117).

#### ***Técnicas de investigación***

En el desarrollo de la presente investigación se hizo uso de diferentes técnicas de investigación que se encuentran relacionadas en su mayoría con el análisis bibliográfico las que fueron aplicadas durante el proceso de la investigación primaria, así como la secundaria con el objetivo de redactar correctamente el marco teórico de la investigación, también se utilizó la encuesta para validar las variables en cuestión.

### 3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

En la investigación se aplicaron dos instrumentos que tienen por objetivo recoger información sobre la gestión por competencias y las estrategia de ventas,

aplicados estos a las consultoras de la empresa, donde todo instrumento aplicado a cualquier tipo de investigación tiene que cumplir con el grado de validez y confiabilidad, dicho instrumento está conformado 34 preguntas, 14 preguntas por cada variable lo cual se trabajó con alternativas de escala de Likert.

Respecto a la confiabilidad, Hernández et al. (2010) mencionan: “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 200).

***Instrumento I: Cuestionario de gestión por competencias***

Nombre	: Cuestionario de gestión por competencias
Autor	: Doddie Medali Casma Figueroa
País	: Perú
Año	: 2018
Administración	: Individual
Duración	: 35 minutos
Aplicación	: Consultoras
Materiales	: Hojas impresas, lapiceros

Significación: Consta de cinco escalas independientes (relación laboral, competencias gerenciales, competencia de eficiencia personal, competencias cognoscitivas, competencias de logro y acción) que están enfocadas a evaluar la gestión por competencias que tienen las consultoras en la empresa sujeta de investigación.

La aplicación de esta prueba se aplicó de forma individual como colectiva, dependiendo de las condiciones que tenga el investigador, por otro lado, los criterios de valoración que se aplica son las siguientes: Siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

**Instrumento II: Cuestionario de estrategia de ventas**

Nombre	: Cuestionario de estrategias de ventas
Autor	: Doddie Medali Casma Figueroa
País	: Perú
Año	: 2018
Administración	: Individual
Duración	: 35 minutos
Aplicación	: Consultoras
Materiales	: Hojas impresas, lapiceros

Significación Consta de dos escalas independientes (táctica en las ventas, oferta para las ventas) que están enfocadas a evaluar la estrategia de ventas que tienen las consultoras en la empresa Unique.

La aplicación de esta prueba se aplicó de forma individual como colectiva, dependiendo de las condiciones que se tenga en la empresa de estudio. Por otro lado, los criterios de valoración que se aplica son las siguientes: Siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

**3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos**

El análisis propuesto siguió los siguientes pasos:

La organización de los datos recogidos permitió implementar las bases de datos de las variables de estudios los cuales fueron sometidos a un análisis estadístico en el programa SPSS, para obtener las correlaciones.

Evaluar el comportamiento de los datos recogidos y comprobar potenciales problemas en ellos, se procedió a la elaboración del análisis exploratorio de datos. Este análisis se verificó si algunos supuestos importantes se cumplen.

Para el análisis descriptivo de las variables se obtuvieron puntajes y se organizó su presentación en medidas, varianzas, desviación típica, máximos, mínimos, además de su distribución, confiabilidad.

Para el análisis de los resultados se desarrolló la interpretación de los valores estadísticos y se establecerá los niveles de asociación.

**CAPÍTULO IV**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**

**RESULTADOS**

#### 4.1. Validación del instrumento

##### ***Validez del instrumento de la variable gestión por competencias***

El instrumento de gestión por competencias fue validado a través de criterios de jueces designados por la universidad y que contribuyeron con mejora de los ítems que tienen la misión de medir de forma correcta los indicadores de la variable para hacer más pertinente su redacción.

**Tabla 5**

*Resultados de validación del cuestionario de gestión por competencia*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Mag. Jorge Ramos Chang	Aplicable
Lic. Ademar Vargas Díaz	Aplicable
Ing. Vásquez Segundo Zoilo	Aplicable

##### ***Validez del instrumento de la variable estrategia de ventas***

El instrumento de estrategias de ventas fue validado mediante el criterio de jueces expertos en la temática desarrollada, por otro lado, estos jueces con sus aportes permitieron mejorar los reactivos de tal modo que sean más pertinentes y adecuados para su medición.

**Tabla 6**

*Resultados de validación del cuestionario de estrategia de ventas*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Mag. Jorge Ramos Chang	Aplicable
Lic. Ademar Vargas Díaz	Aplicable
Ing. Vásquez Segundo Zoilo	Aplicable

Los instrumentos de recolección de datos aplicados para el recojo de datos tuvieron resultados de aplicables, estos resultados permiten indicar que los reactivos considerados para medir los indicadores desarrollados en la operacionalización son suficientes, pertinentes y adecuados para garantizar cuestionarios adecuados para continuar con el estudio.

#### 4.1.1. Análisis de la fiabilidad

##### Índice de confiabilidad del cuestionario de gestión por competencias.

La consistencia interna del cuestionario de gestión por competencias se desarrolló mediante la aplicación de la prueba alfa de Cronbach, siendo esta prueba la más adecuada para medir confiabilidad de cuestionarios con escala de valoración de cinco alternativas.

**Tabla 7**

*Índice de consistencia interna del cuestionario de gestión por competencias*

Alfa de Cronbach	N de ítems
,737	33

Se observa en la tabla 6 que el instrumento usado para la recolección de datos sobre la gestión por competencias es confiable presenta un valor alfa de Cronbach de 0.737 y se considera como significativo cuando es mayor a 0.70 siendo adecuado para el recojo de datos.

##### Índice de confiabilidad del cuestionario de estrategias de ventas.

La consistencia interna del cuestionario de estrategias de ventas se desarrolló mediante la aplicación de la prueba alfa de Cronbach, siendo esta prueba la más adecuada para medir confiabilidad de cuestionarios de escala de Likert.

**Tabla 8**

*Índice de consistencia interna del cuestionario de estrategia de ventas*

Alfa de Cronbach	N de ítems
0,726	18

Se observa en la tabla que el cuestionario sobre la estrategia de ventas presenta una consistencia interna de tipo aceptable puesto que el coeficiente alfa de Cronbach es de 0,726 siendo un resultado mayor a 0.70 siendo el adecuado para el estudio.

## 4.2. Resultados descriptivos de las variables

### *Resultados descriptivos de la variable gestión por competencias*

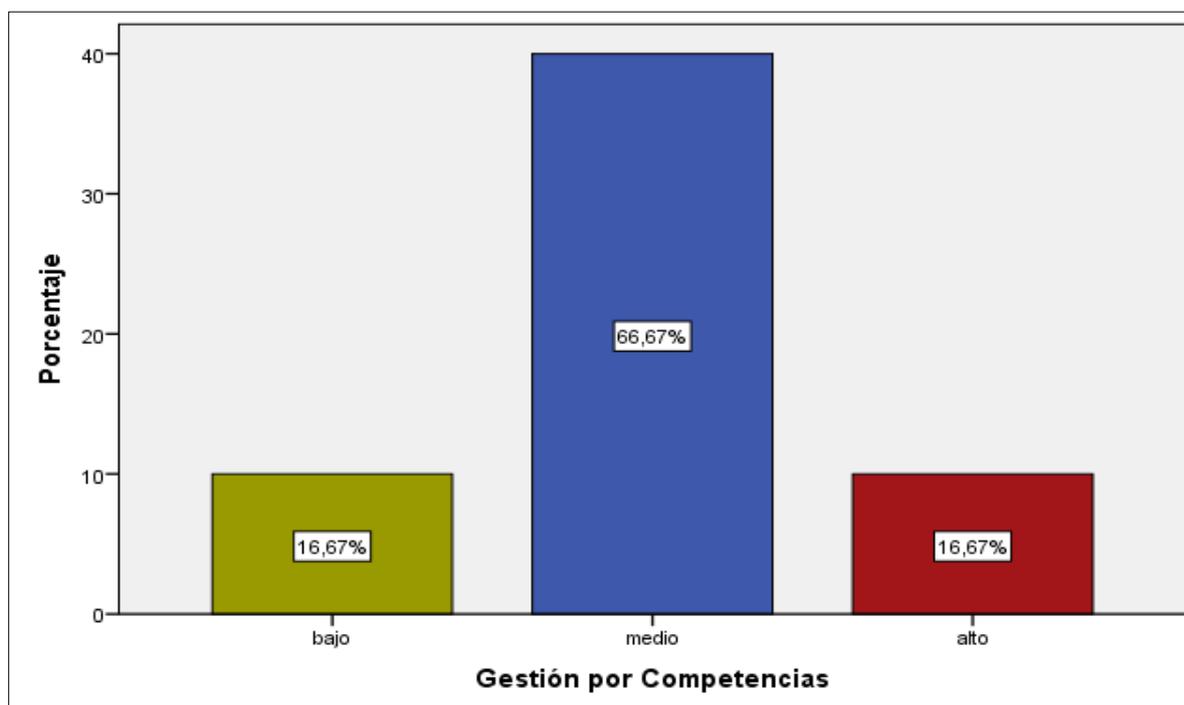
**Tabla 9**

*Distribución de frecuencias sobre los niveles de la gestión por competencias*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	16,7
Medio	40	66,7
Alto	10	16,7
Total	60	100,0

**Figura 7**

*Distribución porcentual sobre el nivel de la gestión por competencias*



En la tabla y figura se observa que 10 consultoras que corresponden al 16,6% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo en la gestión por competencia, 40 consultoras que representan el 66,6% de la población manifestaron que la gestión por competencia se encuentra en un nivel medio y finalmente 10 consultoras que representan el 16,6% de la población consideran que la gestión por competencia se evidencia en un nivel alto.

### Resultados descriptivos de la variable estrategia de ventas

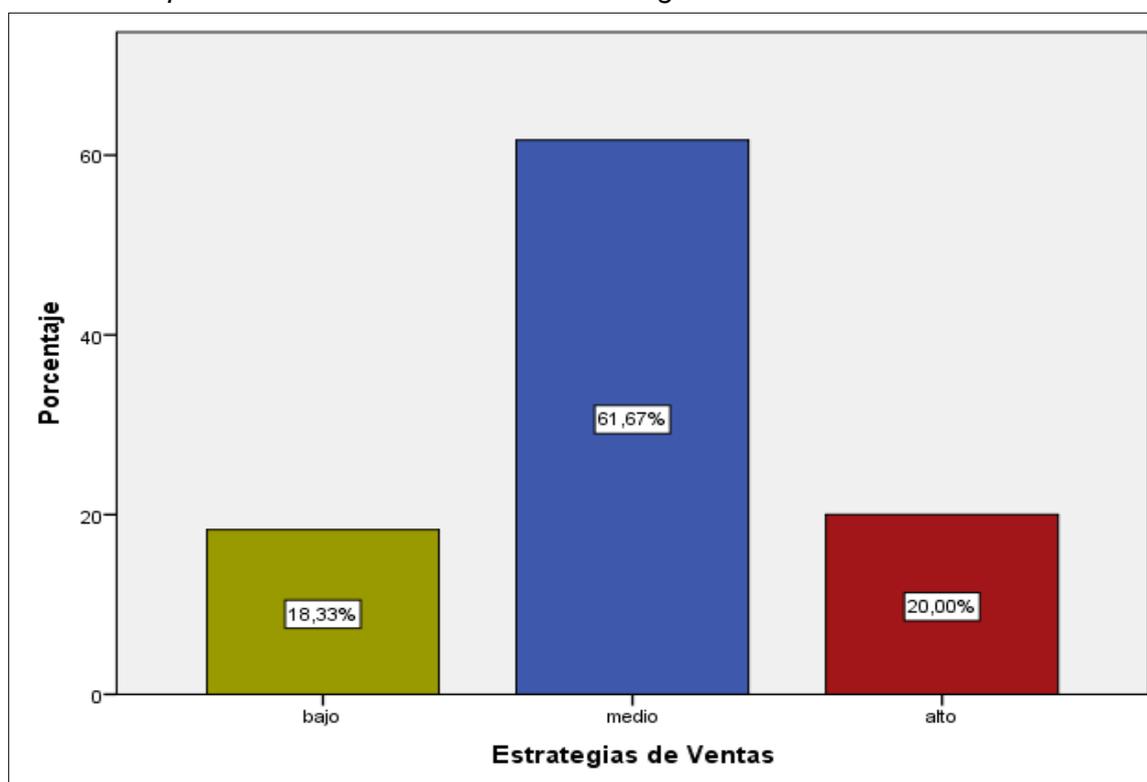
**Tabla 10**

*Distribución de frecuencias sobre el nivel de la estrategia de ventas*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	18,3
Medio	37	61,7
Bajo	12	20,0
Total	60	100,0

**Figura 8**

*Distribución porcentual sobre el nivel de la estrategia de ventas*



En la presente tabla y figura observamos que 11 consultoras que corresponden al 18,3% del universo en estudio perciben un nivel bajo de la estrategia de ventas en la empresa, de la misma manera 37 consultoras representados por el 61,6% de la población en estudio evidencian contar un nivel medio de la estrategia de ventas y finalmente 12 consultoras representan el 20,0% de la población considera tener un nivel alto de estrategia de ventas.

### 4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

#### *Resultados descriptivos de las dimensiones de gestión del conocimiento*

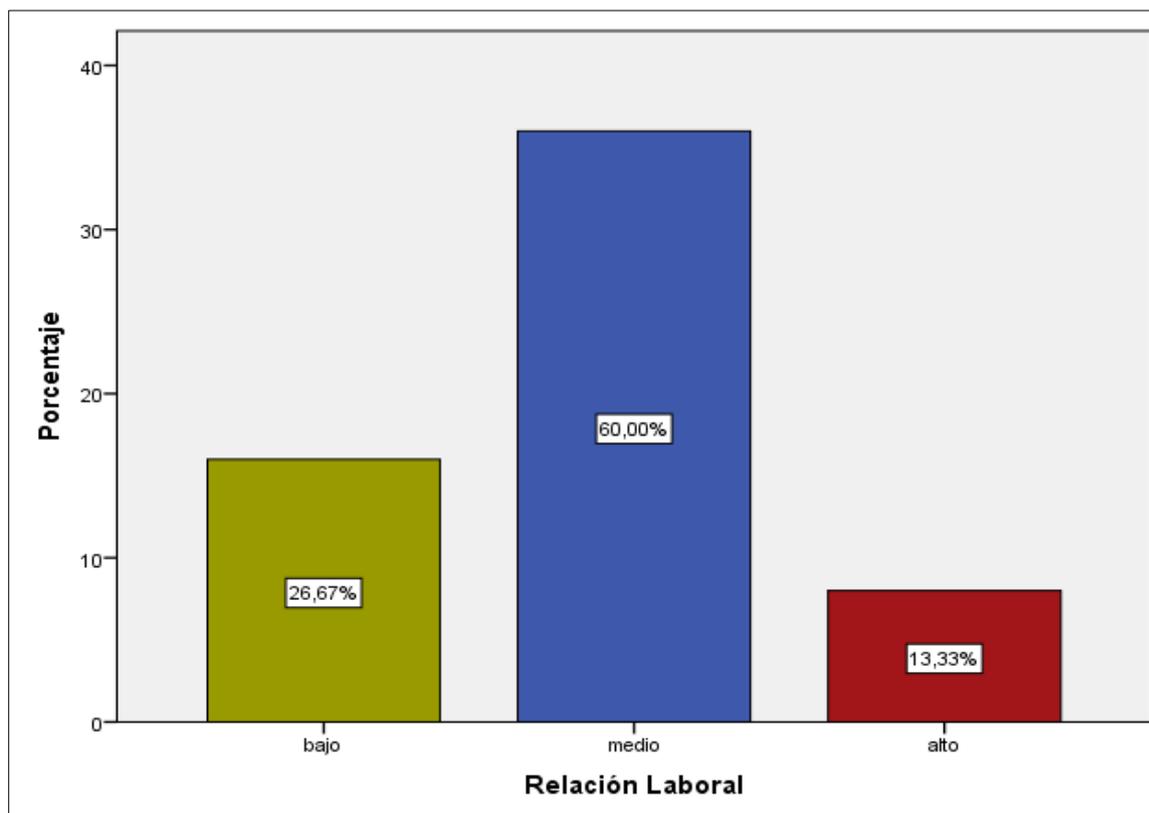
**Tabla 11**

*Distribución de frecuencias sobre el nivel de la dimensión relación laboral*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16	26,7
Medio	36	60,0
Alto	8	13,3
Total	60	100,0

**Figura 9**

*Distribución porcentual sobre el nivel de la dimensión relación laboral*



En la tabla y figura se observa que 16 consultoras que corresponden al 26,6% del universo en estudio perciben un nivel bajo en la dimensión relación laboral, por otro lado, 36 consultoras representados por el 60,0% de la población perciben tener un nivel medio y finalmente 8 consultoras que representan el 13,3% de la población señalan tener un nivel alto.

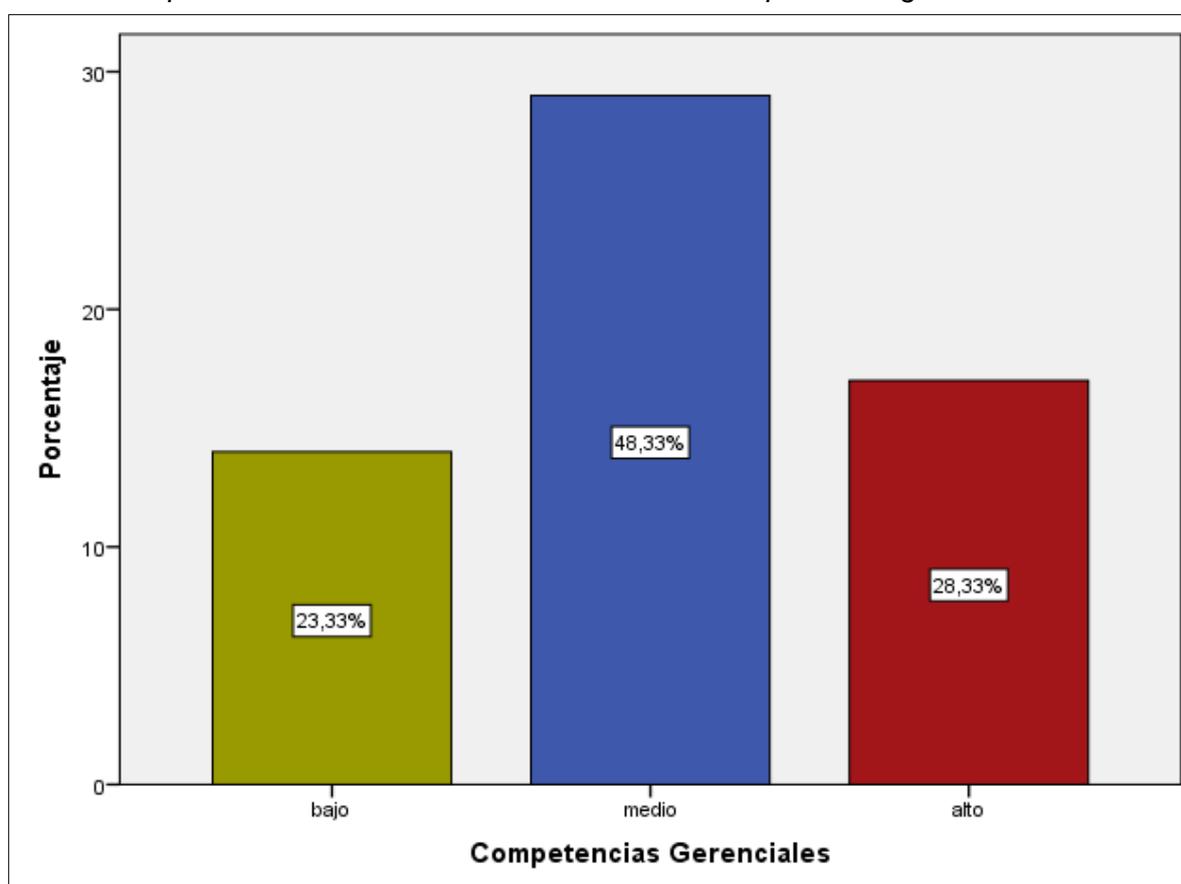
**Tabla 12**

*Distribución de frecuencias sobre el nivel de la dimensión competencias gerenciales*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	14	23,3
Medio	29	48,3
Alto	17	28,3
Total	60	100,0

**Figura 10**

*Distribución porcentual sobre el nivel de la dimensión competencias gerenciales*



En la presente tabla y figura observamos que 14 clientes que corresponden al 23,3% del universo en estudio perciben un nivel bajo en la dimensión competencias gerenciales, por otro lado, 29 consultoras representados por el 48,3% de la población perciben tener un nivel medio en la dimensión competencias gerenciales y finalmente 17 consultoras que representan el 28,3% de la población señalan tener un nivel alto respecto a la dimensión competencias gerenciales.

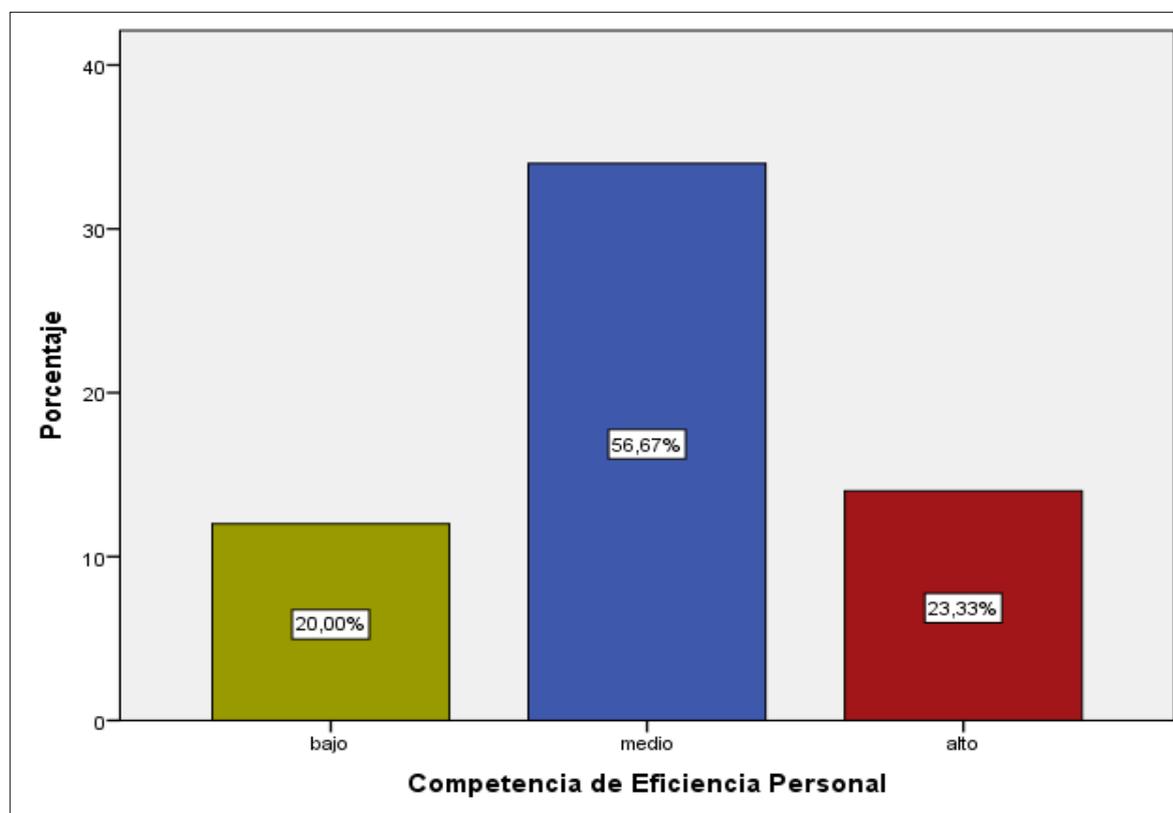
**Tabla 13**

*Distribución de frecuencias sobre el nivel de la dimensión competencia de eficiencia personal*

Niveles	Frecuencias	Porcentaje
Bajo	12	20,0
Medio	34	56,7
Alto	14	23,3
Total	60	100,0

**Figura 11**

*Distribución porcentual sobre el nivel de la dimensión competencia de eficiencia personal*



En la presente tabla y figura observamos que 12 consultoras que corresponden al 20% del universo en estudio perciben un nivel bajo en la dimensión competencia de eficiencia personal, por otro lado, 34 consultoras representados por el 56,6% de la población perciben tener un nivel medio en la dimensión competencia de eficiencia personal y finalmente 14 consultoras que representan el 23,3% de la población

señalan tener un nivel alto respecto a la dimensión competencia de eficiencia personal.

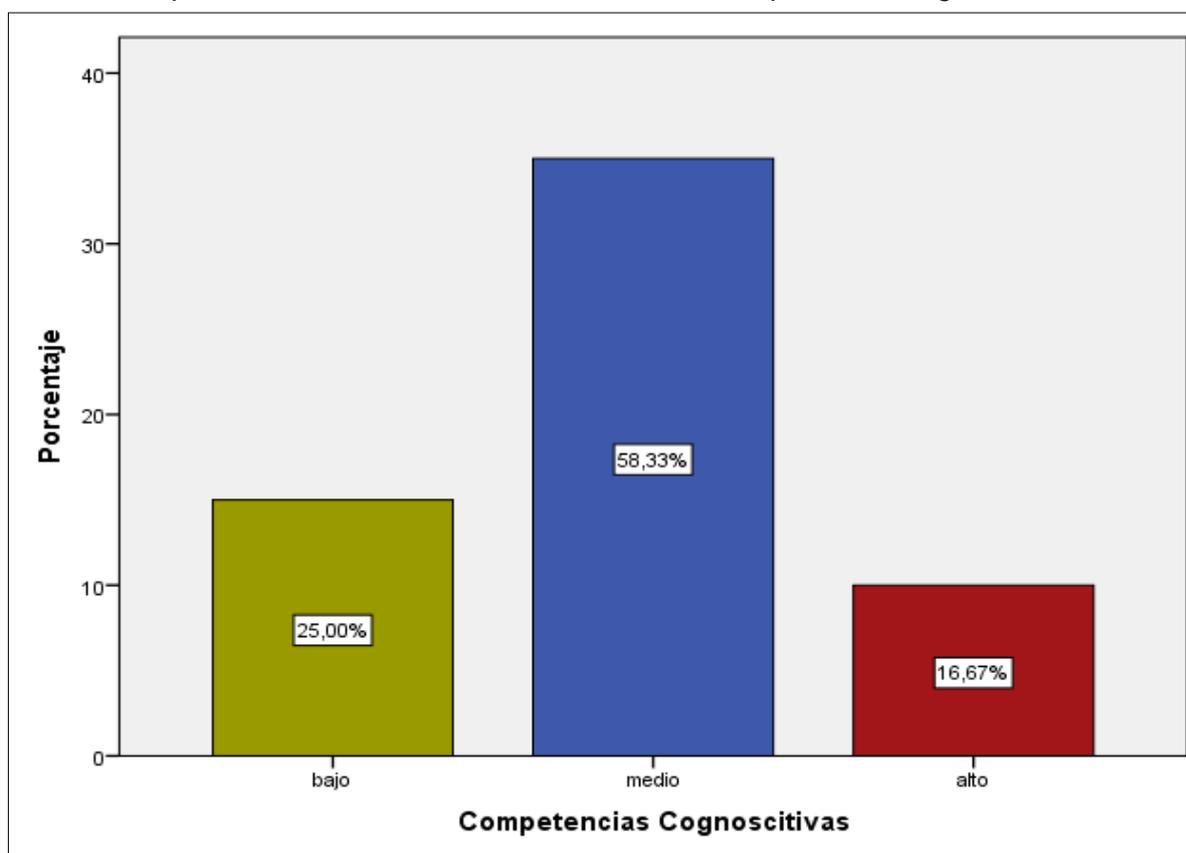
**Tabla 14**

*Distribución de frecuencias sobre el nivel de la dimensión competencias cognoscitivas*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	15	25,0
Medio	35	58,3
Alto	10	16,7
Total	60	100,0

**Figura 12**

*Distribución porcentual sobre el nivel de la dimensión competencias cognoscitivas*



En la presente tabla y figura observamos que 15 consultoras que corresponden al 25% del universo en estudio perciben un nivel bajo en la dimensión competencias cognoscitivas, por otro lado, 35 clientes representados por el 58,3% de la población perciben tener un nivel medio en la dimensión competencias cognoscitivas y

finalmente 10 consultoras que representan el 16,6% de la población señalan tener un nivel alto respecto a la dimensión competencias cognoscitivas.

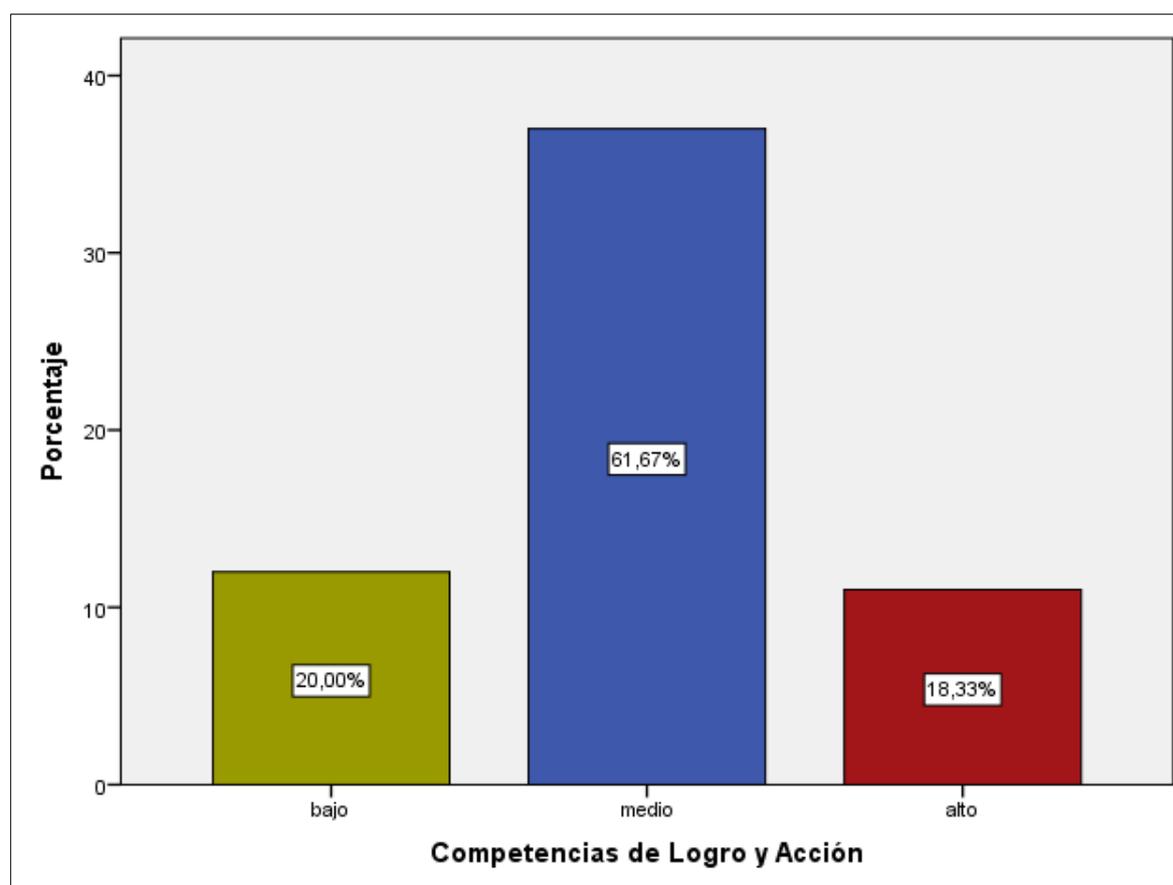
**Tabla 15**

*Distribución de frecuencias sobre el nivel de la dimensión competencias de logro y acción*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	12	20,0
Medio	37	61,7
Alto	11	18,3
Total	60	100,0

**Figura 13**

*Distribución porcentual sobre el nivel de la dimensión competencias de logro y acción*



En la presente tabla y figura observamos que 12 consultoras que corresponden al 20% del universo en estudio perciben un nivel bajo en la dimensión competencias de logro y acción, por otro lado, 37 consultoras representados por el 61,6% de la

población perciben tener un nivel medio en la dimensión competencias de logro y acción y finalmente 11 consultoras que representan el 18,3% de la población señalan tener un nivel alto respecto a la dimensión competencias de logro y acción.

### **Resultados descriptivos de las dimensiones de estrategias de ventas**

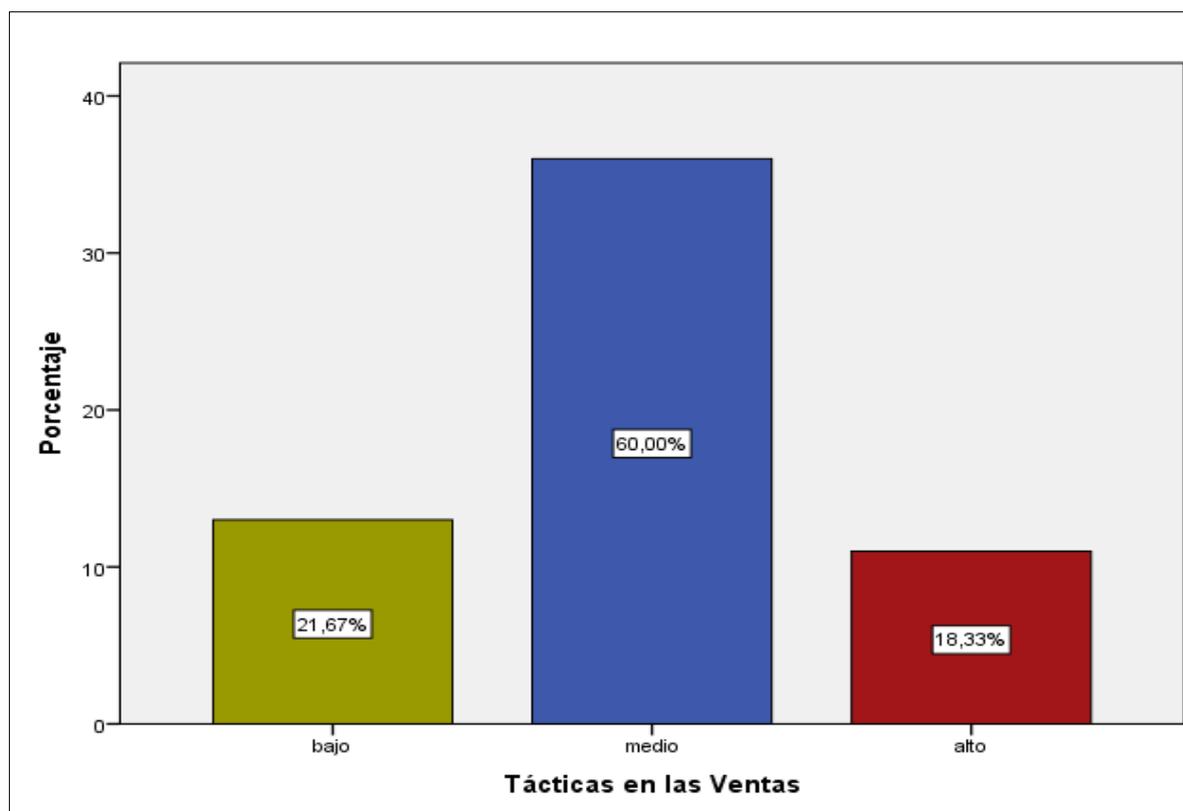
**Tabla 16**

*Distribución de frecuencias sobre el nivel de la dimensión táctica en las ventas*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	13	21,7
Medio	36	60,0
Alto	11	18,3
Total	60	100,0

**Figura 14**

*Distribución porcentual sobre el nivel de la dimensión tácticas en las ventas*



En la tabla y figura observamos que 13 consultoras que corresponden al 21,6% del universo en estudio perciben un nivel bajo en la dimensión tácticas en las ventas, por otro lado, 36 consultoras representados por el 60% de la población perciben tener

un nivel medio en la dimensión tácticas en las ventas y finalmente 11 clientes que representan el 18,3% de la población señalan tener un nivel alto respecto a la dimensión tácticas en las ventas.

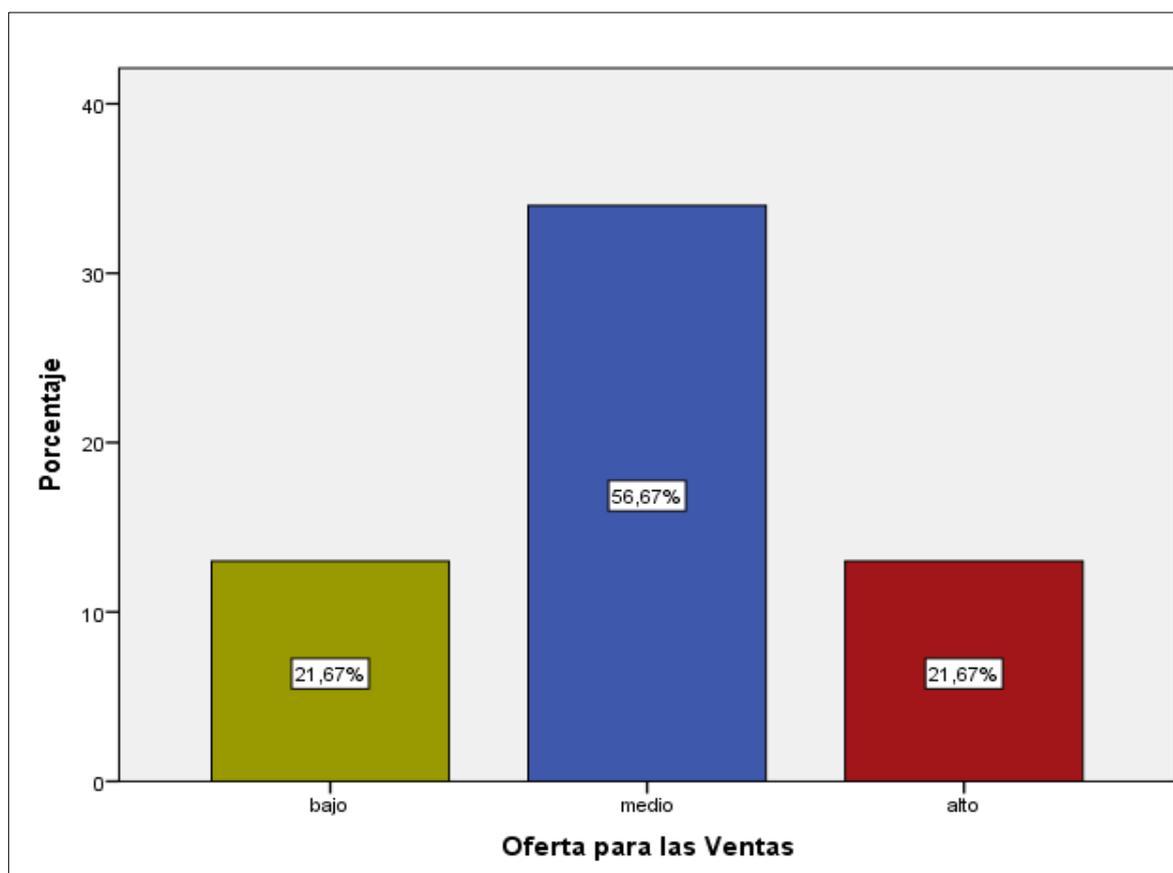
**Tabla 17**

*Distribución de frecuencias sobre el nivel de la dimensión oferta para las ventas*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	13	21,7
Medio	34	56,7
Alto	13	21,7
Total	60	100,0

**Figura 15**

*Distribución porcentual sobre el nivel de la dimensión oferta para las ventas*



En la tabla y figura observamos que 13 consultoras que corresponden al 21,6% del universo en estudio perciben un nivel bajo en la dimensión oferta para las ventas, por otro lado, 34 consultoras representados por el 56,6% de la población perciben

tener un nivel medio en la dimensión oferta para las ventas y finalmente 13 consultoras que representan el 21,6% de la población señalan tener un nivel alto respecto a la dimensión oferta para las ventas.

#### 4.4. Prueba de normalidad para la variable de estudio

Ha. La distribución de la variable fidelización de los clientes es paramétrica normal.

Ho. La distribución de la variable fidelización de los clientes no es paramétrica normal.

**Tabla 18**

*Prueba de normalidad de la variable estrategia de ventas*

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	estadístico	df	sig	estadístico	df	sig
Gestión por competencia	,092	60	,200*	,969	60	,137

*Nota:* a. Corrección de Lilliefors

A través de la presente tabla se observa que al aplicar la prueba de normalidad de Kolmogórov Smirnov, el cual corresponde debido a que el instrumento fue aplicado a 60 sujetos; se muestra un resultado con un valor de significancia de 0,200, mayor al 0.05, lo cual nos permite aceptar la hipótesis nula, la cual indica que la distribución de la variable estrategia de ventas es una distribución paramétrica normal.

#### 4.5. Procedimientos correlacionales

##### ***Contrastación de hipótesis general***

Ha. Existe relación entre la gestión por competencias y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

Ho. No existe relación entre la gestión por competencias y estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

**Tabla 19**

*Análisis correlacional entre la gestión por competencias y estrategias de ventas*

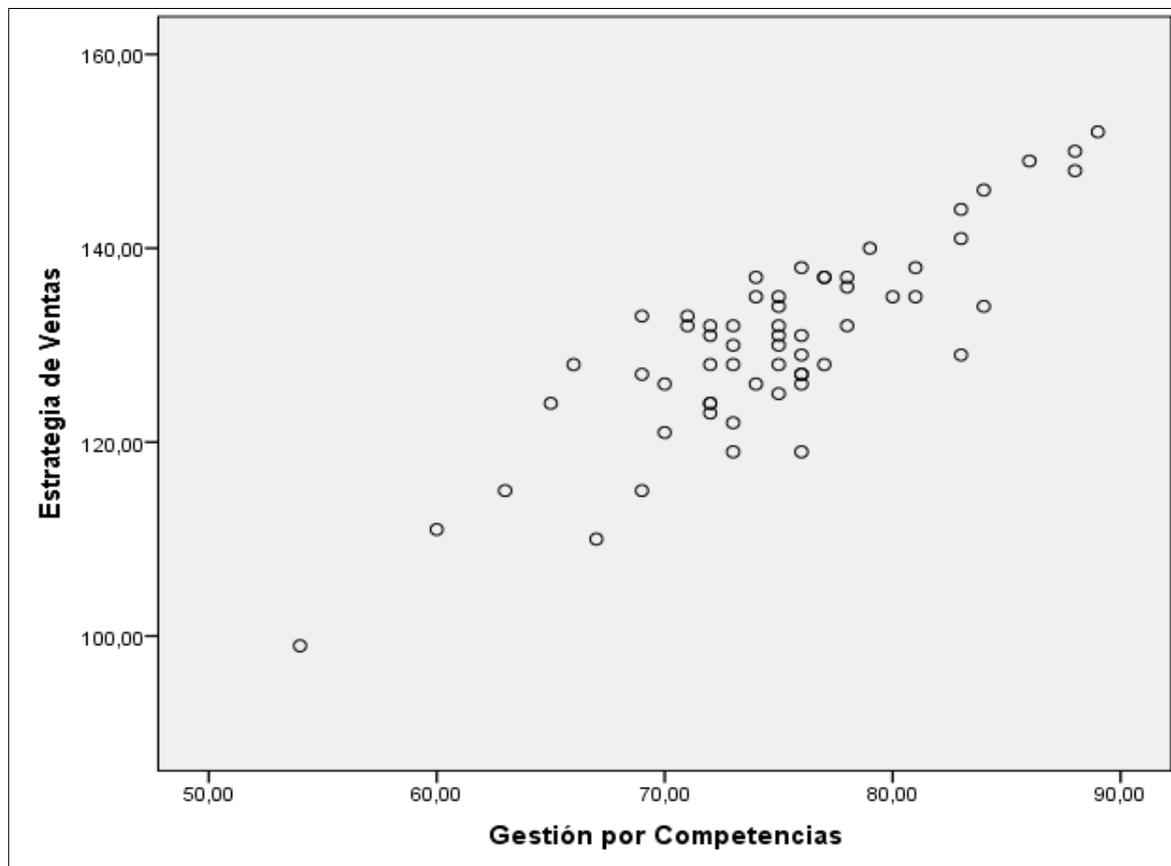
		Estrategia de Ventas
Gestión por	Correlación de Pearson	,845**
Competencias	Sig. (bilateral)	,000
	N	60

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

En la presente tabla se muestra una correlación positiva considerable según el estadístico de correlación de Pearson al 0,845 y un p valor de 0.000, menor a 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa entre las variables gestión por competencias y estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

**Figura 16**

*Gráfico de dispersión entre la gestión por competencia y la estrategia de ventas*



Se observa en la figura una relación directa entre las variables gestión por competencia y estrategia de ventas. Es decir, a mayores puntajes de la gestión por competencias mayores serán los puntajes de estrategias de ventas.

### ***Contrastación de hipótesis específica 1***

H<sub>1</sub>. Existe relación entre la dimensión relación laboral y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco - 2018

H<sub>0</sub>. No existe relación entre la dimensión relación laboral y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco - 2018

**Tabla 20**

*Análisis correlacional entre la relación laboral y estrategias de ventas*

		Estrategia de Ventas
	Correlación de Pearson	,648**
Relación laboral	Sig. (2- bilateral)	,000
	N	60

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

En la presente tabla se muestra que se encontró una correlación según el estadístico R momento de Pearson al 0.648 y un p-valor de 0.000, lo cual evidencia que existe relación significativa entre ambas variables, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación significativa entre relación laboral y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018

### ***Contrastación de hipótesis específica 2***

H<sub>2</sub>. Existe relación entre la dimensión competencias gerenciales y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

H<sub>0</sub>. No existe relación entre la dimensión competencias gerenciales y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

**Tabla 21**

*Análisis correlacional entre las competencias gerenciales y estrategias de ventas*

		Estrategia de Ventas
Competencias gerenciales	Correlación Pearson	,799**
	Sig. (2- bilateral)	,000
	N	60

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

En la presente tabla se muestra que se encontró una correlación según el estadístico R momento de Pearson al 0.799 y un p-valor de 0.000, lo cual evidencia que existe relación significativa entre ambas variables, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación significativa entre las competencias gerenciales y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

### **Contrastación de hipótesis específica 3**

H<sub>3</sub>. Existe relación entre la dimensión competencia de eficiencia personal y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018

H<sub>0</sub>. No existe relación entre la dimensión competencia de eficiencia personal y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018

**Tabla 22**

*Análisis correlacional entre las competencias de eficiencia personal y estrategias de ventas*

		Estrategia de ventas
Competencia de eficiencia personal	Correlación de Pearson	,539**
	Sig. (2- bilateral)	,000
	N	60

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

En la presente tabla se muestra que se encontró una correlación según el estadístico R momento de Pearson al 0.539 y un p-valor de 0.000, lo cual evidencia que existe relación significativa entre ambas variables, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación significativa entre competencia de

eficiencia personal y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

#### **Contrastación de hipótesis específica 4**

H<sub>4</sub>. Existe relación entre la dimensión relación competencias cognoscitivas y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

H<sub>0</sub>. No existe relación entre la dimensión relación competencias cognoscitivas y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

**Tabla 23**

*Análisis correlacional entre las competencias cognoscitivas y estrategias de ventas*

		Estrategia de ventas
Competencias	Correlación Pearson	,644**
cognoscitivas	Sig. (2- bilateral)	,000
	N	60

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

En la presente tabla se muestra que se encontró una correlación según el estadístico R momento de Pearson al 0.644 y un p-valor de 0.000, lo cual evidencia que existe relación significativa entre ambas variables, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación significativa entre competencia cognoscitivas y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018

#### **Contrastación de hipótesis específica 5**

H<sub>5</sub>. Existe relación entre la dimensión relación competencias de logro y acción y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

H<sub>0</sub>. No existe relación entre la dimensión relación competencias de logro y acción y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

**Tabla 24***Análisis correlacional entre las competencias de logro y acción y estrategias de ventas*

		Estrategia de Ventas
Competencias de logro y acción	Correlación Pearson	,335**
	Sig. (2-bilateral)	,009
	N	60

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

En la presente tabla se muestra que se encontró una correlación según el estadístico R momento de Pearson al 0.335 y un p-valor de 0.009, lo cual evidencia que existe relación significativa entre ambas variables, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación significativa entre competencias de logro y acción y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1. Discusiones

En el presente estudio se planteó la necesidad de investigar los aspectos negativos que impulsan el incremento de la gestión por competencias y estrategia de ventas del personal en la empresa Unique S.A.C. en el distrito de Surco, actualmente las empresas toman mayor interés en aumentar los ingresos, y captar nuevas consultoras, logrando consigo un mayor posicionamiento en el mercado.

Los instrumentos aplicados para la recolección de dato demostraron ser altamente confiables; respecto al instrumento de gestión por competencias se obtuvo un valor de alfa de Cronbach de 0,984; mientras que el cuestionario de estrategia de ventas presenta un resultado de 0,903 demostrando sus niveles adecuados que determinan sus niveles adecuados para el recojo de datos.

Tras describir y analizar los resultados respecto al objetivo general que determina la relación que existe entre la gestión por competencias y la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. de Surco – 2018. En los resultados se encontró un valor de  $r=0.845$  y una significancia de 0,000 indicando que las variables gestión por competencias y estrategia de ventas en la empresa presentan una correlación positiva alta. Estos resultados coinciden con los resultados plasmados en el estudio de Gonzales (2018) en su investigación *Gestión por competencias y productividad en la empresa Unacem S.A, en Villa María del Triunfo*, concluye con un valor de correlación de Pearson de 0.803;  $p$  - valor de  $0.00 < 0.05$ .

Asimismo, en cuanto al primer objetivo específico de la investigación que consiste en determinar la relación entre el aspecto laboral y la estrategia de ventas de los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. de Surco – 2018 los resultados fueron favorables, ya que se encontró un resultado  $r=0.648$  y una significancia de  $p = .000$ ; es decir, existe relación significativa entre relación laboral y la estrategia de

ventas en la empresa. Esta correlación positiva alta entre las variables en estudio, coinciden con los resultados plasmados en el estudio de Gonzales (2018) en su investigación titulada *Gestión por competencias y productividad en la empresa Unacem S.A, en Villa María del Triunfo*, donde se concluye con un valor de correlación de Pearson de 0.803; p - valor de  $0.00 < 0.05$  que los trabajadores deben ser competentes y estar impulsados por un actuar netamente profesional; de esta manera podrá aportar de forma significativa a sus labores diarias.

Asimismo, en cuanto al segundo objetivo específico de investigación que consiste en determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y las estrategias de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. de Surco – 2018 se puede decir que los resultados fueron favorables, ya que se encontró un valor de  $r=0.799$  y una significancia de 0.000; es decir, existe relación significativa entre relación laboral y la estrategia de ventas en la empresa. Esta correlación positiva alta entre las variables en estudio, coinciden con los resultados plasmados en el estudio de Arévalo (2018) en su investigación titulada *Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018*, concluye con un valor de correlación de Pearson de 0.626; p - valor de  $0.00 < 0.05$ .

Asimismo, en cuanto al tercer objetivo específico de la investigación que consiste en determinar la relación que existe entre las competencias de eficiencia personal con la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa de Unique S.A.C. de Surco – 2018 podemos decir que los resultados fueron favorables, ya que se encontró un valor  $r=0.539$  y una significancia de  $p = .060$ ; es decir, existe relación significativa entre competencia de eficiencia personal y la estrategia de ventas en la empresa. Esta correlación positiva alta entre las variables en estudio, coinciden con los resultados plasmados en el estudio de Cáceres (2017) en su investigación *Gestión*

*por competencias y calidad de servicio del área document management solution en la empresa Iron Mountain de la sede Callao, Lima 2017*, que concluye con un valor de correlación de Pearson de 0.660; p - valor de  $0.00 < 0.05$ ; es decir, el nivel de significancia es de 0.000 menor que  $\alpha = 0.01$ .

Asimismo, en cuanto al cuarto objetivo específico de investigación que consiste en determinar la relación que existe entre las competencias cognoscitivas y la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. de Surco - 2018 podemos decir que los resultados fueron favorables, ya que se encontró un valor de  $r=0.644$  y una significancia de  $p = .000$ , es decir, que existe relación significativa entre competencia cognoscitivas y la estrategia de ventas en la empresa. Esta correlación positiva alta entre las variables en estudio, coinciden con los resultados plasmados en el estudio de Guerra (2017) quien, en su tema de investigación titulada *Gestión por competencias y planeamiento estratégico en el personal administrativo del instituto nacional de salud del niño, 2017*, concluye con un valor de correlación de Pearson de 0.572; p - valor de  $0.00 < 0.05$ ; es decir, es una correlación moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.01$ .

Asimismo, en cuanto al quinto objetivo específico de investigación que consiste en determinar la relación que existe entre las competencias de logro y la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. de Surco – 2018 podemos decir que los resultados fueron favorables, ya que se encontró un valor de  $r=0.355$  y una significancia de  $p = .000$ , es decir, existe relación significativa entre competencias de logro y acción y la estrategia de ventas en la empresa. Esta correlación positiva alta entre las variables en estudio, coinciden con los resultados plasmados en el estudio de Guerra (2017) quien, en su tema de investigación titulada *Gestión por competencias y planeamiento estratégico en el personal administrativo*

del Instituto Nacional de Salud del Niño, 2017, concluye con un valor de correlación de Pearson de 0.539;  $p$  - valor de  $0.00 < 0.05$ ; es decir, es una correlación moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.01$ .

## 5.2. Conclusiones

Primero. Existe una relación altamente significativa mediante un R de Pearson de 0,845\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05 entre la gestión por competencias y estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

Segundo. Existe una relación altamente significativa mediante un R de Pearson de 0,648\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,005 entre la dimensión relación laboral y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

Tercero. Existe una relación altamente significativa mediante un R de Pearson de 0,799\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,005 entre la dimensión competencias gerenciales y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

Cuarto. Existe una relación altamente significativa mediante un R de Pearson de 0,539\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,005 entre la dimensión competencia de eficiencia personal y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

Quinto. Existe una relación altamente significativa mediante un R de Pearson de 0,644\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,005 entre la dimensión relación competencias cognoscitivas y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

Sexto. Existe una relación altamente significativa mediante un R de Pearson de 0.335\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,005 entre la dimensión

relación competencias de logro y acción y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018.

### **5.3. Recomendaciones**

Primera. En relación con el objetivo general, el cual pide determinar la relación entre la gestión por competencias y estrategia de ventas en las consultoras de la empresa Unique S.A.C. de Surco – 2018. Se le recomienda evaluar el talento de cada consultora con base en la gestión por competencias, permitirá analizar las cualidades de cada una de ellas y emplearlas en los puestos que la requieran para obtener resultados óptimos en las estrategias de ventas de la empresa.

Segundo. En relación con el primer objetivo específico, el cual pide determinar entre relación laboral y estrategia de ventas en las consultoras de la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018. Se le recomienda a la empresa trabajar en equipo, y dejar de lado el individualismo para alcanzar las metas, permitiendo compartir conocimiento y afianzar las relaciones laborales entre las consultoras de la empresa. Logrando innovar ideas para las estrategias de ventas.

Tercero. En relación con el segundo objetivo específico el cual pide determinar las competencias gerenciales y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018. Se le recomienda a la empresa mejorar y fortalecer la capacidad de liderazgo de cada directora para poder determinar objetivos, metas y prioridades, ser flexible y transmitir confianza a cada consultora, de esa manera potenciara las habilidades de cada una de ellas para trabajar con pasión y mejorar y aumentar las ventas por catálogo.

Cuarto. En relación con el tercer objetivo específico el cual pide determinar la competencia de eficiencia personal y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018. Se le recomienda aprovechar el call center de la empresa para

poder realizar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos semanales que las directoras agendan en su planificación con su grupo de consultoras. Logrando así aumentar su productividad de ventas.

Quinto. En relación con el cuarto objetivo específico el cual pide determinar las competencias cognoscitivas y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018. Se le recomienda a la empresa realizar sus talleres en vivo mediante su portal de negocios de la empresa, permitiendo que las directoras y consultoras puedan realizar preguntas en vivo de las dudas que puedan tener, como también puedan compartir sus experiencias y conocimientos sobre las tendencias del mercado. De esta manera las consultoras puedan poner en práctica estrategias creadas por sus pares obteniendo mayor volumen de ventas.

Sexto. En relación con el quinto objetivo específico el cual pide determinar las competencias de logro y acción y la estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco – 2018. Se le recomienda fortalecer la capacidad creativa de las consultoras para concretar sus ventas y sus incorporaciones. De esta manera las consultoras y directoras puedan aprovechar mejor su material de trabajo aumentando sus ventas.

## **REFERENCIAS**

- Acosta, J. (2010). *Gestión del conocimiento y capacidad de innovación: modelos, sistemas y aplicaciones*. Universidad Simón Bolívar.
- Alavi, M y Leidner, D. (2003). *Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica*. Thompson Editores.
- Alles, M. (1993). *Gestión por competencias: El diccionario*. Granica.
- Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias*. Granica.
- Arévalo A. (2018). *Gestión por competencias y gestión administrativa en el gobierno regional del callao, año 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]  
Repositorio Institucional UCV.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/21250>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación* (6ª ed.). Episteme.
- Awad, E. y Ghaziri, H. (2004). *Gestión del conocimiento*. Pearson.
- Ayala, R., Saldivar, B. y Vanegas, S. (2014). *Gestión por competencias para fortalecer la operatividad de las empresas exportadoras de productos étnicos, ubicadas en el municipio de San Martín* [Tesis de pregrado, Universidad de El Salvador].  
Repositorio Institucional UES. <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/5510/>
- Bagozzi, R., Gopinath, M. y Nyer, P. (1999). El papel de las emociones en el marketing. *Revista de la academia de ciencias del marketing*. 27(2), 184-206
- Bartolomé, A. (2008). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Pirámide.
- Belch, M. (2004) *Publicidad y promoción. Perspectiva de la comunicación de marketing integral*. McGraw Hill.
- Beltrán, N. y Urrea, D. (2013). *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea* [Tesis de pregrado, Universidad de Administración de

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4630/BeltranNilson2013.pdf;jsessionid=7546FBD3FFC29851C95C26AC82D5CA75?sequence=4>

Biagi, S. (1999). *Impactos de los medios: una introducción a los medios de comunicación masiva*. Thomson.

Boyatzis, R. (1982). *El gerente competente: Un modelo de desempeño efectivo*. (2ª ed.). Wiley y Sons.

Boyd, D. y Ellison, N. (2007). *Sitios de redes sociales: definición, historia y erudición*. Pearson.

Cáceres, J. (2017). *Gestión por competencias y calidad de servicio del área Document Management Solution en la empresa Iron Mountain de la sede Callao, Lima 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/21633>

Ceruelo, C. y Gutiérrez, A. (2003). *Eficacia de la publicidad emocional*. Pirámide.

Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill .

Chiavenato, I. (2007) *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill.

Christakis, N. y Fowler, J. (2010). *Conectados, el sorprendente poder de las redes sociales y como nos afectan*. Santillana.

Colardyn, D. (1996). *La gestión de las competencias, perspectivas internacionales*. Universidad de Paris.

Colque, M. (2018). *Gestión de competencias y desempeño laboral en la Universidad Peruana Cayetano Heredia, San Martín de Porres, 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19436?show=full>

- Daedamun, L. (2003). *Gestión del conocimiento*. Adonauer.
- Dalziel, M. (1996). *Competencias: Claves para una gestión integrada de recursos humanos*. (2ª ed.). Deusto.
- Dessler, G. (1998). *Administración del personal* (6ª ed.). Prentice Hall.
- Dunnette, M. (1974). *Selección y administración de personal*. Cecsca.
- Espinoza, A. (1997). *La administración en nuestra era*. Grao.
- Fernández, I. (2008). *Competencias personales para el alto rendimiento*. Grao.
- Fischer, L. y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Fleitman, J. (2011). *Negocios exitosos*. McGraw – Hill.
- Gallego, J. (2010). *Comunidades virtuales y redes sociales*. Aerco.
- Ghermawat, P. (2000). *La distancia sigue siendo importante: La dura realidad de la expansión global*. Harvard Business.
- Gómez, L. (2004) *La retribución y los resultados de la organización. investigación y práctica empresarial*. Prentice Hall.
- Gonzales, J. (2018). *Gestión por competencias y productividad en la empresa Unacem S.A, en Villa María del Triunfo* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20739>
- Guerra, F. (2017). *Gestión por competencias y planeamiento estratégico en el personal administrativo del Instituto Nacional de Salud del Niño, 2017* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16419?show=full>
- Hal, E. (1981). *Un modelo de gestión por competencias*. Grao.
- Hardy, G. (1987) *Las competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos* (2ª ed.). Deusto.

- Hernández, S. (2000). *Introducción a la administración* (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hiebing, R. y Cooper, H. (2004). *El plan de marketing exitoso: cómo crear marketing dinámico y orientado a resultados* (4ª ed.). Pearson.
- kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Marketing, versión para Latinoamérica* (11ª ed.). Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del marketing* (8ª ed.). Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos del marketing* (12ª ed.). Pearson.
- Kotler, P., Bowen, J., y Makens, J. (1999). *Marketing para hotelería y turismo*. McGraw-Hill.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2002). *Marketing* (11ª ed.). Cengage Learning.
- Lehaney, B. (2004). *Más allá de la gestión del conocimiento*. Idea Group.
- León, A. (1985). *Administración y las organizaciones* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Leonard, B. y Sensiper, S. (1998). *El rol del conocimiento en las organizaciones*. Pirámide.
- Lira, C. (2005). *Gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación*. Universidad Católica de Chile.
- Londoño, O., Henao, R. y Posada, J. (2010). *Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia* [Tesis de maestría, Universidad de Medellín]. Repositorio Institucional Udem. <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/32?locale-attribute=en>
- Lucena, H. (2007) *Las relaciones laborales en América Latina* (2ª ed.). Pirámide.
- Macmillan, H. y Tampoe, M. (2000). *Gestión estratégica en las organizaciones*. Grao.
- McClelland, D. (1973). *El concepto de competencia*. McGraw-Hill.

- Mertens, L., (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. Cinterford.
- Nonaka I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora del conocimiento*. Oxford University.
- Norman, D. (2005). *El diseño emocional*. Paidós.
- Núñez, J. (1997). *Componentes de la motivación*. McGraw-Hill.
- Pérez, A. (2012). *Estrategia personal para convertirse en la opción preferente* (4ª ed.). ESIC.
- Phillips, F., Delcambre, L. y Weaver, W. (2005). *Gestión del conocimiento: una reevaluación y un caso*. Pirámide.
- Polanyi, K. (1967). *La gran transformación: Crítica del liberalismo económico* (5ª ed.). Quipu.
- Prieto, B. (2015). *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos y competencias*. ESIC.
- Rodríguez, D. (2006). *La creación y gestión del conocimiento como estrategia de formación continua en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Schiffman, L. y Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Learn editores.
- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Silva, F. y Ramírez, D. (2015). *Social media marketing como estrategia de Ventas para la empresa My Shoes de la ciudad de Ambato* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/12221>
- Spencer, M. (1993). *Competencia en el trabajo: Modelos para un desempeño superior*. Wiley y Sons.

- Spencer, L. y Spencer, S. (2003). *Desarrollo de las competencias*. Wiley y Sons.
- Stanton, W. (2004). *Fundamentos de marketing* (14ª ed.). McGraw-Hill.
- Stanton, W., Buskirk, R. y Spiro, R. (1997). *Ventas. Conceptos, planificación y estrategias* (9ª. ed.). McGraw-Hill.
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica* (4ª ed.). Limusa.
- Tobón, S. (2013). *Formación basada en competencias*. ECOE.
- Tyndale, P. (2002). *Una taxonomía de las herramientas de software de gestión del conocimiento: orígenes y aplicaciones*. Pirámide.
- Vega, D. (2005). *Gestión estratégica del departamento de ventas aplicada en una empresa*. Grao.
- Vélez, M., Restrepo, B., González, C. y Zapata, C. (2015). *Diseño y estructuración de la estrategia de ventas de la empresa Eureka Kids* [Tesis de pregrado, Universidad de Medellín]. Repositorio Institucional Udem. <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/2192>
- Vollmer, C. y Precourt, G. (2009). *La nueva era del marketing: Publicidad, marketing y medios bajo el control del consumidor*. McGraw-Hill.
- Zapata, R. (2009). *Necesidades de capacitación en una municipalidad de la zona central de Chile: la mirada de los funcionarios* [Tesis de pregrado, Universidad de Zulia]. Repositorio Institucional UZ. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/32683>
- Zepeda, F. (2005). *Introducción a la psicología: Una visión científico humanista* (3ª ed.). Pearson.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

Gestión por competencias y estrategia de ventas en la empresa Unique S.A.C. Surco - 2018

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Metodología		Instrumentos	Técnicas estadísticas
			Tipo de investigación	Población		
<p><b>Problema general:</b> ¿Cuál es la relación entre la gestión por competencias y la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique SAC Surco - 2018?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cómo se relaciona la relación laboral y estrategias de venta en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco - 2018? ¿Cómo se relaciona las competencias</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la relación entre la gestión por competencias y las estrategias de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C Surco- 2018</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Determinar la Relación laboral y la Estrategia de Ventas de los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco– 2018 Determinar la relación que existe entre las Competencias</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe relación entre la gestión por competencias y la estrategia de ventas de la empresa Unique de Surco - 2018</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> Existe relación altamente significativa entre la relación laboral y la estrategia de ventas de los colaboradores de la empresa de Unique S.A.C. Surco– 2018.</p>	El tipo de investigación no experimental y de carácter transversal o transaccional.	60 consultoras de la empresa Unique - Surco	<p><b>Variable 1:</b> La gestión por competencias</p> <p><b>Dimensiones:</b> - Relación laboral - Competencias gerenciales - Competencias de eficiencia personal - Competencias cognitivas - Competencias logro y</p>	<p><b>Medidas de tendencia central:</b> Media, mediana y moda.</p> <p><b>Medidas de dispersión:</b> Desviación estándar y varianza.</p> <p><b>Medidas inferenciales:</b> Rho de Spearman</p>
			<b>Nivel de investigación</b>	<b>Tamaño de la muestra</b>		
			Descriptiva	60 consultoras de la empresa Unique - Surco		

<p>gerenciales y estrategias de venta en las capacitaciones a los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco - 2018?</p> <p>¿Cómo se relaciona las competencias de eficiencia personal y estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco -2018?</p> <p>¿Cómo se relaciona las competencias cognoscitivas y estrategias de venta en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco - 2018?</p> <p>¿Cómo se relaciona las competencias de logro y acción y</p>	<p>Gerenciales con la Estrategia de Ventas en las capacitaciones a los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco– 2018</p> <p>Determinar la relación que existe entre Competencias de eficiencia personal con la Estrategia de Ventas en los colaboradores de la empresa de Unique S.A.C. Surco – 2018</p> <p>Determinar la relación que existe entre las Competencias cognoscitivas y la Estrategia de Ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco-2018</p>	<p>Existe relación altamente significativa entre las competencias gerenciales y la estrategia de ventas en las capacitaciones de los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco– 2018.</p> <p>Existe relación altamente significativa entre la eficiencia personal y la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco– 2018.</p> <p>Existe relación altamente significativa entre la competencia de logro y acción con la estrategia de ventas</p>			acción	
			<b>Diseño de investigación</b>	<b>Tipo de muestreo</b>	<p>Variable 2: Estrategias de ventas</p> <p>Dimensión: - Oferta de ventas - Tácticas de ventas</p>	
			Descriptivo correlacional	Probabilístico		

<p>estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco - 2018?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre Competencias de logro y acción con la Estrategia de Ventas en los colaboradores de la empresa Unique S.A.C. Surco - 2018</p>	<p>en la empresa de Unique S.A.C. Surco-2018. Existe relación altamente significativa entre las competencias cognoscitivas y la estrategia de ventas en los colaboradores de la empresa de Unique S.A.C. Surco-2018</p>				
--	---	---	--	--	--	--

## Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

### CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

**introducción:** A continuación, le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcando con una (x) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo con el siguiente código.

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

N°		1	2	3	4	5
1	La directora sabe dirigir el equipo de trabajo					
2	La directora orienta a su grupo de trabajo para que puedan llegar a su meta					
3	La directora les ayuda a trabajar en el campo					
4	Existe una comunicación efectiva entre los compañeros de trabajo					
5	Los compañeros de trabajo cumplen con las reglas establecida por su líder					
6	La empresa realiza un control sobre conductas éticas					
7	Cuenta con la libertad de poder plantear su meta por mes					
8	La empresa influye sobre la toma de decisiones sobre el crecimiento de la red					
9	La empresa realiza informes detallados para la toma de decisiones					
10	La empresa incentiva la buena imagen de la consultora					
11	Los incentivos son proporcionados al esfuerzo de cada nivel					
12	La empresa incentiva la conducta ética					
13	Los logros laborales son apreciados por las directoras.					
14	Considera que ha logrado alcanzar los niveles de bonificación que se ha propuesto					
15	Considera que cualquier consultora puede llegar ser directora					
16	Desde que está en Unique has alcanzado un nivel de autodesarrollo considerable					
17	La empresa proporciona opciones buenas para el autodesarrollo					

18	La empresa promueve la inversión para el autodesarrollo					
19	El cumplimiento de las metas personales influye en la autorrealización de las consultoras					
20	Consideras que trabajar en Unique te ayuda a lograr tus metas personales					
21	Trabajar en Unique ha influido en que cambien tus metas personales					
22	La capacidad de razonamiento influye en su desempeño laboral					
23	Analiza la información otorgada por la empresa para desarrollar estrategias					
24	Es necesario ser creativa para tener resultados efectivos					
25	Unique responde satisfactoriamente a los reclamos					
26	Los problemas con la empresa surgen constantemente.					
27	Unique ofrece apoyo efectivo para realizar cobranzas					
28	Te has visto forzada a usar procesos diferentes a los que Unique sugiere para lograr tus metas					
29	La empresa ofrece metodologías de trabajo acordes al mercado					
30	Considera muy lento el proceso de envío de productos luego de pasar tu pedido					
31	El centro laboral realiza trabajo en equipo.					
32	La competencia en Unique es exigente.					
33	Unique te da herramientas para realizar un buen liderazgo con tu equipo					

## CUESTIONARIO DE ESTRATEGIA DE VENTAS

**Introducción:** A continuación, le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcando con una (x) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo con el siguiente código.

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

N°		1	2	3	4	5
1	La empresa realiza anuncios publicitarios.					
2	Aprovechas los anuncios publicitarios para desarrollar tus estrategias					
3	Realizas anuncios por cuenta propia					
4	La empresa te brinda las herramientas necesarias para vender a través de las redes sociales					
5	Consideras que utilizar las redes sociales fideliza a las consultoras					
6	Has visto varias publicaciones de Unique en las redes sociales					
7	La empresa realiza promociones constantemente					
8	Las promociones que realiza Unique son variadas					
9	La empresa te ayuda a fidelizar a tu clientela con sus promociones					
10	Los descuentos que brinda la empresa por la venta de los productos ayudan en la economía de las consultoras					
11	Los descuentos que brinda Unique varía de acuerdo con el monto de la venta que pueda realizar					
12	Durante el tiempo que trabajas en la compañía te sientes conforme con los descuentos que te brinda esta empresa					
13	La empresa cuenta con productos complementarios					
14	La empresa Unique cuenta con accesorios complementarios					
15	El equipo analiza la posición frente a sus competidores.					
16	El equipo cumple con las indicaciones de la empresa.					
17	Se delega toma de decisiones a los colaboradores.					
18	Se delega actividades a los colaboradores más eficientes.					

### Anexo 3. Matriz de validación

Validación del instrumento Gestión por Competencias

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

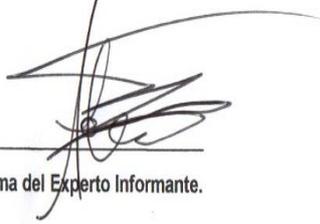
Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Vargas Díaz, Ademar

DNI: 4.5476251

Especialidad del validador:    Temático [ ]    Metodológico [ ]    Estadístico [ ]

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Estrategia de Ventas

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

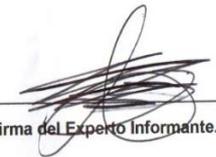
Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Vargas Díaz, Ademar

DNI: 4.5476251

Especialidad del validador:    Temático [ ]    Metodológico [ ]    Estadístico [ ]

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Gestión por Competencias

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: VAJQUEZ RUIZ SEGUNDO 2016

DNI: 7818481

Especialidad del validador:    Temático [ ]    Metodológico [ ]    Estadístico

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Estrategia de Ventas

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: VAJQUEZ RUIZ SEGUNDO 2016

DNI: 7818481

Especialidad del validador:    Temático [ ]    Metodológico [ ]    Estadístico

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.



## Anexo 4. Informe de coincidencias

The screenshot displays the Feedback Studio interface in Google Chrome. The main document area shows the following text:

**TESIS**  
GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y ESTRATEGIAS DE VENTAS EN LA  
EMPRESA UNIQUE S.A.C. SURCO – 2018

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTOR**  
DODDIE MEDALI CASMA FIGUEROA  
ORCID: 0000-0003-3165-400X

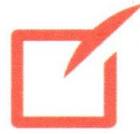
**ASESOR**  
LIC. ADEMAR VARGAS DÍAZ  
ORCID: 0000-0001-5192-3161

On the right side, a 'Resumen de coincidencias' (Summary of coincidences) panel is open, showing a total of 8% and a list of sources:

Rank	Source	Percentage
1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	4 %
2	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	2 %
3	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %
4	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	1 %

At the bottom of the interface, the status bar indicates 'Página: 1 de 113', 'Número de palabras: 19885', and 'Alta resolución Activado'. The system tray shows the date and time as 06:26 on 21/02/2023.

## Anexo 5. Documento de consentimiento informado de la empresa



Villa El Salvador, 25 de Octubre de 2018.

Señores:

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL PERU**

Presente:

Estimados señores:

Por medio de la presente hago constar que se aplicó el instrumento de recolección de datos sobre GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y ESTRATEGIA DE VENTAS "UNIQUE"- SURCO", elaborado por la estudiante CASMA FIGUEROA, DODDIE MEDALI.

Este documento certifica que el estudiante CASMA FIGUEROA, DODDIE MEDALI identificado con DNI N° 75975695, efectivamente realizo su trabajo de investigación tomando como referencia a la EMPRESA UNIQUE S.A.C.

Atentamente.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Francesco Llerena Delgado', written over a horizontal line.

**Francesco Llerena Delgado**  
Gerente Regional

### Anexo 6. Matriz de base de datos

	Relación Laboral						Competencias Gerenciales						GESTIÓN POR COMPETENCIAS								
	Relación Laboral						Competencias Gerenciales						Competencia de Eficiencia Personal								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			
1	4	5	5	2	2	5	23	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	5	5	29
2	5	5	5	5	4	4	28	4	2	4	3	5	2	20	5	4	5	4	4	4	26
3	5	4	5	5	5	5	29	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30
4	5	5	5	5	4	5	29	5	5	3	5	5	5	28	5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	5	30	5	4	5	4	5	5	28	5	4	5	4	4	4	26
6	4	4	3	3	3	2	19	3	2	3	3	3	4	18	4	3	3	3	3	3	19
7	5	4	4	5	3	5	26	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	5	5	30
8	5	5	5	4	4	3	26	5	4	5	5	5	5	29	5	5	5	5	5	5	29
9	4	5	3	2	3	3	20	3	4	4	5	4	2	22	3	2	4	4	4	4	21
10	5	2	4	4	4	5	24	5	3	3	4	3	4	22	4	4	5	5	5	5	27
11	4	4	3	3	3	4	21	3	3	4	3	3	5	21	3	3	3	4	4	3	20
12	5	5	5	4	4	3	26	4	4	5	5	5	4	27	4	4	4	5	5	4	26
13	3	4	3	4	3	4	21	4	3	4	5	4	3	23	4	4	4	3	5	4	24
14	4	4	4	3	4	4	23	5	5	3	4	4	4	25	5	5	5	5	4	5	29
15	4	3	5	5	2	2	21	5	2	4	3	3	2	19	3	5	3	4	4	4	23
16	4	2	5	2	5	5	23	3	5	5	5	4	2	24	5	4	3	5	5	3	25
17	5	2	5	4	5	4	25	4	5	5	5	4	2	25	5	4	5	5	5	3	27
18	5	2	3	3	5	4	22	4	5	5	3	4	2	23	5	4	5	5	3	3	25
19	5	3	3	5	5	5	26	5	5	4	2	4	4	24	4	4	5	5	3	4	25
20	3	4	3	5	4	5	24	5	2	4	5	4	4	24	4	4	5	3	4	4	24
21	3	3	4	5	4	3	22	5	2	4	5	3	4	23	3	4	5	3	4	4	23
22	3	5	4	4	4	2	22	5	2	3	4	3	4	21	3	2	4	3	4	4	20
23	4	5	4	4	3	4	24	5	3	3	4	3	5	23	3	2	4	3	4	4	20
24	4	5	4	4	3	4	24	3	3	3	4	5	5	23	3	2	4	3	4	5	21
25	4	4	5	2	3	4	22	3	3	2	5	5	3	21	4	5	4	4	4	5	26
26	4	3	5	2	2	5	21	3	4	5	4	5	5	26	4	5	4	4	5	5	27
27	5	4	5	3	3	5	25	5	4	5	5	5	5	29	4	5	4	4	5	5	28
28	5	4	4	3	4	5	25	5	4	4	4	5	5	27	4	3	5	4	5	5	26

29	5	4	4	3	5	4	25	5	4	4	5	4	3	25	4	3	5	4	5	5	26
30	5	2	3	5	4	4	23	5	5	3	5	4	3	25	5	3	4	3	5	5	25
31	5	5	3	5	4	4	26	5	5	4	3	4	5	26	5	3	4	3	5	4	24
32	4	3	5	5	4	3	24	4	5	4	5	5	5	28	5	4	4	3	5	4	25
33	4	4	5	4	4	3	24	4	5	4	3	5	3	24	5	4	4	3	4	4	24
34	4	3	5	4	3	3	22	4	4	5	5	5	3	26	5	4	3	5	4	4	25
35	4	3	4	4	3	2	20	4	4	4	3	4	4	23	5	4	3	5	4	4	25
36	4	5	4	3	3	2	21	3	4	5	4	5	4	25	5	4	3	5	4	4	25
37	3	5	4	3	3	1	19	3	4	3	5	3	4	22	5	5	3	5	4	4	26
38	3	5	5	5	3	5	26	3	5	4	4	4	4	24	3	5	5	5	5	5	28
39	3	3	5	5	2	5	23	4	5	5	5	4	5	28	3	5	5	5	5	5	28
40	3	3	5	2	2	4	19	4	5	4	3	4	5	25	3	5	5	4	5	5	27
41	2	5	5	5	3	4	24	4	5	5	4	4	5	27	4	2	5	4	5	5	25
42	2	5	3	5	4	4	23	5	3	5	5	5	4	27	4	2	5	4	5	5	25
43	2	5	3	5	4	3	22	5	3	5	4	5	4	26	4	2	5	4	4	4	23
44	5	5	2	4	4	3	23	5	3	3	5	5	4	25	4	2	5	4	4	4	23
45	5	4	5	3	3	5	25	5	3	3	3	5	3	22	4	4	4	3	4	4	23
46	5	4	5	4	3	5	26	5	2	3	4	4	3	21	5	4	4	3	4	3	23
47	5	4	5	4	3	5	26	4	2	5	5	4	5	25	5	4	4	4	5	3	25
48	5	5	5	4	4	5	28	4	2	5	4	4	5	24	5	4	4	4	5	3	25
49	4	5	4	5	4	2	24	4	4	5	5	4	5	27	5	5	5	4	5	3	27
50	4	5	4	5	5	4	27	3	4	5	3	4	4	23	4	5	5	5	4	4	27
51	4	5	4	5	5	4	27	3	5	2	4	5	4	23	4	5	5	5	5	4	28
52	4	4	5	5	4	4	26	5	5	3	5	5	4	27	4	4	5	5	5	4	27
53	5	4	5	3	4	4	25	5	5	3	5	5	5	28	4	4	3	4	5	4	24
54	5	4	5	3	3	5	25	5	5	3	4	5	5	27	5	4	3	5	5	5	27
55	5	4	4	4	3	5	25	3	4	4	5	3	3	22	5	5	5	4	5	5	29
56	5	5	4	4	4	5	27	3	4	5	4	3	5	24	5	5	5	4	4	5	28
57	4	4	4	5	4	5	26	4	4	3	3	3	4	21	5	5	5	5	4	4	28
58	4	5	5	5	4	3	26	4	3	4	4	3	5	23	5	4	4	5	4	4	26
59	4	5	5	2	5	3	24	4	3	4	5	2	4	22	5	4	4	4	4	4	25
60	5	5	5	2	5	4	26	5	3	5	4	3	5	25	5	5	4	5	5	4	28

Competencias Cognoscitivas									Competencias de Logro y Acción								
19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33			
5	5	5	3	5	3	5	3	1	35	5	5	1	5	5	5	26	143
4	4	4	4	4	5	3	3	3	34	2	3	1	5	4	4	19	127
3	5	3	5	5	3	5	1	5	35	1	5	1	5	5	5	22	146
3	5	5	5	5	5	3	1	1	33	1	5	5	5	5	5	26	146
5	3	5	3	5	3	5	3	4	36	1	5	1	5	5	5	22	142
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2	3	1	3	3	4	16	99
3	5	5	5	5	3	3	3	5	37	3	5	1	5	1	5	20	142
5	3	3	4	3	5	5	4	5	37	1	4	1	5	3	5	19	140
4	3	4	4	3	4	3	2	2	29	1	3	1	4	4	5	18	110
5	5	4	5	4	4	3	3	3	36	4	5	1	2	3	4	19	128
3	4	4	3	3	3	3	4	4	31	2	3	1	4	4	4	18	111
4	3	4	4	4	5	5	4	1	34	3	3	3	4	5	5	23	136
5	4	5	4	3	3	4	2	4	34	3	3	4	3	3	4	20	122
4	5	5	4	4	4	5	4	1	36	1	3	3	3	3	4	17	130
3	3	3	4	5	5	4	1	1	29	2	4	2	5	5	5	23	115
4	5	5	3	3	5	3	1	3	32	2	5	2	5	5	5	24	128
4	5	5	3	3	5	3	1	2	31	1	5	3	4	5	5	23	131
4	5	5	4	3	5	3	1	2	32	2	5	3	3	5	4	22	124
4	5	5	4	3	4	3	2	2	32	2	3	4	2	4	4	19	126
3	5	4	4	4	4	3	1	2	30	2	4	4	3	4	4	21	123
5	4	4	4	4	4	4	1	3	33	2	5	1	4	4	4	20	121
5	4	4	5	4	4	3	1	3	33	3	4	1	3	4	4	19	115
5	4	4	5	5	3	3	1	3	33	3	3	1	5	4	3	19	119
5	4	5	5	4	3	3	2	1	32	3	4	1	5	3	3	19	119
4	4	5	5	5	3	4	2	1	33	4	5	1	5	3	4	22	124
4	5	5	4	4	3	4	3	1	33	4	4	1	5	3	4	21	128
4	5	5	4	5	4	4	3	4	38	4	3	1	4	4	5	21	141
5	5	4	3	3	4	5	3	4	36	4	4	1	3	4	5	21	135
5	5	4	3	4	4	5	3	4	37	5	5	1	4	5	4	24	137
5	3	4	3	5	5	5	4	5	39	5	4	2	5	5	4	25	137
5	3	4	3	3	5	5	4	5	37	5	4	2	4	5	5	25	138
5	3	4	4	4	4	4	4	5	37	5	4	2	4	4	4	23	137
4	3	5	4	5	5	4	4	5	39	1	4	5	4	5	5	20	131
4	3	5	4	3	4	4	4	5	36	1	5	1	5	4	4	20	129

3	2	4	3	4	4	20	5	4	4	5	5	3	3	1	3	33	3	3	1	5	4	3	19
3	2	4	3	4	5	21	5	4	5	5	4	3	3	2	1	32	3	4	1	5	3	3	19
4	5	4	4	4	5	26	4	4	5	5	5	3	4	2	1	33	4	5	1	5	3	4	22
4	5	4	4	5	5	27	4	5	5	4	4	3	4	3	1	33	4	4	1	5	3	4	21
4	5	5	4	5	5	28	4	5	5	4	5	4	4	3	4	38	4	3	1	4	4	5	21
4	3	5	4	5	5	26	5	5	4	3	3	4	5	3	4	36	4	4	1	3	4	5	21
4	3	5	4	5	5	26	5	5	4	3	4	4	5	3	4	37	5	5	1	4	5	4	24
5	3	4	3	5	5	25	5	3	4	3	5	5	5	4	5	39	5	4	2	5	5	4	25
5	3	4	3	5	4	24	5	3	4	3	3	5	5	4	5	37	5	4	2	4	5	5	25
5	4	4	3	5	4	25	5	3	4	4	4	4	4	4	5	37	5	4	2	4	4	4	23
5	4	4	3	4	4	24	4	3	5	4	5	5	4	4	5	39	1	4	1	5	4	5	20
5	4	3	5	4	4	25	4	3	5	4	3	4	4	4	5	36	1	5	1	5	4	4	20
5	4	3	5	4	4	25	4	4	5	5	4	5	4	5	3	39	1	5	1	4	3	5	19
5	4	3	5	4	4	25	4	4	5	5	3	3	3	5	3	35	1	5	3	4	3	4	20
5	5	3	5	4	4	26	4	4	5	5	4	4	3	5	3	37	1	4	3	4	3	5	20
3	5	5	5	5	5	28	3	4	3	4	3	5	3	5	2	32	4	4	2	3	5	5	23
3	5	5	5	5	5	28	3	4	3	4	4	4	3	4	2	31	4	4	2	3	5	4	22
3	5	5	4	5	5	27	3	5	3	3	5	5	4	4	2	34	4	5	2	3	5	4	23
4	2	5	4	5	5	25	3	5	3	4	3	4	4	4	1	31	4	5	2	4	4	4	23
4	2	5	4	5	5	25	5	5	4	5	4	5	4	3	1	36	5	5	2	4	4	4	24
4	2	5	4	4	4	23	5	5	4	4	5	3	5	3	1	35	5	4	3	5	4	5	26
4	2	5	4	4	4	23	5	4	4	3	3	4	5	3	4	35	2	4	2	4	4	5	21
4	4	4	3	4	4	23	5	4	3	4	4	5	5	1	4	35	2	4	2	5	5	5	23
5	4	4	3	4	3	23	5	4	4	3	3	5	5	1	4	34	3	3	1	4	5	5	21
5	4	4	4	5	3	25	4	5	3	4	4	4	3	1	5	33	2	3	4	4	5	5	23
5	4	4	4	5	3	25	4	5	4	5	5	4	3	1	5	36	3	3	3	5	5	5	24
5	5	5	4	5	3	27	4	5	4	4	5	5	4	2	3	36	2	4	2	5	3	5	21
4	5	5	5	4	4	27	5	5	3	5	3	5	4	2	3	35	4	4	1	5	4	4	22
4	5	5	5	5	4	28	5	5	5	5	4	5	4	2	2	37	5	5	3	4	4	4	25
4	4	5	5	5	4	27	5	4	5	5	3	4	4	1	2	33	1	5	2	4	5	4	21
4	4	3	4	5	4	24	5	4	5	5	4	3	3	1	1	31	2	4	2	5	4	4	21
5	4	3	5	5	5	27	4	4	5	5	5	5	3	3	4	38	3	4	1	5	4	4	21
5	5	5	4	5	5	29	4	4	5	5	4	5	3	2	4	36	4	3	1	4	3	5	20
5	5	5	4	4	5	28	4	4	4	4	3	4	5	1	1	30	5	4	2	4	4	4	23
5	5	5	5	4	4	28	4	4	4	4	4	5	5	2	1	33	4	5	2	5	4	5	25
5	4	4	5	4	4	26	5	4	4	4	3	5	5	2	3	35	3	4	1	4	5	4	21
5	4	4	4	4	4	25	5	5	4	5	3	4	5	1	3	35	2	3	1	5	5	5	21
5	5	4	5	5	4	28	5	5	3	4	4	5	4	1	2	33	3	4	4	4	5	5	23

## ESTRATEGIA DE VENTAS

Tácticas en las Ventas				Oferta para las Ventas														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
3	2	3	5	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	47
3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	54
2	2	2	3	4	3	2	3	2	3	4	2	4	4	3	3	2	3	51
2	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	2	2	4	4	51
3	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	43
2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	2	5	5	4	3	3	57
4	2	1	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	2	52
3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	2	3	4	46
2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	44
3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	52
2	2	4	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	2	2	3	2	49
2	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	4	3	4	3	3	2	3	50
4	3	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	40
3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	54
2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	4	46
3	2	1	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	4	2	2	2	41
3	2	1	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	48
2	3	3	4	2	2	3	3	2	4	2	3	2	3	3	3	2	2	48
2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	48
3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	4	43
3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	4	3	2	4	2	2	48
2	3	2	2	2	3	4	3	2	3	2	3	2	2	4	2	4	3	48
3	3	3	2	5	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	47
2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	4	3	3	2	50
3	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	39
2	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	48
3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	1	3	2	3	3	47
3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	42
3	3	3	3	2	4	2	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3	4	54
3	3	2	3	3	2	2	3	2	4	3	3	2	4	2	2	4	3	50
2	2	3	2	3	2	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	46
2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	4	2	3	3	46
3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	49
2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	47

2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	47
2	4	5	2	2	3	4	4	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	50
3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	2	3	3	50
4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	3	2	4	2	50
2	3	4	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	2	3	53
3	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	3	3	5	3	3	48
2	2	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	47
3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	4	2	2	3	3	3	4	3	50
2	3	3	2	3	5	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	4	49
3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	2	3	2	2	3	3	2	44
2	2	3	2	3	3	2	3	3	5	2	3	3	1	3	2	2	4	48
2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3	4	3	48
3	2	2	4	3	2	2	2	3	2	2	4	3	2	3	2	3	2	46
3	3	4	2	2	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	4	2	4	51
2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	48
3	2	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	54
2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	5	2	50
4	2	2	2	2	2	3	3	2	4	3	2	5	4	3	3	3	3	52
3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	42
2	3	3	2	3	2	3	2	4	3	2	2	4	3	3	3	3	2	49
2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	44
3	2	2	2	2	2	3	4	4	3	5	2	3	3	3	3	3	3	52
2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	42
3	3	2	4	3	2	2	3	2	3	4	3	2	3	3	3	2	2	49
2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	2	3	2	5	3	2	3	52
3	4	3	2	2	3	2	2	2	4	5	4	3	3	3	2	3	2	52
3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	54