

## FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“ESTRATEGIAS DE VENTAS B2B PARA INCREMENTAR  
LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CIENTÍFICA  
PERUANA S.R.L., 2019-2021”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título  
profesional de:

Licenciado en Administración

**Autores:**

Miguel Angel Roque Aleman  
Julio Cesar Flores Soplín

Asesor:

Mg. Luis Edgar Tarmeño Bernuy  
<https://orcid.org/0000-0001-7511-5273>

Lima - Perú

## **DEDICATORIA**

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias por su permanente apoyo y comprensión  
durante nuestra vida universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro profundo agradecimiento a nuestros compañeros y en especial a nuestros maestros,  
que compartieron sus experiencias y conocimientos.

**TABLA DE CONTENIDOS**

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
TABLA DE CONTENIDOS.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
ÍNDICE DE ECUACIONES.....	9
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Experiencia profesional.....	11
1.2 Datos generales de la empresa.....	13
1.3 Logo de la empresa.....	13
1.4 Misión.....	14
1.5 Visión.....	14
1.6 Valores corporativos.....	14
1.7 Estructura organizacional.....	14
1.8 Actividades de la empresa.....	15
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 Contextualización del problema.....	18
2.2 Antecedentes.....	21
2.3 Estrategias de Ventas.....	23
2.4 Rentabilidad.....	28
2.5 Problema Principal.....	33
2.6 Objetivos.....	34
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	44
3.1 Involucrados en el proyecto.....	44
3.2 Desarrollo del plan.....	46
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	72

4.1 Objetivo General .....	72
4.2 Objetivos Específicos .....	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	80
5.1 Conclusiones.....	80
5.2 Recomendaciones .....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	83
ANEXOS .....	90

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 <i>Estudios sobre crecimiento y rentabilidad</i> .....	30
Tabla 2 <i>Factores clave del éxito en ventas</i> .....	35
Tabla 3 <i>Diferencias entre B2B y B2C</i> .....	36
Tabla 4 <i>Porcentaje de logro de metas de los vendedores - 2019</i> .....	48
Tabla 5 <i>Actividades y logros del proceso de ventas – 2019</i> .....	52
Tabla 6 <i>Compras y pagos a proveedores – 2019</i> .....	61
Tabla 7 <i>Cronograma de compras y entregas, 2020</i> .....	67
Tabla 8 <i>Clientes al 2019</i> .....	68
Tabla 9 <i>Cantidad de clientes por sector B2B, 2020-2021</i> .....	69
Tabla 10 <i>Resultados de la Política de Incentivos: 2020, 2021</i> .....	72
Tabla 11 <i>Cumplimiento del proceso de ventas por parte de los vendedores: 2020</i> .....	74
Tabla 12 <i>Cumplimiento del proceso de ventas por parte de los vendedores: 2021</i> .....	75
Tabla 13 <i>Descuentos en el volumen de compras: 2020 y 2021</i> .....	76
Tabla 14 <i>Ventas anuales: 2020-2021</i> .....	77
Tabla 15 <i>Estados de Resultados Comparado: 2020-2021</i> .....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Logo de la empresa</i> .....	13
Figura 2 <i>Organigrama de la empresa</i> .....	15
Figura 3 <i>Equipos que comercializa la empresa</i> .....	16
Figura 4 <i>Implementos que comercializa la empresa</i> .....	16
Figura 5 <i>Principales marcas que comercializa la empresa</i> .....	17
Figura 6 <i>Mercado laboral nacional 2012 - 2020</i> .....	18
Figura 7 <i>Principales empresas de servicios de entrega de productos</i> .....	19
Figura 8 <i>Las cifras de las empresas B2B</i> .....	20
Figura 9 <i>Proceso de ventas</i> .....	25
Figura 10 <i>Estructura y característica del mercado B2B</i> .....	26
Figura 11 <i>Estado de Resultados</i> .....	33
Figura 12 <i>Elementos del proceso</i> .....	40
Figura 13 <i>Diagrama de flujo del proceso de ventas - simbología básica</i> .....	41
Figura 14 <i>Relación de las Ventas y Costos Total para determinar la Utilidad</i> .....	42
Figura 15 <i>Crecimiento por diversificación</i> .....	43
Figura 16 <i>Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa)</i> .....	47
Figura 17 <i>Porcentaje de logro de metas de los vendedores - 2019</i> .....	48
Figura 18 <i>Política de Incentivos - 2020</i> .....	50
Figura 19 <i>Política de Incentivos - 2020</i> .....	50
Figura 20 <i>Correo – Carta de presentación 2021</i> .....	53
Figura 21 <i>Carta de presentación - 2021</i> .....	54
Figura 22 <i>Correo de presentación comercial</i> .....	55
Figura 23 <i>Propuesta económica – Parte 1</i> .....	56
Figura 24 <i>Propuesta económica – Parte 2</i> .....	57
Figura 25 <i>Orden de compra - venta</i> .....	58

Figura 26_	<i>Factura de venta</i>	59
Figura 27_	<i>Proceso de ventas implementado - 2020</i>	60
Figura 28_	<i>Proceso de compras implementado</i>	63
Figura 29_	<i>Cotización de compras</i>	64
Figura 30_	<i>Orden de compra</i>	65
Figura 31_	<i>Factura de venta - compra</i>	66
Figura 32_	<i>Descuento logrados por cada proveedor, 2020</i>	67
Figura 33_	<i>Cantidad de clientes por sector B2B, 2020-2021</i>	69
Figura 34_	<i>Captura de pantalla de base de datos de clientes, 2020-2021</i>	70
Figura 35_	<i>1- Clientes B2B, 2020-2021</i>	70
Figura 36_	<i>2- Contactos de clientes B2B, 2020-2021</i>	71
Figura 37_	<i>Porcentaje de metas logradas: 2020, 2021</i>	73
Figura 38_	<i>Ventas anuales: 2020 - 2021</i>	78

## ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 <i>Margen de Utilidad Bruta</i> .....	31
Ecuación 2 <i>Margen de Utilidad Operativa</i> .....	31
Ecuación 3 <i>Margen de Utilidad Neta</i> .....	32

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación titulada “Estrategias de Ventas B2B para incrementar la Rentabilidad de la empresa Científica Peruana S.R.L., 2019-2021” tuvo como objetivo determinar un conjunto de estrategias de ventas que permitieran generar rentabilidad en el negocio. Los resultados de la implementación de políticas de incentivos económicos a los vendedores con beneficios y bonos permitieron aumentar las ventas para el 2020 en 93% y para el 2021 en 96%, la implementación de un proceso estandarizado de ventas permitió que el promedio de cumplimiento del proceso de ventas fuese del 93% para el 2020 y 96% para el 2021, la implementación de un plan de compras y pago a los proveedores permitió lograr un descuento promedio del 11.3% que permitió reducir los costos de compras, la diversificación de la cartera de clientes del negocio permitieron incrementar las ventas de S/ 185,944 soles del 2019 a S/ 767,012 para el 2020 y S/ 882,064 para el 2021. Todas estas estrategias implementadas permitieron que se lograra una rentabilidad bruta que pasó de 52.92% el 2020 a 60.08% para el 2021, una rentabilidad neta pasó de 0.48% el 2020 a 3.25% para el 2021. Las limitaciones estuvieron relacionadas al acceso de la información debido a confidencialidad de los datos y éticamente se respetaron todos los derechos de autor mediante el uso correcto de las normas APA v. 7.

Palabras clave: Estrategias, ventas, B2C, B2B, rentabilidad bruta, rentabilidad neta, rentabilidad.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Experiencia profesional

Los investigadores trabajaron en la empresa Científica Peruana SRL. en los puestos de jefe de ventas y jefe de finanzas, respectivamente por un período de 4 años donde realizaron una serie de propuestas y mejoras relacionadas con las ventas y con la rentabilidad del negocio.

Todo inició cuando, el Gerente General de Científica Peruana SRL., el Sr. Víctor Rodríguez, necesitaba contratar trabajadores que tuviesen los conocimientos y la experiencia para poder incrementar las ventas del negocio y mejorar las utilidades. Es así como, por recomendación, Miguel Roque dejó el currículo para postular al puesto de jefe de ventas, donde pasó por una entrevista directa con el Gerente General el cual dejó muy claro que su representada necesita incrementar las ventas a través de la aplicación de diferentes estrategias. Luego de una semana de transcurrida las entrevistas a diferentes candidatos, es que el 1 de agosto del 2018, el bachiller firmó contrato para ocupar el cargo mencionado. Él contaba con experiencia en ventas en la Distribuidora del Gustito E.I.R.L en la cual se había desempeñado con mucho éxito, elaborando estrategias que lograron incrementar las ventas.

Las principales funciones asignadas al puesto fueron:

- Seleccionar y contratar al personal de ventas.
- Definir los objetivos y metas de ventas en coordinación con la Gerencia General y otras áreas del negocio.
- Distribuir eficientemente el trabajo al equipo de ventas.
- Elaborar, constantemente, diferentes estrategias para incrementar las ventas em coordinación con las diferentes áreas del negocio.

- Intervenir directamente en los productos y servicios que la empresa oferte al mercado.
- Elaborar reportes e informes sobre las proyecciones y logros de los objetivos y metas trazadas.
- Asistir a reuniones con los clientes y potenciales clientes en representación de la compañía.
- Capacitar, constantemente, al equipo de ventas.
- Resolver los problemas que se presentaran respecto a la oferta de productos y servicios del negocio.

Asu vez, la Gerencia General decidió buscar un candidato para el puesto de jefe de Finanzas, debido a que era necesario establecer los márgenes de ganancia bruta, operativa y neta del negocio. Es así como por recomendación de uno de sus trabajadores se presenta Julio Flores al puesto solicitado teniendo una entrevista directa también con el Gerente General del negocio quien evalúa su potencial y decide contratarlo el 01 de agosto del 2018. Él siempre se había desempeñado en el área de finanzas en diferentes empresas como Neptunia S.A. y Corporación Aceros Arequipa S.A., en las cuales aprendió a dominar temas como costos y su impacto en la rentabilidad.

Las principales funciones asignadas al puesto fueron:

- Administrar todas las actividades relacionadas con el uso de recursos económicos y financieros del negocio para su óptima utilización.
- Evaluar y proponer estrategias en coordinación con otras áreas del negocio para maximizar la rentabilidad.
- Administrar todos los recursos financieros del negocio en coordinación con la Gerencia General.

- Evaluar y aprobar las cotizaciones en temas de costos.
- Dirigir y controlar el flujo de caja del negocio.
- Manejar las cuentas corrientes junto con la Gerencia General.
- Supervisar y liderar al personal a su cargo para la presentación de documentos de gestión financiera como el Estado de Resultados del negocio.

## 1.2 Datos generales de la empresa

Científica Peruana es una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada - S.R.L.- siendo familiar donde los socios se conocen y donde las participaciones, las cuales son equitativas, no son acciones ni están inscritas en títulos valores.

Inició sus actividades el 11 de marzo del 2017 y cuyo domicilio fiscal es Calle Túpac Amaru 511, Urbanización Cercado de Mariano Melgar, departamento de Arequipa, donde el Representante Legal es el Sr. Víctor Hugo Rodríguez Uro identificado con DNI 47408902 desde el 01 de junio del 2018 y cuenta con siete trabajadores que pertenecen a las diferentes áreas del negocio. (Detalle en Anexo 1).

## 1.3 Logo de la empresa

El logo distintivo es como aparece en la Figura 1.

### Figura 1

*Logo de la empresa*



*Nota:* La figura muestra el logo de la empresa. Fuente: La empresa.

#### **1.4 Misión**

“Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes brindándoles equipos, materiales e implementos de carácter científico para laboratorio, comprometiéndonos con el éxito de cada uno de sus proyectos”. (Científica Peruana SRL, s.f.).

#### **1.5 Visión**

“Ser una empresa líder a nivel nacional en proveer soluciones a las necesidades de carácter científico en pro del desarrollo de nuestro país”. (Científica Peruana SRL, s.f.).

#### **1.6 Valores corporativos**

La empresa tiene una sólida cultura donde tiene establecidos cinco valores corporativos muy arraigados que son:

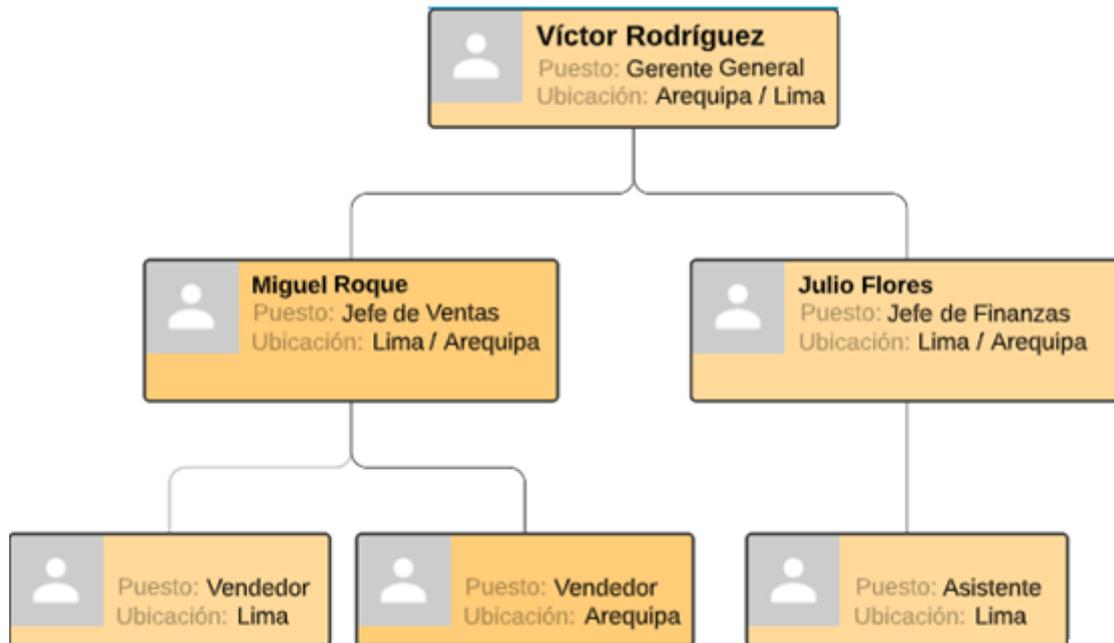
- La confianza, generada a través del beneficio mutuo.
- El compromiso, generado a través satisfacer lo mejor posible a nuestros clientes.
- La honestidad, reflejada en la transparencia y rectitud en el desarrollo de las operaciones del negocio.
- La responsabilidad, reflejada en el cumplimiento de todas las obligaciones y compromisos.
- La mística, se busca dar lo mejor en todo lo que realiza.

#### **1.7 Estructura organizacional**

La estructura organizacional del negocio se refleja en el organigrama de la Figura 2, en la cual está el Gerente General y las dos jefaturas a cargo de los investigadores.

**Figura 2**

*Organigrama de la empresa*



*Nota:* La figura muestra la distribución de los puestos. Fuente: La empresa, en el período 2019-2021

### 1.8 Actividades de la empresa

Como señala la ficha RUC de la organización (Anexo 1), las actividades económicas son, la principal es la 4659 - Venta al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo, la secundaria son la 4719 – Otras actividades de venta al por menor en comercio no especializados y 7210 – Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias naturales y la ingeniería.

Así mismo se tiene como actividad principal la comercialización de equipos, materiales e implementos para los laboratorios como se aprecian en las Figuras 3 y 4, que se detallan a continuación:

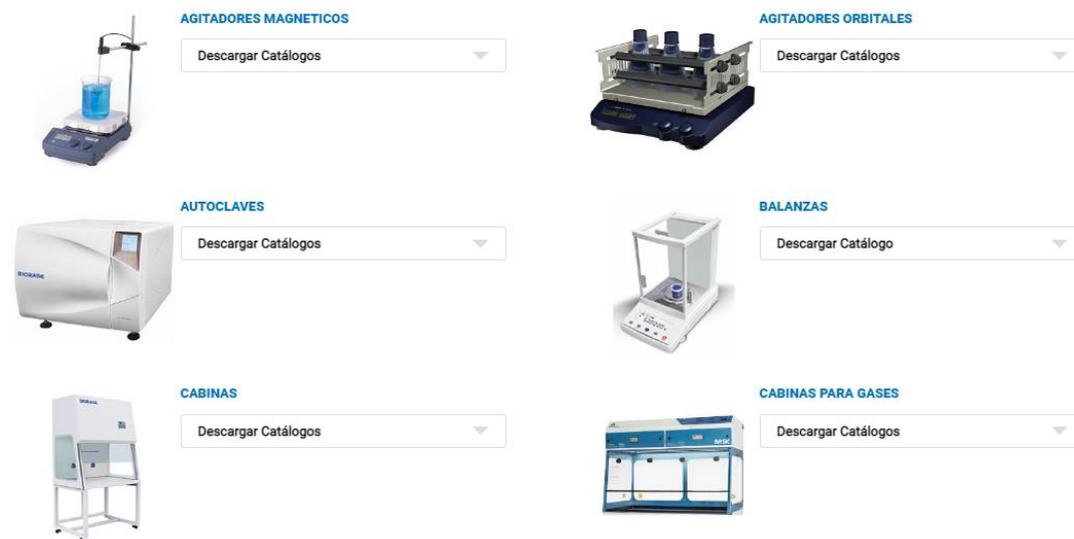
- Equipos: Agitadores magnéticos y orbitales, Autoclaves, Balanzas, Cabinas y cabinas para gases, Centrífugas, Espectrofotómetros, Evaporador rotatorio, Hornos, Incubadora, Micropipetas y dispensadores, Microscopios y

multiparámetros, Purificadores de agua, Refrigeradoras y congeladoras y Tamices.

- Materiales: Materiales en general.
- Implementos: Mandiles, Lentes de Seguridad, Guantes.

### Figura 3

*Equipos que se comercializan*



*Nota:* La figura muestra algunos equipos que se comercializan. Fuente: La empresa

### Figura 4

*Implementos que se comercializan.*



*Nota:* La figura muestra los implementos que se comercializan. Fuente: La empresa.

Las principales marcas que comercializa el negocio son *Precisa, Hanna*

*Instruments y Scilogex* como se aprecia en la Figura 5:

### Figura 5

*Principales marcas que se comercializan.*



*Nota:* La figura muestra las principales marcas que comercializa el negocio. Fuente: La empresa.

De igual manera, Científica Peruana S.R.L., brinda garantía y respaldo a nivel nacional e internacional mediante un excelente a) Soporte Técnico, para la instalación y mantenimiento preventivo y correctivo; b) Respaldo de Marca, mediante la distribución de la marca *Precisa Gravimetrics* brindando asistencia y garantía; c) Asesoría constante, con una atención personalizada y en todo momento.

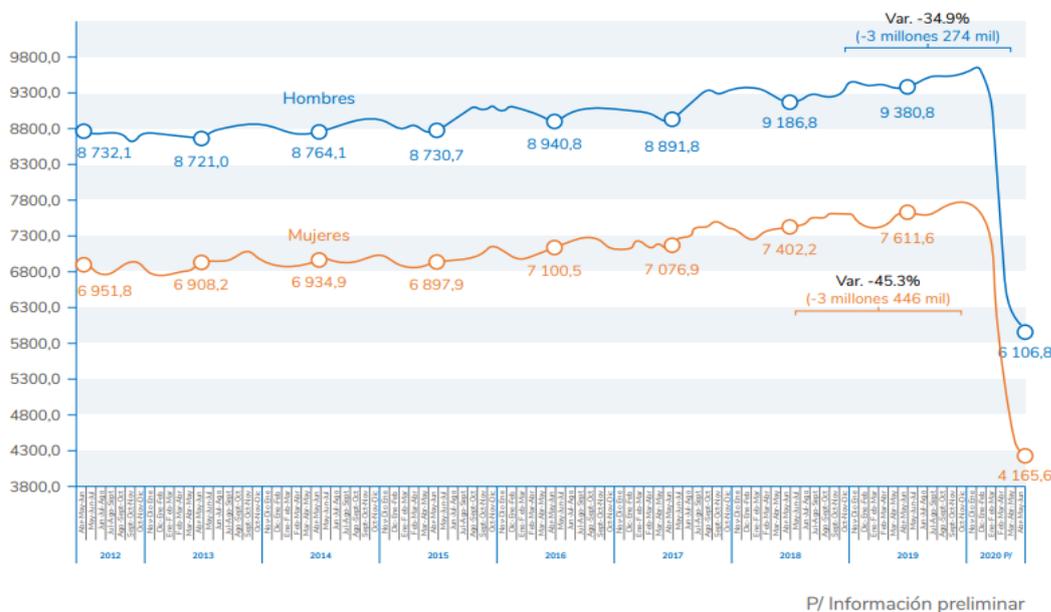
## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Contextualización del problema

A nivel mundial, la pandemia de la Covid-19 ha ocasionado que las personas generen nuevos hábitos de consumo que varían desde la transformación de los hogares en oficinas o pequeños negocios, pasando por el aumento del consumo de videojuegos y servicios de *streaming*, compras por internet y volviéndolos más exigentes al momento de decidir por un producto y una marca en particular, causado -en gran medida- por las elevadas tasas de desempleo de -52.3% en la costa, -24.3% en la sierra y -22.9% en la selva, con una caída del Producto Bruto Interno (PBI) de -15% y por las medidas de confinamiento social impuestas por el Gobierno peruano; entre otros muchos factores (CAPECE, 2021), como se aprecia en la Figura 6.

**Figura 6**

*Mercado laboral nacional 2012 - 2020*



*Nota:* La figura muestra la caída del empleo en hombre y mujeres. Fuente: CAPECE (2021, p. 6 citando al Instituto Nacional de Estadística e Informática -INEI- en la Encuesta Nacional de Hogares).

Así, algunas categorías de negocios crecieron enormemente como las Bodegas en 97%, las Panaderías en 2,683%, los Supermercados en 414%, los Mayoristas en 2,171%, el sector Educación en 224%, el sector Salud con 1,000%, Tecnología con 600%, Deporte y Fitness en 400%, entre otros. Cabe destacar que los servicios de entrega de productos - *delivery*- también crecieron mucho donde algunas empresas ya existían en el mercado y otras se incorporaron como se aprecia en la Figura 7. (CAPECE, 2021; p. 23-25).

**Figura 7**

*Principales empresas de servicios de entrega de productos*

Tipo de Proveedor	Nombre Proveedor	Tipo de Envío				Ingreso de Pedidos				Precios Referenciales inc IGV				Servicio								
		Express (1-3 horas)	Same Day (Desde 6 horas)	Next Day (24 horas)	Fulfillment	API	Web App	Carga Masiva	App Celular	Express (1-3 horas)	Same Day (Desde 6 horas)	Next Day (24 horas)	Fulfillment	Logística Inversa	Cobertura Nacional	Sucursales en Lima	Sucursales en Provincia	Dark Store en Lima	Dark Store en Provincia	PUDO* Lima	PUDO* Provincia	
Logística de Última Milla	99 minutos.com	✓	✓	✓	⚠	✓	✓	✓	⚠	Desde S/8.25	Desde S/8.9	Desde S/8.5	⚠	✓	⚠	1	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠
	chazki	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⚠	⚠	Contactar asesor comercial Chazki		⚠	✓	✓	2	5	✓	✓	✓	✓	✓
	OLVA	⚠	⚠	✓	✓	✓	⚠	✓	⚠	⚠	⚠	Desde S/7.00	Desde S/8.00	✓	✓	24	220	4	⚠	18	2	⚠
	SAVAR	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Desde S/12.00	Desde S/9.00	Desde S/6.00	Desde S/9.00	⚠	✓	9	⚠	⚠	⚠	✓	✓	✓
	QAYARIX	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Desde S/9.00	Desde S/7.00	Desde S/6.00	Desde S/8.00	✓	✓	3	21	✓	⚠	✓	✓	✓
	FIRST COURIER	✓	⚠	✓	✓	✓	✓	✓	⚠	Desde S/10.00	⚠	Desde S/6.00	⚠	✓	✓	2	⚠	⚠	⚠	✓	✓	✓
	MOOVA	✓	✓	✓	⚠	✓	✓	✓	⚠	Desde S/9.00	Desde S/8.50	Desde S/8.00	⚠	✓	⚠	1	⚠	⚠	⚠	✓	⚠	⚠
	urbaner	✓	✓	✓	⚠	✓	✓	✓	⚠	Desde S/8.00	Desde S/9.00	Desde S/7.00	⚠	✓	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠
	Scharff	✓	⚠	✓	✓	✓	✓	✓	⚠	Desde S/7.00	⚠	Desde S/6.00	Desde S/9.00	✓	✓	3	45	⚠	⚠	48	17	⚠
	URBANO	⚠	⚠	✓	✓	✓	✓	✓	⚠	⚠	⚠	Desde S/10	⚠	⚠	✓	1	Falta info	⚠	⚠	⚠	✓	✓
Delivery Apps	PedidosYa	✓	⚠	⚠	⚠	✓	⚠	⚠	✓	S/8.30*	⚠	⚠	⚠									
	Rappi	✓	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	✓	S/6.50*	⚠	⚠	⚠									
	cabify	✓	⚠	⚠	⚠	⚠	⚠	✓	✓	Desde S/7.10* Auto S/8.90*	⚠	⚠	⚠									

\*PUDO: Pick Up & Drop Off

\*Tarifa estimada sobre 3.5km. Tarifa puede ser más alta si se le incluye seguro

*Nota:* La figura muestra la evaluación de las principales empresas de servicios de entrega de productos. Fuente: CAPECE (2021; p. 36)

Es entonces, que las empresas empiezan a centrarse en buscar nuevas formas de incrementar sus ventas y una estrategia importante es la diversificación de su cartera de clientes, la cual se acomode a su modelo de negocio. Una estrategia es que la empresa venda a otras empresas, es decir, vender de negocio a negocio o también conocido como *Business to Business -B2B-*, el cual mueve nueve trillones de dólares en el mercado mundial (Merzthal, 2021), donde la empresa deberá tener presente aspectos claves como que las decisiones de compra suelen ser aprobadas por diferentes áreas y jerarquías dentro

de la organización a la cual se le oferta el producto o servicio. En ese sentido, la empresa *B2B International – M&H Institute* señaló que sólo el 3% de las escuelas de negocio del mundo enseñan contenidos B2B, el 31% de las empresas B2B mostraron preocupación por el crecimiento de su negocio, el 56% de las empresas B2B señala tener dificultades en aplicar estrategias de ventas e incrementar su imagen, el 45% de las empresas B2B no saben enfrentar correctamente los desafíos comerciales y el 92% del total de ventas lo hacen sólo el 9% de los vendedores como se aprecia en la Figura 8. (Consulting Group, 2021).

### Figura 8

*Las cifras de las empresas B2B*



*Nota:* La figura muestra datos sobre las empresas B2B. Fuente: Consulting Group (2021, citando a *B2B International – M&H Institute*).

## 2.2 Antecedentes

A nivel internacional la investigación de Velásquez (2021) en Ecuador buscó determinar estrategias para fortalecer la gestión comercial e incrementar los ingresos. Sus resultados señalaron que, de acuerdo a la evaluación de la oferta actual de la empresa es necesario diversificar con temas nuevos como familia, deporte y salud; que para la aplicación del nuevo contenido es necesario utilizar el *streaming* (contenidos en Internet que se pueden ver y escuchar), aplicar videos post grabado, publicar imágenes (*picture post*); la promoción del nuevo contenido buscará captar nuevos clientes empleando estrategias de descuento, esquema de pautas, etc.; que todas estas estrategias generarán una mayor utilidad en la organización. Así también Guevara (2018) también de Ecuador buscó establecer estrategias de comercialización para mejorar la rentabilidad del negocio. Sus resultados señalaron que los encuestados no conocen la empresa analizada (67%), consideran que el servicio recibido de su operador telefónico es 20% malo y el 71% prefiere que la empresa tenga canales directos de atención. En esa línea, Tellez et al (2017) en Colombia buscaron proponer una estrategia que permita mejorar el crecimiento y rentabilidad del negocio. Los resultados señalaron que las ventas sólo crecieron 6%, los descuentos aumentaron en 8%, las devoluciones en 30%, la publicidad se redujo en 13%, los servicios de personal aumentaron en 11%, los materiales y suministros aumentaron 30%, los honorarios por capacitaciones crecieron en 21%, los gastos de viaje aumentaron en 17%, el 2016 versus el año anterior, lo que afectó la rentabilidad del negocio donde el Margen Bruto cayó a 25.5% el 2016 frente al 27.3% el 2015. Finalmente, Martínez, J. y Martínez, A. (2017) de Ecuador buscaron analizar el impacto de las estrategias comerciales en la rentabilidad de las medianas empresas de calzado. Los resultados indicaron que las estrategias comerciales que realizan las empresas impactan significativamente en su rentabilidad; que las empresas deben apoyarse en los medios de publicidad, buscar

posicionar la marca, buscar nuevos mercados, que los productos cumplan con las expectativas del consumidor, que hay que realizar un buen control y seguimiento de las estrategias aplicadas.

A nivel nacional la investigación de Barco (2021) buscó incrementar las acciones de comunicación y marketing en los negocios B2B. Algunos de sus resultados señalaron que en las empresas B2B debe existir continuidad en la relación proveedores y clientes; existe complejidad en las relaciones comerciales debido a la cantidad de personas involucradas como técnicos, personal administrativo y logístico, personal de finanzas, compras y ventas; existe simetría en la tenencia de recursos y capacidades, es decir, las empresas compradoras tienen áreas de recursos humanos, finanzas, tecnología siendo, muchas veces, mayores que la empresa proveedora; existe bajos grados de formalización en las relaciones comerciales y los contratos suelen resultar ineficaces porque se basan más en la confianza y satisfacción entre las partes. De su parte Loja (2021) buscó evaluar la política comercial de la empresa y el impacto sobre las ventas y la rentabilidad. Sus resultados señalaron que la organización implementó ofertas de precios y descuentos por pronto pago o pagos al contado; amplió la variedad de productos, introdujo sus marcas en catálogos y mejoró la calidad de sus productos; mejoró su estructura organizacional a nivel operacional con un canal tradicional (bodegas y mercados), canal moderno (autoservicio y farmacias) y división institucional; aplicó políticas de segmentación de clientes según espacio geográfico, por volúmenes de compra y tipo de cliente final; aplicó publicidad en medios de comunicación, muestras de marketing, bonificaciones para los clientes e incentivos a la fuerza de ventas. Estas estrategias impactaron en las ventas que aumentaron 11% en el período 2018-2019 y una rentabilidad de neta creciente del 23%. En esa línea, Solano (2021) buscó determinar cómo influyen las estrategias comerciales en la rentabilidad del negocio. Los resultados señalan que las diferentes estrategias

comerciales aplicadas por la empresa sí han logrado aumentar la rentabilidad surgiendo, muchas veces, de las ideas de los trabajadores que tienen un contacto directo con el cliente; que las estrategias se centraron en aumentar la calidad al momento de vender y ofrecer mejores promociones; que las estrategias se centraron en las ventas para lograr superara los problemas causados por la pandemia de la Covid-19. Finalmente, Cortes et al. (2021) buscaron determinar la influencia del sistema de relacionamiento con el cliente en una empresa B2B. Los resultados señalaron que el 97.2% de los vendedores consideraron importante la implementación para atender el mercado B2B, el 54.1% de los compradores considera importante la implementación de un sistema y el 64.6% consideran que debería implementarse para el servicio postventa.

### **2.3 Estrategias de Ventas**

Las funciones básicas de las ventas se pueden dividir en tres partes como se detalla seguidamente (Navarro, 2012; p. 37):

1. Funciones administrativas, que implican la elaboración de normativas, planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de toda la fuerza de ventas.
2. Funciones operativas, que consisten en la contratación, supervisión y evaluación de la fuerza de ventas, realizar estudios de mercado, políticas de incentivos y promociones, etc.
3. Funciones técnicas, que buscan dar soluciones a los problemas operativos que se presentan.

En ese sentido, se puede señalar que la función de vender involucra a toda la organización en su conjunto elaborando buenas políticas administrativas, pasando por la fuerza de ventas del área operativa para darle soluciones a cada clientes del negocio.

La estrategia de ventas también son las acciones específicas que aplican las empresas para lograr sus metas e incrementar los ingresos del negocio que les permitan cubrir sus costos totales y obtener ganancias. (Sandoval et al., 2021).

En ese sentido, Ramírez et al., (2017), señalan que las estrategias de ventas que emplean los empresarios son diversas y están relacionadas a los clientes, a las relaciones con otras empresas, entre las principales, que permiten generar ventajas competitivas.

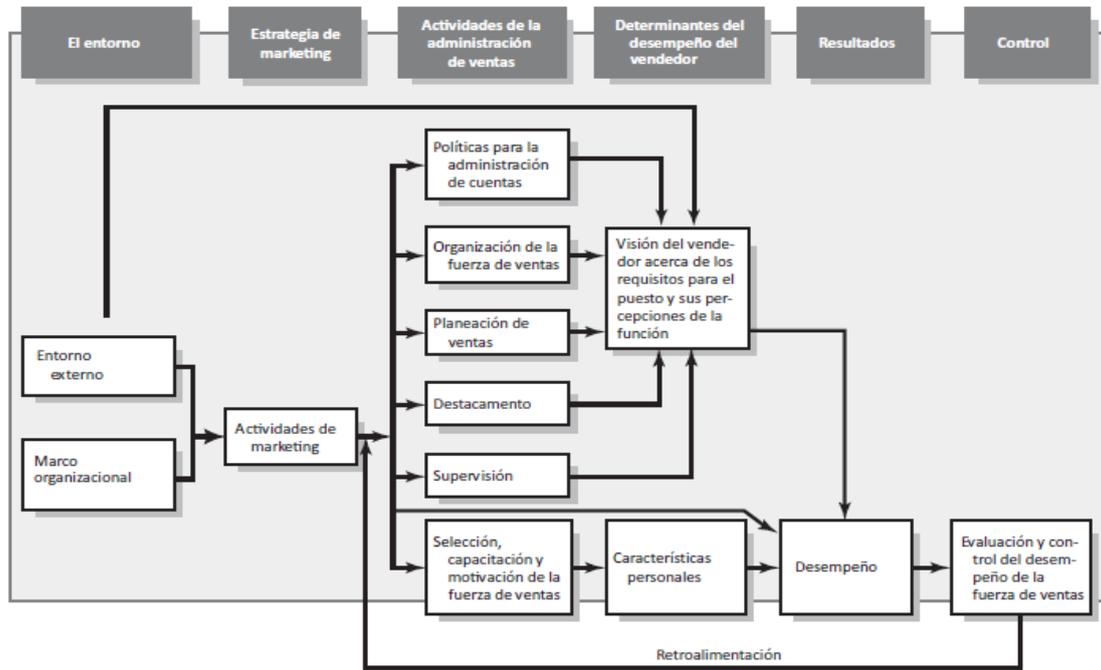
### ***El Proceso de Ventas***

El proceso que debe llevar a cabo la administración para el buen manejo de la fuerza de ventas comprende tres fases como se detalla seguidamente y se aprecia en la Figura 9 (Johnston y Marshall, 2009; p. 10):

1. La formulación, para la cual se debe tener presente el entorno al cual se enfrenta el negocio.
2. La aplicación, también llamada implementación, que comprende la correcta selección de los vendedores e implementar políticas y procedimientos para el logro de los objetivos.
3. La evaluación y control, que implica evaluar los resultados obtenidos por la fuerza de ventas.

**Figura 9**

*Proceso de ventas*



*Nota:* La figura muestra las fases a tener presente en el proceso de ventas. Fuente: Johnston y Marshall (2009; p. 11).

***Estructura y características del mercado B2B***

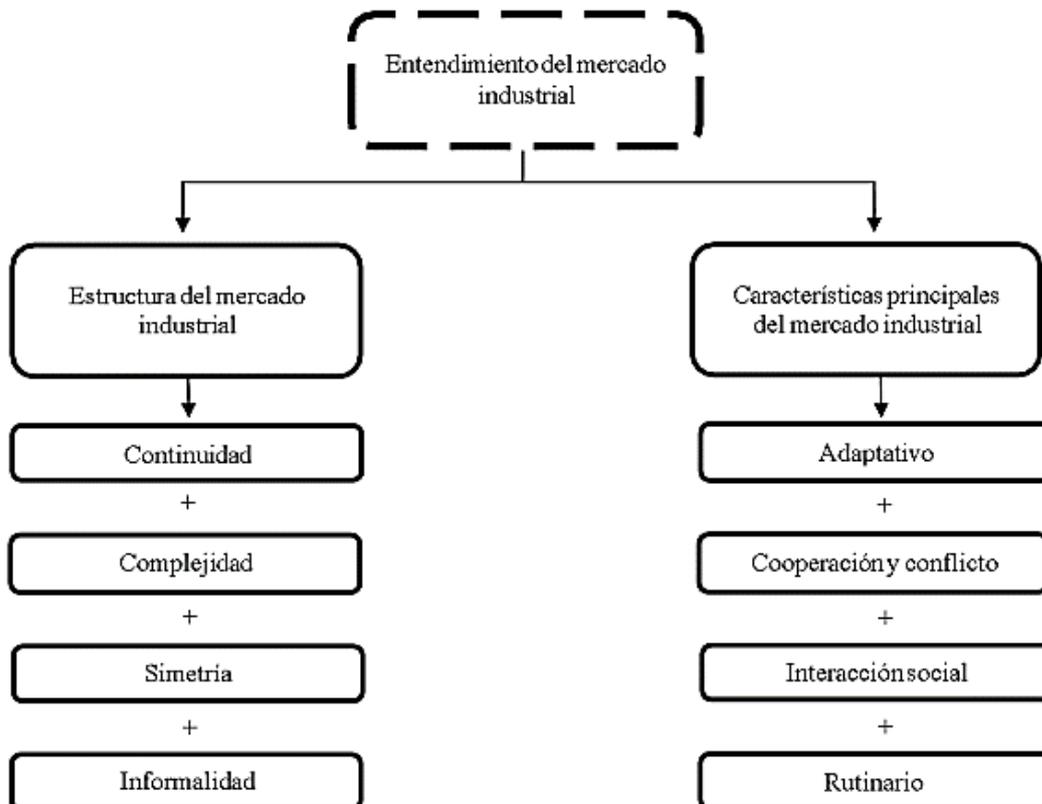
El mercado B2B presenta ciertas características en la relación cliente-proveedor, como se aprecia en la Figura 10, que considera la a) continuidad, suele existir una relación comercial estable y de largo plazo entre clientes y proveedores, b) la complejidad, las relaciones comerciales entre clientes y proveedores suelen involucrar a personas de diferentes áreas como técnicos, personal administrativo y logístico, finanzas, de ventas y compras, y c) la simetría, los compradores suelen tener estructuras organizacionales mayores a los proveedores teniendo área de recursos humanos, finanzas, tecnología, etc.

De igual manera, el mercado B2B presenta características como a) la informalidad, las relaciones comerciales presentan altos grados de informalidad porque se suelen basar en la confianza y satisfacción de las partes, b) adaptativo, las partes suelen adaptarse a

diferentes situaciones conforme avanza la relación comercial, c) cooperación y conflicto, referido a que en el avance de las relaciones comerciales se presentan problemas respecto de los beneficios obtenidos, que serán superados con el tiempo y con el compromiso de las partes, d) la interacción social, referida a que las empresas están conformadas por personas con comportamientos específicos y donde se forman redes de relaciones personales surgiendo la confianza entre ellos, e) rutinario, a pesar de la complejidad de las relaciones comerciales con el tiempo se vuelven rutinarias, surgiendo reglas de conducta que mantienen las relaciones clientes y proveedores. (Barco, 2021; p. 56 citando a Hallen et al., 1989, y Håkansson y Snehota, 1995).

**Figura 10**

*Estructura y característica del mercado B2B*



*Nota:* La figura muestra estructura y características del mercado B2B. Fuente: Barco (2021; p. 62).

### ***Barreras y desafíos en las Ventas B2B***

Las ventas B2B implican enfrentar una serie de desafíos y desarrollar estrategias para vencerlos como se detallan seguidamente (Consulting Group, 2021):

#### Desafíos

- Probabilidad de perder clientes con empresas más pequeñas e inexpertas.
- La decisión de compra puede tomar largos períodos de tiempo.
- No cerrar ventas a pesar de contar con el mejor producto o servicio.
- Perder participación de mercado que afecta las ventas y hace caer la rentabilidad del negocio.

#### Estrategias

- Crear una fuerte cultura B2B dentro del negocio.
- Dar mucho énfasis en que exista una clara comunicación con el cliente, que genere confianza.
- Ser altamente estratégico al momento de ofertar los productos y/o servicios.
- Ser altamente competitivos para captar clientes.
- Replantearse el proceso de ventas para hacerlo cada vez más eficiente.
- Profesionalizar al equipo de ventas para que emplee las mejores prácticas.

### ***Estrategias de Ventas B2B***

En este mundo de alta incertidumbre, es necesario que las empresas que emplean las estrategias de ventas B2B trabajen en el corto plazo mirando la evolución del escenario político mundial y nacional, impulsando factores como la comunicación con sus clientes,

proveedores y entorno, así como busquen la fidelización de sus trabajadores. En ese sentido, Merzthal (2021) y Zendesk (2022) plantean algunas estrategias:

- Tomar acciones inmediatas, frente a la quiebra de proveedores, pérdida de clientes, pérdida de poder adquisitivo del consumidor, cambios de hábitos, etc. que afectan directamente al negocio. Para lo cual, las empresas deben tomar acciones sobre fidelizar a clientes y proveedores, cuidar sus finanzas como la liquidez y la utilidad, y potenciar las habilidades de sus trabajadores.
- Cambios en el proceso, debido a la pérdida de contacto directo con clientes y proveedores que resquebrajó las relaciones comerciales ya establecidas. Aquí es importante reafirmar las relaciones comerciales con proveedores y clientes, reforzando la satisfacción de cliente, el nivel de compromiso de los trabajadores - engagement-, la productividad y eliminación de mermas y desperdicios, lo cual implica también, reestructurar algunos procesos internos.
- Retos pendientes, que implica trabajar sobre el corto plazo -debido a los cambios constantes debido a la pandemia-, transformarse en empresas abiertas al aprendizaje más rápidamente que la competencia pudiendo generar ventajas competitivas, cuidando la imagen del negocio, las redes sociales, la opinión pública, entre otros.

## **2.4 Rentabilidad**

Como señala Daza (2016), la rentabilidad puede entenderse como la capacidad que tiene la empresa para generar un excedente a partir de un conjunto de inversiones realizadas; es decir, que la rentabilidad es el resultado obtenido sobre las actividades económicas del negocio como transformación, producción o comercialización, así, las empresas más rentables serán las que más crezcan debido a su capacidad de generar

beneficios. Sin embargo, existen teorías que señalan una relación negativa entre crecimiento del negocio y rentabilidad, en el sentido que se podría invertir en muchos activos y tener un excesivo tamaño volviéndose más compleja y con mayor grado de gestión, así como también cuando las fluctuaciones del mercado hacen difícil que las empresas reinviertan sus ganancias y sigan creciendo.

Gitman y Zutter (2012; p.73) señalan que la rentabilidad permite medir el rendimiento que está teniendo la empresa a través de la evaluación de las ventas, los activos y la inversión.

Así, Zambrano et al., (2021) señala que los factores internos, propios del negocio, como su comportamiento financiero y adecuación al entorno, están asociados de forma significativa y directa con la rentabilidad que las empresas puedan generar. También Paricahua (2022) señala que las empresas que mejor gestionan sus procesos logísticos son las que evidenciarán mejores progresos en su rentabilidad.

En la Tabla 1, se aprecian algunos estudios investigados por Daza (2016) que señalan que la relación entre Crecimiento, que implica las Ventas, con la Rentabilidad del negocio.

**Tabla 1**

*Estudios sobre crecimiento y rentabilidad*

Autores	Variables		Resultados	
	Crecimiento	Rentabilidad	Rentabilidad- Crecimiento	Crecimiento- Rentabilidad
Cowling (2004)	Ventas	Beneficio	+	+
Coad (2007)	Ventas	Valor añadido	0	+
Coad et al. (2011)	Ventas	Valor añadido	0	+
Jang y Park (2011)	Ventas	Excedente de explotación	+	-
Lee (2014)	Ventas	Rentabilidad por ventas	-	+

*Nota:* La tabla muestra algunas investigaciones que consideran a las ventas como factor para generar rentabilidad en el negocio. Elaboración: Propia, a partir del análisis de los datos de Daza (2016; p. 271).

Los autores Hellriegel et al (2009), Van y Wachowicz (2010) y Koontz et al (2012) consideran que la rentabilidad puede ser de tres (03) tipos:

1. Rentabilidad económica, la cual está relacionada con las operaciones del negocio y el rendimiento operativo que logre considerando las ganancias antes de los impuestos y la inversión operativa.
2. Rentabilidad financiera, referida a las ganancias que obtienen los accionistas sobre el capital propio.
3. Rentabilidad total, la cual está relacionada con la utilidad neta, es decir, pagando todos los impuestos y con el capital total.

### ***Ratios de Rentabilidad***

Un ratio es un indicador que permite medir algo mediante una razón entre diferentes factores. En ese sentido, los principales indicadores de medición sobre las ventas son (Córdoba, 2012; Gitman y Zutter, 2012):

- El margen de Utilidad Bruta: cuya razón permite medir el porcentaje (%) sobre las ventas luego de pagar las compras. La ecuación empleada para su cálculo es:

#### **Ecuación 1**

##### *Margen de Utilidad Bruta*

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas})}{\text{Ventas}} * 100\%$$

*Nota:* La ecuación indica la razón que se da entre las ventas menos los costos de ventas todo respecto de las ventas. Elaboración: Propia, tomando como referencia a Gitman y Zutter (2012) y Córdoba (2012).

- El margen de Utilidad Operativa: cuya razón permite medir el porcentaje (%) sobre las ventas luego de pagar todos los gastos sin incluir los intereses, impuestos y dividendos de acciones. La ecuación empleada para su cálculo es:

#### **Ecuación 2**

##### *Margen de Utilidad Operativa*

##### *Margen de utilidad operativa*

$$= \frac{(\text{Utilidad bruta} - \text{Gastos operativos})}{\text{Ventas}} * 100$$

*Nota:* La ecuación indica la razón entre la utilidad bruta menos los gastos operativos todo sobre las ventas. Elaboración: Propia, tomando como referencia en Gitman y Zutter (2012) y Córdoba (2012).

- El margen de Utilidad Neta: cuya razón permite medir el porcentaje (%) sobre las ventas después de pagados todos los intereses financieros e impuestos y/o los dividendos. La ecuación empleada para su cálculo es:

### **Ecuación 3**

*Margen de Utilidad Neta*

*Margen de utilidad neta*

$$= \frac{(Utilidad\ operativa - Gastos\ financieros,\ por\ impuestos\ y\ dividendos)}{Ventas}$$

\* 100

*Nota:* La ecuación indica la razón entre la utilidad operativa menos los gastos financieros, por impuestos y pago de dividendos todo entre las ventas. Elaboración: Propia, tomando como referencia a Gitman y Zutter (2012) y Córdoba (2012)

### ***Estado de Resultados***

Diversos autores como Gitman y Zutter (2012), y Córdoba (2012) señalan que el estado de resultado es la herramienta más utilizada por las empresas para determinar la rentabilidad del negocio como se aprecia en la Figura 11.

**Figura 11**

*Estado de Resultados*

<b>Comerciar S.A.</b>		
<b>Estado de Resultados 31/12/Año 1/31/12/Año 2</b>		
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>
Ventas netas	4.363.670	4.066.930
Inventario inicial	1.752.682	1.631.850
Compras	2.629.024	2.447.775
Inventario final	1.452.419	1.347.423
Costo de ventas	2.929.287	2.732.202
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1.434.383</b>	<b>1.334.728</b>
Gastos de administración y ventas	875.842	794.491
Depreciación	121.868	124.578
Utilidad antes de intereses	436.673	415.659
Intereses pagados	93.196	76.245
Utilidad antes de impuesto	343.478	339.414
Impuestos	123.541	122.793
Utilidad después de impuestos	219.937	216.621
Dividendos en efectivo	156.249	142.574
<b>Utilidad Neta</b>	<b>63.687</b>	<b>74.047</b>

*Nota:* La figura señala los ratios de medición sobre las ventas de Utilidad Bruta y Utilidad Neta. Fuente: Córdoba (2012; p. 109).

## 2.5 Problema Principal

Los investigadores determinar que el problema principal del negocio, así:

¿Cuáles son las estrategias de ventas B2B para incrementar la rentabilidad de la empresa Científica Peruana SRL?, 2019-2021?

## 2.6 Objetivos

Los investigadores luego de identificar las principales causas que generaban la baja rentabilidad del negocio, presentaron a la Gerencia General los siguientes objetivos:

**Objetivo General: Implementar estrategias de ventas B2B para incrementar la rentabilidad de la empresa Científica Peruana SRL., 2019-2021.**

### Factores de éxito en las Ventas

En un estudio a 215 gerentes de ventas de diferentes industrias se logró encontrar 60 factores clave del éxito en las ventas, donde los 20 factores más importantes se presentan en la Tabla 2 (Johnston y Marshall, 2009; p. 41) y se aplican 10 a continuación, así:

1. La habilidad para escuchar al cliente, que considera la más importante y que se potencia cuando el vendedor emplea la escucha activa.
2. La habilidad de hacer seguimiento, que consiste en mantener una buena relación con el cliente, pudiendo anticiparse a los problemas.
3. La capacidad de poder adaptar el estilo de venta a la situación que se presente, alterando las conductas de venta de acuerdo al cliente.
4. Gran tenacidad para completar las tareas, buscando establecer una relación de largo plazo con el cliente.
5. Manejar una organización adecuada, relacionado a dar la prioridad necesaria y ordenar el trabajo de forma correcta.
6. Tener habilidades de comunicación verbal, donde el vendedor debe ser un gran comunicador.
7. Eficiencia e iniciativa para interactuar con la gente de todo nivel, porque el vendedor deberá saber llegar a clientes de todo nivel jerárquico.

8. Capacidad en el manejo de objeciones, donde el vendedor debe saber resolverlas buscando soluciones benéficas para ambas partes.
9. Habilidad de cierre de la venta, donde el vendedor debe tener altos ratios de logro de ventas.
10. Habilidades de planeación y administración del tiempo personal, para el logro de metas y satisfacción del cliente.

**Tabla 2**

*Factores clave del éxito en ventas*

<b>Grado de importancia</b>	<b>Factores de éxito en las ventas</b>
1	Habilidad para escuchar al cliente
2	Habilidad de seguimiento
3	Capacidad de poder adaptar el estilo de venta a la situación que se presente
4	Gran tenacidad para completar las tareas
5	Manejar una organización adecuada
6	Tener habilidades de comunicación verbal
7	Eficiencia e iniciativa para interactuar con la gente de todo nivel
8	Capacidad en el manejo de objeciones
9	Habilidad de cierre de la venta
10	Habilidades de planeación y administración del tiempo personal
11	Eficiencia e iniciativa al interactuar con la gente de todo nivel de la propia organización
12	Habilidad de negociación
13	Buena presentación
14	Empatía con el cliente
15	Habilidad de planeación
16	Habilidad para crear prospectos

- 
- 17 Creatividad
  - 18 Capacidad de conectarse con los demás
  - 19 Habilidad para preparar una llamada de ventas
  - 20 Habilidad para tomar decisiones
- 

*Nota:* La tabla muestra el listado de los 20 factores más importantes del éxito en las ventas. Fuente: Adaptado de Johnston y Marshall (2009; p. 41).

*Tipos de Ventas: B2B y B2C*

Las ventas B2B que significan *Business to Business* son aquellas donde el intercambio comercial se da de empresa a empresa y, generalmente, para la toma de decisiones intervienen diferentes áreas, dependiendo de la estructura organizacional de la empresa demandante volviendo la gestión de ventas compleja. Aquí el cliente tiene un alto nivel de conocimiento, es más crítico y busca una relación duradera de largo plazo que le permitan tener un buen suministro de insumos obteniendo beneficios mutuos. (Zendesk, 2022).

En la Tabla 3, se muestran algunas de las principales diferencias entre las ventas B2B y B2C (*Business to Consumer*):

**Tabla 3**

*Diferencias entre B2B y B2C*

<b>B2B</b>	<b>B2C</b>
El cliente es una persona jurídica	El cliente es una persona natural
El vendedor requiere un perfil más alto con mucha experiencia técnica y de negociación	El vendedor debe conocer el producto o servicio que oferta
El tiempo para cerrar la venta y que el cliente tome la decisión es de mediano plazo	El tiempo para cerrar la venta y que el cliente tome la decisión es de corto plazo

Se busca establecer una relación de largo plazo con el cliente garantizando el abastecimiento de insumos para minimizar los riesgos	La relación con el cliente suele ser de corto plazo y no implica elevados riesgos.
Los clientes tienen una asignación presupuestal y el vendedor debe estar acorde a ese presupuesto	Los clientes tienen un presupuesto mucho menor
La confianza que se genere es un factor clave porque involucra que el cliente entregue información confidencial	La confianza debe darse, pero no implica que el cliente entregue información confidencial
Conseguir un cliente B2B es mucho más costoso porque implica gastos de representación, demostraciones, pruebas de producto, viáticos, etc.	Conseguir un cliente B2C es menos costoso
La rentabilidad de un cliente B2B es mayor	La rentabilidad de un cliente B2C es menor

*Nota:* La tabla muestra las diferencias entre los clientes B2B y B2C. Elaboración: Propia, basado en Zendesk (2022).

En ese sentido, las estrategias de ventas -B2B- tienen puntos críticos donde empresas como *Microsoft®*, *IBM®*, *Intel®*, entre muchas otras han sabido liderar y sobresalir mundialmente, tomando en consideración los siguientes aspectos como a) el canal de distribución, que no implica tener una tienda donde se acercan los consumidores comunes sino una eficiente red de distribución para llegar en el tiempo justo con los productos ofrecidos, b) las decisiones de compra, donde no es una persona a quien hay que convencer sino a diferentes personas con diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa a la cual se le ofertan los productos y/o servicios, c) los productos, deben brindar soluciones a las empresas que los adquieren, d) la alta concentración de clientes e ingresos, donde la cantidad de

clientes -que son empresas- será menor al del consumo masivo (B2C), pero que generan mayores ingresos *per cápita*, e) las relaciones, referido a la compleja fidelización del cliente debido a los cambios de los trabajadores que toman decisiones, f) la marca, referida a que en el B2B los clientes no se consiguen con grandes inversiones en publicidad en redes sociales ni muchos vendedores, sino mediante el establecimiento de contactos en el sector comercial deseado implementando estrategias acorde a cada cliente y generando valor para él. (Consulting Group, 2021).

Cabe señalar que además de las ventas B2C y B2B hay ventas tipo (García, 2009):

- C2C (Consumer to Consumer) referidas a las ventas de cliente a cliente, que busca relacionar a un usuario final con otro usuario final, siendo aplicada por las empresas que buscan facilitar la comercialización de productos como mercadolibre.com o e-bay.com
- B2G (Business to Government) referidas a las ventas de negocio a la administración pública, es decir, al gobierno.

### **Objetivos Específicos:**

#### **1. Elaborar una política de incentivos económicos a los vendedores.**

##### *Política de incentivos*

Los dueños de los negocios entienden que para seguir impulsando la sostenibilidad de su empresa es necesario que se incentive y compense a los trabajadores de acuerdo a sus logros y capacidades. Así, los incentivos laborales son una manera motivar a que los trabajadores logren los objetivos y metas trazadas de la mejor manera siendo una buena forma de distribuir los beneficios logrados porque

repercute significativamente en la mejora del desempeño laboral y el cumplimiento de tareas. (Dávila et al., 2022).

La consultora internacional Deloitte (2014 citado por SAP Concur, 2022) estableció que los principales objetivos que tienen las empresas para implementar una política de incentivos laborales son a) alinear las recompensas con los objetivos (93%), b) incrementar la productividad individual (33%), c) reconocer a los trabajadores (21%) y d) reducir la rotación de personal mejorando la retención (13%); entre otros. En ese contexto, plantea algunos pasos para su implementación:

1. Definir el presupuesto con el que cuenta el negocio.
2. Establecer objetivos claros a alcanzar.
3. Analizar el interés de los trabajadores.
4. Elegir los incentivos monetarios y no monetarios.
5. Elaborar un documento de la política de incentivos.
6. Difundir la política de incentivos al interior de la organización.

## **2. Elaborar un proceso estandarizado de ventas.**

### Procesos y simbología

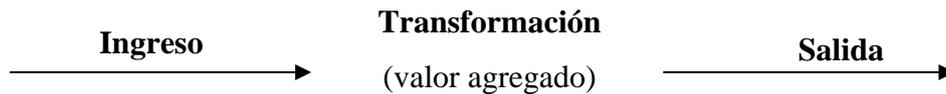
Un proceso es un conjunto de actividades o pasos a seguir que implican tres momentos a) ingreso, b) transformación y c) salida y que permiten que los insumos sean transformados en un producto o servicio para ser utilizado. (Krajewski et al., 2008 y Summers, 2006).

En ese contexto, los ingresos implican elementos como insumos, órdenes, instrucciones; la transformación son las acciones que realizan las personas o maquinarias para agregarle valor a los insumos; y la salida son el resultado final

pudiendo ser un producto o servicio que será utilizado en otro proceso como se aprecia en la Figura 12.

### **Figura 12**

*Elementos del proceso*



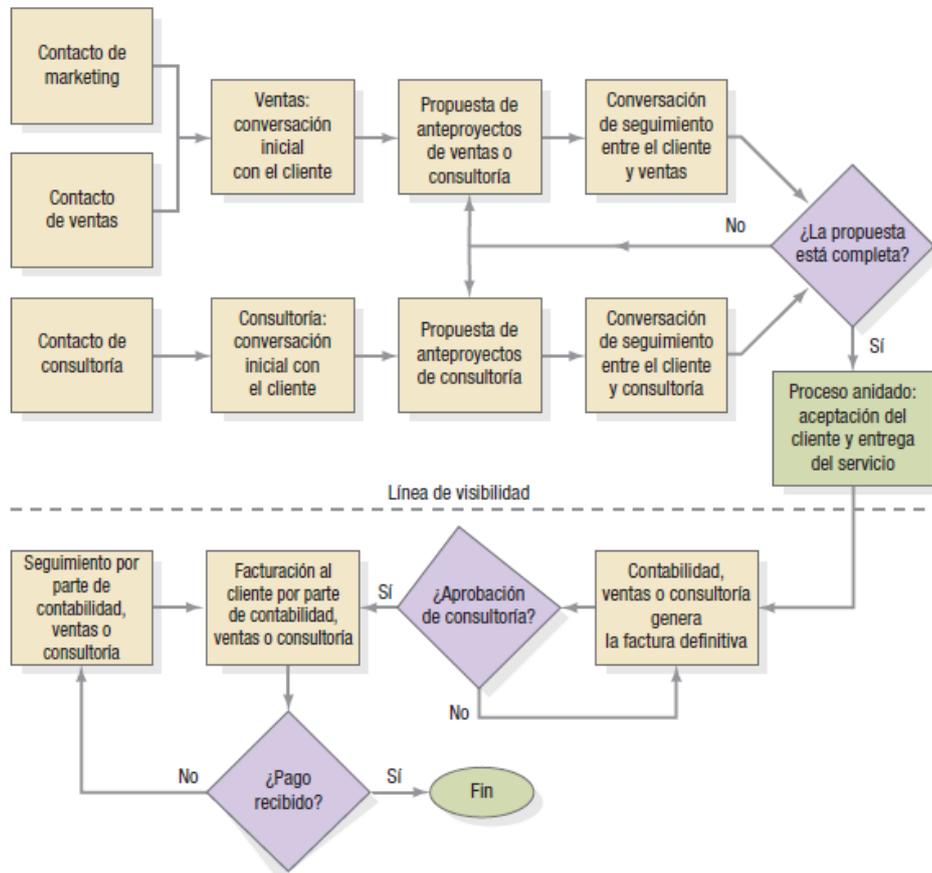
*Nota:* La figura muestra los tres elementos básicos de los procesos. Elaboración: Propia, adaptado Summers (2006; p. 202)

De igual forma, los procesos son representado en flujogramas o diagramas de flujo utilizando los símbolos básicos que señalan Krajewski et al., (2008) como se aprecia en la Figura 13 donde están:

- El cuadrado, que representa las actividades.
- El rombo, que representa la toma de decisiones: sí o no.
- Las flechas, que representan la secuencia que siguen las actividades.
- El círculo, utilizados para el inicio y final del proceso.

**Figura 13**

*Diagrama de flujo del proceso de ventas - simbología básica*



*Nota:* La figura muestra los elementos básicos de los procesos. Fuente: Krajewski et al., (2008; p. 157).

### 3. Elaborar un plan de compras y pago a proveedores.

#### Compras

Es importante que las empresas planifiquen sus compras a mediano y largo plazo dejando de lado las compras en el corto plazo, lo cual se logrará mediante una administración efectiva de ellas. En esa línea, cabe precisar que los términos compras, adquisiciones, suministros, administración de insumos y materiales, y logística se usan de forma indistinta ya que no existe una única definición al respecto, pero lo que es común a todos estos términos es la finalidad de

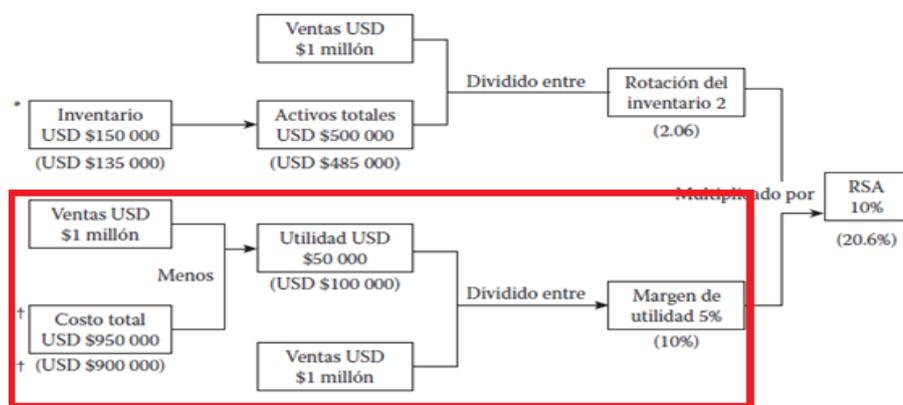
proporcionarle a la empresa de materiales y servicios teniendo en cuenta (Johnson et al., 2012; p. 4):

1. Reconocer la necesidad de suministros y materiales.
2. Convertir esa necesidad en un requerimiento.
3. Buscar o seleccionar a los proveedores.
4. Especificar las características del requerimiento.
5. Realizar la solicitud y aprobar o rechazarla.
6. Recibir el requerimiento.
7. Programar el pago respectivo.

En la Figura 14, se puede observar cómo las compras (Costo total) impacta en la utilidad del negocio donde las compras de US\$ 950,000 representan una utilidad de US\$50,000 (5%) pero si éstas bajan a US\$ 900,000 la utilidad aumenta a US\$100,000 (10%).

**Figura 14**

*Relación de las Ventas y Costos Total para determinar la Utilidad*



\* Aproximadamente, el inventario representa 30% de los activos totales.  
 † Las compras dan cuenta de la mitad de las ventas totales, o 500 000 dólares.  
 ‡ Las cantidades entre paréntesis suponen una reducción de 10% de los costos de compras.

*Nota:* La figura muestra la relación ventas y costo de compras para determinar la utilidad del negocio. Fuente: Johnson et al., (2012; p. 6) y el subrayado es personalizado.

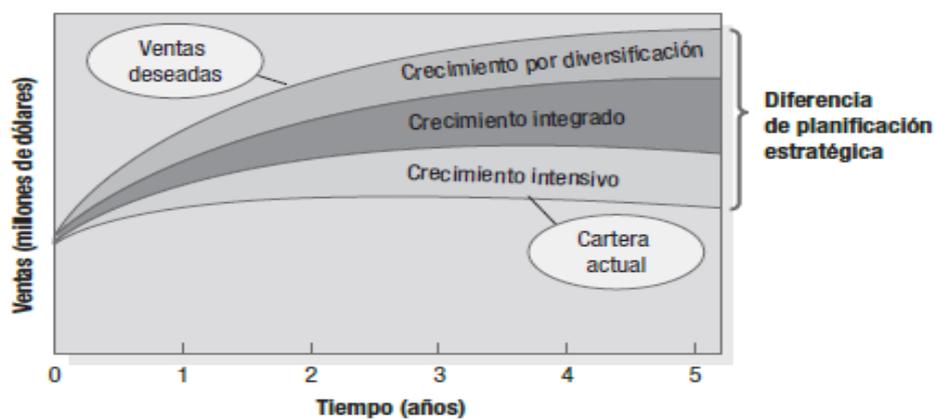
#### 4. Diversificar la cartera de clientes del negocio.

##### Diversificación de cartera de clientes

Los autores Kotler y Keller (2012; p.192) señalan que las empresas deberían separar a los tipos de clientes, es decir, si son pequeños, medianos o grandes, si son clientes finales, empresas o el gobierno, deberían estar agrupados de acuerdo sus características. Entonces, los negocios deben detectar nuevas oportunidades y aplicar el crecimiento por diversificación como se aprecia en la Figura 15.

**Figura 15**

##### *Crecimiento por diversificación*



*Nota:* La figura muestra el crecimiento por diversificación en la cartera de clientes.

Fuente: Kotler y Keller (2012; p.42)

## **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

### **3.1 Involucrados en el proyecto**

Dentro del desarrollo de la investigación hubo una estrecha comunicación entre la Gerencia General, la Jefatura de Ventas y la Jefatura de Finanzas quienes, en un trabajo en equipo, detectaron errores y analizaron, propusieron e implementaron soluciones para incrementar la rentabilidad del negocio.

Las principales funciones de la Gerencia General fueron:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del negocio.
- Trazar los objetivos anuales del negocio y hacer el seguimiento respectivo para su logro.
- Liderar, desarrollar e implementar diversas estrategias comerciales en busca de lograr el crecimiento y sostenibilidad del negocio.
- Coordinar con las diferentes áreas del negocio para el logro de objetivos y aplicación de estrategias comerciales.
- Administrar eficientemente los diferentes recursos del negocio.
- Aprobar los planes propuestos por las diferentes áreas del negocio.
- Aprobar los presupuestos y gastos del negocio.
- Representar a la organización en todo momento en aspectos tributarios, legales y comerciales.

Las principales funciones del área de ventas fueron:

- Seleccionar y contratar al personal de ventas.
- Definir los objetivos y metas de ventas en coordinación con la Gerencia General y otras áreas del negocio.
- Distribuir eficientemente el trabajo al equipo de ventas.

- Elaborar, constantemente, diferentes estrategias para incrementar las ventas en coordinación con las diferentes áreas del negocio.
- Intervenir directamente en los productos y servicios que se oferte al mercado.
- Elaborar reportes e informes sobre las proyecciones y logros de los objetivos y metas trazadas.
- Asistir a reuniones con los clientes y potenciales clientes en representación de la empresa.
- Capacitar, constantemente, al equipo de ventas.
- Resolver los problemas que se presentaran respecto a la oferta de productos y servicios del negocio.

Las principales funciones del área de finanzas fueron:

- Administrar todas las actividades relacionadas con el uso de recursos económicos y financieros del negocio para su óptima utilización.
- Evaluar y proponer estrategias en coordinación con otras áreas del negocio para maximizar la rentabilidad.
- Administrar todos los recursos financieros del negocio en coordinación con la Gerencia General.
- Evaluar y aprobar las cotizaciones en temas de costos.
- Dirigir y controlar el flujo de caja del negocio.
- Manejar las cuentas corrientes junto con la Gerencia General.
- Supervisar y liderar al personal a su cargo para la presentación de documentos de gestión financiera como el Estado de Resultados del negocio

### 3.2 Desarrollo del plan

Los investigadores, siempre en coordinación con las diferentes áreas del negocio, detectaron problemas que afectaban negativamente la rentabilidad del negocio; entre estos estaban la falta de incentivos económicos a los vendedores, la alta rotación del personal y también era poco calificado, no había claros procesos de ventas ni compras, no había un software de gestión, no se contaba con un almacén propio y los productos se deterioraban, habían altos costos de compra de insumos y materiales y no había y adecuado planeamiento de compras, así como la cartera de clientes no estaba diversificada, entre otros.

Todo lo anterior se presentó a la Gerencia General en busca de establecer soluciones a estos problemas que eran la causa de la baja rentabilidad del negocio, a lo cual el gerente evaluó y aceptó la implementación de estrategias.

Dentro de este contexto, las causas del problema principal fueron:

- **Personas:** la existencia de alta rotación de personal de ventas, la contratación de personal nuevo implicaba que, muchas veces, estuviese poco calificado y no existía una política de incentivos económicos para el personal de ventas.
- **Procesos:** No se contaba con un proceso estandarizado de ventas y de compras que dificultaban la realización de actividades.
- **Equipo:** No se contaba con un software de gestión ni con movilidad propia para el traslado de los materiales y equipos.
- **Materiales:** No se contaba con almacén propio para la mercadería y existía un alto porcentaje de deterioro de los materiales.
- **Finanzas:** Con altos costos de compra de materiales y equipos, así como no había un planeamiento de las compras ni pago a proveedores.

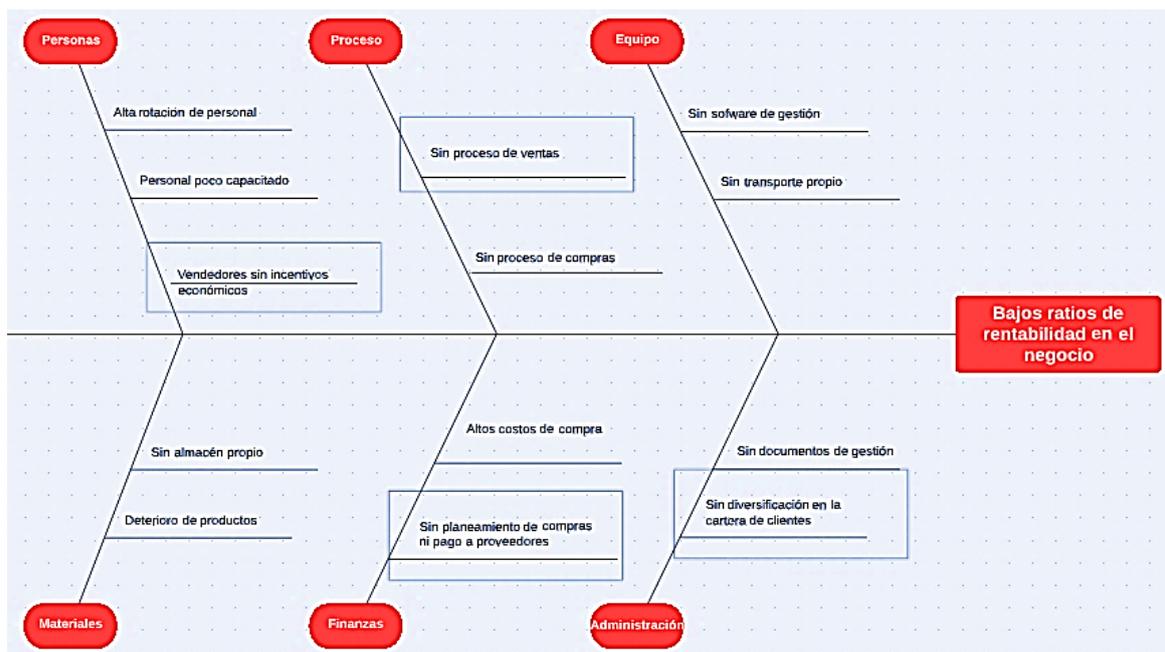
- Administración: Sin documentos de gestión y sin diversificación de la cartera de clientes.

Entonces, la gerencia con las jefaturas, decidieron dar solución a las principales causas del problema como se detallada seguidamente y se presentan en la Figura 16:

1. Sin incentivos económicos.
2. Sin proceso de ventas.
3. Sin planeamiento de compras ni pago a proveedores.
4. Sin diversificación en la cartera de clientes.

**Figura 16**

*Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa)*



*Nota:* La figura muestra las causas que originan el problema principal del negocio.

Elaboración: Propia, mediante *Lucidchart.com*

### 3.2.1 Elaborar una política de incentivos económicos a los vendedores

Como se indicó, la organización no les pagaba incentivos a los vendedores lo que generaba que ellos no se esforzaran por cumplir sus metas ni buscaran nuevos clientes. El promedio de logro de metas el 2019 fue de 31% como se aprecia en la Tabla 4 y la Figura 17.

**Tabla 4**

*Porcentaje de logro de metas de los vendedores - 2019*

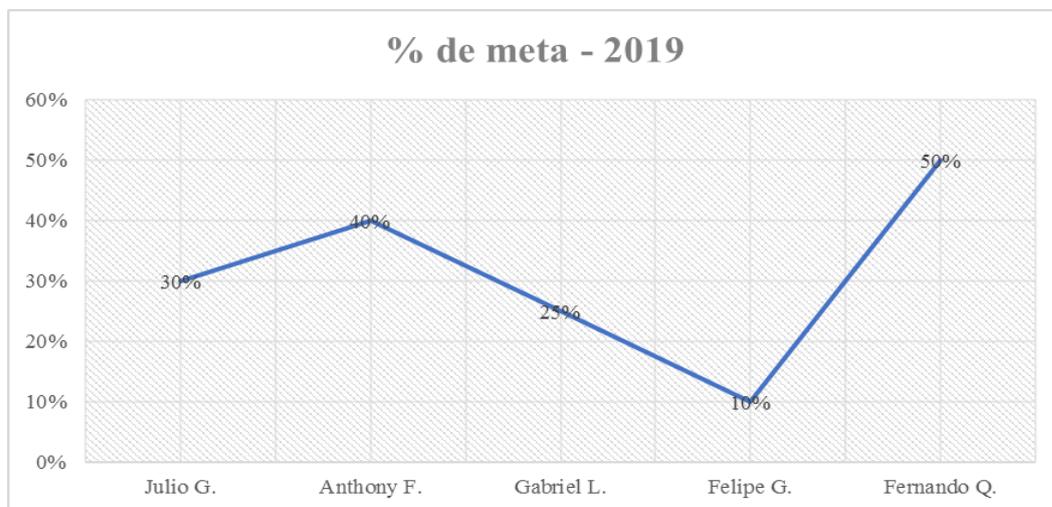
Vendedores	% de meta – 2019
Julio G.	30%
Anthony F.	40%
Gabriel L.	25%
Felipe G.	10%
Fernando Q.	50%
<b>Promedio</b>	<b>31%</b>

*Nota:* La tabla muestra a los vendedores y el porcentaje de metas logradas al 2019.

Elaboración: Propia, analizando los datos del negocio.

**Figura 17**

*Porcentaje de logro de metas de los vendedores - 2019*



*Nota:* La figura el porcentaje de metas logradas al 2019. Elaboración: Propia.

En ese contexto, aplicando los conocimientos adquiridos en el curso de Recursos Humanos, se planteó a la Gerencia General la una política de incentivos, que incluía grandes beneficios monetarios y no monetarios para los vendedores como se aprecia en la Figura 18 donde:

- Incentivos No Económicos, donde se aprobaron cuatro (04) descansos de medio día, dos horas (2h) de permisos por asuntos personales y salir temprano los viernes todos hasta cuatro (4) veces durante cada trimestre y no acumulativo.
- Incentivos Económicos, donde se establecieron rangos porcentuales de logro desde el 90% hasta el 100% con dinero desde S/ 50.00 soles hasta S/250.00 soles.

## Figura 18

### Política de Incentivos - 2020



#### Política de Incentivos

Mediante el presente documento, la empresa busca apoyar al logro de los objetivos del negocio estableciendo una Política de Incentivos económicos y no económicos.

Los incentivos no económicos y económicos dependerán de las condiciones establecidas en cada uno de ellos. Cabe señalar que un vendedor puede acceder a ambos beneficios si cumple con los requisitos establecidos.

#### Objetivos generales:

- Motivar a los trabajadores para lograr las metas trazadas.
- Fidelizar a los vendedores y minimizar la rotación.
- Logra la fidelización de los clientes con un excelente trato por parte del vendedor.
- Mejorar los resultados financieros del negocio.

#### Incentivos No Económicos:

Este beneficio es aplicable a todos los vendedores que logren, como mínimo, el 90% promedio de sus metas trazadas de forma mensual.

#### Tabla de Incentivos No Económicos

Descripción	Cantidad	Periodicidad	Observación
Medio día de descanso (1/2)	4	Trimestral	Remunerado y no acumulativo
Asuntos personales (2h)	4	Trimestral	Remunerado y no acumulativo
Viernes salida temprano (1pm)	4	Trimestral	Remunerado y no acumulativo

#### Incentivos Económicos:

Este beneficio es sólo aplicable a todos los vendedores que logren o excedan el 100% promedio de la meta trazada de forma mensual.

Calle Túpac Amaru 511, Urbanización Cercado de Mariano Melgar. Arequipa

Nota: La figura muestra la pág. 1 de la Política de Incentivos implementada en el negocio.

Fuente: Captura de pantalla de la empresa, respetando la confidencialidad del negocio.

**Figura 19**

Política de Incentivos - 2020



Tabla de Incentivos Económicos

Descripción	Cantidad	Periodicidad	Observación	Pago (S/)	Forma
100% de logro de meta mensual	1	Trimestral	El pago es trimestral, si logra la meta de forma mensual sin anulaciones ni cancelaciones de ventas. No pensionable.	S/ 250.00	Cheque de Gerencia
Entre 95 y 99% del logro de la meta mensual	1	Trimestral	El pago es trimestral, si logra la meta de forma mensual sin anulaciones ni cancelaciones de ventas. No pensionable.	S/ 100.00	Cheque de Gerencia
Entre 90 y 94% del logro de la meta mensual	1	Trimestral	El pago es trimestral, si logra la meta de forma mensual sin anulaciones ni cancelaciones de ventas. No pensionable.	S/ 50.00	Cheque de Gerencia

Atentamente.

CIENTÍFICA PERUANA S.R.L.  
RUC 2020755277



MIGUEL ANGEL ROQUE ALEMAN

**Miguel Roque**  
Jefe de Ventas



**Victor Rodriguez**  
Gerente General

Nota: La figura muestra la pág. 2 de la Política de Incentivos implementada en el negocio.

Fuente: Captura de pantalla de la empresa, respetando la confidencialidad del negocio.

### 3.2.2 Elaborar un proceso estandarizado de ventas

Las ventas no seguían una secuencia determinada y aprobada por la jefatura y cada vendedor ejecutaba las acciones que consideraba correctas y, muchas veces, no se cerraban los contratos debido a falencias durante el proceso.

El proceso de ventas identificado el 2019 era muy básico como se detallada en la Tabla 5, donde no se cumplían ciertas actividades requeridas por la jefatura debido a la inexistencia de un proceso formal de ventas y esto generaba un porcentaje de logro de la meta de sólo el 31% al 2019.

**Tabla 5**

*Actividades y logros del proceso de ventas – 2019*

	% de Vendedores meta - 2019	Principales actividades requeridas						
		Contacto con el cliente	Solicitud de datos	Separar fecha para reunión (conocer necesidades)	Envío de propuesta por correo electrónico	Seguimiento a propuesta	Envío de contrapropuesta	Cierre de Venta
Julio G.	30%	Sí	Sí	No	Sí	No	No	No
Anthony F.	40%	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Gabriel L.	25%	Sí	Sí	No	Sí	No	No	No
Felipe G.	10%	Sí	Sí	No	Sí	No	No	No
Fernando Q.	50%	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
<b>Promedio</b>	<b>31%</b>							

*Nota:* La tabla muestra las actividades que realizaban y no los vendedores para cerrar la venta. Elaboración: Propia, a partir de los documentos analizados de la organización.

Entonces, en coordinación entre las jefaturas de ventas, finanzas y gerencia general se propusieron y aprobaron las siguientes actividades que todos los vendedores deberían realizar:

1. Contactar y buscar clientes tanto finales como empresas a las cuales ofrecerles los productos y servicios del negocio. (Figura 20 y Figura 21).

## Figura 20

### Correo – Carta de presentación 2021

**Carta de Presentación**

Me "Miguel Roque Aleman" <mroque@cientificaperuana.com>  
Mon, 8 Marzo 2021 2:32:25 PM  
Para "": labvetsur Recepcion <labvet[REDACTED]mail.com>  
Cc: Julio Flores Soplin <jflores@cientificaperuana.com>

---

Estimados Sres. LABVETSUR

Mediante la presente le enviamos nuestra carta de presentación y estamos pendientes a coordinar una PRESENTACIÓN COMERCIAL, para que ustedes puedan absolver todas su preguntas y dudas de los productos, los beneficios y garantías que ofrece nuestra tecnología.

Saludos Cordiales.



**CIENTÍFICA PERUANA**  
Corporación Científica del Perú

[www.cientificaperuana.com](http://www.cientificaperuana.com)  
[/cientificaperuana](#)

**MIGUEL ROQUE  
ALEMAN**  
JEFE DE VENTAS

Tupac Amaru N°511, Distrito  
Mariano Melgar, Arequipa - Perú  
Teléfono: (+54) 614838  
Celular: +51 990622073  
[mroque@cientificaperuana.com](mailto:mroque@cientificaperuana.com)



*Nota:* La figura muestra la comunicación entre el equipo de ventas y el cliente.

Fuente: La empresa, mediante captura de pantalla.



## Figura 22

### *Correo de presentación comercial*

#### **Carta de Presentación**

Re labvetsur Recepcion [labvetsur@cientificaperuana.com](mailto:labvetsur@cientificaperuana.com)  
Mon, 8 Marzo 2021 5:17:08 PM -0500  
Para: Miguel Roque Aleman <[mroque@cientificaperuana.com](mailto:mroque@cientificaperuana.com)>; Julio Flores soplin <[jflores@cientificaperuana.com](mailto:jflores@cientificaperuana.com)>

---

Estimados Sres. CIENTIFICA PERUANA

De acuerdo a lo conversado lo esperamos el día mañana del presente mes, en nuestras oficinas ubicadas en Av. Alfonso Ugarte NRO. 500ª Zona Industrial a las 11:00 hrs.

Saludos Cordiales.

Flor María

Asist. Adm.

LABORATORIO VETERINARIO DEL SUR (LABVETSUR)  
Av. Alfonso Ugarte 500 - A Z.I. Arequipa-Arequipa  
054-213677

*Nota:* La figura muestra la respuesta del cliente solicitando la presentación comercial. Fuente: La empresa, mediante captura de pantalla.

4. Enviar por correo electrónico la propuesta económica al cliente. (Figura 23 y Figura 24).

Figura 23

Propuesta económica – Parte 1



**CIENTÍFICA PERUANA**  
Corporación Científica del Perú

Fabricación, Venta y Alquiler de Equipos, Materiales Industriales, de Laboratorio,  
Productos Químicos para la industria de la salud, ambiental y otros.  
Análisis y Ensayos de Laboratorio, Capacitación y Entrenamiento en manejo de  
equipos, Monitoreo y procedimientos.

**RUC 20601952735**

**COTIZACION**  
N° 2021-212  
Calle Tupac Amaru 511, Mariano Melgar  
Arequipa - Arequipa  
Teléfono: 990622073

**E-mail:**  
[ventas@cientificaperuana.com](mailto:ventas@cientificaperuana.com)  
[www.cientificaperuana.com](http://www.cientificaperuana.com)

DATOS DEL CLIENTE		Fecha :	10/03/2021
RUC: 20136268041		<b>DATOS ADJUNTOS DEL DOCUMENTO</b>	
SEÑOR(ES): LABORATORIO VETERINARIO DEL SUR		VALIDEZ DE OFERTA:	15 días
DIRECCIÓN: Av. Alfonso Ugarte Nro. 500a Z.L.		COND. PAGO:	05 días hábiles después de entrega.
REFERENCIA:		MONEDA:	SOLES
ATENCIÓN: Rosario García - Coordinadora de Calidad		ATENCION:	
Estimados Señores, en referencia a lo solicitado nos permitimos enviar la siguiente proforma:		ELABORADO:	Bigo. Víctor Rodríguez

EQUIPOS, MATERIALES Y/O INSUMOS					
Item	Cant.	Unid.	Descripción	Precio Unitario	Importe Total
1	1	Und	BALANZA ANALITICA MARCA: PRECISA MODELO: EP 220 PROCEDENCIA: Suiza Capacidad: 220 g Precisión: 0.1 mg Repetibilidad: 0.1 mg Peso mínimo: 10 mg Linealidad: 0.2 mg Tamaño del platillo de pesaje: 90 mm Tiempo de respuesta: 2 s Celda de carga: Celda Electromagnética Híbrida Calibración: Sistema de Calibración Automática Voltaje: 220 V Capacitación, instalación y puesta en marcha. Fecha de entrega: 5 días calendario Garantía de 2 años, soporte técnico en Arequipa. 	S/16,000.00	S/16,000.00
2	1	und	BALANZA DE ANALITICA MARCA: PRECISA MODELO: PB220A PROCEDENCIA: Suiza Capacidad: 220 g Precisión: 0.1 mg Repetibilidad: 0.1 mg Peso mínimo recomendado: 10 mg Linealidad: 0.2 mg Tamaño del platillo de pesaje: 90 mm Tiempo de respuesta: 2 s Celda de carga: P-HASTBloc Calibración: Sistema de Calibración Automática Voltaje: 220 V Capacitación, instalación y puesta en marcha. Fecha de entrega: 60 días calendario Garantía de 2 años, soporte técnico en Arequipa. 	S/13,000.00	S/13,000.00

Nota: La figura muestra la respuesta propuesta económica hacia el cliente. Fuente: La empresa, mediante captura de pantalla.

Figura 24

Propuesta económica – Parte 2



**CIENTÍFICA PERUANA**  
Corporación Científica del Perú

Fabricación, Venta y Alquiler de Equipos, Materiales Industriales, de Laboratorio, Productos Químicos para la industria de la salud, ambiental y otros.  
Análisis y Ensayos de Laboratorio, Capacitación y Entrenamiento en manejo de equipos, Monizas y procedimientos.

RUC 20601952735

**COTIZACION**

N° 2021-212  
Calle Tupac Amaru 511, Mariano Melgar  
Arequipa - Arequipa  
Teléfono: 990622073

**E-mail:**  
[ventas@cientificaperuana.com](mailto:ventas@cientificaperuana.com)  
[cpesna@cientificaperuana.com](mailto:cpesna@cientificaperuana.com)

DATOS DEL CLIENTE		DATOS ADJUNTOS DEL DOCUMENTO	
RUC:	20136268041	VALEZ DE OFERTA:	15 días
SEÑOR(ES):	LABORATORIO VETERINARIO DEL SUR	COND. PAGO:	05 días hábiles después de entrega.
DIRECCIÓN:	Av. Alfonso Ugarte Nro. 500a Z.L.	MONEDA:	SOLES
REFERENCIA:		ATENCIÓN:	
ATENCIÓN:	Rosario García - Coordinadora de Calidad	ELABORADO:	Blgo. Víctor Rodríguez
Estimados Señores, en referencia a lo solicitado nos permitimos enviar la siguiente proforma:			

EQUIPOS, MATERIALES Y/O INSUMOS					
Item	Cant.	Unid.	Descripción	Precio Unitario	Importe Total
3	1	und	Agitador magnético con calefacción Marca: SCIOGEX Modelo: SCISSO-Pro - Material de placa de trabajo: Cerámica - Dimensión de la placa de trabajo: 184mm x184mm. - Máxima capacidad de agitación: 20L. - Rango de velocidad: 0 -1500 RPM. - Display LCD. - Temperatura máxima: 550°C, incremento 1 °C - Potencia de calentamiento: 1000 W - Clase de protección: IP21 - Dimensiones (ancho x profundidad x alto): 21.5cm x 36cm x 11.2cm - Peso: 5.3 Kg - Fuente de alimentación: 220V-50/60Hz Garantía de 01 año contra defectos de fabrica a. Fecha de entrega: 5 días calendario Incluye capacitación, Garantía de 1 año	5/5,200.00	5/5,200.00
<b>TOTAL</b>					5/5,200.00

**PRECIOS:** En moneda nacional Soles, cotización incluye el IGV

**LUGAR DE ENTREGA:** Av. Alfonso Ugarte Nro. 500A Zona Industrial Arequipa.

**Fecha de entrega:**  
 1. EP 220 A Entrega en 5 días calendario después de recibida OC  
 2. PB 220 A Entrega en 5 días calendario después de recibida OC  
 El cual deberá ser notificado en su momento oportuno, para realizar la entrega de los productos sin inconvenientes de tiempo, el cual dependerá también del stock fábrica.

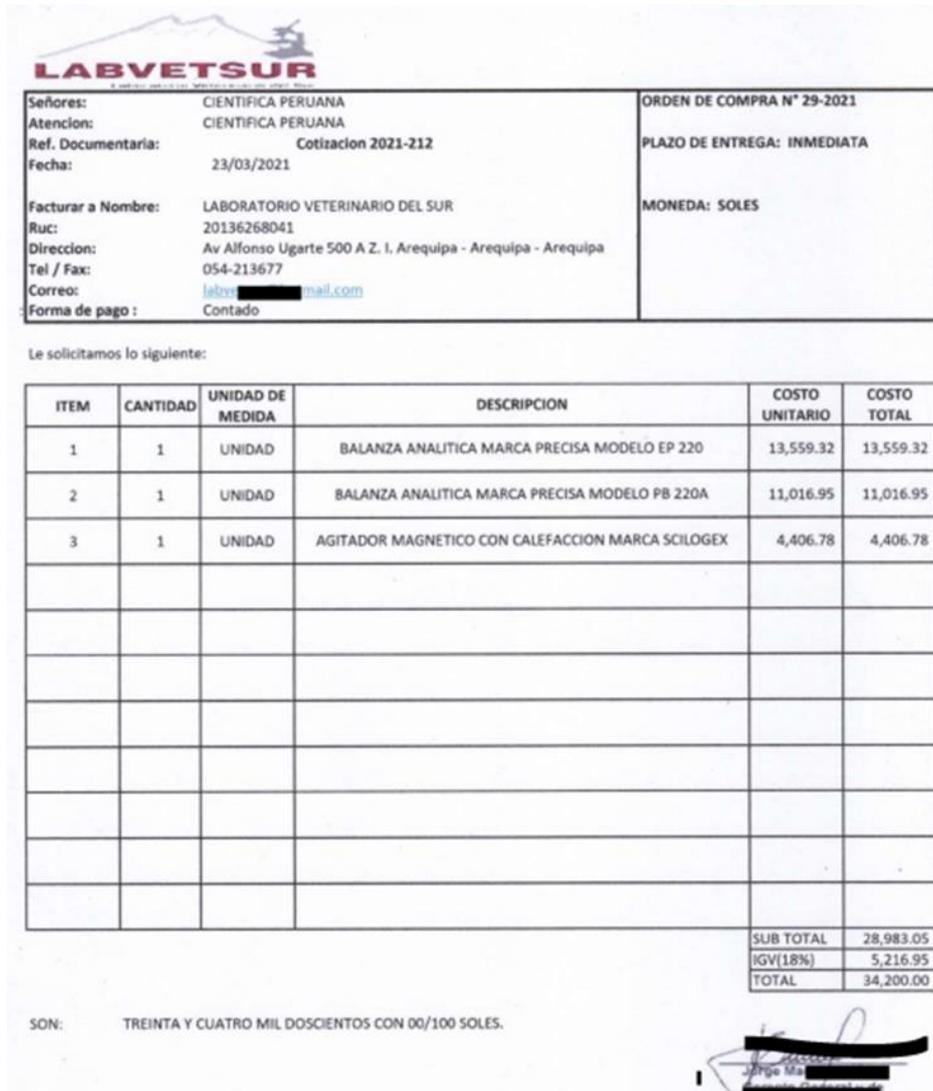
**Características de la empresa:** Distribuidor autorizado de la marca ofertada, contamos con oficina comercial y soporte en Arequipa, Perú. Contamos con los protocolos de bioseguridad establecidos por el MINSU.

Nota: La figura muestra la respuesta propuesta económica hacia el cliente. Fuente: La empresa, mediante captura de pantalla.

5. Llamar al cliente para confirmar la recepción de la propuesta económica.
6. Hacer el seguimiento respectivo a la propuesta enviada. (Figura 25).

**Figura 25**

*Orden de compra - venta*



ITEM	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	1	UNIDAD	BALANZA ANALITICA MARCA PRECISA MODELO EP 220	13,559.32	13,559.32
2	1	UNIDAD	BALANZA ANALITICA MARCA PRECISA MODELO PB 220A	11,016.95	11,016.95
3	1	UNIDAD	AGITADOR MAGNETICO CON CALEFACCION MARCA SCIOGEX	4,406.78	4,406.78
				SUB TOTAL	28,983.05
				IGV(18%)	5,216.95
				TOTAL	34,200.00

SON: TREINTA Y CUATRO MIL DOSCIENTOS CON 00/100 SOLES.

*Nota:* La figura muestra la orden de compra del cliente, en respuesta a nuestra propuesta económica. Fuente: La empresa, mediante captura de pantalla.

7. Si fuera el caso, realizar una contrapropuesta con mejoras económicas.
8. Coordinar la preparación y envío de productos.

9. Realizar la entrega de la documentación contable: boleta o factura requerida por el cliente. (Figura 26)

**Figura 26**

*Factura de venta*

25/03/2021 :: Factura Electronica - Impresión ::

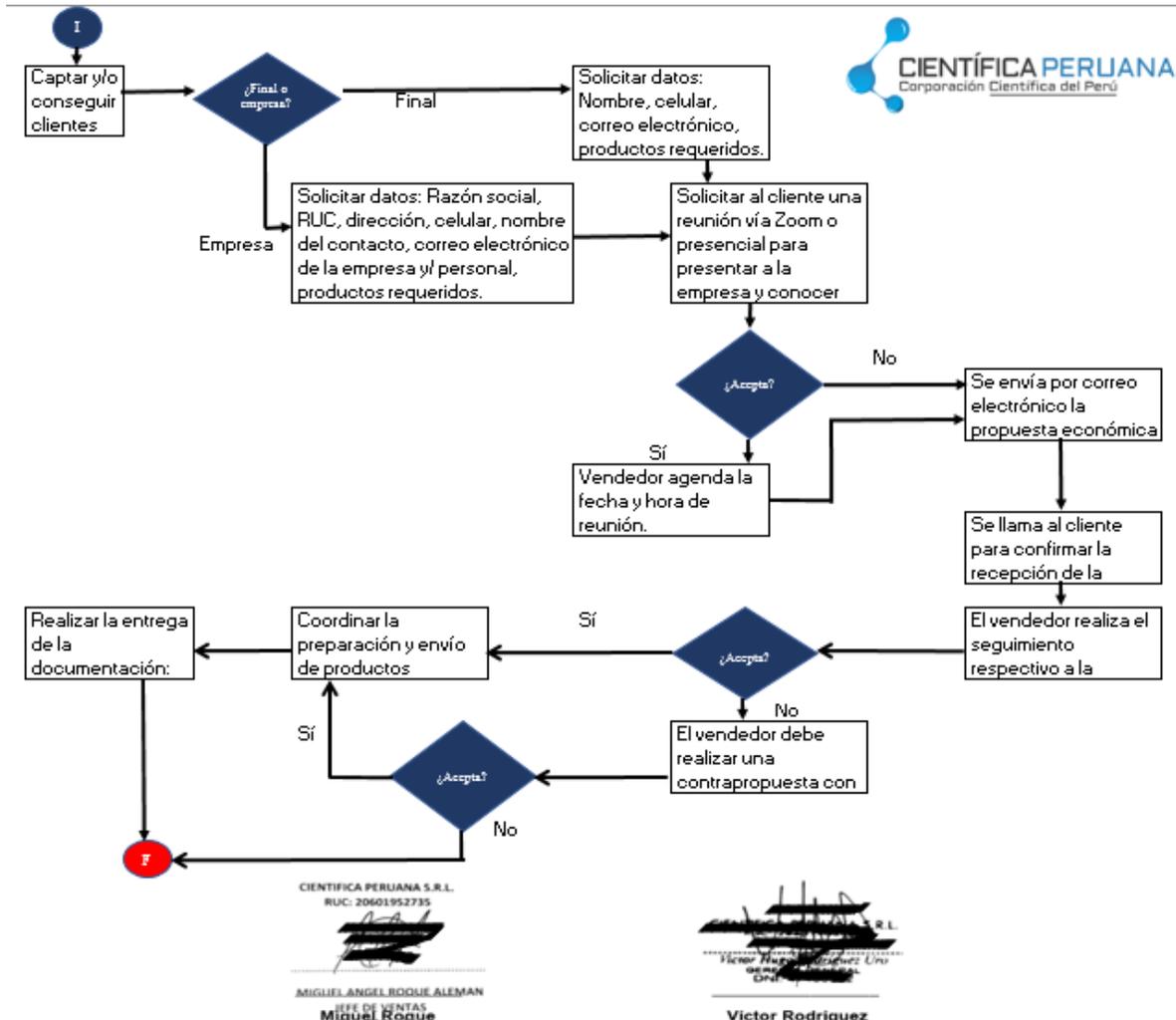
<b>CIENTIFICA PERUANA S.R.L.</b> CAL. TUPAC AMURU 511 URB. CERCADO DE MARIANO MELGAR MARIANO MELGAR - AREQUIPA - AREQUIPA		<b>FACTURA ELECTRONICA</b> RUC: 20601952735 				
Fecha de Vencimiento :						
Fecha de Emisión :	25/03/2021					
Señor(es) :	LABORATORIO VETERINARIO DEL SUR					
RUC :	20136268041					
Establecimiento :	CAL. TUPAC AMURU 511					
Emisor :	URB. CERCADO DE MARIANO MELGAR					
Dirección del Cliente :	AV. ALFONSO UGARTE NRO. 500A Z.I.					
Tipo de Moneda :	SOLES					
Observación :						
Cantidad	Unidad Medida	Descripción	Valor Unitario(*)	Descuento(*)	Importe de Venta(**)	ICBPER
1.00	UNIDAD	BALANZA ANALITICA MARCA PRECISA MODELO EP 220	13,559.32	-	13,559.32	-
1.00	UNIDAD	BALANZA ANALITICA MARCA PRECISA MODELO PB 220A	11,016.95	-	11,016.95	-
1.00	UNIDAD	AGITADOR MAGNETICO CON CALEFACCION MARCA SCIOGEX	4,406.78	-	4,406.78	-
<b>SON: TREINTA Y CUATRO MIL DOSCIENTOS CON 00/100 SOLES</b>						
(*) Sin impuestos.		Op. Gravada :	S/.	28,983.05		
(**) Incluye impuestos, de ser Op. Gravada.		Op. Exonerada :	S/.	-		
		Op. Inafecta :	S/.	-		
		ISC :	S/.	-		
		IGV :	S/.	5,216.95		
		Otros Cargos :	S/.	-		
		Otros Tributos :	S/.	-		
		Monto de Redondeo :	S/.	-		
		<b>Importe Total :</b>	<b>S/.</b>	<b>34,200.00</b>		
Esta es una representación impresa de la Factura Electrónica, generada en el Sistema de la SUNAT. El Emisor Electrónico puede verificarla utilizando su clave SOL, el Adquirente o Usuario puede consultar su validez en SUNAT Virtual: <a href="http://www.sunat.gob.pe">www.sunat.gob.pe</a> , en Opciones sin Clave SOL/ Consulta de Validez del CPE.						

*Nota:* La figura muestra la emisión la factura de venta. Fuente: La empresa, mediante captura de pantalla.

En ese sentido, en la Figura 27, se resumen las siguientes actividades que todos los vendedores deberían realizar:

**Figura 27**

*Proceso de ventas implementado - 2020*



*Nota:* La figura muestra el proceso de ventas implementado por la empresa. Fuente: Captura de pantalla, respetando la confidencialidad de los datos del negocio.

### 3.2.3 Elaborar un plan de compras y pago a proveedores

Se realizó un análisis de las compras de materiales del negocio a los diferentes proveedores detectando las siguientes fallas como se aprecia en la Tabla 6:

- No existía un cronograma de compras a los diferentes proveedores.
- Se retrasaban las entregas a los clientes debido a no contar con stock de materiales.
- Los proveedores asistían diariamente al negocio a realizar sus ventas y cobranzas debido a la inexistencia de un cronograma establecido.
- Los pagos a los proveedores se hacían, mayormente, en efectivo y sin un control de los mismos.
- Los proveedores no otorgaban descuentos sobre las compras debido a las cantidades pequeñas que adquiriría la empresa.

**Tabla 6**

*Compras y pagos a proveedores – 2019*

<b>Año</b>	<b>Nombre del Proveedor</b>	<b>Productos</b>	<b>Días de cobranza/pago</b>	<b>Forma de cobranza/pago</b>	<b>Descuento otorgado</b>
2019	High Tec Service SAC	Agitadores, analizadores, balanzas, etc.	A pedido	Contado y efectivo, contra entrega	0%
2019	H.W.Kessel SAC	Medidores, agitadores, microscópios, dosificadores, etc.	A pedido	Contado y transferencia, contra entrega	0%
2019	Omega Perú SAC	Equipos de laboratorio diversos	A pedido	Contado y efectivo, contra entrega	0%

2019	QuimiNet	Equipos de laboratorio diversos	A pedido	Contado y efectivo, contra entrega	0%
2020	Mettler Toledo	Balanzas, básculas, instrumentación, reactores	A pedido	Contado y transferencia, contra entrega	0%
2020	C4 SAC	Medidores, esterilizadores, etc.	A pedido	Contado y transferencia, contra entrega	0%

*Nota:* La tabla muestra la lista de los principales proveedores del negocio a quienes se les compraba contado y no otorgaban ningún tipo de descuento. Elaboración: Propia, analizando la información de la empresa y tomando como referencia a Bríos (2020, p. 52).

Todo esto generaba iliquidez en el negocio, debido al pago contado, así como la no reducción de los costos de compra porque los proveedores no otorgaban descuentos que afectaban la rentabilidad del negocio.

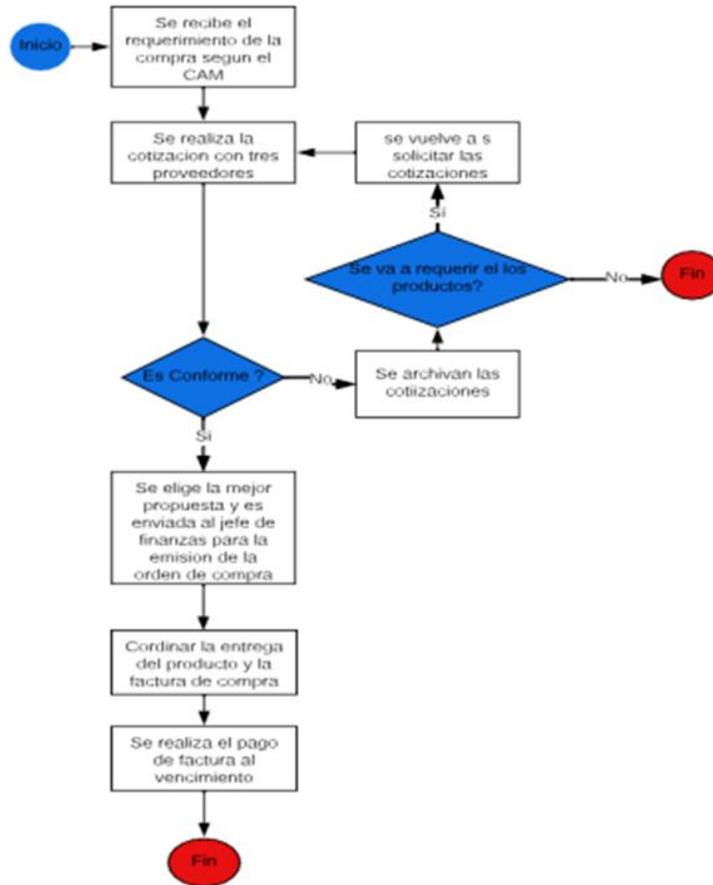
Entonces, en coordinación entre la jefatura de finanzas y gerencia general se propusieron y aprobaron las siguientes actividades a realizar como indica el flujograma de la Figura 28:

**Figura 28**

*Proceso de compras implementado*



## Proceso de Compra



  
**Julio Flores Soplin**  
Jefe de Finanzas

  
**Victor Rodríguez**  
Gerente General

*Nota:* La figura muestra el proceso de compra implementado por la jefatura de finanzas.

*Fuente:* Captura de pantalla, respetando la confidencialidad de los datos del negocio.

Coordinadamente entre las diferentes áreas, se propusieron y aprobaron las siguientes actividades de compra y se deberían realizar según el flujograma de compras; así:

1. Conocimiento de la necesidad de compra (CAM).
2. Cotización de proveedores. (Figura 29)

### Figura 29

#### Cotización de compras



**BioGenicsLab** S.A.C.  
Materiales, Equipos de laboratorio.  
Comprometidos en brindarle lo mejor en tecnología.

**COTIZACION**  
**N° C001230159**

FECHA DE EMISIÓN: Sábado, 6 Marzo, 2021

---

RUC: 2052 [REDACTED]  
 RAZON SOCIAL: BIOGENICS LAB S.A.C  
 DIRECCION: Jr. Jose Santos Atahualpa 893 Urb. El Trebol III Etapa - Los Olivos - Lima 39

---

DATOS DE CLIENTE				DATOS ADJUNTOS DE DOCUMENTO			
CODIGO :	1911210001	RUC :	20601952735	VALIDEZ DE OFERTA:	15 Días		
SEÑOR(ES) :	CIENTIFICA PERUANA S.R.L.			COND. PAGO:	30 DIAS		
DIRECCIÓN :	CAL. TUPAC AMARU NRO. 511 URB.CERCADO DE MARIANO MELGAR AREQUIPA - ARE			MONEDA:	SOLES		
REFERENCIA :	ATENCION DIRECTA		DIRIGIDO A :	Jefatura Finanzas		ATENCION:	AREA DE COMPRAS
NOS ES GRATO HACERLES PRESENTE LA SIGTE. COTIZACION DE LOS SIGUIENTES ARTICULOS CON LOS MEJORES PRECIOS DEL MERCADO.				ELABORADO POR: [REDACTED]			

ITEM	CÓDIGO	CANT.	U.M	DESCRIPCIÓN	ENTREGA	PRECIO	TOTAL
01	098.01.004	20	UND	CUBETA PARA ESPECTOFOTOMETRO DE VIDRIO MACRO 12.5X12.5X45MM X 3,50 ML-ISOLAB ALEMAN	10 Días	280.00	5,600.00
02	098.01.001	20	UND	CUBETA PARA ESPECTOFOTOMERTO DE CUARZO X 3,50 ML - ISOLAB ALEMAN	10 Días	300.00	6,000.00
03	098.01.002	05	UND	AGITADOR MAGNETICO CON CALEFACCION MARCA SCIOLOGEX	10 Días	2,864.41	14,322.05
04	098.01.003	05	UND	BALANZA ANALITICA MARCA PRECISA MODELO PB 220 A	10 Días	7,161.02	35,805.10
05	098.01.005	05	UND	BALANZA ANALITICA MARCA PRECISA MODELO EP 220	10 Días	8,813.56	44,067.80

TOTAL REGISTROS: 5 SON: CIENTO CINCO MIL SETECIENTOS NOVENTA Y CUATRO CON 95/100 SOLES. (PRECIOS INCLUYE IGV)

LOS ARTICULOS CUENTAN CON SU RESPECTIVO DESCUENTO	<b>SUB TOTAL (S/)</b>	89,656.74
REPRESENTANTE DE VENTAS: SHEYLA GERALDINE VILLANUEVA ORTIZ	<b>I.G.V. (S/)</b>	16,138.21
	<b>TOTAL IMPORTE (S/)</b>	105,794.95

*Nota:* La figura muestra la cotización de compra al proveedor. Fuente: Captura de pantalla, respetando la confidencialidad de los datos del negocio.

3. Emitir Orden de compra. (Figura 30).

**Figura 30**

*Orden de compra*

**ORDEN DE COMPRA**

Nombre: Científica Peruana S.R.L.  
 RUC: 20601952735  
 Dirección: Calle Túpac Amaru Nro 511  
 Distrito de Mariano Melgar - Provincia y región de Arequipa - Perú  
 Teléfono: 054 614838  
 Móvil: 990622073  
 Sitio Web: [www.cientificaperuana.com](http://www.cientificaperuana.com)

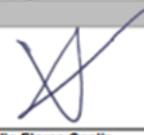
FECHA: 08/03/2021  
 OC #: 2021-26

**PROVEEDOR**

Nombre: BIOGENICS LAB S.A.C.  
 Dirección: Jr. José Santos Atahualpa Nro. 893 Urb. El Trebol III Etapa Lima - Lima - Los Olivos  
 RUC: 20523714903  
 Teléfono: 973259289  
 Contacto: Srta. Lucero Medina  
 Email: [biogenilabsac@hotmail.com](mailto:biogenilabsac@hotmail.com)

**ENVIAR A:**

Nombre Científica Peruana S.R.L.  
 Dirección Calle Túpac Amaru Nº 511  
 Mariano Melgar Arequipa Perú

ARTICULO #	DESCRIPCIÓN	UM	CANT	p/u	TOTAL	
1	CUBETA PARA ESPECTROFOTÓMETRO DE VIDRIO MACRO 12,5X12,5X45MMX3,50	UND	20	S/ 280.00	S/ 5,600.00	
2	CUBETA PARA ESPECTROFOTÓMETRO DE CUARZO X 3,50ML ISOLAB ALEMAN	UND	20	S/ 300.00	S/ 6,000.00	
3	BALANZA ANALÍTICA MARCA PRECISA MODELO EP 220	UND	05	S/ 8,813.56	S/ 44,067.80	
4	BALANZA ANALÍTICA MARCA PRECISA MODELO PB 220 A	UND	05	S/ 7,161.02	S/ 35,805.10	
5	AGITADOR MAGNÉTICO CON CALEFACCIÓN MARCA SCIOGEX	UND	05	S/ 2,864.41	S/ 14,322.05	
<b>Nota:</b> Condiciones de pago Crédito a 30 días					<b>SUBTOTAL</b>	S/ 89,656.74
<b>Responsables</b>					<b>IGV 18%</b>	S/ 16,138.21
 Julio Flores Soplín Jefe de Finanzas					<b>ENVÍO</b>	
					<b>OTRO</b>	
					<b>TOTAL</b>	S/ 105,794.95

Si usted tiene alguna pregunta sobre esta orden de compra, por favor, póngase en contacto con  
 Julio Flores- [jflores@cientificaperuana.com](mailto:jflores@cientificaperuana.com) - +51 977764778

*Nota:* La figura muestra la emisión de la orden de compra autorizada por la jefatura de finanzas. Fuente: Captura de pantalla, respetando la confidencialidad de los datos del negocio.

4. Hacer seguimiento a la entrega de producto.
5. Solicitar la Factura. (Figura 31)

**Figura 31**

*Factura de venta - compra*



**BioGenicsLab**  
Material, Equipos de laboratorio.  
Comprometidos en brindarle lo mejor en tecnología

Of. Principal: Jr. Jose Santos Atahualpa 893, Urb. El Trebol Los Olivos - Lima 39 (Ref: Altura cdra 7 y 8 Av. Angelica Gamarra)  
Sucursal: Av. Emancipacion Nº 549, Tda. 117 - 118, Lima - Lima Cercado Telf: (+511) 331-2342  
Jr. Chancay Nº 633, Lima - Lima Cercado Telf: (+511) 394-6866  
Telf: (+511) 531-4134 RPC: 989107491 / 98910-7481 / RPM: #99905-5200  
E-mail: biogenics@biogenlabsac.com / biogenlabsac@hotmail.com / www.biogenlabsac.com

**R.U.C.: 2052**

**FACTURA ELECTRÓNICA**

**Nº F10**

CÓDIGO : 1911210001	RUC : 20601952735	FECHA : 10/03/2021	Nº VOUCHER : VENM021840
RAZON SOCIAL : CIENTIFICA PERUANA S.R.L.		Nº PEDIDO : 0901230012	Nº O/C : 2021-26
DIRECCIÓN : CAL. TUPAC AMARU NRO. 511 URB. CERCADO DE MARIANO		Nº GUIA : T003-0000711	MONEDA : SOLES
e-mail : MELGAR AREQUIPA - AREQUIPA - MARIANO MELGAR		F. PAGO : CREDITO	30Dias Vcto. 10/04/2021

ITEM	CÓDIGO	CANT	U.M	DESCRIPCIÓN	PRECIO	TOTAL
01	098.01.004	20	UND	CUBETA PARA ESPECTOFOTOMETRO DE VIDRIO MACRO 12,5X12,5X45MM X 3,50 ML-ISOLAB ALEMAN	280.00	5,600.00
02	098.01.001	20	UND	CUBETA PARA ESPECTOFOTOMETRO DE CUARZO X 3,50 ML - ISOLAB ALEMAN	300.00	6,000.00
03	098.01.002	05	UND	AGITADOR MAGNETICO CON CALEFACCION MARCA SCIOGEX	2,864.41	14,322.05
04	098.01.003	05	UND	BALANZA ANALITICA MARCA PRECISA MODELO PB 220 A	7,161.02	35,805.10
05	098.01.005	05	UND	BALANZA ANALITICA MARCA PRECISA MODELO EP 220	8,813.56	44,067.80
ATENCIÓN: JULIO FLORES SOPLIN DNI: 41081418						

VENDEDOR	ELABORADO POR	SUB TOTAL	IGV (18.00%)	IMPORTE TOTAL
LUCERO MEDINA	LUCERO MEDINA ARAUJO	S/ 89,656.74	S/ 16,138.21	S/ 105,794.95

**SON: CIENTO CINCO MIL SETECIENTOS NOVENTA Y CUATRO Y 95/100 SOLES (S.E.U.O)**

Representación impresa de la Factura Electrónica  
Hash :sKihvJcT+x1NerUMnofwsvludFk=

DEPOSITARSE A NOMBRE DE BIOGENICS LAB S.A.C.			
BANCO	MONEDA	CTA. CTE.	CCI
BCP	S/	191- -14	002-1910 -51
BBVA	S/	0011-0 -599	011-12 -9-82
B. NACION	S/	00-07-	(CTA DETRACCION)

*Nota:* La figura muestra la factura del proveedor. Fuente: Captura de pantalla, respetando la confidencialidad de los datos del negocio.

En ese conjunto de ideas y siempre coordinadamente, se elaboró un cronograma anual de compras -CAM- de materiales a los diferentes proveedores como se aprecia en la Tabla 7 y Figura 32 programando entregas periódicas que permitieron acceder a descuentos por parte de los proveedores.

**Tabla 7**

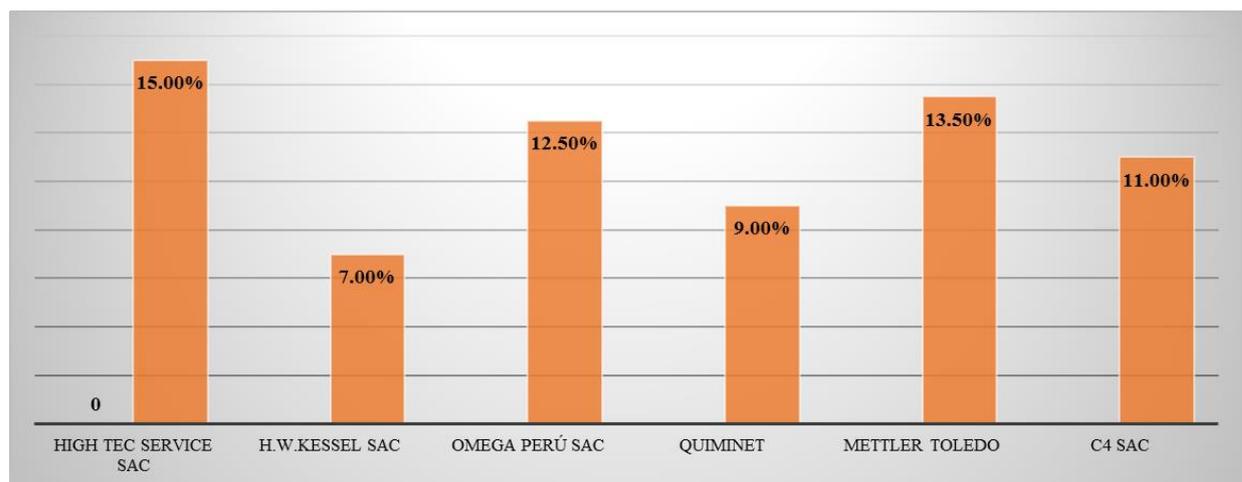
*Cronograma de compras y entregas, 2020*

Proveedor	Cronograma Anual Compras (CAM) - 2020												% Descuento logrado
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
High Tec Service													
SAC	x		X			x				x			15.00%
H.W. Kessel SAC		x								x			7.00%
Omega Perú SAC	x			x		x			x				12.50%
QuimiNet		x			X				x				9.00%
Mettler Toledo	x		X			X				x			13.50%
C4 SAC		x		x		X			x				11.00%
<b>Promedio</b>													<b>11.33%</b>

*Nota:* La tabla muestra el cronograma de compras y entregas pactado con los proveedores, así como el descuento promedio obtenido para el 2020 en adelante. Elaboración: Propia, a partir del análisis de la información del negocio.

**Figura 32**

*Descuentos logrados por cada proveedor, 2020*



*Nota:* La figura muestra el porcentaje de descuento logrado por las compras anuales a cada proveedor. Elaboración: Propia, analizando los datos del negocio.

### 3.3.4 Diversificar la cartera de clientes del negocio

Científica Peruana S.R.L., en el 2019 contaba con una cartera muy pequeña de clientes, vendiéndoles a personas naturales (cliente final – B2C) que, muchas veces, eran revendedores y a empresas (B2B) como se aprecia en la Tabla 8.

**Tabla 8**

*Clientes al 2019*

<b>Año</b>	<b>Nombre del Cliente</b>	<b>Forma de Pago</b>
	Laboratorios Llerena Ames	
2019	EIRL.	15 días
2019	Laboratorio Clínico Velarde	15 días
2019	Policlínico San Clara	15 días
2019	Kelly Llerena	Contado

*Nota:* La tabla muestra la relación de clientes del negocio. Elaboración: Propia, analizando la información y guardando la confidencialidad del negocio.

En ese sentido, y en coordinación conjunta entre las jefaturas de ventas, finanzas y gerencia general, se decidió establecer contacto con las principales Universidades de Arequipa, así como con empresas mineras para ofrecerles los productos del negocio. Se empezó estableciendo relaciones sociales con la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa – UNSA- de la cual era egresado el gerente general, para luego enviar cartas de presentación a las demás Universidades.

Es así como el 2020 y 2021, la cartera de clientes de la empresa se incrementó exponencialmente pasando de cuatro (04) clientes a 61 clientes empresariales de diferentes giros de negocio como se aprecia en la Tabla 9 y Figura 33, donde la captación de cliente B2B Laboratorios Clínicos fue del 37.70%, seguido de Instituciones de Educación Superior con 19.67% y Laboratorios Analíticos con 13.11%; entre otros más.

**Tabla 9**

*Cantidad de clientes por sector B2B, 2020-2021*

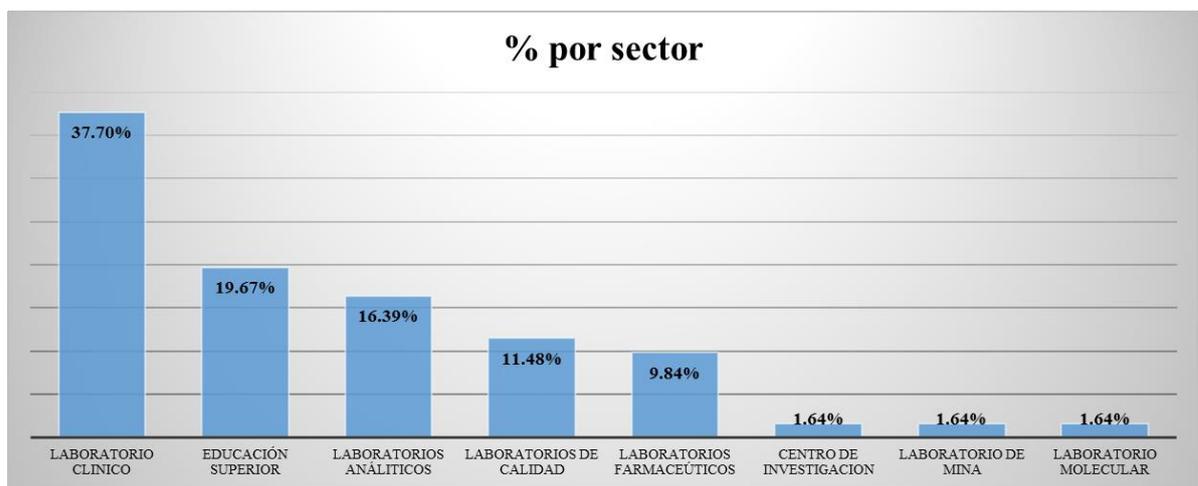
Sector del negocio	Cantidad	%
Laboratorio clínico	23	37.70%
Educación superior	12	19.67%
Laboratorios analíticos	10	16.39%
Laboratorios de calidad	7	11.48%
Laboratorios farmacéuticos	6	9.84%
Centro de investigación	1	1.64%
Laboratorio de Mina	1	1.64%
Laboratorio Molecular	1	1.64%
<b>Total general</b>	<b>61</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* La tabla muestra el porcentaje de clientes por sector de negocios del 2020 y 2021.

Elaboración: Propia, analizando los datos del negocio y respetando la confidencialidad.

**Figura 33**

*Cantidad de clientes por sector B2B, 2020-2021*



*Nota:* La figura muestra el porcentaje de clientes por sector de negocios B2B del 2020 y

2021. Elaboración: Propia, analizando los datos del negocio.

La Figura 34, se aprecia la captura de pantalla de la base de datos de nuevos clientes B2B logrados el 2020 y 2021 que sumaron 61.

**Figura 34**

*Captura de pantalla de base de datos de clientes, 2020-2021*

ID	Tipo de Cliente	Sector	Razon Social	RUC	Domicilio Fiscal	Direccion de Almacenes	Nombre de Contacto	Cargo	Telefono	Anexo	C
1	Público	Educación superior	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN	201763648493	CAL. SANTA CATALINA NRO. 117 AREQUIPA				Logística: 282633		cc
2	Público	Educación superior	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN	20172474501	AV. DE LA CULTURA NRO. 733 - CUSCO		Sra. Maria Elena	Jefa de Area de A	589416073		m
3	Público	Educación superior	UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASCO	2014778634	AV. MIRAFLORES NRO. 50 CERCADO TACNA		Evelyn Paredes Amad	Unidad de Abaste	95091468		cc
4	Público	Educación superior	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO	20145496170	AV. EL SOL NRO. 329 BARRIO BELLAVISTA PUNO					direccion general: 05135239	
5	Público	Educación superior	UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA	20448261272	AV. NUEVA ZELANDIA NRO. 631 URB. LA CAPILLA - SAN ROMAN - PUNO		Berito Sagua	Logística	948949790		lo
6	Público	Educación superior	UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUECHABAMBILLA	20443347446	CAL. ANCASON PARA CUADRA NRO. 501 - MARISCAL NIETO - PIDQUEGUA		Sra. Elida	Unidad de Abaste	553645593		of
7	Público	Laboratorios analíticos	SEWASA	120131737075	AV. LA MOLINA NRO. 1815 LIMA - LA MOLINA - LIMA		Ingeniero Delfin Coron	Director Ejecutivo	338937979		cc
8	Público	Laboratorios analíticos	GOBIERNO REGIONAL DE PUNO	20468325915	JR. DEUSTUA NRO. 356 (PLAZA DE ARMAS) PUNO		CPC. Freddy Wilber G	Jefe de administr	51354000	administracion 051353006	tr
9	Privado	Laboratorios analíticos	UNION AREQUIPANA	20436330570	AV. UNION NRO. 200 URB. CESAR VALLEJO (CIUDADA 17 AV. KENNEDY) AREQUIPA - AREQUIPA		EDDY VICTOR CAY	Jefe de logística	Logística: 54382860		cc
10	Privado	Laboratorio analítico	SEDFAPAR S.A.	2010027034	CAL. VIRGEN DEL PILAR NRO. 1701 AREQUIPA - AREQUIPA		Mg. Yenny Amparo Gal	Jefe de logística	54806262	logística: 606215	cc
11	Privado	Educación superior	UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO	20177335227	MZA. A LOTE 5 URB. INGENIERIA LA PAPA GRANDE CUSCO - CUSCO - SAN JERONIMO		Biga Maria Cleotilde Huanc	Profesora	84605000		cc
12	Privado	Educación superior	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA	20118917636	AV. BOLOGNESI NRO. 1177 TACNA - TACNA - TACNA				52427212		cc
13	Privado	Educación superior	UNIVERSIDAD CATOLICA SAN PABLO	20327938413	QUINTA VIVANCO NRO. 501 URB. CAMPINA PAISAJISTA AREQUIPA - AREQUIPA - AREQUIPA				54605630		lo
14	Privado	Educación superior	I.S.T.P. MARIA MONTESSORI E.I.R.L.	20454024525	CAL. CESAR VALLEJO MZA. A LOTE 11 URB. LA VICTORIA (CDRA. 1AV. INDEPENDENCIA) AREQUIPA - AREQUIPA - AREQUIPA				54213837-54284855		cc
15	Privado	Laboratorio Molecular	INSTITUTO DE BIOTECNOLOGIA DEL PERU	20455044333	CAL. SAN MARTIN MZA. D LOTE 3 (KM. 15 VARIANTE DE UCHUMAYO) AREQUIPA - AREQUIPA - UCHUMAYO				54433007		cc
16	Privado	Centro de investigación	INSTITUTO DEL MAR DEL PERU - INIMAR	20348188886	ESQ. CARMARAY Y GALVALLE NRO. 501 URB. CHUCUITO, PROV. CONST. DEL CALLAO - PIURA		Ing. Marco A. Quiroz Ruiz		54557764		lo
17	Privado	Laboratorios farmacia	LABORATORIOS PORTUGAL S.R.L.	20100204330	MZA. A LOTE 2 ZI POLIEDRO SECO TETAPA (MANZANA A PRIMA) AREQUIPA - AREQUIPA - AREQUIPA		Sra. Rivera	Administracion	(054) 316031	Anexo 3	cc
18	Privado	Laboratorios farmacia	LABORATORIO QUMIVET S.R.L.	20454196148	AV. FERROCARRIL NRO. 133 AREQUIPA - AREQUIPA - AREQUIPA				(054) 765194		
19	Privado	Laboratorios farmacia	NEGOCIOS VETERINARIOS DEL SUR	20454016704	SECTOR 1 MZA. Y LOTE 7 C.H. ALVAREZ THOMAS AREQUIPA - AREQUIPA - UCHUMAYO						
20	Privado	Laboratorios farmacia	LABORATORIOS LA COOPER S.A.C	20454264755	AV. CHACHANI MZA. 1 LOTE 22 AREQUIPA - AREQUIPA - CAYMA		Sr. Moises Postigo		361710015		cc
21	Privado	Laboratorios farmacia	LABORATORIOS DE SUR H & B E I R	20600963935	JR. RAMIS NRO. 233 URB. SANTIAGO RIOS TETAPA PUNO - SAN ROMAN - JULIACA						
22	Privado	Laboratorios farmacia	CONSORCIO INDUSTRIAL DE AREQUIPA	20100795980	CAL. JUAN BARCLAY HAR. 380-382 NRO. 380-21 PARQUE INDUSTRIAL AREQUIPA - AREQUIPA - AREQUIPA		Sra. Claudia	Compras	39489413		cc
23	Privado	Laboratorios analíticos	AL S.I.S PERU S.A.C	20504979092	CAL. RUSSELL NRO. 193 URB. LA CALERA DE LA MERCED (ALT. COPA 40 AV AVIACION) LIMA - LIMA - SURQUILLO						cc
24	Privado	Laboratorios analíticos	LABORATORIOS ANALITICOS DEL SUR	20272874660	MZA. C LOTE 12 L PRO SECO AREQUIPA - AREQUIPA - CERRO COLORADO						cc
25	Privado	Laboratorios analíticos	SERVICIOS ANALITICOS GENERALES	20514748355	AV. NACIONES UNIDAS NRO. 1565 URB. CHACRA RIOS NORTE LIMA - LIMA - LIMA						cc
26	Privado	Laboratorios analíticos	LABORATORIO LOUIS PASTEUR S.R.L	2014835260	MZA. D LOTE B-18 URB. ALEJANDRO VELASCO ASTETE CUSCO - CUSCO - WANCHAO						lo

Nota: La figura es la captura de pantalla de la base de datos de clientes del negocio para los años 2020 y 2021. Fuente: La empresa.

Las Figuras 35 y 36, muestran las capturas de pantalla de las bases de datos contactos de los clientes B2B.

**Figura 35**

*1- Clientes B2B, 2020-2021*

Nro	Nombre de contacto	Cargo	Telefono	Correo	Especialidad	¿Nos ha comprado?	¿Qué Cosa?
1	Jose Mi	Logístico		jparedes@unsa.edu.pe		No	
2	Trinidad	Usuario	9	tparedesz@unsa.edu.pe	Química	SI	Balanzas, Led
3	Cynthia	Logístico	9867424	ct@unsa.edu.pe		SI	
4	Oficina	Logístico	054-282	coti@unsa.edu.pe		SI	
5	Elizabeth	Logístico	9	ez@unsa.edu.pe			
6	G. And	Logístico	(51-54)	gd@unsa.edu.pe			
7	Yaqueli	Logístico	9	ym@unsa.edu.pe			
8	Nadine	Logístico	9	mpintome@unsa.edu.pe			

Nota: La figura muestra los contactos de los clientes B2B. Fuente: La empresa.

**Figura 36**

*2- Contactos de clientes B2B, 2020-2021*

							
Nro	Nombre de contacto	Cargo	Telefono	Correo	Especialidad	¿Nos ha comprado?	¿Qué Cosa?
2	Sra. Mari	Jefa de Area de Adquisicio	98941	maria...@uns			
3				ma...@unsaac			
4	Francisca	Investigadora agroindustria	98440	fra...callanaupa			
5	Dra. Lyda		96153				
6	Ing. Danis		98436				
7	Mgt. Ana	Docente de la EP de Farm	98496				
8	Dr. Dino		95820				
9	Dra. Zulm	Directora Escuela de Quim	99468				

*Nota:* La figura muestra los contactos de los clientes B2B. Fuente: La empresa

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Con la implementación de las estrategias de ventas B2B el negocio logró lo incrementar la rentabilidad como se detalla seguidamente:

### 4.1 Objetivo General

El objetivo general fue implementar estrategias de ventas B2B para incrementar la rentabilidad de Científica Peruana S.R.L., 2019-2021, para lo cual se lograron diferentes resultados como se detallan seguidamente:

### 4.2 Objetivos Específicos

#### 4.2.1 Resultados de elaborar una política de incentivos económicos a los vendedores

Los resultados obtenidos de la implementación de la política se aprecian en la Tabla 10 y Figura 37, donde el promedio de logro de metas de ventas para el 2020 fue de 93% y para el 2021 del 96%, y sólo un vendedor no logró obtener beneficios de ningún tipo, sin embargo, éste sí incrementó su porcentaje de logro de meta del 30% al 85% y 89% respectivamente.

**Tabla 10**

*Resultados de la Política de Incentivos: 2020, 2021*

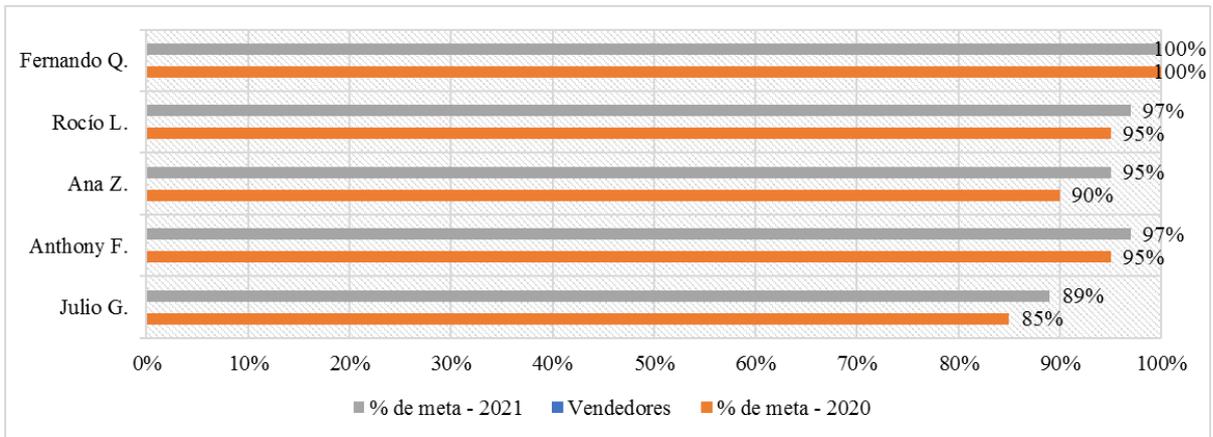
Vendedores	% de meta	% de meta	% de meta	Beneficio No Económico	Beneficio Económico
	2019	2020	2021		
Julio G.	30%	85%	89%	No	No
Anthony F.	40%	95%	97%	Sí	S/ 100.00
Ana Z.	<del>25%</del>	90%	95%	Sí	S/ 50.00
Rocío L.	<del>10%</del>	95%	97%	Si	S/ 100.00
Fernando Q.	50%	100%	100%	Sí	S/ 250.00
<b>Promedio</b>	<b>31%</b>	<b>93%</b>	<b>96%</b>		

*Nota:* La tabla muestra el porcentaje de incremento del logro de metas. Elaboración:

Propia, a partir de análisis de los datos de la empresa.

**Figura 37**

*Porcentaje de metas logradas: 2020, 2021*



*Nota:* La figura muestra el porcentaje de metas alcanzadas por los vendedores.

Elaboración: Propia, a partir de análisis de los datos de la empresa.

#### 4.2.2 Resultados de elaborar un proceso estandarizado de ventas

Los resultados obtenidos con la implementación de un proceso estandarizado de ventas se aprecian en la Tabla 11, donde el Promedio de Cumplimiento del proceso fue del 93% para el 2020.

**Tabla 11**

*Cumplimiento del proceso de ventas por parte de los vendedores: 2020*

Vendedores	Actividades - 2020									Promedio de cumplimiento
	Contactar y buscar clientes tanto finales como empresas	Solicitar datos al cliente	Solicitar al cliente una reunión vía Zoom o presencial	Enviar por correo electrónico la propuesta económica	Llamar al cliente para confirmar la recepción de la propuesta económica	Hacer el seguimiento respectivo	Si fuera el caso, realizar una contrapropuesta con mejoras económicas	Coordinar la preparación y envío de productos	Realizar la entrega de la documentación contable	
Julio G.	100%	100%	90%	100%	90%	80%	60%	80%	65%	<b>85%</b>
Anthony F.	100%	100%	95%	100%	95%	90%	89%	95%	90%	<b>95%</b>
Ana Z.	100%	100%	91%	100%	90%	85%	70%	85%	85%	<b>90%</b>
Rocío L.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80%	90%	85%	<b>95%</b>
Fernando Q.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
<b>Promedio</b>										<b>93%</b>

*Nota:* La tabla muestra el cumplimiento de cada vendedor del proceso de ventas consiguiendo un 93% de cumplimiento para el 2020.

Elaboración: Propia, a partir del análisis de los datos del negocio.

Para el 2021, los resultados obtenidos con la implementación de un proceso estandarizado de ventas se aprecian en la Tabla 12, donde el Promedio de Cumplimiento del proceso fue del 96%.

**Tabla 12**

*Cumplimiento del proceso de ventas por parte de los vendedores: 2021*

Vendedores	Actividades-2021									Promedio de cumplimiento
	Contactar y buscar clientes tanto finales como empresas	Solicitar datos al cliente	Solicitar al cliente una reunión vía Zoom o presencial	Enviar por correo electrónico la propuesta económica	Llamar al cliente para confirmar la recepción de la propuesta económica	Hacer el seguimiento respectivo	Si fuera el caso, realizar una contrapropuesta con mejoras económicas	Coordinar la preparación y envío de productos	Realizar la entrega de la documentación contable	
Julio G.	100%	100%	90%	100%	90%	80%	80%	80%	80%	<b>89%</b>
Anthony F.	100%	100%	100%	100%	100%	90%	95%	95%	90%	<b>97%</b>
Ana Z.	100%	100%	100%	100%	95%	90%	90%	90%	90%	<b>95%</b>
Rocío L.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	95%	90%	90%	<b>97%</b>
Fernando Q.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
<b>Promedio</b>										<b>96%</b>

*Nota:* La tabla muestra el cumplimiento de cada vendedor del proceso de ventas consiguiendo un 96% de cumplimiento para el 2021.

Elaboración: Propia, a partir del análisis de los datos del negocio.

### 4.2.3 Resultado de elaborar un plan de compras y pago a proveedores

Los resultados obtenidos de la elaboración de un plan de compras y pago a proveedores se aprecian en la Tabla 13, donde se logró un descuento promedio del 11.3% que permitió reducir el costo de compras.

**Tabla 13**

*Descuentos en el volumen de compras: 2020 y 2021*

Proveedor	Compras 2019	Dcto 2019	Total Compras 2019	Compras 2020	Dcto 2020	Total Compras 2020	Compras 2021	Dcto 2021	Total Compras 2021
High Tec Service SAC	S/ 20,567	0%	S/ 20,567	S/ 154,253	15.0%	S/ 131,115	S/ 155,024	15.0%	S/ 131,770
H.W.Kessel SAC	S/ 12,905	0%	S/ 12,905	S/ 32,263	7.0%	S/ 30,004	S/ 25,810	7.0%	S/ 24,003
Omega Perú SAC	S/ 10,169	0%	S/ 10,169	S/ 59,997	12.5%	S/ 52,497	S/ 60,297	12.5%	S/ 52,760
QuimiNet	S/ 21,609	0%	S/ 21,609	S/ 32,414	9.0%	S/ 29,496	S/ 27,560	9.0%	S/ 25,080
Mettler Toledo	S/ 13,922	0%	S/ 13,922	S/ 76,571	13.5%	S/ 66,234	S/ 76,877	13.5%	S/ 66,499
C4 SAC	S/ 12,098	0%	S/ 12,098	S/ 58,161	11.0%	S/ 51,763	S/ 58,393	11.0%	S/ 51,970
<b>Total</b>	<b>S/ 91,270</b>	<b>0%</b>	<b>S/ 91,270</b>	<b>S/ 413,657</b>	<b>11.3%</b>	<b>S/ 361,109</b>	S/ 403,961	<b>11.3%</b>	<b>S/ 352,082</b>

*Nota:* La tabla muestra el logro del descuento por parte de los principales proveedores debido al establecimiento del plan de compras y pagos para el 2020 y 2021. Elaboración: Propia, a partir del análisis de los documentos del negocio.

#### 4.2.4 Resultado de diversificar la cartera de clientes

Los resultados obtenidos con la diversificación de la cartera de clientes permitieron incrementar las ventas de S/ 185,944 soles del 2019 a S/ 767,012 para el 2020 y S/ 882,064 para el 2021 entre clientes finales y clientes empresariales como se aprecian en la Tabla 14 y Figura 38.

**Tabla 14**

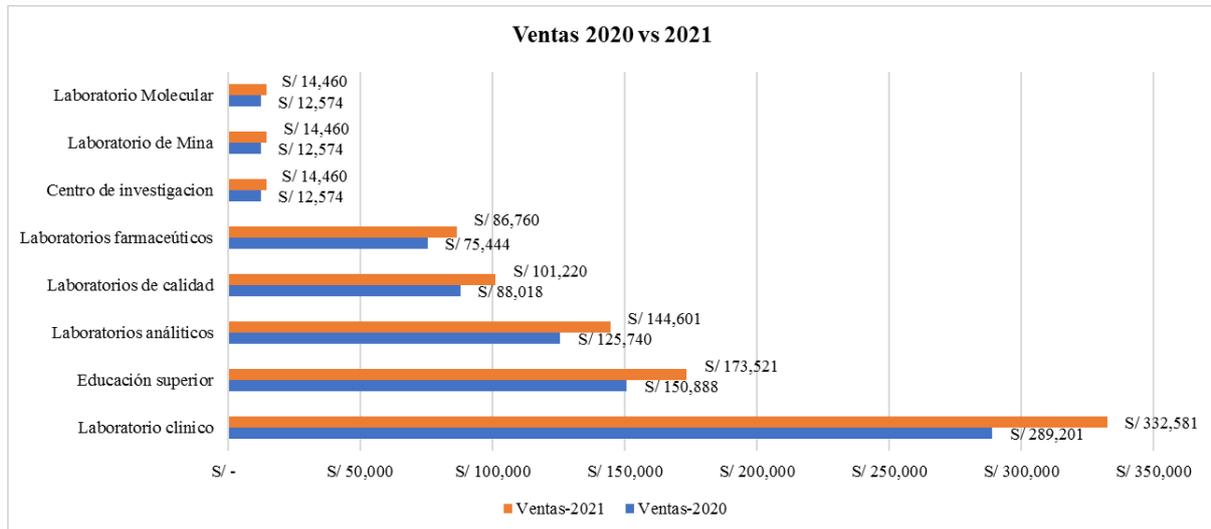
*Ventas anuales: 2020-2021*

Sector del negocio	Cantidad	%	Ventas-2020	Ventas-2021
Laboratorio clínico	23	37.70%	S/ 289,201	S/ 332,581
Educación superior	12	19.67%	S/ 150,888	S/ 173,521
Laboratorios analíticos	10	16.39%	S/ 125,740	S/ 144,601
Laboratorios de calidad	7	11.48%	S/ 88,018	S/ 101,220
Laboratorios farmacéuticos	6	9.84%	S/ 75,444	S/ 86,760
Centro de investigación	1	1.64%	S/ 12,574	S/ 14,460
Laboratorio de Mina	1	1.64%	S/ 12,574	S/ 14,460
Laboratorio Molecular	1	1.64%	S/ 12,574	S/ 14,460
<b>Total general</b>	<b>61</b>	<b>100.00%</b>	<b>S/ 767,012</b>	<b>S/ 882,064</b>

*Nota:* La tabla muestra las ventas anuales por clientes empresariales. Elaboración: Propia, a partir del análisis de la información del negocio.

**Figura 38**

*Ventas anuales: 2020 - 2021*



*Nota:* La figura muestra las ventas anuales por clientes empresariales. Elaboración: Propia, a partir del análisis de la información del negocio.

#### 4.2.4 Impacto de las estrategias implementadas en la rentabilidad del negocio

Finalmente, todas las estrategias de ventas B2B implementadas en el negocio tuvieron un impacto positivo en la rentabilidad como se aprecia en la Tabla 15, en la cual la Rentabilidad Bruta pasó de 52.92% el 2020 a 60.08% para el 2021. De igual manera, la Rentabilidad Neta pasó de 0.48% el 2020 a 3.25% para el 2021.

**Tabla 15**

*Estados de Resultados Comparado: 2020-2021*

Descripción	2019		2020		2021	
Ventas netas	S/ 185,944	<b>Var. %</b>	S/ 767,012	<b>Var. %</b>	S/ 882,064	<b>Var. %</b>
Costo de ventas	<u>S/ 91,270</u>	<u>49.08%</u>	<u>S/ 361,109</u>	<u>47.08%</u>	<u>S/ 352,082</u>	<u>39.92%</u>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/ 94,674</b>	<b>50.92%</b>	<b>S/ 405,903</b>	<b>52.92%</b>	<b>S/ 529,982</b>	<b>60.08%</b>
Gastos de operación	S/ -		S/ -		S/ -	
Gastos de venta	S/ 30,000	16.13%	S/ 126,000	16.43%	S/ 163,800	18.57%
Gastos administrativos	<u>S/ 60,000</u>	<u>32.27%</u>	<u>S/ 210,000</u>	<u>27.38%</u>	<u>S/ 273,000</u>	<u>30.95%</u>
<b>Utilidad de Operaciones</b>	<b>S/ 4,674</b>	<b>2.51%</b>	<b>S/ 69,903</b>	<b>9.11%</b>	<b>S/ 93,182</b>	<b>10.56%</b>
Gastos financieros	S/ -		S/ 60,000	7.82%	S/ 50,000	
Otros gastos	<u>S/ -</u>		<u>S/ 5,000</u>		<u>S/ 5,000</u>	
<b>Utilidad neta antes de impuestos</b>	<b>S/ 4,674</b>	<b>2.51%</b>	<b>S/ 4,903</b>	<b>0.64%</b>	<b>S/ 38,182</b>	<b>4.33%</b>
Impuestos	<u>S/ 18,594</u>		<u>S/ 1,226</u>		<u>S/ 9,546</u>	
<b>Utilidad neta después de impuestos</b>	<b>S/ -13,921</b>	<b>-7.49%</b>	<b>S/ 3,677</b>	<b>0.48%</b>	<b>S/ 28,637</b>	<b>3.25%</b>

*Nota:* La tabla muestra el comparativo el Estado de Resultados del 2019 al 2021. Elaboración: Propia, a partir de los datos proporcionados por la empresa guardando la confidencialidad requerida.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

Todas las estrategias de ventas B2B presentadas, aprobadas e implementadas progresivamente en Científica Peruana S.R.L., impactaron en la rentabilidad del negocio llegando a las siguientes conclusiones:

- La implementación de una política de incentivos económicos a los vendedores con beneficios como descansos y bonos permitieron que el promedio de logro de metas de ventas para el 2020 fue de 93% y para el 2021 del 96%, lo cual impactó positivamente en la rentabilidad del negocio al estar relacionado directamente con las ventas.
- La implementación de un proceso estandarizado de ventas que permitiera establecer una secuencia determinada de actividades permitió que el promedio de cumplimiento del proceso de ventas fuese del 93% para el 2020 y 96% para el 2021, lo cual impactó directamente en las ventas que afectó positivamente la rentabilidad del negocio.
- La implementación de un plan de compras y pago a los proveedores que generaba iliquidez en el negocio permitió lograr un descuento promedio del 11.3% que permitió reducir los costos de compras que impactaron positivamente en la rentabilidad bruta del negocio.
- La diversificación de la cartera de clientes del negocio concentrándose en la venta B2B como laboratorios clínicos, instituciones educativas y laboratorios farmacéuticos, principalmente, permitieron incrementar las ventas de S/ 185,944 soles del 2019 a S/ 767,012 para el 2020 y S/ 882,064 para el 2021 entre clientes

finales (B2C) y clientes empresariales (B2B) que impactó favorablemente en la rentabilidad del negocio.

- Finalmente, todas las estrategias implementadas permitieron que la empresa pasara de arrojar pérdidas de S/ -13,921 soles para el 2019 con ventas que sólo llegaban a los S/ 185,944 soles a tener una rentabilidad positiva, donde la Rentabilidad Bruta pasó de 52.92% el 2020 a 60.08% para el 2021, la Rentabilidad Neta pasó de 0.48% el 2020 a 3.25% para el 2021.

## 5.2 Recomendaciones

Cualquier empresa, micro, pequeña, mediana o grande debe estar continuamente en la búsqueda de implementar nuevas estrategias de ventas que le permiten superar los obstáculos y seguir creciendo; en ese sentido, la investigación plantea las siguientes recomendaciones:

- Que, toda empresa debe constantemente evaluar e implementar una política de incentivos económicos para impulsar el logro de las metas de ventas trazadas y también el logro de metas de cualquier área que permitan el crecimiento del negocio.
- Que, toda empresa debe constantemente evaluar e implementar un proceso estandarizado de ventas que establezca claramente las actividades a realizar por los vendedores y también estandarizar todos los procesos dentro del negocio que afectará positivamente en el crecimiento del negocio.
- Que, toda empresa debe constantemente evaluar e implementar un plan de compras y pago a sus proveedores para lograr mayores descuentos y reducir los costos de compras que permitirán mejorar la rentabilidad del negocio.
- Que, toda empresa debe constantemente evaluar su cartera de cliente buscando la diversificación a otros segmentos como el B2B que impactará positivamente en las ventas y en la rentabilidad del negocio.

- Finalmente, toda empresa debe constantemente evaluar, corregir y mejorar las estrategias de ventas, B2C y/o B2B, para aumentar sus ventas, reducir sus costos y mejorar los ratios de rentabilidad que le permitan crecer y ser sostenible en el tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barco, I. (2021). *¿De qué manera podrían las empresas del segmento B2B incrementar la efectividad de sus acciones de Comunicación y Marketing?* Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. Universidad de Lima. [Tesis de Pregrado].

[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13793/Barco\\_De\\_que\\_manera.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13793/Barco_De_que_manera.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

B2B Consulting Group (2021). *¿Lo que pensamos!* Colombia. [Página Web Empresarial].

<https://www.b2bconsultinggroup.com/el-mundo-b2b/>

Bríos, L. (2020). *Eficiencia en la gestión de compras para incrementar la rentabilidad de la Clínica Universitaria SAC, distrito de Comas.* Universidad Privada del Norte. [Tesis de Pregrado]. Suficiencia Profesional.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26325/Br%C3%ADos%20Fern%C3%A1ndez%20de%20Jaque%20Luisa%20Herminia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE, 2021). *Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú. Impacto del Covid-19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas 2021.* Observatorio Ecommerce. [Reporte Digital]. <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>

Científica Peruana SRL (S.f.). [Página Web]. <https://www.cientificaperuana.com/>

Cortes, J.; Ponce, A.; Torres, G. y Zapata, P. (2021). *Modelo de las 6R de gestión de la relación con el cliente en el mercado B2B, aplicado a empresas de tecnología.* Universidad ESAN. Graduate School of Business. [Tesis de Posgrado].

[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2158/2021\\_MATP\\_18-2\\_05\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2158/2021_MATP_18-2_05_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Dávila, R.; Corzo, E.; Quispe, J. y Diaz, D. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 576-583. Epub 10 de febrero de 2022.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202022000100576&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000100576&lng=es&tlng=es)
- Daza, J. (2016). Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileño. *Contaduría y Administración*. Universidad de Extremadura, España. [Artículo Científico].  
<https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v61n2/0186-1042-cya-61-02-00266.pdf>
- García, V. (2009). *Modelos de negocio en internet (B2B, B2C, C2C, B2G)*. Universidad ICESI. Colombia. [Blog Educativo].  
[https://www.icesi.edu.co/blogs\\_estudiantes/vanessa/2009/09/17/modelos-de-negocio-en-internet-b2b-b2cc2cb2g/](https://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/vanessa/2009/09/17/modelos-de-negocio-en-internet-b2b-b2cc2cb2g/)
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. 12ava edición. Pearson Educación, México. ISBN: 978-607-32-0983-0. [Libro Digital].  
[https://www.academia.edu/37058150/Principios\\_de\\_administracion\\_financiera\\_12\\_edicion\\_la\\_wrence\\_gitman](https://www.academia.edu/37058150/Principios_de_administracion_financiera_12_edicion_la_wrence_gitman)
- Guevara, Y. (2018). *La comercialización de equipos de comunicación en la empresa Primetime de la ciudad de Riobamba y su impacto en la rentabilidad periodo 2015-2016*. Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas. Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador. [Tesis de Pregrado]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/5042>
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). Developing Relationships in Business Networks. [Desarrollando relaciones en redes comerciales]. *Routledge*. London and New York. ISBN 0—415—11570—1. [Libro Digital]. <https://www.impgroup.org/uploads/books/0-415-11570-1.pdf>
- Hallen, L., Johanson, J. & Seyed-Mohamed, N. (1989). Relationships and Exchange in international and Domestic Business [Relaciones e intercambio en negocios nacionales e

internacionales]. *Networks of Relationships in International Industrial Marketing – Journal of Marketing*, 7–25. DOI: 10.2307/1252235. [Libro Digital].

[https://www.jstor.org/stable/1252235?read-now=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1252235?read-now=1#page_scan_tab_contents)

Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 11ava edición. Cengage Learning Editores, S.A. México, D.F. ISBN-13: 978-607-481-455-2. [Libro Digital].

[https://www.academia.edu/33885343/Administracion\\_11ed\\_Don\\_Hellriegel\\_S\\_E\\_Jackson\\_J\\_W\\_Slocum\\_pdf](https://www.academia.edu/33885343/Administracion_11ed_Don_Hellriegel_S_E_Jackson_J_W_Slocum_pdf)

Johnston, M. y Marshall, G. (2009). *Administración de ventas*. Novena edición. McGraw Hill, Interamericana Editores S.A. de C.V. ISBN: 978-970-10-7282-0. [Libro Digital].

[https://www.academia.edu/13313962/Administracion\\_de\\_ventas\\_9na\\_edicion\\_Mark\\_Johnston](https://www.academia.edu/13313962/Administracion_de_ventas_9na_edicion_Mark_Johnston)

Johnson, F.; Leenders, M. y Flynn, A. (2012). *Administración de compras y abastecimientos*. 14ava edición. McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A. de C.V. ISBN: 978-607-15-0758-7. [Libro Digital].

[https://www.academia.edu/40881008/Administraci%C3%B3n\\_de\\_compras\\_y\\_abastecimientos](https://www.academia.edu/40881008/Administraci%C3%B3n_de_compras_y_abastecimientos)

Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor*. Octava edición. Pearson Educación, México. ISBN: 978-970-26-1217-9. [Libro Digital].

[https://www.academia.edu/8583854/Administracion\\_De\\_Operaciones\\_LEE\\_J\\_KRAJEWSKI\\_1](https://www.academia.edu/8583854/Administracion_De_Operaciones_LEE_J_KRAJEWSKI_1)

Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. 14ava edición. McGraw Hill. Interamericana Editores S.A. de C.V. México D.F. ISBN 978-607-15-0759-4. [Libro Digital].

[https://www.academia.edu/14948370/Administracion\\_Una\\_perspectiva\\_Global\\_y\\_Empresarial](https://www.academia.edu/14948370/Administracion_Una_perspectiva_Global_y_Empresarial)  
[FREELIBROS\\_ORG](https://www.freelibrary.org)

Kotler, P. y Keller. K. (2012). *Dirección de Marketing*. 14 Edición. Pearson Educación, México.  
ISBN: 978-607-32-1245-8. [Libro Digital].

[https://www.academia.edu/43689976/Direccion\\_de\\_marketing\\_14edi\\_kotler](https://www.academia.edu/43689976/Direccion_de_marketing_14edi_kotler)

Loja, F. (2021). *Política comercial y su impacto en las ventas y rentabilidad de la empresa Softys Perú: 2017 – 2019*. Facultad de Economía y Planificación. Universidad Nacional Agraria La Molina. [Tesis de Pregrado]. <https://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/20.500.12996/4849>

López, E. y Padilla, V. (2021). *Estrategias de ventas Business to Business (B2B) para incrementar la rentabilidad de la empresa Distribuidora Alvarado, 2018-2021*. Facultad de Negocios. Universidad Privada del Norte. [Tesis de Pregrado]. <https://hdl.handle.net/11537/29599>

Martínez, J. y Martínez, A. (2017). *Estrategias comerciales y su impacto en la rentabilidad de las medianas empresas del sector de calzado de la ciudad de Ambato*. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. [Tesis de Posgrado].  
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/25317>

Merzthal, J. (26 de agosto de 2021). *Estrategias para el sector B2B en tiempos de crisis*. Conexión ESAN. ESAN Graduate School of Business. [Artículo Universitario].  
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/estrategias-para-el-sector-b2b-en-tiempos-de-crisis>

Navarro, M. (2012). *Técnicas de Ventas*. Primera Edición. Red Tercer Milenio S. C. ISBN 978-607-733-031-8. [Libro Digital].

[https://www.academia.edu/22896902/T%C3%A9cnicas\\_de\\_ventas\\_MARIANA\\_ELIZABETH\\_NAVARRO\\_MEJIA](https://www.academia.edu/22896902/T%C3%A9cnicas_de_ventas_MARIANA_ELIZABETH_NAVARRO_MEJIA)

- Paricahua, H. (2022). Gestión logística y su relación con la rentabilidad de empresas constructoras en la provincia de San Román, Puno. *Quipukamayoc*, 30(62), 67-75. Epub 30 de junio de 2022. <https://dx.doi.org/10.15381/quipu.v30i62.22179>
- Ramírez, N.; Mungaray, A.; Aguilar, J. y Inzunza, R. (2017). Una explicación de la rentabilidad y poder de mercado de las microempresas marginadas. *Economía. Teoría y Práctica - Nueva Época*, número 46, enero-junio 2017, pp. 97-113, <http://www.izt.uam.mx/economiatyp/ojs>
- Sandoval, J.; Serralde, J. y Acosta, E. (2021). Apps de entrega a domicilio en CDMX: estrategia restaurantera de ventas para sobrevivir a la pandemia. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(23), e060. Epub 25 de julio de 2022. <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1104>
- SAP Concur (15 de marzo de 2022). *¿Cómo establecer una política de incentivos laborales?* [Blog]. <https://www.concur.com.mx/news-center/incentivos-laborales-mx>
- Solano, A. (2021). *Estrategias comerciales y su impacto en la rentabilidad de la empresa Grupo BZ Comunicaciones y Distribuciones E.I.R.L. Chiclayo, 2020*. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Señor de Sipán. [Tesis de Pregrado]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9187/Solano%20Puse%20Alma%20Rosa.pdf?sequence=1>
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. Pearson Educación, México. ISBN: 970-26-0813-9. [Libro Digital]. [https://www.academia.edu/15250716/Administracion\\_de\\_la\\_Calidad\\_Summers](https://www.academia.edu/15250716/Administracion_de_la_Calidad_Summers)
- Tellez, J.; Rico, N. y Rodríguez, S. (2017). *Estrategias para incrementar la rentabilidad en el canal tienda a tienda de una empresa de consumo masivo*. Ciencias Empresariales.

Corporación Universitaria Minuto de Dios. Bogotá, Colombia. [Tesis de Pregrado].

[https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/5514/1/UVD-TGF\\_RicoSerranoNancy\\_2017.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/5514/1/UVD-TGF_RicoSerranoNancy_2017.pdf)

Valderrama, V. (2020). *Estrategias para mejorar la competitividad y aumentar la rentabilidad de los grifos Valex S.R.L. en Independencia y Huaraz durante el período 2020-2025*. Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. Universidad de Lima. [Tesis de Pregrado].

[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/12734/Valderrama\\_Torres\\_Vale\\_ria\\_Rosa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/12734/Valderrama_Torres_Vale_ria_Rosa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Van, J. y Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. 13ava edición.

Pearson Educación. México. ISBN: 978-607-442-948-0. [Libro Digital].

[https://www.academia.edu/41392752/Fundamentos\\_de\\_Administraci%C3%B3n\\_Financiera\\_James\\_C\\_Van\\_Horne\\_J\\_Wachowicz\\_Pearson](https://www.academia.edu/41392752/Fundamentos_de_Administraci%C3%B3n_Financiera_James_C_Van_Horne_J_Wachowicz_Pearson)

Velásquez, M. (2021). *Diseño de estrategias comerciales para incrementar los niveles de rentabilidad del medio digital La Posta año 2022*. Facultad de Ciencias Administrativas.

Universidad de Guayaquil. [Tesis de Pregrado]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/61666>

Williamzon, S. (2020). *Estrategia de comercialización y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Vita SAC, Miraflores, año 2018-2019*. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad San Martín de Porres. [Tesis de Pregrado].

[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7646/williamzon\\_rsm.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7646/williamzon_rsm.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Zambrano, F.; Sánchez, M.; y Correa, S. (2021). Análisis de rentabilidad, endeudamiento y liquidez de microempresas en Ecuador. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 235-249. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.03>

Zendesk (5 de agosto de 2022). *Ventas B2B: 11 factores para tener éxito en tus estrategias de ventas B2B*. [Blog Corporativo]. <https://www.zendesk.com.mx/blog/ventas-b2b/>

## ANEXOS

### Anexo 1: RUC Persona Jurídica

Número de RUC:	20801952735 - CIENTIFICA PERUANA S.R.L.		
Tipo Contribuyente:	SOC.COM.RESPONS. LTDA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	11/03/2017	Fecha de Inicio de Actividades:	11/03/2017
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Domicilio Fiscal:	CAL.TUPAC AMARU NRO. 511 URB. CERCADO DE MARIANO MELGAR AREQUIPA - AREQUIPA - MARIANO MELGAR		
Sistema Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad Comercio Exterior:	IMPORTADOR/EXPORTADOR
Sistema Contabilidad:	MANUAL/COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 4659 - VENTA AL POR MAYOR DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO Secundaria 1 - 4719 - OTRAS ACTIVIDADES DE VENTA AL POR MENOR EN COMERCIOS NO ESPECIALIZADOS Secundaria 2 - 7210 - INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EXPERIMENTAL EN EL CAMPO DE LAS CIENCIAS NATURALES Y LA INGENIERÍA		
Comprobantes de Pago o/aut. de impresión (F. 806 u 818):	FACTURA BOLETA DE VENTA NOTA DE CREDITO GUIA DE REMISION - REMITENTE		
Sistema de Emisión Electrónica:	FACTURA PORTAL DESDE 21/08/2020 BOLETA PORTAL DESDE 22/04/2021		
Emisor electrónico desde:	21/08/2020		
Comprobantes Electrónicos:	FACTURA (desde 21/08/2020), BOLETA (desde 22/04/2021)		
Afiliado al PLE desde:	-		
Padrones:	NINGUNO		

Fuente: Consultas SUNAT