

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**



**Factores de diamante de Porter relacionados a la gestión comercial
de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, 2020**

Tesis para optar el título profesional de:
Licenciado en Administración

Presentado por:

Bach. Mike Jhonatan Mejia Huayhua
Bach. Herald Nikxon Saez Morales

Asesora:

Lic. Judith Berrocal Chillece

Ayacucho - Perú

2024

DEDICATORIA

A cada uno de mis seres queridos.

Herald

A mi madre, por su incansable labor, que con cuya ayuda puedo seguir caminando por la senda del conocimiento.

Mike

AGRADECIMIENTO

Este trabajo es fruto de los años entregados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, donde me fueron otorgadas herramientas para poder llevar a cabo esta investigación. Fueron muchas las personas que me acompañaron en este proceso, espero no ser ingrato y olvidarme de alguien. En primer lugar, a Dios, sin duda. A mis padres Irene y Rubén por su incondicional apoyo, a mi pareja Mirtha por su infinita paciencia, y a cada uno de mis familiares que me brindaron su apoyo en todos estos años y sobre todo en estos últimos años debido a mis dificultades de salud.

En el ámbito profesional, claramente quien marcó nuestro norte a cada paso de esta investigación a nuestra asesora de tesis la Lic. Judith Berrocal Chillce. A la plana docente de la Escuela profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, por su incansable labor de formación de las futuras generaciones. A aquellos que me ofrecieron la mano en los momentos más difíciles, a los que siempre confiaron y confían en mí, quienes se merecen el fruto de este trabajo, gracias.

Herald

A los docentes de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables por los conocimientos que nos brindaron.

A Dios que me ha protegido a lo largo de mi camino y me ha dado fuerzas para superar los obstáculos y dificultades de la vida.

A mi madre, Nora Huayhua, quien, con base en el ejemplo y sacrificio me enseñó a no rendirme y seguir siempre sus sabios consejos.

A mi novia Lucero Cárdenas, por su apoyo incondicional y por demostrarme la gran fe que tiene en mí.

Mike

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE	4
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE FIGURAS	8
RESUMEN	9
ABSTRAC	10
I. INTRODUCCIÓN	11
1.1 Planteamiento del problema	13
1.1. Enunciado del problema	13
1.2. Formulación del problema	16
1.2.1. Problema general	16
1.2.2. Problemas específicos	16
1.3. Delimitación de investigación	16
1.3.1. Delimitación conceptual	16
1.3.2. Delimitación espacial	16
1.3.3. Delimitación temporal	17
1.3.4. Delimitación social	17
1.4. Alcances de investigación	17
1.5. Objetivos de investigación	17
1.5.1 Objetivo general	17
1.5.2 Objetivos específicos	18
1.6. Justificación	18
1.6.1. Justificación teórica	18
1.6.2 Justificación práctica	18
1.6.3. Justificación metodológica	18
1.6.4. Justificación social	19
1.6.5. Justificación de conveniencia	19
II. MARCO TEÓRICO	19

2.1. Marco histórico	19
2.1.1 Diamante de Porter	19
2.1.2 Gestión Comercial	20
2.2. Sistema teórico	21
2.2.1 Diamante de Porter	21
2.2.2 Gestión comercial	24
2.3. Marco conceptual	27
2.4. Marco referencial	29
III. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	31
3.1 Hipótesis	31
3.1.1 Hipótesis general	31
3.1.2. Hipótesis específicas	31
3.2 Definición y clasificación de factores variables	32
3.3 Operacionalización de variables	33
3.4. Enfoque de investigación	34
3.5. Tipo y nivel de investigación	34
3.5.1. <i>Tipo</i>	34
3.5.2. <i>Nivel</i>	34
3.5.3. <i>Diseño de investigación</i>	34
3.5.4. <i>Métodos de investigación</i>	35
3.5.5. <i>Fuentes de datos</i>	35
3.6. Población y Muestra	36
3.6.1 <i>Población</i>	36
3.6.2 <i>Muestra</i>	36
3.6.3 <i>Tipo de muestreo</i>	37
3.7. Técnicas e instrumentos	38
3.7.1. Técnicas	38
3.7.2. Instrumentos	38
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	39
IV. RESULTADOS	39
4.1 Datos generales	39
4.1.1 Género de los encuestados	39
4.1.2 Grado de instrucción	40

4.1.3 Condición laboral	40
4.2 Análisis e interpretación de las dimensiones e indicadores de las variables	41
4.2.1 Rivalidad de la empresa y gestión de ventas	41
4.2.2 Factores de demanda y gestión de fuerza ventas	43
4.2.3 Factores de empresariales y gestión de clientes	45
4.3 Resultados inferenciales	47
4.3.1 Prueba de normalidad	47
4.3.2 Contrastación de hipótesis general	48
4.3.3 Contrastación de hipótesis específica 1	49
4.3.4 Contrastación de hipótesis específica 2	50
4.3.5 Contrastación de hipótesis específica 3	51
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	52
5.1 Factores de diamante de Porter gestión de ventas	52
5.2 Rivalidad entre empresas y gestión de ventas	53
5.3 Factores de demanda y gestión de fuerza de ventas	55
5.4 Factores empresariales y gestión de clientes	56
CONCLUSIÓN	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXOS	63
Anexo 1. Matriz de consistencia	64
Anexo 2. Consideraciones éticas	65
Anexo 3. Cuestionario	66
Anexo 4. Grado de confiabilidad del instrumento por Alfa de Cronbach	68
Anexo 5. Validación de experto 1	70
Anexo 6. Validación de experto 2	71
Anexo 7. Validación de experto 3	72
Anexo 8. Data procesada	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tamaño de los elementos muestreados por Caja Municipal	37
Tabla 2. Niveles de confiabilidad de Alfa de Cronbach	38
Tabla 3. Género de clientes	72
Tabla 4. Nivel de instrucción de clientes	72
Tabla 5. Condición laboral de clientes	72
Tabla 6. Diferencia superior de la competencia y la planificación de ventas	72
Tabla 7. Calidad de atención mejor que la competencia y optimización de control de procesos.	73
Tabla 8. Mejor gestión que la competencia y capacitación óptima del equipo.	73
Tabla 9. Costo de crédito y metas laborales	73
Tabla 10. Estrategias de promoción y competencias del personal	74
Tabla 11. Diversidad de oferta de productos y acciones de motivación al personal	74
Tabla 12. Dotación de recursos empresariales y prospección de retención ampliación de clientes	74
Tabla 13. Competitividad de fuerza laboral y protocolo de negociación con clientes	75
Tabla 14. Infraestructura especializada y estrategias de fidelización	75

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Diamante de Porter.	24
Figura 2. Gestión comercial.	24
Figura 3. Género de los encuestados.	39
Figura 4. Grado de instrucción.	40
Figura 5. Condición laboral.	40
Figura 6. Rivalidad entre empresas y gestión de ventas.	41
Figura 7. Calidad de atención y optimización de control de procesos.	42
Figura 8. Calidad de administración y capacitación del equipo.	42
Figura 9. Condiciones de demanda y gestión de fuerza de ventas.	43
Figura 10. Estrategias de promoción y competencias del personal.	44
Figura 11. Diversidad de oferta de productos y acciones de motivación al personal.	44
Figura 12. Dotación de recursos empresariales y prospección de retención ampliación de clientes.	45
Figura 13. Competitividad de fuerza laboral y protocolo de negociación con clientes.	45
Figura 14. Infraestructura especializada y estrategias de fidelización.	47

RESUMEN

El diamante de Porter es una estructura gráfica a través del cual se vincula a los micro indicadores que determinan la alta competitividad de la empresa. Mientras, gestión comercial, son las técnicas y estrategias necesarias para llegar a los clientes con el objetivo final de brindar un servicio o vender un producto para la satisfacción del cliente. A partir de estas definiciones, este estudio analizó como temas de investigación: El Diamante de Porter y la gestión comercial, a partir de la siguiente pregunta: ¿Qué factores del diamante de Porter están relacionados a la gestión comercial de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, 2021? con el objetivo de determinar los factores del diamante de Porter relacionados a la gestión comercial. Investigación de tipo aplicada, método deductivo, nivel descriptivo, diseño no experimental, población; clientes de las Cajas Municipales (infinita), muestra 384, técnica aplicada; la encuesta, instrumento; cuestionario. Los datos del cuestionario se tabularon y procesaron en Excel estadístico. La prueba inferencial determina una correlación de ambas variables con Rho de Spearman de 0.277 y $p = 0.000$, por lo tanto, como resultado existe una relación directa y significativa entre factores del diamante de Porter y gestión comercial. Como conclusión se determina que existen deficiencias en la gestión de rivalidad entre empresas, condiciones de demanda y factores empresariales. Por otro lado, igual deficiencias en la gestión comercial; gestión de ventas, gestión de fuerza de ventas y gestión de clientes.

PALABRAS CLAVE: Diamante de Porter, gestión comercial, competitividad empresarial.

ABSTRAC

Porter's diamond is a graphic structure through which the micro indicators that determine the high competitiveness of the company are linked. Meanwhile, business management is the techniques and strategies necessary to reach the masses with the ultimate goal of providing a service or selling a product for customer satisfaction. Based on these definitions, this study analyzed as research topics: Porter's Diamond and commercial management, from the following question: what Porter's diamond factors are related to the commercial management of the Municipal Savings and Loan Institutions operating in the city of Ayacucho, 2021? with the objective of determining the Porter's diamond factors related to commercial management. Research of applied type, inductive method, descriptive level, non-experimental design, population; clients of the Municipal Savings and Loan Institutions (infinite), sample 384, applied technique; the survey, instrument; questionnaire. The questionnaire data were tabulated and processed in statistical Excel. The inferential test determines a correlation of both variables with Spearman's Rho of 0.277 and $p = 0.000$, therefore, as a result there is a direct and significant relationship between Porter's diamond factors and commercial management. As a conclusion, it is determined that there are deficiencies in the management of rivalry between companies, demand conditions and business factors. On the other hand, the same deficiencies in commercial management; sales management, sales force management and customer management.

Key words: Porter's Diamond, commercial management, business competitiveness.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad los cambios se producen con mayor rapidez, la mayoría de las organizaciones se encuentra proclives a una dinámica de cambio permanente y acelerado, todos esto les obliga a utilizar continuamente diversas estrategias y medios de cambio para mejorar su servicio al usuario o cliente; esta demanda de reformas organizacionales es producto de nuevas formas para administrar los procesos, las funciones, los recursos, las estructuras e incluso los requerimientos del mercado consumidor (Rivera, 2013). El diamante de Porter se entiende como la gestión de una serie de factores que inciden en la competitividad de una empresa y están relacionados a las condiciones de los factores productivos. Condiciones de demanda. Estrategias, estructura y rivalidad de las empresas. Sectores afines y auxiliares (Porter, 1990). Por otro lado, la gestión comercial es una técnica que apoya la promoción de productos o actividades comerciales para lograr objetivos de ventas comerciales, lo que requiere gestión de cuentas, gestión de ventas, gestión de ventas, fuerza de ventas adecuada y gestión de marketing (Rodríguez, 2010).

La competitividad de las Cajas Municipales de la ciudad de Ayacucho se ve limitadas por deficiencias en la optimización de factores productivos, el manejo de necesidades de los clientes y estructuras organizacionales aún tradicionales. Además, la gestión comercial, de ventas, de fuerza de ventas y de marketing presentan falencias que afectan su productividad y competitividad. Por lo tanto, esta investigación se enfoca en determinar los factores del diamante de Porter que están relacionados con la gestión comercial de las Cajas Municipales en Ayacucho en 2020, analizando cómo la rivalidad entre empresas se relaciona con la gestión de ventas, cómo los factores de demanda influyen en la gestión de la fuerza de ventas, y cómo las condiciones de los factores empresariales se relacionan con la gestión de clientes.

Por consiguiente, la afirmación tentativa o provisional para dar respuesta a la investigación es que los factores del diamante de Porter están relacionados a la gestión comercial de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, 2020. Tomando en consideración esta hipótesis general y los objetivos secundarios, tenemos como hipótesis específicas que la rivalidad entre empresas está relacionada a la gestión de ventas; los factores de la demanda están relacionados a la gestión de fuerza de ventas; y finalmente, las condiciones de los factores empresariales están relacionados a la gestión de clientes.

La metodología utilizada en la investigación abarcó desde la definición del diseño hasta la selección de la muestra y los procedimientos de análisis de datos. La elección de un enfoque cuantitativo no experimental y la utilización de técnicas estadísticas permiten obtener resultados sólidos y confiables. Además, el uso de cuestionarios validados y la aplicación del coeficiente de correlación de Rho de Spearman en el análisis de datos, reforzarán la rigurosidad del proceso de investigación y la validez de las conclusiones obtenidas.

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1. Enunciado del problema

En la actualidad, en un mundo cada vez más globalizado, la exigencia de una mayor competitividad en las diferentes actividades empresariales está latente. El sector financiero bancario y no bancario no escapa a esta realidad según Menéndez (2019) porque, la situación actual no es propicia para el funcionamiento de los bancos y sociedades financieras no bancarias. Pues, el entorno financiero desfavorable con tasas de interés negativas durante muchos años, combinado con un grado mucho más alto de regulación en muchos sectores comerciales y la aparición de nuevos competidores, requiere consideración y adaptación a modelo de negocios financieros actuales. Por otro lado, la percepción de la sociedad sobre las entidades financieras también cambió, notándose el declive de la reputación que se sigue produciendo en la actualidad.

En Latinoamérica, similares o peores problemas viene acarreado este sector económico, según Parodi (2019), resaltando las siguientes deficiencias:

La morosidad dificulta el buen funcionamiento del sistema financiero y no contribuye al crecimiento económico. Los agentes financieros no tienen la mejor capacidad para juzgar qué proyecto de inversión es más rentable y así garantizar la calidad de la inversión. Además, enfrentan un problema conocido como asimetría de información; una parte de una transacción tiene más información que la otra y no puede tomar decisiones acertadas cuando ocurre una transacción cuando una parte no conoce completamente a la otra parte de la transacción. Por otro lado, los deudores de proyectos de baja calidad y alto riesgo son los más demandantes de crédito. Las organizaciones financieras no cuentan con información completa sobre la solvencia real del deudor. La confusión de los potenciales deudores impide que el sistema financiero se involucre en buenos proyectos. Los prestamistas otorgan préstamos a tasas de interés que reflejan la calidad promedio de los prestatarios. Los inversores de calidad evitan pedir dinero prestado en el mercado sabiendo que las tasas de interés son demasiado altas. Cuando los acreedores privados piensan que un deudor es insolvente, detienen abruptamente el flujo de crédito.

En el caso peruano, es aún más crítico en los últimos años, y, esto será peor en los escenarios post COVID-19, al respecto, antes de la pandemia que nos está afectando, (Ojo Público, 2019) mencionaba:

Entre enero y junio del 2019, Indecopi recibió 12.941 reclamaciones contra bancos y financieras, convirtiendo al sector en el más denunciado, puesto que mantiene históricamente los reclamos más comunes sobre el sistema financiero apuntan en 47% de los casos se debe a cobros indebidos (seguros, membresías, etc.) y operaciones no reconocidas por los clientes. Asuntos que no tienen que ver tanto con la cultura financiera de los usuarios como con las prácticas y fallas tecnológicas que los bancos deben corregir.

En caso de las Cajas Municipales que fueron objeto de análisis en la presente investigación, su problemática está más centrado en dos aspectos; factores productivos inadecuadas de competitividad y falencias en las estrategias de gestión comercial.

El primer caso, están las deficientes condición de lo factores productivos; hay falencias en la dotación de recursos materiales, fuerza laboral no siempre es la más competitiva, infraestructura con que cuenta las Agencias no todas son construcciones exclusivas para el tipo de negocios sino son adecuaciones de casa viviendas que dificulta su operatividad y también se observa deficiencias en la gestión de los conocimientos adecuados de gestión del negocio.

En cuanto al desajuste de líneas de crédito a las condiciones de demanda; la oferta crediticia y otros servicios financieros no está perfilados a las necesidades, las tradiciones, los valores, estilos de vida, características innovativas del negocio y estrategias de inversión de los prestatarios.

Las estrategias, estructura y rivalidad entre estas entidades financieras son bastante notorias, resaltando la lucha por mayor y mejor posicionamiento en el mercado; competencia en tasas de interés, hostilidades publicitarias, aventura de lanzamiento de nuevos productos crediticios, estas situaciones de acción y reacción perjudican a

las mismas organizaciones, generando en el sector una duda y confusión. Además, existe la posibilidad de productos sustitutos, desánimo o búsqueda de otras oportunidades de los demandantes, posibilidad que ingresen al mercado nuevos competidores, entre otros riesgos. Estas situaciones centran las acciones de las Cajas Municipales a estar más en pugna de adoptar mejores estrategias de mercado enfocados en la competencia y no en sus demandantes, tampoco mejora continuamente sus interacciones con sus clientes, conllevando a la reducción de sus rendimiento y productividad interna.

En la gestión comercial, se percibe falencias en cuanto a la filosofía de “el cliente es lo primero”, limitada escucha activa, poca preocupación de transmitir buena imagen, confianza, diligencia, credibilidad, amabilidad, simpatía y profesionalidad, falta de protocolos para solventar los problemas, poco control de calidad en el proceso de otorgamiento de créditos y no necesariamente se cumple con lo prometido.

Con respecto al segundo escenario problemático; gestión de ventas, encontramos como problemas, mal proceso de ventas, planificación inadecuada de ventas, deficiente contratación del personal, falta de políticas claras de capacitación permanente del personal, el seguimiento de compromiso de créditos no es efectivo, la información para tomar decisiones es poco confiable aún, por un trato no adecuado a posibles clientes se pierde oportunidades de créditos. No se mide aun el retorno de las campañas de marketing y la segmentación no es lo más adecuado.

En el caso de la gestión de fuerza de ventas, no están claramente definidos las estrategias y objetivos, aun no hay buen trabajo en equipo, la dotación de recursos tangibles e intangibles a la fuerza de ventas no es óptima aún, se contrata de manera apresurada, tratar todavía como empleado y no como colaborador, falta o tardía comunicación de los cambios en el entorno laboral, prevalencia del interés personal y no las organizacionales.

En consecuencia, a partir de toda esta problemática la investigación se centrará en analizar la interacción de dos temas importantes como variables: diamante competitivo de Porter y gestión comercial.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué factores del diamante de Porter están relacionados a la gestión comercial de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, 2020?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿De qué manera la rivalidad entre empresas está relacionado a la gestión de ventas?
- b. ¿De qué manera los factores de demanda están relacionados a la gestión de fuerza de ventas?
- c. ¿De qué manera las condiciones de los factores empresariales están relacionados a la gestión de clientes?

1.3. Delimitación de investigación

1.3.1. Delimitación conceptual

En este estudio, como temas de investigación, analizamos la relación del diamante de Porter y gestión comercial como herramientas de gestión aplicadas a las entidades financieras, cuyos resultados enriquecerá al campo de conocimiento de estas teorías como bases de gestión empresarial.

1.3.2. Delimitación espacial

El estudio se realizó en el año 2020 en Cajas Municipales operantes en ciudad de Ayacucho. Sin embargo, los resultados podrán extenderse a otros negocios o empresas que necesiten de estas estrategias para gestionar su competitividad.

1.3.3. Delimitación temporal

La recopilación de datos e información que analizamos en la elaboración del estudio proviene de fuentes primarias y secundarias, relacionadas al tema del diamante de Porter y gestión comercial de las Cajas Municipales correspondiente al año 2020.

1.3.4. Delimitación social

Socialmente los sujetos de análisis y beneficiarios de los resultados de investigación constituirán solo los clientes de las Cajas Municipales como unidades económicas, porque este estudio identificará y describirá la problemática referida a las variables de estudio.

1.4. Alcances de investigación

Se definió y se caracterizó la descripción teórica (marco teórico y marco conceptual) del diamante de Porter y la gestión comercial de acuerdo con los objetivos planteados que definen aspectos del objeto de investigación, por ejemplo: para los diamantes Porter: empresa, condiciones de la demanda, condiciones de los factores. En gestión empresarial: gestión de ventas, gestión de la fuerza de ventas y gestión de clientes. Con base en estas dimensiones, analizamos la relación entre ellas a través de sus dimensiones.

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1 Objetivo general

Determinar los factores del diamante de Porter que están relacionados a la gestión comercial de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, 2020.

1.5.2 Objetivos específicos

- a. Describir que la rivalidad entre empresas está relacionados a la gestión de ventas.
- b. Detallar que los factores de demanda están relacionados a la gestión de fuerza de ventas.
- c. Describir que las condiciones de los factores empresariales están relacionados a la gestión de clientes.

1.6. Justificación

1.6.1. Justificación teórica

La propuesta de investigación se desarrolló con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre el diamante de Porter y la gestión comercial, como información y herramienta de toma de decisiones que pueden sistematizarse en una propuesta, para ser incorporado como conocimiento en el campo de gestión empresarial.

1.6.2 Justificación práctica

Los resultados de la propuesta contribuirían a mejorar la competitividad organizacional y gestión comercial de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho.

1.6.3. Justificación metodológica

El desarrollo de esta investigación fue significativo porque en su ejecución empleamos metodologías que permite obtener información directa de los informantes. La información se recopiló utilizando varios métodos y herramientas, como la encuesta y cuestionario, y luego se analizan y procesan utilizando métodos estadísticos para sacar conclusiones. Por lo tanto, los hallazgos descritos podrían utilizarse en estudios más amplios y servirán

simultáneamente como estudio de referencia para otros estudios relacionados a los temas de competitividad empresarial y gestión comercial.

1.6.4. Justificación social

Las informaciones y resultados obtenidos en el estudio podrían ser utilizados por las directivos, gerentes, trabajadores, clientes y público general usuarias de estas cajas municipales.

1.6.5. Justificación de conveniencia

Esta investigación fue necesaria debido a que las instituciones financieras requerían adoptar estrategias adecuadas relacionadas a competitividad y gestión comercial.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco histórico

2.1.1 Diamante de Porter

Según, Por La Educación (2020), el diamante de Porter nace en 1990, bajo las siguientes consideraciones:

Diamante Porter es el nombre de una estructura o método que utiliza una empresa para incrementar sus utilidades. Esta estructura fue desarrollada por el economista Michael Porter en 1990, por lo que se denominó Diamante de Porter.

Los componentes del diamante de Porter se pueden analizar individualmente y este es un sistema propietario, aunque sus componentes están interrelacionados, por lo que el desarrollo de una parte siempre tendrá un impacto en otras partes.

De esta forma, el diamante es visto como un modelo en el que se vinculan indicadores microeconómicos que tienen cierta influencia en el desarrollo de una unidad económica con el objetivo de hacerla más competitiva.

Una de las funciones del Diamante de Porter es analizar cuál es la ventaja competitiva de una empresa o por qué no lo es, según sea el caso.

2.1.2 Gestión Comercial

En las indagaciones bibliográficas que hicimos sobre la historia de gestión comercial ubicamos al autor Mejía (2010) quien realiza una descripción, en los siguientes términos:

La Prehistoria. No parece haber existido intercambio comercial durante esta época, debido a la lejanía entre los diferentes grupos humanos. Inicios del Intercambio Comercial. Sin embargo, esto crea una gran dificultad para encontrar jugadores interesados en el producto ofrecido. Asimismo, es difícil que los participantes obtengan el producto que les interesa en una cantidad y en una forma convenientes para el intercambio. Su organización comercial había llegado al punto en que aparecieron colonias en varias partes del mar Mediterráneo.

La Edad Media. En la Edad Media, los países europeos comenzaron a desarrollar el comercio muy temprano. Al principio, los productos agrícolas no se vendían con regularidad, sino que se entregaban a los señores feudales.

La Revolución Industrial. El número de productos está aumentando rápidamente. Los imperios europeos utilizaron sus colonias no solo como fuente de materias primas sino también como un mercado en expansión. Sin embargo, la venta sigue siendo tarea de comerciantes y fabricantes. Con un mercado tan grande, el principal objetivo de estas empresas es producir suficientes productos para abastecer su creciente mercado.

La Era de las Ventas. Algunos fabricantes, especialmente estadounidenses, vieron un salvavidas durante la Segunda Guerra Mundial porque el gobierno de su país dedicó casi la totalidad de su producción industrial a enviar tropas al campo de batalla. Por si fuera

poco, las fábricas, especialmente las americanas, tienen una enorme capacidad de producción. Luego está la práctica de vender "presión". Los mercados que se han visto muy afectados por los sustitutos se están saturando cada vez más. Surgió el fenómeno japonés, produciendo bienes baratos y de calidad aceptable, y elevaron su nivel de calidad industrial y comercial de manera asombrosa, convirtiendo sus productos en uno de los más prestigiosos del mundo.

La Era de la Mercadotecnia. Si la demanda de casi cualquier producto hubiera superado la oferta hace uno o dos años, el mundo habría dado un giro de 180 grados. Los consumidores comparan calidad y precio. Algunos profesionales comienzan a investigar el mercado. Su misión es entender los gustos y preferencias de los consumidores. Hoy en día, existen muchos segmentos, e incluso más pequeños, que ofrecen interesantes oportunidades de creación de negocios para quienes deciden participar en ellos.

La Era de la Información. En adición, los compradores están mucho más educados, por lo cual los vendedores no podrán manipularlos con los argumentos tradicionales, ni siquiera con las «técnicas de venta» comúnmente enseñadas en el Siglo XX. Hoy por hoy, muchos compradores no necesitan entrevistarse con un vendedor. Ni siquiera acuden a un establecimiento comercial para adquirir sus bienes y servicios.

2.2. Sistema teórico

2.2.1 Diamante de Porter

Porter (1990), explica su teoría enfatizando la existencia de factores inherentes al país o industria que explican por qué algunos países o industrias son más competitivos que otros. La ventaja competitiva de una empresa a escala global dependerá de las condiciones prevalecientes en el país donde se encuentra la sede de la empresa.

Dimensiones en estudio, según el autor Michael Porter

Rivalidad de la empresa, Un desempeño eficiente de las Cajas Municipales está condicionada a la existencia de muchas empresas en la industria, de acuerdo a Riquelme (2015), la rivalidad de empresas, en este punto, puede competir directamente con otras empresas de la industria que le ofrecen productos similares. Entre las tácticas empleadas encontramos:

- **Calidad de atención,** que podría ser medida mediante la atención más personalizada ofrecida al cliente, la relevancia de la postventa, prestar atención a las inquietudes de los clientes.
- **Diferenciación** mediante la implementación de nuevas tecnologías, implementación de procesos más rápidos en la producción de un bien u otorgamiento de un servicio, estar a la vanguardia del rubro (innovación).
- **Estilo de gestión,** entendida como la organización de los equipos de trabajo, plan de negocios y gestión de recursos financieros.

Condiciones de la demanda, este factor se refiere a las necesidades financieras de la población local, sus preferencias de servicios, entre otros. Para ser competitiva, una Caja Municipal debe comprender y adaptarse a estas demandas, desarrollando productos y servicios financieros relevantes y atractivos. Según Porter (1991) y Gracia (2008), los compradores informados y conocedores presionan a las empresas a innovar en aspectos como la calidad, mejora continua, costos, promoción, diversidad de productos e innovación en sus procesos. En el caso de una Caja Municipal, esta presión impulsa a la institución a mejorar la calidad de sus servicios, reducir costos, promocionar y diversificar sus productos, y fomentar la innovación en sus procesos y soluciones financieras.

Sectores conexos y de apoyo, Se refiere a la contribución para la competitividad que se promueve por la disponibilidad de proveedores o sectores conexos con altos estándares de calidad internacional. Es una de las ventajas el acceso más eficiente, rápido y preferencial a insumos o factores de bajo costo, con especial atención a la eficiencia en la utilización de dichos insumos o factores (Neme, 2006).

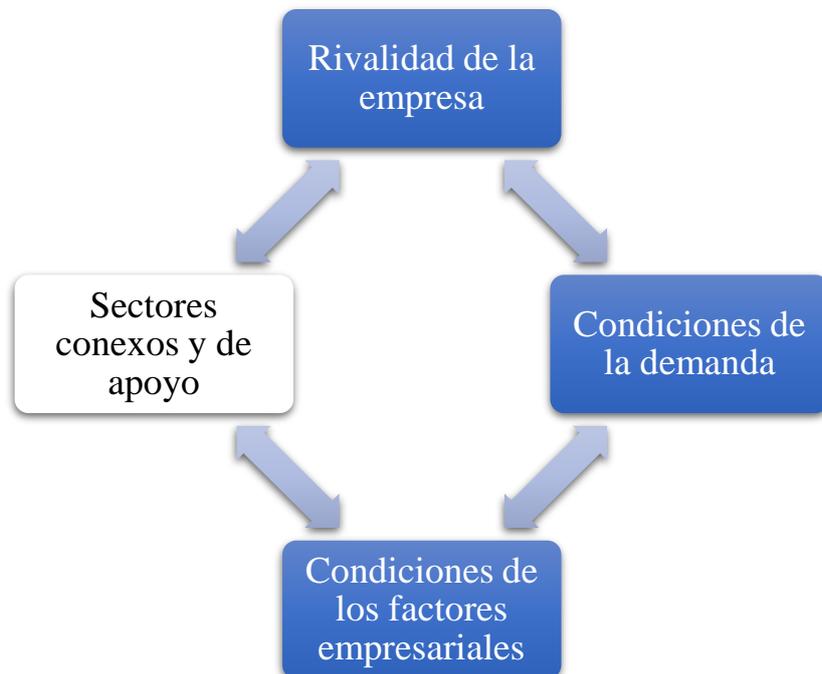
Condiciones de los factores empresariales, Para Van Der Horst (2006), la condición de los factores se refiere a la posición de un país, industria o empresa en cuanto a la:

- **Dotación de recursos,** tanto físicos como materiales, recursos financieros, colaboradores, entre otros.
- **Competitividad laboral,** refiere a la habilidad y disposición del personal para destacarse en su campo y superar a sus competidores, en cuanto al manejo de tecnologías, conocimiento del mercado, relación con el cliente y/o proveedores.
- **Uso de infraestructura especializada.**

Todo ello para competir en una determinada industria y que contribuyen a crear un clima adecuado para las para la competitividad.

Figura 1

Diamante de Porter

*Fuente: Michael Porter, 1990***2.2.2 Gestión comercial****Figura 2***Gestión Comercial**Fuente: Rodríguez (2010)*

Según Rodríguez (2010), la gestión comercial es una metodología sistemática para planificar, implementar y administrar las actividades de ventas de una empresa con el objetivo de alcanzar los resultados adecuados en términos de ventas, ganancias y satisfacción del cliente. Este campo abarca la planificación estratégica, la gestión de venta, de la fuerza de ventas, del cliente, desarrollo de estrategias de marketing y la evaluación continua de los resultados.

Planificación estratégica. - A través de la planificación estratégica, se pueden identificar oportunidades de mercado, establecer objetivos comerciales, definir estrategias competitivas y asignar recursos de manera eficiente. Este enfoque de planificación estratégica contribuye a orientar los esfuerzos comerciales hacia los resultados deseados y proporciona una visión clara de la dirección de la organización. En resumen, la planificación estratégica según Rodríguez es esencial para la gestión comercial efectiva, permitiendo a las organizaciones alcanzar sus metas y adaptarse al entorno empresarial en constante cambio.

Gestión de ventas. - Conjunto de estrategias, procesos y actividades que una empresa lleva a cabo con el fin de alcanzar los objetivos de ventas establecidos. Según Negocios digitales (2019), la gestión de ventas implica supervisar y optimizar todas las etapas del proceso de venta, desde la prospección y el contacto inicial con los clientes potenciales hasta el cierre de la venta y el seguimiento posterior. Dentro de las áreas que abarca esta:

- **Control del proceso de ventas.** - Es el análisis del mercado; organización, estudio y utilización de información sobre clientes potenciales o prospectos; claridad del costo de los productos o servicios, etc.
- **Planificación de ventas.** – Implica el cliente potencial de la empresa, costos de los productos, la estrategia de mercado y las formas de tratar con la competencia. Además, es necesario establecer metas de ventas.
- **Capacitación del equipo.** - Capacitación constante del equipo de ventas, con el fin de mejorar las habilidades de los profesionales, como la

capacidad creativa, de innovación, pensamiento crítico, resolución de problemas, etc.

Gestión de marketing. Se encarga de estudiar las necesidades del mercado y su desarrollo como los primeros pasos que llevan a la empresa a su satisfacción. La gestión de marketing, a su vez, significa un sistema de acciones, actividades de marketing, cuya tarea específica es conquistar el mercado existente a través de acciones específicas en relación con el producto, el precio, la distribución y los medios. L.A.D.E (2019).

Gestión de clientes. Para Rodríguez (2010), la gestión de clientes se refiere al conjunto de estrategias y acciones que una empresa implementa para establecer y mantener relaciones sólidas y duraderas con sus clientes. Esta gestión implica comprender las necesidades y expectativas de los clientes, interactuar con ellos de manera efectiva, ofrecer un servicio de calidad y fomentar la lealtad y la satisfacción a largo plazo.

Algunos aspectos clave de la gestión de clientes según Rodríguez incluyen:

- **Identificación de clientes:** Consiste en identificar y segmentar un grupo homogéneo según características demográficas, preferencias de compra, con la finalidad de adaptar las estrategias y acciones específicas a cada segmento
- **Prospección o retención de clientes:** Se refiere a las acciones diseñadas para mantener a los clientes existentes y fomentar la repetición de compras. Esto implica brindar un servicio de calidad, personalización de la oferta y mensajes de atención, considerar opinión de los clientes, uso de redes sociales, proporcionar soluciones a los problemas de los clientes, ofrecer incentivos o beneficios exclusivos, entre otras estrategias.
- **Fidelización de clientes:** Busca crear un vínculo duradero y emocional con los clientes, de manera que se conviertan en clientes leales y defensores de la marca. Esto se logra a través de una comunicación asertiva, conocimiento del cliente, solucionar quejas y reclamaciones, entre otros.
- **Protocolos de negociación:** Pautas a seguir para la estandarizar las interacciones y negociaciones con sus clientes. Pautas como detallar de manera clara, precisa y educada la oferta inicial; reconocer señales para

plantear alternativas de negociación; identificar y ceder a intolerancias y capacidad de cierre de transacción.

Gestión de fuerza de ventas. Según Blog de Marketing (2017), es la dirección y control de las actividades del equipo de ventas, que implica:

- **Establecer unas metas alcanzables para el equipo:** Esta cuestión es absolutamente decisiva tanto desde el punto de vista ético como meramente operativo. Las metas deben ir alineadas a la calidad del servicio/producto, tiempos de entrega, respuesta a consultas, calidad y rapidez en la atención, entre otras.
- **Training:** La formación continua es indispensable si queremos que nuestra fuerza de ventas funcione y tener un desempeño de los vendedores y maximizar los resultados de ventas de la organización. En el entrenamiento/capacitación considerar el trabajo en equipo, proactividad, iniciativa, toma de decisiones, resolución de problemas, asertividad, creatividad y aprendizaje continuo.
- **Motivación:** Un equipo motivado es un equipo ganador. Si el equipo no está motivado el cliente lo podrá percibir por su lenguaje corporal, expresiones y manera de expresarse.

Otras áreas o elementos. Rodríguez (2010), considera como un elemento de la gestión comercial el *offshoring*, que es la estrategia empresarial de trasladar ciertas actividades o procesos de negocio a ubicaciones en el extranjero, generalmente en países con costos laborales más bajos o ventajas competitivas específicas como podrían ser el acceso a talento especializado, beneficios fiscales y regulatorios entre otras ventajas que pueda ofrecer una plaza externa. Otro elemento que considera Rodríguez es **la gestión de alianzas con marcas y canales de distribución**, dichas alianzas permiten aprovechar los recursos y conocimientos compartidos, ampliar la cobertura y visibilidad de los productos, y generar asociaciones que impulsen el crecimiento y el éxito empresarial.

2.3. Marco conceptual

El marco conceptual, entendida como la representación general de las variables y las dimensiones que se analizan en el proceso de investigación.

Gestión clientes. - La gestión de clientes es la práctica de mantener la relación de una empresa con sus clientes en los mejores términos posibles. Implementar una buena gestión de clientes es importante porque aumenta las posibilidades de cerrar ventas y fidelizarlos, ayudándote a generar más dinero y a ampliar tu negocio.

Calidad de atención. - La calidad de la atención es el grado en que los servicios de salud para las personas y las poblaciones aumentan la probabilidad de resultados de salud deseados. Se basa en conocimientos profesionales basados en la evidencia y es fundamental para lograr la cobertura sanitaria universal.

Estilo de gestión de los negocios. - Cuando hablamos de los estilos de gestión nos referimos a la forma en que las personas de la organización formalmente o informalmente se estructuran, establecen roles y dinámicas para desarrollar su trabajo.

Promoción. - La promoción de ventas se refiere a un conjunto de técnicas, incentivos o actividades para estimular la afluencia de público y maximizar la compra o venta de un producto o servicio.

Diversidad. - La diversidad en el lugar de trabajo significa que la fuerza laboral de una empresa está compuesta por empleados de diferentes géneros, edades, religiones, razas, etnias, antecedentes culturales, orientación sexual, religión, idiomas, educación, habilidades, etc.

Oferta. - La oferta, en economía, es la cantidad de bienes y servicios que los oferentes están dispuestos a poner a la venta en el mercado a unos precios concretos.

Dotación de recursos. - Expresión que sirve para designar el nivel de Recursos productivos a los que puede tenerse acceso en un área o región determinadas.

Competitividad laboral. - Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral

plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Infraestructura especializada. - Conjunto de servicios, medios técnicos e instalaciones que permiten el desarrollo de una actividad

2.4. Marco referencial

Un primer trabajo corresponde a los autores López y Vásquez (2016) quienes desarrollaron la tesis, “Análisis de la competitividad de la Empresa Agro Pucalá S.A.A. utilizando el Modelo del diamante de Porter en el periodo 2010 – 2013” (Tesis de pregrado) su objetivo fue “determinar el nivel de competitividad de la empresa”. Tipo de investigación no experimental cuantitativa, población 1664 trabajadores, muestra 160 trabajadores, concluyeron en los siguiente:

Agro Pucalá S.A.A. cuyos factores de producción no están suficientemente especializados en comparación con el campo en el que trabajan, no cuentan con suficientes materiales para el trabajo diario en el campo de la infraestructura básica y avanzada. En cuanto a los indicadores de nuestra estructura organizacional, podemos resumir la falta de organización y estrategia de Agro Pucalá SAA, que consideramos uno de los indicadores de baja competitividad de la empresa. Concluimos que el perfil de demanda de la empresa está enfocada simplemente a distribuir el producto en el mercado local y parte del mercado nacional ya que no cuenta con una estrategia de marketing para presentarse y expandirse al mercado internacional. Se encuentra que la empresa no cuenta con alianzas estratégicas ni contratos con pares, esta es la debilidad de la empresa para poder desarrollarse individualmente o en grupo y poder generar valor agregado.

Un segundo trabajo pertenece a Reyes y Sánchez (2019) en la tesis, “Diamante de Porter y los Factores de la Competitividad de la empresa L’Oreal Perú”, cuyo objetivo fue “Aplicar el diamante de Porter, para validar la generación de competitividad en la formación de las áreas y maximizar el cuidado de la piel en el segmento masculino”, con una muestra de 325 personas y de tipo de tipo descriptiva, cuya conclusión fue:

Los componentes del Diamante de Porter resulta relevante para L'Oreal Perú en el sector del cuidado de la piel y para las ventas, ya que al enfocarse en el segmento masculino y aprovechar la demanda creciente en ese segmento, la empresa puede utilizar las dimensiones del modelo para analizar la competencia existente, evaluar la amenaza de nuevos competidores, fortalecer las relaciones con proveedores para garantizar un suministro constante y a precios competitivos, negociar con los clientes y desarrollar estrategias de marketing efectivas que impulsen las ventas. De esta manera, el Diamante de Porter se convierte en una herramienta valiosa para lograr una ventaja competitiva y aumentar la participación en el mercado.

Un tercer trabajo relacionado a la segunda variable corresponde a León y Corozo (2017) con la tesis: “Mejora al proceso de gestión comercial en la empresa FOMENTCORP S.A”, cuyo objetivo fue, “mejorar el proceso de gestión comercial, que permita mejorar los procesos relacionados como son: Compras y Ventas, que ayuden a planificar, administrar y controlar adecuadamente los inventarios”, para de esa manera ser capaz de desarrollar tecnologías rentables para nuestras soluciones y alcance de la misión para optimizar la eficiencia operativa, llegó a las siguientes conclusiones:

De acuerdo con un previo análisis de las encuestas realizada con el método Delphi, se comprueba por factores externos que no se trabaja de manera correcta, pues se posee un sistema obsoleto para contar los elementos con los que dispone Fomentcorp. La cantidad de existencias que tenga la empresa dependerá de las operaciones internas, y con la eficacia que tenga el funcionario para mover la demanda, los costos del bien y hasta la condición de deterioro de la mercadería. Se concluye que a pesar de que Fomentcorp s.a. maneja el inventario de forma manual, el servicio que brindan es excelente, pues tienen experiencia y procuran mejorar en brindar satisfacción a sus clientes.

Otro trabajo que se asemeja a la presente investigación es la tesis de Ortega (2015) titulada “Modelo de gestión comercial para mejorar los procesos de comercialización en el Área de ventas en la Empresa Palmeras de los Andes del Cantón Quinindé, periodo 2015”, cuyo

objetivo fue “diseñar un Modelo de Gestión Comercial para mejorar los procesos de comercialización”. Tipo de investigación de campo y descriptiva, tamaño de la muestra 322, método inductivo-deductivo, analítico-sistemático, técnica; entrevista, instrumento cuestionario, llegó a las siguientes conclusiones:

La empresa Palmeras de los Andes S.A., durante su funcionamiento ha carecido de una adecuada gestión comercial que esté acorde a las exigencias del mercado cada vez más competitivos, lo que ha evidenciado en la obtención de resultados de las encuestas realizadas para la empresa. Durante el proceso de investigación me pude dar cuenta de lo que está pasando la empresa es por ello por lo que el marketing mix ayudará de una manera eficaz a la empresa y de esta manera aumentar la cartera de clientes y seguir posicionándome en el mercado. La propuesta ayudará a incrementar las ventas ante la competencia y posicionarnos como número uno en el mercado y mantenernos en Madurez del ciclo de vida del producto de la palma africana de la empresa Palmeras de los Andes S.A.

III. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

Los factores del diamante de Porter están relacionados a la gestión comercial de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, 2021.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a. La rivalidad entre empresas está relacionada a la gestión de ventas.
- b. Los factores de la demanda están relacionados a la gestión de fuerza de ventas.
- c. Las condiciones de los factores empresariales están relacionados a la gestión de clientes.

3.2 Definición y clasificación de factores variables

Variable	Definición	Dimensiones	Clasificación
Diamante de Porter	Es la existencia de factores intrínsecos a un país o a una industria que explican que algunos países o algunas industrias sean más competitivos que otras, Porter (1990).	<ul style="list-style-type: none"> • Rivalidad de la empresa • Condiciones de la demanda, • Factores empresariales 	Cualitativa nominal
Gestión comercial	Todos estos son recursos y tecnologías diseñados para promover una propuesta comercial, producto o servicio. Esto puede verse como un canal de comunicación entre las empresas y los consumidores Rodríguez (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de ventas • Gestión de fuerza de ventas • Gestión clientes 	Cualitativa nominal

3.3 Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	Escala de medición
Diamante de Porter (X)	Rivalidad de la empresa	Es un punto donde se puede competir directamente con otras empresas de la industria en el que se ofertan el mismo producto, entre sus tácticas empleadas encontramos: diferenciación, promociones, calidad de atención, estilo de gestión, gestión financiera, innovación, etc. (Riquelme, 2015).	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación Calidad de atención Estilo de gestión de los negocios 	4, 5 y 6	Siempre
	Factores de demanda	Los compradores con más información y conocimiento presionan a las empresas a que innoven continuamente en aspectos de: calidad, mejora continua, costos, promoción, diversificación, innovación, (Porter M., 1991) y Gracia (2008).	<ul style="list-style-type: none"> Costo Promoción Diversidad de la oferta 	7, 8 y 9	Casi siempre
	Factores empresariales	Esta es la posición de la empresa en términos de especialización en los campos de la física, administración, información, ciencia y tecnología, derecho, infraestructura especializada, abundancia de capital, dotación de recursos, cantidad, costo, competitividad, calidad y otros factores necesarios para competir en una industria determinada (Van Der Horst, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> Dotación de recursos Competitividad laboral Infraestructura especializada 	10, 11 y 12	A veces Muy pocas veces Nunca
Gestión comercial (Y)	Gestión de ventas	Involucra diferentes procesos: desarrollo de productos, fijación de precios, servicio al cliente, marketing, planificación y medición del desempeño son algunas de las áreas que necesitan la debida atención para que una empresa crezca y se beneficie más. Destino Negocios (2019).	<ul style="list-style-type: none"> Control de proceso de ventas Planificación de ventas Contratación y capacitación del equipo 	13, 14 y 15	Siempre
	Gestión de fuerza de ventas	Planificar como podemos lograr de manera eficiente, las ventas y conversiones con toda la fuerza de ventas o equipo de trabajo, que puede incluir personas, plataformas virtuales, aplicaciones, que puedan ayudar a generar la venta. Mott Glosario (2020).	<ul style="list-style-type: none"> Metas alcanzables Training Motivación 	16, 17 y 18	Casi siempre
	Gestión clientes	Es la base para el desarrollo y crecimiento sostenible de cualquier empresa. También permite rastrear, categorizar y medir a los consumidores, potenciando así su conocimiento para que puedan ser atendidos de manera segmentada e incluso personalizada. (Conexiones Esan, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> Prospección de clientes Habilidades de negociación Fidelización 	19, 20 y 21	A veces Muy pocas veces Nunca

3.4. Enfoque de investigación

El enfoque de investigación fue cuantitativo simple, porque examinamos, describimos y analizamos cuanto cualitativamente las percepciones de los sujetos informantes consolidados en cuadros y gráficos de frecuencia de respuestas respecto al nivel de aplicación de las variables del diamante de Porter y gestión de ventas en el contexto de las entidades financieras como las Caja Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho. Al respecto, Santander Universidades (2021) considera que, la investigación cuantitativa se utiliza para comprender frecuencias, patrones, medias y correlaciones, comprender las relaciones de causa y efecto, generalizar y probar o confirmar teorías, hipótesis o suposiciones a través del análisis estadístico. Por lo tanto, los resultados se presentan en tablas y figuras.

3.5. Tipo y nivel de investigación

3.5.1. Tipo

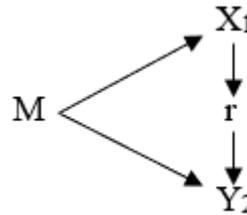
El tipo de investigación, por las características planteadas correspondió a aplicada, porque se está comprobando cómo funciona la teoría en la realidad. Bunge (1971).

3.5.2. Nivel

El nivel de la investigación correspondió *Descriptiva-correlacional*, pues describimos y explicamos la relación entre las variables en estudio, así como planteamos en forma de relación las recomendaciones a implementar. Al respecto, Hernández (2006), menciona que este nivel de investigación “permite resaltar los aspectos fundamentales de una problemática explicando las causas y consecuencias”.

3.5.3. Diseño de investigación

Hernández (2014) afirma que, “es el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema”. Por tanto, el diseño del estudio atañó a *no experimental-transversal*, donde se observó los fenómenos tal como se muestran en el contexto natural y en un solo momento, cuyo diagrama de representación es:



Donde:

M: Muestra

O₁: Observación de variable X1

O₂: Observación de variable Y2

r: Relación entre las variables

3.5.4. *Métodos de investigación*

a. **Método general**

Según Coelho (2019), el método hipotético deductivo sirve como modelo para el método científico, que se basa en el ciclo de inducción-deducción-inducción para formular y probar hipótesis. Por lo tanto, nuestro enfoque general fue hipotético-deductivo porque comenzamos con teorías sobre cómo operaban las variables y luego derivamos nuestras hipótesis comprobables a partir de ellas. Los datos fueron recopilados, contrastados con nuestras hipótesis utilizando el coeficiente de correlación de Spearman, y los resultados confirmaron nuestros objetivos.

b. **Método específico**

Considerando la definición de la UNAM (2019) que el método estadístico es un conjunto de procedimientos para manejar datos de investigación tanto cualitativos como cuantitativos, la metodología específica de esta investigación fue la estadística.

3.5.5. *Fuentes de datos*

Las fuentes utilizadas en la presente investigación fueron:

Primarias: Encuesta aplicada de manera directa, cuestionarios.

Secundarias: Libros, revistas científicas, diarios, documentos oficiales de organismos públicos, informes técnicos e investigaciones de organismos públicos o privados, patentes, páginas web, normas técnicas de acceso original y directa de sus autores.

3.6. Población y Muestra

3.6.1 Población

La población motivo de estudio fue conformado por los clientes de 5 Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho operantes para el año 2021. Entendiéndose la palabra población, según Tamayo y Tamayo (1997), 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”. A razón de que la población de estas financieras no se puede determinar en un momento dado (sufre variaciones), consideramos como población infinita.

3.6.2 Muestra

Aplicando la fórmula para determinar el tamaño de muestra para población infinita, el tamaño de muestra con que trabajamos fue lo siguiente.

$$n = \frac{Z^2 x P x Q}{(e)^2 + (Z)^2 (P)(q)} \quad n = \frac{(1.96)^2 x (0.5)(0.5)}{(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 384$$

Donde:

- n = Tamaño muestral
- p = Posibilidad que los elementos poblacionales sean incluidas en la muestra.
- q = Posibilidad que los elementos poblacionales no sean incluidas en la muestra.
- z = Nivel de confianza.
- e = Error de muestreo

Tabla 1

Tamaño de elementos muestreados por Caja Municipal

Financiera	Total, clientes	%
Caja Huancayo	77	20%
Caja Arequipa	77	20%
Caja Trujillo	77	20%
Caja Cusco	77	20%
Caja Piura	76	20%
Total	384	100%

Nota. *Distribución porcentual clientes muestreados por Financiera*

Los clientes de la Caja Municipal Ica no forman parte de muestra debido a que no se obtuvieron los permisos para aplicar el instrumento, esto a causa de las restricciones sanitarias.

Criterios de inclusión

- Todos los clientes que acudieron a las financieras en la fecha en que se aplicó el instrumento.
- Clientes disponibles para responder las preguntas.

Criterios de exclusión

- Todos los clientes que se rehusaron a contestar el cuestionario.
- Clientes que no acudieron a las financieras en los momentos de aplicación del cuestionario.

3.6.3 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizada correspondió a un proceso de aleatorio simple, ya que contactamos directamente a los clientes utilizando la herramienta de recopilación de datos en los mismos ambientes de la Caja Municipal en estudio. Con este método estadístico para Torres, Paz, y Salazar (2006), la probabilidad de que una unidad de muestra sea seleccionada para intervenir o convertirse en proveedora de datos es la misma. El muestreo aleatorio simple se usa ampliamente para las estadísticas inferenciales, pero es menos efectivo para muestras muy grandes.

3.7. Técnicas e instrumentos

3.7.1. Técnicas

La técnica empleada en el estudio fue la *encuesta*. Los datos se obtuvieron a partir de las respuestas a las preguntas normalizadas en el cuestionario aplicados a los trabajadores considerada como población de estudio. Según Chávez (2008), “la recolección de datos se refiere al proceso de obtención de información empírica que permita la medición de las variables en las unidades de análisis, a fin de obtener los datos necesarios para el estudio del problema o aspecto de la realidad social motivo de investigación”.

3.7.2. Instrumentos

La herramienta de recopilación de datos para obtener datos fue un cuestionario. Según Sabino (1992), considera que, es un conjunto de preguntas que los investigadores usan para procesar fenómenos y extraer información de ellos para la investigación.

a) Validación. La validación del instrumento lo realizaron 3 expertos, las mismas que se adjuntan en los anexos 5, 6, 7. Procedimiento adoptado bajo la creencia que la validez de un instrumento está relacionada con la medición de dimensiones confiables que los investigadores han establecido y deben demostrar para sus propósitos (López et al., 2019).

b) Confiabilidad. Una vez sometida, las preguntas del cuestionario, al procedimiento de Alfa de Cronbach, el resultado arrojó un valor de 0.82 (Anexo 4), por lo que este indicador está dentro del rango de escala:

Tabla 2

Niveles de confiabilidad de Alfa de Cronbach

Índice	Nivel de fiabilidad	Valor de Alfa de Cronbach
1	Excelente]0.9, 1]
2	Muy bueno]0.7, 0.9]
3	Bueno]0.5, 0.7]
4	Regular]0.3, 0.5]
5	Deficiente [0, 0.3]

Nota. Intervalos de grado de confiabilidad de Alfa de Cronbach (Tuapanta et al., 2017).

Habiendo resultado nuestro cálculo de 0.82 que está entre 0.7. a 0.90; calificado como nivel de fiabilidad muy buena. Al respecto, según Ruiz (2019), un instrumento de recojo de datos que tenga un nivel superior a 0.7 grado de confiabilidad demuestra o asegura que los ítems están centrados en el objetivo de la investigación. Por lo tanto, nuestra herramienta de recolección de datos garantizó la confiabilidad de las preguntas y respuestas de la encuesta.

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Entendiendo que el procesamiento de datos consiste en convertir los datos obtenidos mediante el instrumento de recolección de datos en una forma legible, acudiendo a un conjunto de herramientas digitales, gráficos o figuras estadísticas para presentarlos de manera objetiva que permitan analizarlas e interpretarlas para demostrar los objetivos de investigación (Oré, 2019). En esta investigación, una vez recopilados los datos a través de la encuesta, se procesó estadísticamente con el software de Excel, los resultados se muestran en forma de tabla de frecuencias que se analizan e interpretan de acuerdo con los objetivos e hipótesis de estudio.

IV. RESULTADOS

4.1 Datos generales

4.1.1 Género de los encuestados

Figura 3

Género de los encuestados

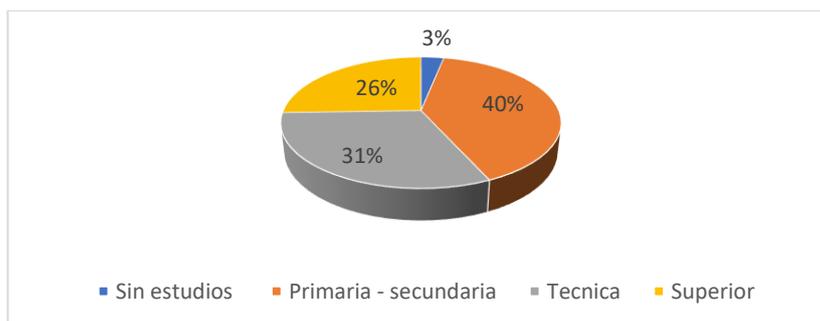


La figura 3, revela que, 67% de los clientes de las Cajas Municipales estudiadas son varones y 38% mujeres. Esto quiere decir que, hay más clientes varones que mujeres en las financieras denominadas Cajas Municipales.

4.1.2 Grado de instrucción

Figura 4

Grado de instrucción

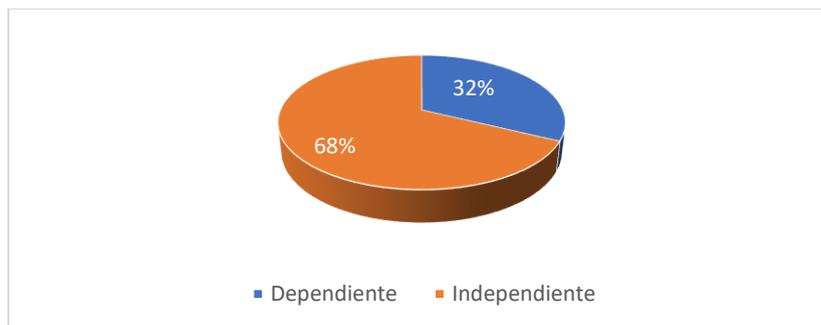


La figura 4, revela que, 3% de los clientes de las Cajas Municipales no tiene instrucción, 40% tienen educación primaria-secundaria, 31% instrucción técnica y 26% instrucción de nivel superior. Resultado que garantiza la proximidad a la realidad de los hechos de las respuestas al cuestionario aplicado.

4.1.3 Condición laboral

Figura 5

Condición laboral



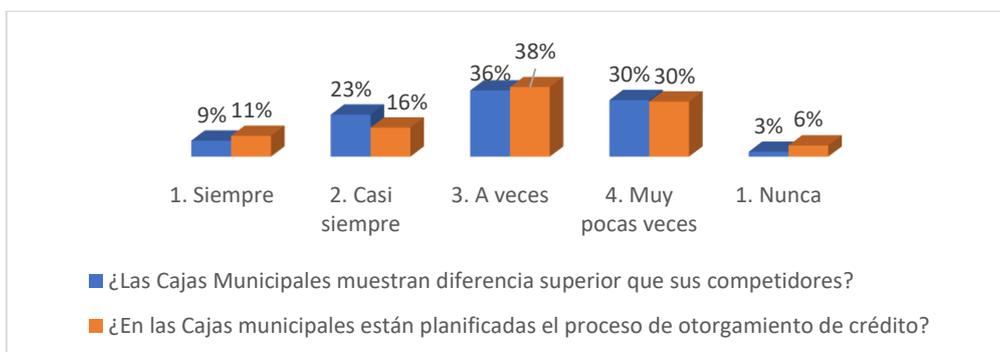
La figura 5, revela que, 68% de los clientes de las Cajas Municipales estudiadas laboralmente son independientes y 32% dependientes. Esto quiere decir, que la mayoría de los clientes de estas Cajas municipales son personas que se dedican a actividades independientes.

4.2 Análisis e interpretación de las dimensiones e indicadores de las variables

4.2.1 Rivalidad de la empresa y gestión de ventas

Figura 6

Diferencia superior y proceso de obtención de crédito

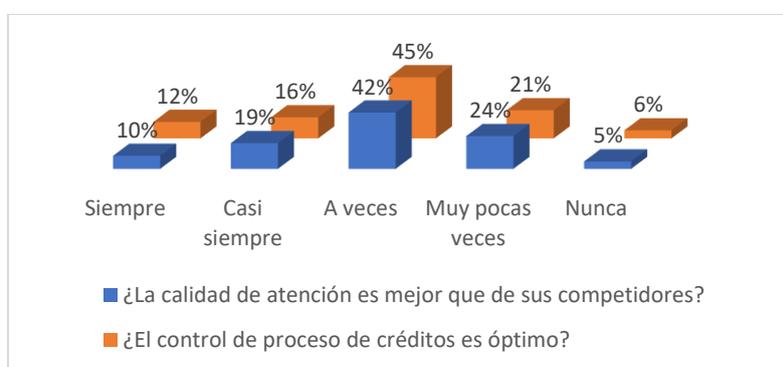


La figura 6, revela, si estas entidades financieras analizadas muestran diferencia superior frente a sus competidores, en respuesta de 69% clientes (a veces, muy pocas veces y nunca) esto quiere decir que, aún tiene poca capacidad de diferenciación, sus crecimientos son lentos, recursos tecnológicos en implementación, poca capacidad innovadora, etc. Por otro lado, el proceso de otorgamiento de créditos está planificado en percepción 74% (a veces, muy pocas veces y nunca) lo que indica

debilidades en, gestión de datos sobre clientes potenciales, análisis de mercado, costos de crédito, recursos y plazos de créditos.

Figura 7

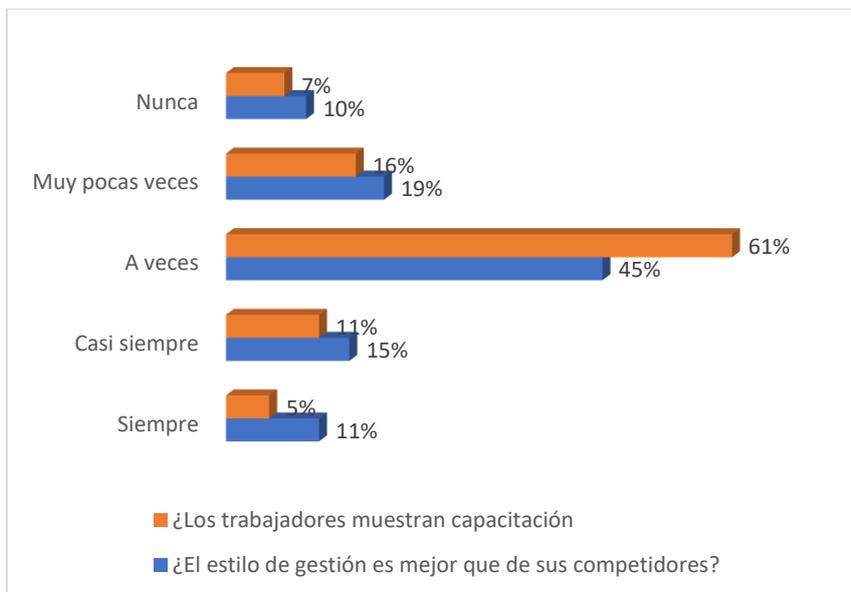
Calidad de atención y planificación de otorgamiento de crédito



La figura 7, revela, si estas entidades atienden mejor a sus clientes que sus competidores, en percepción de 71% (a veces, muy pocas veces y nunca) esto quiere decir que, aún tiene poca capacidad de diferenciación, falta atención personalizada, escaso seguimiento pos-crédito, falta de escucha activa, entre otras. Por otro lado, el control de proceso de otorgamiento de crédito no es óptimo para 72% (a veces, muy pocas veces y nunca) lo que indica debilidades en estudio de mercado, en evaluación de estados financieros, análisis de indicadores, capacidad de pago, historial crediticio y valuación de garantías.

Figura 8

Calidad de administración y capacitación del equipo

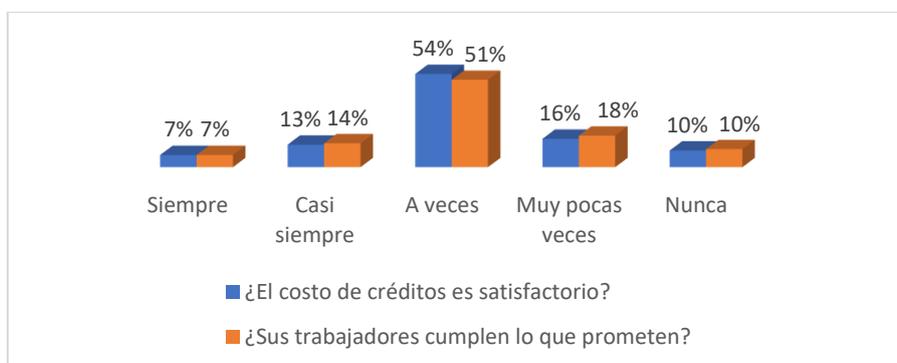


La figura 8, revela, si estas entidades financieras muestran mejor gestión institucional que sus competidores, en percepción de 74% (a veces, muy pocas veces y nunca) esto quiere decir que, aún tienen debilidades para desarrollar planes de negocios, organización de equipos de trabajo y gestión de recursos financieros. Así mismo, los trabajadores muestran capacitación, para 84% (a veces, muy pocas veces y nunca) lo que indica limitada capacidad creativa, de innovación, pensamiento crítico, resolución de problemas, comunicación asertiva, etc.

4.2.2 Factores de demanda y gestión de fuerza ventas

Figura 9

Costo de productos crediticios y responsabilidad de los trabajadores



La figura 9, revela, si estas entidades financieras ofertan costos de crédito satisfactorios, en percepción de 80% clientes (a veces, muy pocas veces y nunca) esto quiere decir, debilidades en gestión de riesgo crediticio, gestión de historial de crédito, cálculo de intereses, escala de préstamos y cobros adicionales. Igualmente, los trabajadores cumplen lo que prometen, para 79% (a veces, muy pocas veces y nunca) lo que indica limitada capacidad para gestionar con claridad las expectativas de clientes relativos a: calidad del producto, tiempos de entrega, respuesta a consultas, rapidez en atención, práctica de valores, entre otras.

Figura 10

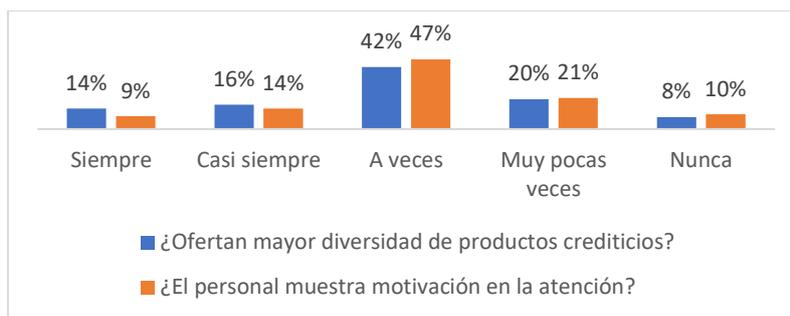
Estrategias de promoción y competencias del personal



La figura 10, revela, si estas entidades financieras cuentan con estrategias de promoción adecuados, en percepción de 74% clientes (a veces, muy pocas veces y nunca) esto quiere decir, debilidades en gestión de estrategias de promoción; poca participación en eventos sociales, concursos, programas de fidelización, presencia en redes sociales, etc. Por otro lado, los trabajadores tienen competencias laborales adecuadas, para 79% (a veces, muy pocas veces y nunca) lo que indica limitada capacidad para trabajo en equipo, proactividad, iniciativa, toma de decisión, resolución de problemas. asertividad, resiliencia, innovación, creatividad y aprendizaje continuo.

Figura 11

Diversidad de oferta y motivación en atención



La figura 11, revela, si estas entidades financieras ofertan mayor diversidad de productos crediticios, 70% clientes (a veces, muy pocas veces y nunca) afirman debilidades en ese sentido. Por otro lado, los trabajadores muestran motivación a la hora de atender a sus clientes, para 78% (a veces, muy pocas veces y nunca), lo que indica, poco conocimiento de los deseos del cliente, no muestran entusiasmo, no hay arte de conversar, no cuidan su expresión y lenguaje corporal y pocas veces sonríen.

4.2.3 Factores de empresariales y gestión de clientes

Figura 12

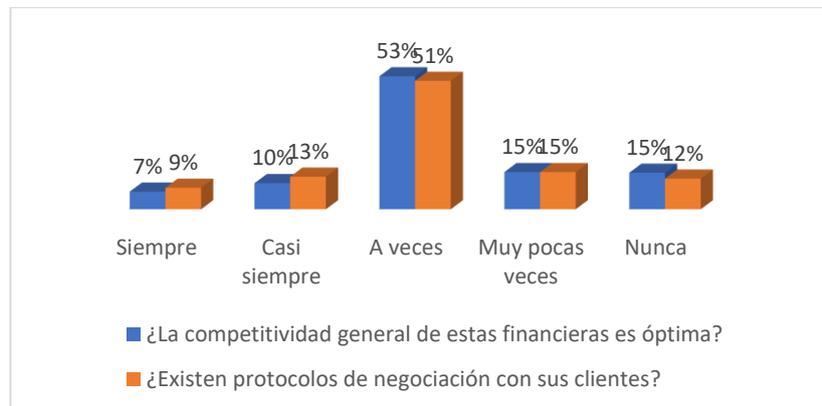
Organización de recursos empresarial y retención/prospección de clientes



La figura 12, revela, si en estas entidades financieras los recursos organizacionales son los más adecuados, para 74% clientes (a veces, muy pocas veces y nunca) resaltando debilidades en recursos físicos o materiales, en recursos financieros, en recursos humanos, en recursos mercadológicos y en recursos administrativos. Por otro lado, estas entidades prospeccionan la retención y ampliación de clientes, para 70% (a veces, muy pocas veces y nunca), lo que indica, debilidades en personalización de ofertas y mensajes, proactividad en el servicio, considerar opinión de clientes, usar redes sociales, comunicación sincera y sorpresas de captación.

Figura 13

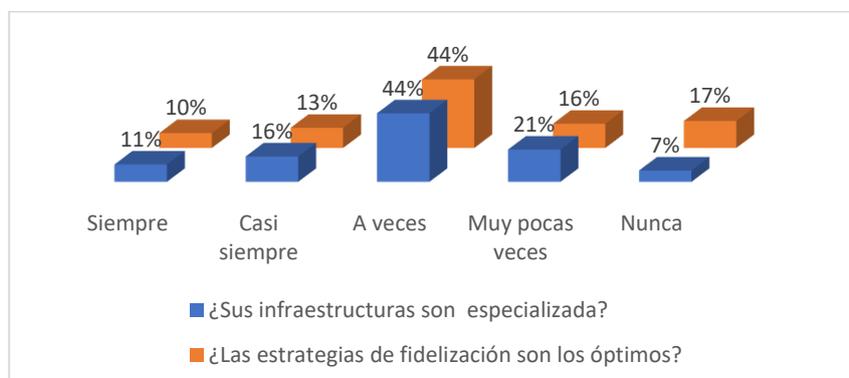
Competitividad empresarial y protocolos de negociación con clientes



La figura 13, revela, si en estas entidades financieras, de manera general, muestran competitividad optima, 83% de clientes respondió (a veces, muy pocas veces y nunca) resaltando debilidades en capacidad tecnológica, calidad de los recursos humanos, conocimiento de mercado, relacionamiento con el cliente, relacionamiento con sus proveedores, entre otras. Por otro lado, estas entidades cuentan con protocolos de negociación con sus clientes, para 78% (a veces, muy pocas veces y nunca), lo que indica, debilidades en preparación de negociación, en la oferta inicial, diálogo educativo, en reconocer señales, ceder intolerancias y capacidad de cierre de transacción.

Figura 14

Infraestructura especializada y fidelización de clientes



La figura 14, revela, si estas entidades financieras tienen infraestructuras especializadas, 72% de clientes respondió (a veces, muy pocas veces y nunca) resaltando debilidades en, generación de experiencia, en sello de calidad, innovación, uso de la tecnología y compromiso con el medio ambiente. Por otro lado, las estrategias de fidelización son los óptimos, para 71% (a veces, muy pocas veces y nunca), lo que indica, debilidades en comunicación humana, conocimiento de clientes y solucionar quejas.

4.3 Resultados inferenciales

4.3.1 Prueba de normalidad

Cuando los valores de población o muestra es por encima de 50 elementos, la prueba de normalidad recomendable es el método de Kolmogorov-Smirnov, porque según Droppelmann (2018) evalúa la correlación entre los datos y las puntuaciones normales de los datos. Si el coeficiente de correlación se encuentra cerca de 1, es probable que la población sea normal. Por tanto, la prueba a que fueron sometidos nuestros datos arroja lo siguiente:

Tabla 3

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

		factores del Diamante de Porter	Gestión comercial
N		384	384
Parámetros normales	Media	66.3563	69.6386
	Desviación estándar	26.78568	28.60666
Estadístico de prueba		.069	.084

Sig. asintótica (bilateral)	,300	,300
--------------------------------	------	------

Estos cálculos determinan una distribución normal con un nivel de significación de 0,300. Entonces, para probar nuestra hipótesis, el estadístico recomendado. Sobre la base de esta prueba, el método de contrastación de hipótesis más adecuado en el coeficiente de correlación de Spearman porque según Parra (2021) constituye una medida no paramétrica de correlación de rangos (la dependencia estadística de los rangos entre dos variables). Se utiliza principalmente para el análisis de datos, esto es, los resultados de la encuesta aplicada.

4.3.2 Contrastación de hipótesis general

Ha: Los factores del diamante de Porter están relacionados con la gestión comercial de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, 2021.

Ho: Los factores del diamante de Porter no están relacionados con la gestión comercial de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, 2021.

Tabla 4

Factores del diamante de Porter se relaciona con gestión comercial

Correlaciones

			Factores del diamante de Porter	Gestión Comercial
Rho de Spearman	Factores del diamante de Porter	Coeficiente de correlación	1,000	,283**
		Sig. (bilateral)	384	,000
		N		384
Gestión Comercial		Coeficiente de correlación	,283**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	384	384

Dedcciones de valor de Spearman:

Cuando el P – valor $\leq \alpha \rightarrow$ Se rechaza la H0 y se acepta la Ha

Cuando el P – valor $> \alpha \rightarrow$ Se acepta la H0 y se rechaza la Ha

La tabla 4, muestra un coeficiente Rho de Spearman de 0,283 lo que significa un nivel de correlación relativa directa positiva. Por otro lado, el valor [(P = 0.000) < 0.05] determina la aceptación de la hipótesis Ha en el sentido que, existe una relación significativa entre las variables factores del diamante de Porter y gestión comercial de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, lo que significativamente a mejores factores del diamante de Porter mejor gestión comercial o contrariamente.

4.3.3 Contrastación de hipótesis específica 1

Ha: La rivalidad entre empresas está relacionada a la gestión de ventas.

Ho: La rivalidad entre empresas no está relacionada a la gestión de ventas.

Tabla 5

Rivalidad entre empresas y gestión de ventas

Correlaciones		
	Revalidad entre empresas	Gestión de ventas

Rho de Spearman	Revalidad entre empresas	Coeficiente de correlación	1,000	,277**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	384	384
	Gestión de ventas	Coeficiente de correlación	,277**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	384	384

La tabla 5 muestra un coeficiente Rho de Spearman de 0,277 lo que significa un nivel de correlación relativa directa positiva. Así mismo, el valor $[(P = 0.000) < 0.05]$ determina la aceptación de la hipótesis H_a , comprobándose de esta manera una relación significativa entre la revalidad entre empresas y gestión de ventas de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho. Esto quiere decir que, a mayor rivalidad entre empresas mejor gestión de ventas o contrariamente.

4.3.4 Contratación de hipótesis específica 2

H_a : Los factores de demanda están relacionados a la gestión de fuerza de ventas.

H_o : Los factores de demanda están relacionados a la gestión de fuerza de ventas.

Tabla 6

Factores de demanda y gestión de fuerza de ventas

Correlaciones				
			Fatores de demanda	Gestión de fuerza de ventas
Rho de Spearman	Factores de demanda	Coeficiente de correlación	1,000	,269**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	384	384

Gestión de fuerza de ventas	Coefficiente de correlación	,269**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	384	384

La tabla 6 muestra un coeficiente Rho de Spearman de 0,269 lo que significa un nivel de correlación relativa directa positiva. Así mismo, el valor $[(P = 0.000) < 0.05]$ determina la aceptación de la hipótesis Ha, comprobándose de esta manera una relación significativa entre factores de demanda y gestión de fuerza de ventas de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho. Esto quiere decir que, a mayor rivalidad entre empresas mejor gestión de fuerza ventas o contrariamente.

4.3.5 Contratación de hipótesis específica 3

Ha: Los factores empresariales están relacionados a la gestión de clientes.

Ho: Los factores empresariales no están relacionados a la gestión de clientes.

Tabla 7

Fatores empresariales y gestión de clientes

Correlaciones			
		Fatores empresariales	Gestión de clientes
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,274**
Fatores empresariales	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	384	384

Gestión de clientes	Coefficiente de correlación	,274**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	384	384

La tabla 5 muestra un coeficiente de Rho de Spearman de 0,266 lo que significa un nivel de correlación relativa directa positiva. Así mismo, el valor $[P = 0.000] < 0.05$ determina la aceptación de la hipótesis H_a , comprobándose de esta manera una relación significativa entre factores empresariales y gestión de clientes de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho. Esto quiere decir que, a mejores factores empresariales mejor gestión de clientes o contrariamente.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Sobre la base del análisis estadístico de los indicadores de las dimensiones de las variables del capítulo anterior, en esta parte del trabajo discutimos los resultados en el orden del objetivo general, seguido por los específicos.

5.1 Factores del diamante de Porter y Gestión Comercial

De los resultados obtenidos determinando la relación entre factores del diamante de Porter y la Gestión Comercial como **objetivo general** en las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho son los siguientes: Según el análisis de las figuras 6 al 14, el 63.11% de los clientes encuestados perciben debilidades en la práctica y aplicación de factores del diamante de Porter relacionados a las dimensiones de **rivalidad entre empresas, factores de demanda y factores empresariales**. De igual manera existen limitaciones en cuanto a las Gestión Comercial, referidos a la **gestión de ventas, gestión de fuerza de ventas y gestión de clientes**, esto para un 73.11% de los encuestados. Y la correlación de ambas variables se evidencia, mediante el coeficiente Rho de Spearman de 0.283 y con una significancia estadística de $p=0.000$, siendo menor que el 0.05, aceptándose de esta manera la **hipótesis alternativa general**, que nos indica como grado de relación entre las variables factores del diamante de Porter y gestión comercial una correlación relativa directa positiva.

A partir de esta verificación de la relación directa positiva, mediante la estadística inferencial entre los factores del Diamante de Porter y la Gestión Comercial se establece que la correcta o deficiente aplicación de los factores del Diamante de Porter repercute de manera directa en la Gestión comercial. Se fundamenta la deficiencia en base a los resultados obtenidos, mediante la aplicación del cuestionario, estos resultados que concuerdan con los estudios de Reyes y Sánchez (2019), *Aplicar el diamante de Porter, para validar la generación de competitividad en la formación de las áreas y maximizar el cuidado de la piel en el segmento masculino* para quien hacer que la empresa sea competitiva y obtenga ventajas competitivas; dependerá del entorno, clientes, competencia, proveedores, es decir de los componentes del Diamante Porter. Y el desarrollo de la estrategia requiere análisis en nuevas áreas y lograr una gran diferenciación. De igual manera se refleja en el estudio de Arteaga (2021) quien manifiesta que la planificación de ventas le permite investigar el mercado y pronosticar los objetivos de ventas para desarrollar un plan de acción estratégico para el cumplimiento, y esta dimensión muestra que Metrocar utiliza un plan de ventas aprobado por la alta dirección y ejecutado por el personal de ventas. También planifique las ventas de manera oportuna, siga procesos para identificar necesidades clave y use sistemas para identificar y analizar clientes potenciales. Metrocar cumplió con las metas establecidas y demostró efectividad en la gestión de ventas, comenzando con las ventas y el cobro de deudas de los clientes. De la misma manera Luján (2021) refiere que, en un entorno volátil y globalizado con sobreproducción, la venta se ha vuelto más compleja y sofisticada a medida que los clientes se vuelven más informados, más inteligentes y mejor equipados. Recuerde, no se trata solo de evitar estos errores: es cada vez más importante comparar decisiones con expertos que ofrecen perspectivas frescas y neutrales. Desarrollar una estrategia y mecanismos que se centren en lo que realmente importa a los clientes, la capacidad de escuchar, ser flexible, brindar experiencias nuevas y memorables, y una estrategia y mecanismo para construir relaciones a largo plazo son algunas de las claves que te ayudarán en

5.2 Rivalidad entre empresas y gestión de ventas

En cuanto al primer objetivo específico, referido a describir la relación de rivalidad entre empresas y gestión de ventas de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, el análisis e interpretación de los resultados de las figuras 6, 7 y 8, revelan falencias en la gestión de rivalidad entre empresas en cuanto a la diferenciación en

percepción de los encuestados en un 69%. Y así mismo 71% perciben deficiencias en la calidad de atención y un 74 % que existe un deficiente desarrollo de planes de negocios, organización de equipo de trabajo y gestión de recursos financieros, cuyos ítems se consideró en el marco teórico como componentes del estilo de gestión. Todo ello tiene relación con deficiente gestión de ventas, porque hay problemas de planificación de ventas para 74% de clientes encuestados, en control de procesos de ventas para 72% y en capacitación del equipo de ventas para 84%, Con respecto a la correlación de ambas variables se evidencia, una correlación de coeficiente Rho de Spearman de 0.277 con una significancia estadística de $p=0.000$, siendo menor que el 0.05, aceptándose la hipótesis alternativa específica 1, lo que nos indica como grado de relación que las dimensiones rivalidad entre empresas y gestión de ventas tienen correlación relativa directa positiva. Estas evidencias, nos revelan poca capacidad de diferenciación, poca atención a la postventa, no diferenciación en cuanto a la implementación de recurso tecnológicos, poca capacidad innovadora, deficiente atención personalizada, escaso seguimiento pos-crédito, poca escucha activa, debilidades en desarrollar planes de desarrollo, débil organización de equipos de trabajo y gestión de recursos financieros.

Estos resultados concuerdan con la investigación de López y Vásquez (2016) en Agro Pucala S.A.A. quienes determina que los sus factores de producción no están suficientemente especializados en comparación con el campo en el que trabajan y en comparación con sus competidores. Como se puede apreciar en ambas investigaciones el hecho de no innovar (procesos y tecnologías), no diferenciarse dentro de un sector es repercute negativamente, ya sea en la rentabilidad o en la imagen de la empresa. Por otro lado, Pérez (2021) nos dice que, no importa en qué industria se encuentre, el tamaño de la empresas, todos los días, los profesionales de ventas enfrentan nuevos desafíos, únicos para la empresa y sus clientes, tales como: Seguimiento de ventas ineficaz o inexistente, falta de información precisa sobre las decisiones, oportunidades de negocio perdidas, dificultad para entender qué clientes son rentables y cuáles no, las previsiones de ventas son puramente subjetivas, no logran captar nuevos clientes y la segmentación no es muy técnico. Estas características se pueden colegir también la presente investigación, dado que, en la dimensión de la Gestión de Ventas, se encontró deficiencias o relacionándolo a Pérez (2021) desafíos como debilidad en el análisis de mercado, deficiencia en la atención al cliente, poca claridad en detallar los costos de los servicios, entre otros aspectos.

Igualmente, Castro (2015), se refiere a distintos problemas en proceso de ventas usar el precio como única herramienta en el proceso de venta, no combinar el proceso de venta con el proceso de compra del prospecto, presentar su propuesta de valor a los clientes sin información, no escuchar a sus clientes, calumniar sus competidores, no definiendo claramente los tiempos de conversión y las actividades en cada etapa del proceso de venta, lo que reduce el mal servicio postventa y hace que el cierre sea una confrontación.

5.3 Factores de demanda y gestión de fuerza de ventas

Con respecto al segundo **objetivo específico**, referido a detallar la relación de factores de demanda con la gestión de fuerza de ventas de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, el análisis e interpretación de los resultados de las figuras 11, 12 y 13, revelan falencias en la gestión de factores de demanda, relativo a costos del crédito en percepción de 80% de clientes, en estrategias de promoción para 74% y en diversificación de oferta de productos crediticios para 70%. Este problema tiene relación con limitada gestión de fuerza de ventas, en aspectos de que los trabajadores no muestran responsabilidad adecuada en la atención a clientes en opinión de 79% de los encuestados, debilidades, bajas competencias laborales del personal institucional para 79% y baja motivación del personal para 78%. En cuanto a la correlación de ambas variables se evidencia, según la tabla 6, una correlación de coeficiente Rho de Spearman de 0.269 con una significancia estadística de $p=0.000$, siendo menor a 0.05, aceptándose la hipótesis alternativa específica, lo que nos indica como grado de relación de las dimensiones factores de demanda y gestión de fuerza de ventas tienen correlación relativa directa positiva. Estas evidencias revelan poca capacidad de diferenciación, crecimiento empresarial lento, poca capacidad directiva, recursos tecnológicos en implementación, poca capacidad innovadora, poca capacidad de diferenciación, falta atención personalizada, escaso seguimiento pos-crédito, falta de escucha activa. debilidades para desarrollar planes de negocios, organización de equipos de trabajo y gestión de recursos financieros. Cuyos efectos también se notan en débil gestión de datos sobre clientes potenciales, poca previsión de créditos, falta de análisis de mercado, altos costos de crédito, restringida previsión de créditos, débil estudio de mercado, inadecuada evaluación de estados financieros, limitado análisis de indicadores financieros, poca capacidad de pago de los clientes, falta de registro adecuado de historial crediticio, inadecuada valuación

de garantías. limitada capacidad creativa, desmotivación generalizada, poca innovación, dificultades para resolución de problemas y comunicación colaboración.

Estos resultados, concuerdan, de alguna manera, con los estudios de ZipForecasting (2020) quien plantea, para una adecuada gestión de la demanda deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos: Crear bases de datos de gestión, recopilar datos de departamentos comerciales, procesar y analizar datos, desarrollar métodos de pronóstico y evaluación. Así mismo, logística dinámica (2019) plantea que, un pronóstico es una proyección de las condiciones del mercado que pueden afectar la demanda de un producto o servicio. El tamaño no importa, la visión importa para cualquier tipo de negocio. Todos estos factores deben tenerse en cuenta para reducir los errores de previsión de la demanda y evitar retrasos en el resto de la cadena de suministro. También Ortegon (2019) manifiesta, si el negocio no va bien, es probable que sus vendedores estén cometiendo errores en el proceso de ventas, tales como: Vende productos o servicios directamente, no escucha los clientes, confía en los descuentos y promociones para vender, vende a clientes equivocados, no usan las redes sociales para conocer a los clientes potenciales tus ventas, usan el mismo argumento de venta para cada cliente y poca preparación para cerrar la venta. Por otro lado, Equipo Inacatalog (2017) recopila el listado de errores del equipo de ventas, tales como: Hablar y no escuchar, discutir, no comprender los deseos de los clientes, falta de emociones al vender, creer que los clientes siempre serán leales, solo hablar de las características, pero ignorar los beneficios, presionar poco o mucho al cliente, no escuchar las tarifas e ignorar las acciones postventa.

5.4 Factores empresariales y gestión de clientes

Con respecto al tercer objetivo específico, referido a describir la relación de factores empresariales con la gestión de clientes de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, el análisis e interpretación de los resultados de las figuras 14, 15 y 16, revelan falencias en la gestión de factores empresariales, relativos a dotación de recursos en percepción de 70% de clientes, en la competitividad de fuerza de laboral para 70% y en infraestructura especializada para 70%. Este problema tiene relación con problemas de fidelización de clientes, en cuanto a limitada prospección de retención y ampliación de

clientes en opinión de 72% de los encuestados, debilidades en protocolos de negociación con clientes para 78% y debilidades en estrategias de fidelización para 78%. En cuanto a la correlación de ambas variables se evidencia, según la tabla 7, una correlación según coeficiente Rho de Spearman de 0.274 con una significancia estadística de $p=0.000$, siendo menor a 0.05, aceptándose la hipótesis alternativa específica 3, lo que nos indica como grado de relación de las dimensiones factores empresariales y gestión de clientes tienen correlación relativa directa positiva. Estas evidencias revelan debilidades en recursos físicos o materiales, en recursos financieros, en recursos humanos, en recursos mercadológicos, en recursos administrativos, debilidades en capacidad tecnológica, en calidad de los recursos humanos, en conocimiento de mercado, en relacionamiento con el cliente, en relacionamiento con sus proveedores, en generación de experiencia, en sello de calidad, en innovación y en compromiso con el medio ambiente. Cuyos efectos tiene relación con las debilidades en personalización de ofertas y mensajes, en proactividad en el servicio, en considerar opinión de clientes, en usar redes sociales, en la comunicación sincera, en preparación de negociación, en la oferta, en reconocer señales, en ceder intolerancias, en capacidad de cierre de transacción, en comunicación social, en conocimiento de clientes, en solucionar quejas y en mantener contacto.

Estos resultados, concuerdan con los estudios de García (2020) sobre la gestión empresarial en el sector financiero, se identificó que una dotación adecuada de recursos financieros y humanos es esencial para el éxito y la competitividad de las entidades financieras. Este estudio respalda los resultados encontrados sobre la dotación de recursos en las Cajas Municipales en estudio.

En el mismo sentido, López (2019) sobre estrategias de fidelización de clientes en empresas de servicios financieros resalta la importancia de implementar estrategias efectivas de fidelización para mantener una base sólida de clientes satisfechos, identificó que la fidelización de clientes es esencial para el crecimiento y éxito a largo plazo de las empresas de servicios financieros. En un mercado altamente competitivo, retener a los clientes existentes resulta más rentable que adquirir nuevos clientes. Por lo tanto, el objetivo principal de las estrategias de fidelización es asegurar que los clientes se mantengan comprometidos con la empresa y continúen utilizando sus servicios.

Por último, un estudio realizado por Martínez (2018) sobre protocolos de negociación en el sector bancario señala que contar con protocolos claros y efectivos de negociación es

fundamental para establecer acuerdos comerciales exitosos y evitar conflictos. Este estudio respalda los resultados encontrados en la dimensión de protocolos de negociación deficientes en las Cajas Municipales.

CONCLUSIÓN

- ✓ El estudio determinó una relación directa y significativa entre las variables, factores diamante de Porter y la gestión comercial de las Cajas Municipales que operan en la ciudad de Ayacucho en el año 2021. El coeficiente de correlación Rho de Spearman entre estas variables da un valor de 0,283, valor $p = 0,000$, que es menor que el nivel de significación de 0,05, por tanto, se acepta la hipótesis alternativa general, confirmándose la hipótesis general de investigación y se demuestra el objetivo general. De esta manera se concluye falencia en la aplicación del diamante competitivo de Porter y en la gestión comercial.
- ✓ De igual manera, se determinó que existe una relación directa y significativa entre las dimensiones, rivalidad entre empresas y gestión de ventas de las Cajas Municipales que operan en la ciudad de Ayacucho en el año 2021. El coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre dichas dimensiones proyectó un valor de 0.277 y un valor $p = 0.000$, que es menor al nivel de significancia 0.05, lo que indicando aceptación de la hipótesis alternativa específica 1 y la demostración del objetivo específico 1. Este resultado confirma falencias en la gestión de rivalidad entre empresas y fuerza de ventas.
- ✓ De igual manera, se determinó que existe una relación directa y significativa entre las dimensiones, factores de demanda y gestión de fuerza de ventas de las Cajas Municipales que operan en la ciudad de Ayacucho en el año 2021. El coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre dichas dimensiones proyectó un valor de 0.269 y un valor $p = 0.000$, que es menor al nivel de significancia 0.05, indicando aceptación de la hipótesis alternativa específica 2 y la demostración del objetivo específico 1. Este resultado confirma falencias en la gestión de factores de demanda y fuerza de ventas.
- ✓ Del mismo modo, se determinó una relación directa y significativa entre las dimensiones, factores empresariales y gestión de clientes de las Cajas Municipales que operan en la ciudad de Ayacucho en el año 2021. El coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre dichas dimensiones proyectó un valor de 0.274 y un valor $p = 0.000$, que es menor al nivel de significancia 0.05, indicando aceptación de la hipótesis alternativa específica 3 y la demostración del objetivo específico 3. Resultado que confirma falencias en la gestión de factores empresariales y gestión de clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arteaga, J. (2021). Gestión de ventas y su impacto en la rentabilidad del concesionario Metrocar. Revista Científica MQRinvestigar, 6(04). Obtenido de <https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/114/410>.
- Aycelaboraytax. (17 de junio de 2019). 7 errores más frecuentes en la gestión de clientes. Obtenido de <https://www.aycelaborytax.com:https://www.aycelaborytax.com/blog/administracion/errores-mas-frecuentes-en-la-gestion-de-clientes/>.
- BidDown. (2018). Principales errores en la gestión empresarial, ¿estás cometiendo alguno de ellos? Obtenido de <https://biddown.com:https://biddown.com/principales-errores-en-la-gestion-empresarial-estas-cometiendo-alguno-de-ellos/>
- Castro, J. (6 de enero de 2015). 10 errores comunes en las distintas etapas del proceso de ventas. Obtenido de <https://blog.corponet.com:https://blog.corponet.com/10-errores-comunes-en-las-distintas-etapas-del-proceso-de-ventas>
- Chavarría, H., Rojas, P., & Sepúlveda, S. (2002). Competitividad: cadenas.
- Consultoría Fuerza Comercial. (2017). 10 estrategias de ventas para mejorar tu gestión comercial. Obtenido de <https://www.fuerzacomercial.es/10-estrategias-de-ventas-para-mejorar-tu-gestion-comercial/>.
- Cruz, J. (2018). Diamante de Porter como herramienta de competitividad en las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento para estancias cortas de la ciudad de Chimbote [Tesis de licenciatura, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote]. Repositorio. Obtenido de https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/20101/COMPETITIVIDAD_HOSPEDAJE_CRUZ%20_LE%c3%93N_JHOSMINA%20GUIANELA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Deinsa Global intelligence. (2018). Rivalidad entre los competidores existentes. Obtenido de <https://www.deinsa.com:https://www.deinsa.com/cmi/introduccion.htm?MenuState=ARcA77SD77SEEO-0hO-0hEAAQe-0gxVUAe-0hO-0jwDCsO-0hBETAe-0kQ==>
- Emanuela. (24 de junio de 2020). Las fallas comunes que se presentan en la gerencia y en las empresas. Obtenido de <https://therealhotel.com:>

<https://therealhotel.com/2020/06/24/las-fallas-comunes-que-se-presentan-en-la-gerencia-y-en-las-empresas/>

Equipo Inacatalog. (26 de abril de 2017). Errores típicos en las ventas (los que debes evitar). Obtenido de <https://www.inacatalog.com>: <https://www.inacatalog.com/blog/errores-tipicos-en-las-ventas-los-que-debes-evitar>.

Ferrer, J. (2018). Factores de competitividad del sector vitivinícola español [Tesis doctoral, Universidad Zaragoza]. zaguan.unizar.es. Obtenido de <https://zaguan.unizar.es/record/101148/files/TESIS-2021-120.pdf>

Logística dinámica. (11 de marzo de 2019). 8 errores en la planificación de la demanda. Obtenido de <https://www.ld.com.mx>: <https://www.ld.com.mx/blog/noticias/8-errores-en-la-planificacion-de-la-demanda/>

López, D., & Vásquez, D. (2016). Análisis de la competitividad de la empresa Agropucalá s.a.a. utilizando el modelo del Diamante de Porter en el periodo 2010 – 2013. Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/862/L%c3%93PEZ%20V%c3%8dLCHEZ%20DIANA%20CAROLINA%20Y%20V%c3%81SQUEZ%20MONTENEGRO%20DORLY%20LEANDRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MBA ONLINE SCHOOL. (2018). La rivalidad entre los competidores. Obtenido de <https://www.mbaonline.es>: <https://www.mbaonline.es/blog/rivalidad-entre-competidores.html>

Mejía, M. (2010). Historia de las ventas. Obtenido de <https://mercadeocreativo.wordpress.com/el-vendedor-exitoso/historia-de-las-ventas/>

Miranda, J. (2016). Análisis de la ventaja competitiva en el sector textil peruano y los factores que influyen en ella. Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Laureate International Universities. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621316/MIRANDA_AJ.pdf?sequence=13&isAllowed=y

Negociosdigitales. (2019). 4 pasos para una gestión de ventas más productiva. Obtenido de 4 pasos para una gestión de ventas más productiva

Ortegón, C. (5 de agosto de 2019). Los 8 errores que un vendedor debe evitar en el proceso de ventas. Obtenido de <https://blog.inmarketing.co>: <https://blog.inmarketing.co/blog/errores-que-un-vendedor-debe-evitar-en-el-proceso-de-ventas>.

- Parra, A. (2021). ¿Qué es el coeficiente de correlación de Spearman? Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/coeficiente-de-correlacion-de-spearman/>.
- Pérez, O. (27 de mayo de 2021). ¿Problemas con la gestión y seguimiento de clientes en tu área comercial? Aquí te damos unos tips de cómo solucionarlos. Obtenido de <https://blog.nextup.com.mx>: <https://blog.nextup.com.mx/problemas-con-la-gestion-y-seguimiento-de-clientes-en-tu-area-comercial-aqui-te-damos-unos-tips-de-como-solucionarlos>
- Pérez, O. (15 de setiembre de 2021). 8 problemas frecuentes en ventas y marketing. Obtenido de <https://blog.nextup.com.mx>: <https://blog.nextup.com.mx/departamento-comercial-8-problemas-frecuentes-en-ventas-y-marketing>
- PorLaEducación. (2020). ¿Qué es el diamante de Porter? origen y beneficios. Obtenido de <https://www.porlaeducacion.mx/que-es-el-diamante-de-porter-origen-y-beneficios/>
- Porter, M. (1990). Ventajas competitivas de las nacionales. Obtenido de <https://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf>.
- Reyes, A., & Sánchez, J. (2019). Diamante de Porter y los Factores de la Competitividad de la empresa L'Oreal Perú en el segmento masculino [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio. Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/5534/A.Reyes_J.Sanchez_Trabajo_de_Investigacion_Bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Riquelme Leiva, M. (junio de 2015). Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Rodríguez, M. (2010). Componentes de la Gestión Comercial. Obtenido de <http://mauriciomtig.blogspot.com/2010/02/mas-hardware-no-es-suficiente.html>
- Santander Universidades. (2021). Investigación cualitativa y cuantitativa: características, ventajas y limitaciones. Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.html>
- Varela, B. (2019). Las cinco estrategias competitivas genéricas. Obtenido de <https://docplayer.es/64494472-Las-cinco-estrategias-competitivas-genericas-dra-bertha-valera.html>
- ZipForecasting. (noviembre de 202). Guía completa de gestión de la demanda para propietarios de negocios. Obtenido de <https://zipforecasting.com>: <https://zipforecasting.com/es/demand-management.html>.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

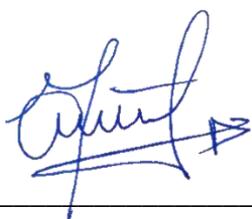
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>Problema general</p> <p>¿Qué factores del diamante de Porter están relacionados a la gestión comercial de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, 2020?</p> <p>Problema Específicos</p> <p>a. ¿De qué manera la rivalidad entre empresas está relacionado a gestión de ventas?</p> <p>b. ¿De qué manera los factores de demanda estas relacionados a gestión de fuerza de ventas?</p> <p>c. ¿De qué manera los factores empresariales están relacionados a la gestión de clientes?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar los factores del diamante de Porter relacionados a la gestión comercial de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, 2020.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a. Describir que la rivalidad entre empresas está relacionada a la gestión de ventas.</p> <p>b. Detallar que los factores de demanda están relacionados a la gestión de fuerza de ventas.</p> <p>c. Describir que los factores empresariales están relacionados a la gestión de clientes.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Los factores del diamante de Porter están relacionados a la gestión comercial de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, 2020.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>a. La rivalidad entre empresas está relacionada a la gestión de ventas.</p> <p>b. Los factores de demanda están relacionados a la gestión de fuerza de ventas.</p> <p>c. Los factores empresariales están relacionados a la gestión de clientes.</p>	<p>Variable 1 Independiente</p> <p>Factores del Diamante de Porter</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rivalidad de empresas • Factores de demanda • Factores empresariales <p>Variable 2 Dependiente</p> <p>Gestión comercial</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de ventas • Gestión de fuerza de ventas • Gestión de clientes 	<p>Tipo de investigación</p> <p>Aplicada</p> <p>Nivel de investigación</p> <p>Descriptiva - correlacional</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>No experimental Transversal</p> <p>Métodos de investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deductivo 	<p>Población</p> <p>5 Cajas Municipales</p> <p>Muestra</p> <p>384 clientes</p> <p>Procesamiento de datos</p> <p>Estadística Inferencial</p>

Anexo 2. Consideraciones éticas

En el desarrollo de la presente investigación consideramos los procedimientos adecuados, respetando los principios de ética para iniciar y concluir los procedimientos según el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

La información, los registros, datos que se tomaron para incluir en el trabajo de investigación son fidedignas. Por cuanto, a fin de no cometer faltas éticas, tales como el plagio, falsificación de datos, no citar fuentes bibliográficas, etc., se consideró fundamentalmente desde la presentación del Proyecto, hasta la sustentación de la Tesis.

Por consiguiente, nos sometemos a las pruebas respectivas de validación del contenido de la presente tesis.



MIKE JHONATAN MEJÍA HUAYHUA

DNI: 70100393



HERALD NIKXON SAEZ MORALES

DNI: 70117218

Anexo 3. Cuestionario

Estimados señores (a), este cuestionario se lleva a cabo para recabar datos e informaciones como parte de un proyecto de investigación titulada: Factores del Diamante de Porter Relacionados a la Gestión Comercial de las Cajas Municipales Operantes en la Ciudad de Ayacucho, 2020. Por ello, suplicamos a usted responder cada una de las preguntas con la sinceridad del caso, marcando una “X” sobre la opción de respuesta de su preferencia:

5. Siempre () 4. Casi Siempre () 3. A veces () 2. Muy pocas veces () 1. Nunca ()

I. Datos Generales

1. Género:
2. Grado de instrucción:
3. Tiempo laboral:

II. Diamante de Porter

Rivalidad de la empresa		5	4	3	2	1
4	¿Las Cajas muestran diferencias superiores que sus competidores?					
5	¿La calidad de atención es mejor que de sus competidores?					
6	¿La administración de las Cajas municipales es mejor que de otras entidades financieras?					
Factores de demanda		5	4	3	2	1
7	¿Costo de productos crediticios son accesibles?					
8	¿Sus estrategias de promoción son los óptimos?					
9	¿Ofertan mayor diversidad de créditos?					
Factores empresariales		5	4	3	2	1
10	¿Las cajas municipales están mejor organizadas que sus competidores?					
11	¿La competitividad general de estas financieras es óptima?					
12	¿Sus infraestructuras son especializada?					

III. Gestión comercial

Gestión de ventas		5	4	3	2	1
13	¿El proceso de obtención de crédito es ágil y rápido?					
14	¿El control de procesos de crédito es óptimo?					
15	¿Los trabajadores muestran capacitación?					
Gestión de fuerza de ventas		5	4	3	2	1
16	¿Los trabajadores muestran responsabilidad al momento de atender?					
17	¿Las competencias del personal son los más adecuados?					
18	¿El personal muestra motivación en la atención?					
Gestión de clientes		5	4	3	2	1
19	¿Prospecciones la retención y ampliación clientes?					
20	¿Existen protocolos de negociación con sus clientes?					
21	¿Las estrategias de fidelización son los óptimos?					

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 4. Grado de confiabilidad del instrumento por Alfa de Cronbach

Encuestados	Total, preguntas																					Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Total	
1	1	2	1	3	1	3	2	2	3	2	1	3	3	4	3	2	4	1	1	4	3	55	24
2	3	2	4	5	3	4	4	2	3	2	4	2	5	4	5	2	4	3	4	4	4	82	25
3	1	2	1	3	1	3	2	2	3	2	1	3	3	4	3	2	4	1	1	4	3	55	
4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	66	
5	1	2	1	3	1	3	2	2	3	2	1	3	3	4	3	2	4	1	1	4	3	55	
6	4	2	4	3	4	1	3	2	1	3	4	4	3	5	3	2	4	4	2	4	1	70	
7	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	66	
8	1	2	1	3	1	3	2	2	3	2	1	3	3	4	3	2	4	1	1	4	3	55	
9	4	5	4	3	4	1	3	2	1	3	4	4	3	5	3	2	4	4	2	4	1	73	
10	1	2	1	3	1	3	2	2	3	2	1	3	3	4	3	2	4	1	1	4	3	55	
11	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	66	
12	1	2	1	3	1	3	2	2	3	2	1	3	3	4	3	2	4	1	1	4	3	55	
13	4	2	4	3	4	1	3	2	1	3	4	4	3	5	3	2	4	4	2	4	1	70	
14	1	2	1	3	1	3	2	2	3	2	1	3	3	4	3	2	4	1	1	4	3	55	
15	3	2	4	5	3	4	4	2	3	2	4	2	5	4	5	2	4	3	4	4	4	82	
16	1	2	1	3	1	3	2	2	3	2	1	3	3	4	3	2	4	1	1	4	3	55	
17	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	3	5	3	4	3	2	3	2	4	2	3	70	
18	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	3	5	3	4	3	2	3	2	4	2	3	70	
19	3	5	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	69	
20	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	66	

21	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	66
22	1	2	1	3	1	3	2	2	3	2	1	3	3	4	3	2	4	1	1	4	3	55
23	4	5	4	3	4	1	3	2	1	3	4	4	3	5	3	2	4	4	2	4	1	73
24	1	2	1	3	1	3	2	2	3	2	1	3	3	4	3	2	4	1	1	4	3	55
25	5	3	3	4	5	3	2	3	2	5	3	4	4	3	4	5	3	3	2	3	3	80
PROME	2.44	2.4	2.2	3.2	2.44	2.76	2.48	2.04	2.64	2.28	2.2	3.28	3.2	4.12	3.2	2.12	3.64	2.52	2.16	3.8	2.76	82.02
Varianzas	1.61	0.96	1.44	0.32	1.61	0.66	0.57	0.04	0.55	0.44	1.44	0.522	0.32	0.186	0.32	0.35	0.23	1.85	1.254	0.32	0.662	17.67

$$\alpha = 0.82$$

Anexo 5. Validación de experto 1

I. DATOS GENERALES

I.1. Apellidos y nombres del informante: **Mg. Jorge Alberto Prado Palomino**

I.2. Institución donde labora: UNSCH-Ayacucho.

I.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario.

I.4. Autores del instrumento: Bach. Mike Jhonatan Mejía Huayhua.

Bach. Herald Nikxon Sáez Morales

I.5. Título de la investigación: **Factores de Diamante de Porter relacionados a la gestión comercial de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, 2020.**

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA					
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				87		
OBJETIVIDAD	Está expresado con conductas observables																					86	
ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la investigación																					85	
ENTIDAD FINANCIERA	Existe un constructo lógico en los ítems																					85	
SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad																					86	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados																					85	
CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos																					86	
COHERENCIA	Entre dimensiones e indicadores																					85	
METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos.																					85	
PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la ciencia																					86	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Recomendable la Aplicación.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: $(856/10) * (0.20) = 17.12$

Lugar y fecha: Ayacucho, 11 de marzo 2021.

Firma:

DNI. N° 28288474

Tel.:

Anexo 6. Validación de experto 2

I. DATOS GENERALES

I.1. Apellidos y nombres del informante: **Mg. Víctor Raúl Rodríguez Hurtado**

I.2. Institución donde labora: UNSCH-Ayacucho.

I.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario.

I.4. Autores del instrumento: Bach. Mike Jhonatan Mejía Huayhua.

Bach. Herald Nikxon Sáez Morales

I.5. Título de la investigación: **Factores de Diamante de Porter relacionados a la gestión comercial de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, 2020.**

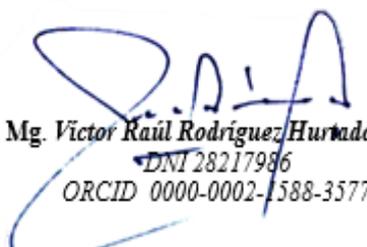
II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				90	
OBJETIVIDAD	Está expresado con conductas observables																				90	
ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la investigación																				90	
ENTIDAD FINANCIERA	Existe un constructo lógico en los ítems																				91	
SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad																				91	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados																				88	
CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos																				89	
COHERENCIA	Entre dimensiones e indicadores																				85	
METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos.																				88	
PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la ciencia																				90	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Se recomienda su Aplicación.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: $(892/10) * (0.20) = 17.88$

Lugar y fecha: Ayacucho, 11 de marzo 2021.


Mg. Víctor Raúl Rodríguez Hurtado
 DNI 28217986
 ORCID 0000-0002-1588-3577

Anexo 8. Data procesada

Tabla 3

Género de clientes

Género de clientes	Total	%
Varones	237	62%
Mujeres	147	38%
Total	384	100%

Tabla 4

Nivel de instrucción de clientes

Nivel de instrucción	Total	%
Sin estudios	12	3%
Primaria - secundaria	154	40%
Técnica	120	31%
Superior	98	26%
Total	384	100%

Tabla 5

Condición laboral de clientes

Condición laboral	Total	%
Dependiente	124	32%
Independiente	260	68%
Total	384	100%

Tabla 6

Diferencia superior que la competencia y planificación de ventas

¿Las Cajas Municipales muestran diferencia superior que sus competidores?	TOTAL		¿Las Cajas municipales planifican el proceso de otorgamiento de crédito?	TOTAL	
	TOTAL	%		TOTAL	%
Siempre	33	9%	Siempre	43	11%
Casi siempre	87	23%	Casi siempre	60	16%
A veces	137	36%	A veces	144	38%
Muy pocas veces	117	30%	Muy pocas veces	114	30%
Nunca	10	3%	Nunca	23	6%
TOTAL	384	100%	TOTAL	384	100%

Tabla 7

Calidad de atención mejor que la competencia y optimidad de control de procesos

¿La calidad de atención es mejor que de sus competidores?	TOTAL	%	¿El control de proceso de créditos es óptimo?	TOTAL	%
Siempre	37	10%	Siempre	47	12%
Casi siempre	73	19%	Casi siempre	60	16%
A veces	160	42%	A veces	174	45%
Muy pocas veces	93	24%	Muy pocas veces	80	21%
Nunca	21	5%	Nunca	23	6%
TOTAL	384	100%	TOTAL	384	100%

Tabla 8

Mejor gestión que la competencia y capacitación óptima del equipo

¿El estilo de gestión es mejor que de sus competidores?	TOTAL	%	¿Los trabajadores muestran capacitación	TOTAL	%
Siempre	43	11%	Siempre	20	5%
Casi siempre	57	15%	Casi siempre	43	11%
A veces	174	45%	A veces	234	61%
Muy pocas veces	73	19%	Muy pocas veces	60	16%
Nunca	37	10%	Nunca	27	7%
TOTAL	384	100%	TOTAL	384	100%

Tabla 9

Costo de créditos y logro de metas laborales

¿El costo de créditos es satisfactorio?	TOTAL	%	¿Sus trabajadores cumplen lo que prometen?	TOTAL	%
Siempre	27	7%	Siempre	27	7%
Casi siempre	50	13%	Casi siempre	53	14%
A veces	207	54%	A veces	194	51%
Muy pocas veces	63	16%	Muy pocas veces	70	18%
Nunca	37	10%	Nunca	40	10%
TOTAL	384	100%	TOTAL	384	100%

Tabla 10

Estrategias de promoción y competencias del personal

¿Sus estrategias de promoción son los óptimos?			¿Las competencias del personal son los más adecuados?		
	TOTAL	%		TOTAL	%
Siempre	40	10%	Siempre	27	7%
Casi siempre	57	15%	Casi siempre	53	14%
A veces	197	51%	A veces	207	54%
Muy pocas veces	70	18%	Muy pocas veces	63	16%
Nunca	20	5%	Nunca	34	9%
TOTAL	384	100%	TOTAL	384	100%

Tabla 11

Diversidad de oferta de productos y acciones de motivación al personal

¿Ofertan mayor diversidad de productos crediticios?			¿El personal muestra motivación en la atención?		
	TOTAL	%		TOTAL	%
Siempre	53	14%	Siempre	33	9%
Casi siempre	63	16%	Casi siempre	53	14%
A veces	160	42%	A veces	180	47%
Muy pocas veces	77	20%	Muy pocas veces	80	21%
Nunca	31	8%	Nunca	38	10%
TOTAL	384	100%	TOTAL	384	100%

Tabla 12

Dotación de recursos empresariales y prospección de retención-ampliación de clientes

¿Los recursos organizacionales son los más adecuado?			¿Prospeccionan la retención y ampliación clientes?		
	TOTAL	%		TOTAL	%
Siempre	40	10%	Siempre	53	14%
Casi siempre	57	15%	Casi siempre	63	16%
A veces	174	45%	A veces	160	42%
Muy pocas veces	70	18%	Muy pocas veces	80	21%
Nunca	43	11%	Nunca	28	7%
TOTAL	384	100%	TOTAL	384	100%

Tabla 13

Competitividad de fuerza laboral y protocolo de negociación con clientes

¿La competitividad general de estas financieras es óptima?			¿Existen protocolos de negociación con sus clientes?		
	TOTAL	%		TOTAL	%
Siempre	27	7%	Siempre	33	9%
Casi siempre	40	10%	Casi siempre	50	13%
A veces	204	53%	A veces	197	51%
Muy pocas veces	57	15%	Muy pocas veces	57	15%
Nunca	56	15%	Nunca	47	12%
TOTAL	384	100%	TOTAL	384	100%

Tabla 14

Infraestructura especializada y estrategias de fidelización

¿Sus infraestructuras son especializada?			¿Las estrategias de fidelización son los óptimos?		
	TOTAL	%		TOTAL	%
Siempre	43	11%	Siempre	37	10%
Casi siempre	63	16%	Casi siempre	50	13%
A veces	170	44%	A veces	170	44%
Muy pocas veces	80	21%	Muy pocas veces	60	16%
Nunca	28	7%	Nunca	67	17%
TOTAL	384	100%	TOTAL	384	100%



UNSCH

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DECANATO

TRANSCRIPCIÓN DE ACTA DE SUSTENTACIÓN

En la ciudad de Ayacucho, el día 16 de junio de 2023, a las 16:00 horas, en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, se reunieron los miembros de la Comisión del Jurado Evaluador, conformado por el Lic. Sixto Arotoma Cacñahuaray, Lic. Jorge Antonio Gálvez Molina Y Lic. Eusterio Ore Gutiérrez y actuando como secretario el Lic. Elvis Raúl Huaihua Flores.

El secretario da lectura de la Resolución Decanal N° 224-2023-UNSCH-FCEAC-D de fecha 13 de junio de 2023 el cual declara expedito a los bachilleres MIKE JHONATAN MEJIA HUAYHUA y HERALD NIKXON SÁEZ MORALES, para la sustentación de la tesis: **“Factores de diamante de Porter relacionados a la gestión comercial de las cajas municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, 2020”** para optar el título profesional Licenciado en Administración de Empresas;

Acto seguido el Decano invita a los sustentantes a dar inicio a la exposición de la mencionada tesis en un tiempo aproximado de treinta (30) minutos. Concluida la sustentación el Decano solicita a los miembros del jurado evaluador formular las preguntas y repreguntas necesarias para lo cual disponen de cuarenta (40) minutos, las mismas que fueron absueltas satisfactoriamente.

Concluida la sustentación, el Decano invita a los sustentantes y público asistente abandonar la sala de grados con la finalidad de deliberar y emitir la calificación correspondiente, con el siguiente resultado:

Jurado 1	14
Jurado 2	13
Jurado 3	14

Resultandos aprobados por unanimidad con el calificativo de CATORCE (14)

Siendo las 18:15 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico y en fe de lo actuado firman al pie del presente los profesores: Lic. Sixto Arotoma Cacñahuaray, Lic. Jorge Antonio Gálvez Molina, Lic. Eusterio Ore Gutiérrez y Lic. Elvis Raúl Huaihua Flores.

Acta: N°03 con folio N°352-354

Ayacucho, 04 de marzo de 2024

Jesús Augusto Badajoz Ramos

Secretario Docente



UNSCH

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DECANATO

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD CON DEPÓSITO

No 011/24-EPAE/FCEAC/UNSCH

1. Apellidos y nombres de investigadores: **Bach. Mike Jhonatan MEJÍA HUAYHUA**
Bach. Herald Nikxon SAEZ MORALES
2. Escuela Profesional/Unidad de investigación: Administración de Empresas
3. Facultad: Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
4. Tipo de trabajo académico evaluado: Borrador de Tesis
5. Título del trabajo académico: **Factores de diamante de Porter relacionados a la gestión comercial de las Cajas Municipales operantes en la ciudad de Ayacucho, 2020.**
6. Software de similitud: TURNITIN
7. Fecha de recepción: 01 de marzo 2024
8. Fecha de evaluación: 04 de marzo 2024
9. Evaluación de originalidad.

Porcentaje de similitud	Resultado
*10%	** APROBADO

*Consignar el porcentaje de similitud

Consignar **APROBADO si se encuentra dentro del rango de porcentaje establecido, Subsanan las observaciones o **DESAPROBADO** si excede el porcentaje permisible de similitud.

Ayacucho, 04 de marzo de 2024

UNSCH, FCEAC, EPAE
SIMILITUD - TURNITIN
Dr. Eusterio Oré Gutiérrez
DOCENTE INSTRUCTOR

Factores de diamante de Porter relacionados a la gestión comercial de las Cajas Municipales operantes en la Ciudad de Ayacucho, 2020

por Mike Jhonatan y Herald Nikxon - Mejia Huayhua y Saez Morales

Fecha de entrega: 01-mar-2024 05:43p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2309246570

Nombre del archivo: PARA_TURNITIN-_MIKE_Y_HERALD.pdf (1.14M)

Total de palabras: 17313

Total de caracteres: 92244

Factores de diamante de Porter relacionados a la gestión comercial de las Cajas Municipales operantes en la Ciudad de Ayacucho, 2020

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	2%
2	repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	1%
6	www.porlaeducacion.mx Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	<1%
8	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	<1%

9	blogs.imf-formacion.com Fuente de Internet	<1 %
10	edoc.pub Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
12	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	<1 %
13	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.ucp.edu.co Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080 Fuente de Internet	<1 %
16	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	vsip.info Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo