



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**ADMINISTRACIÓN DE VENTAS DE LAS JEFATURAS EN LAS AGENCIAS DEL
BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ – REGIÓN SUR II, 2021**

PRESENTADO POR:

Bach. Kely Carbajal Quispe

Para optar al Título Profesional de Licenciadas
en Administración

ASESORA:

Mg. Mario Nicanor Vargas Bejarano

CUSCO - PERÚ

2021



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra distinguida consideración el trabajo de investigación intitulado Administración de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II, 2021 para optar al título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

La presente investigación, describe como es la administración de ventas que realizan las Jefaturas en la institución ya mencionada de las agencias correspondientes a la Región Sur II. Con una muestra censal de 31 colaboradores.

Bach. Kely Carbajal Quispe



AGRADECIMIENTO

A Dios por la oportunidad que me da día a día de seguir cumpliendo mis sueños.

Al personal del Banco de Crédito del Perú Región Sur II, por brindarme las facilidades para el recojo de información.

A mi Asesor Mgt. Mario Nicanor Vargas Bejarano, y a mis dictaminantes Mg. Oscar Pilco Jara y Mg. Flor Dina Espinoza Tito por su orientación, tiempo y amabilidad en la guía para la elaboración de la tesis.

A mi segunda casa de estudios la Universidad Andina del Cusco y a todos los docentes que en el transcurso de los años de estudio dieron lo mejor de sí, para la formación de los estudiantes.

A todas las personas que de una u otra manera, formaron parte de este estudio.

Kely



DEDICATORIA

A mis Padres, por ser mis mejores guías de vida, impulsores de mis sueños y metas y por brindarme su apoyo incondicional a lo largo de mi formación académica, lo cual hizo posible la culminación de mi carrera profesional.

A mi Esposo y compañero de vida, por sus constantes enseñanzas, aliento y apoyo.

A mi Hijo, por ser mi mayor fuente de inspiración y esfuerzo diario.

Kely



DEDICATORIA

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JURADO DE LA TESIS

Jurados Replicantes:

Dr. Abraham Edgard Canahuire Montufar

Mg. Carlos Javier Pérez Candiotti

Jurados Dictaminantes:

Mg. Oscar Pilco Jara

Mg. Flor Dina Espinoza Ttito

Asesor:

Mg. Mario Nicanor Vargas Bejarano



ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
DEDICATORIA	v
NOMBRES Y APELLIDOS DEL JURADO DE LA TESIS.....	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.4. Justificación.....	5
1.5. Delimitaciones de la investigación.....	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio	8
2.2. Bases teóricas	16
2.2.1. Administración de ventas	16
2.2.1.1. Concepto de administración.....	16
2.2.1.2. Concepto de ventas	16
2.2.1.3. Concepto de administración de ventas.....	17
2.2.1.4. Importancia de la administración de ventas	18
2.2.1.5. Objetivos de la administración de ventas.....	19
2.2.1.6. Decisiones de la administración de ventas.....	20
2.2.1.7. Funciones de la administración de ventas.....	20
2.2.1.8. Desafíos de la administración de ventas	21
2.2.1.9. Proceso de la administración de ventas.....	21
A. Formulación de un programa de ventas	22



B. Implementación del programa de ventas:.....	28
C. Evaluación y control del programa de ventas	36
2.3. Marco empresarial	38
2.4. Marco conceptual	42
2.5. Variable de estudio	44
2.5.1. Identificación de variable	44
2.5.2. Conceptualización de variable.....	44
2.5.3. Operacionalización de variable.....	44

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación	46
3.2 Alcance de la investigación	46
3.3 Enfoque de investigación	46
3.4 Diseño de la investigación.....	46
3.5 Población y muestra de estudio	47
3.6 Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	47
3.7 Procesamiento del análisis de datos	48

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....	49
4.1.1. Presentación del instrumento.....	49
4.1.2. Baremación.....	49
4.1.3. Fiabilidad del instrumento	50
4.2. Resultados respecto a los objetivos específicos	51
4.2.1. Resultados de la dimensión Formulación del Programa de Ventas.....	51
4.2.2. Resultados de la dimensión Implementación del Programa de Ventas	56
4.2.3. Resultados de la dimensión Evaluación y Control del Programa de ventas.....	62
4.3. Resultados respecto al Objetivo General.....	66

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos	69
5.2. Comparación crítica con los antecedentes.....	70
5.3. Limitaciones del estudio.....	72
5.4. Implicancias del estudio	72



CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

Anexo 2: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Anexo 3: Matriz del instrumento

Anexo 4: Instrumento

Anexo 5: Procedimiento de la baremación

Anexo 6: Resultados de los ítems del cuestionario



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Conceptualización de variable	44
Tabla 2	Operacionalización de variable.....	45
Tabla 3	Población de estudio	47
Tabla 4	Técnica e instrumento de recolección de datos	48
Tabla 5	Distribución de los ítems del cuestionario	49
Tabla 6	Descripción de la Baremación y escala de interpretación	50
Tabla 7	Análisis de la consistencia o confiabilidad de un instrumento	50
Tabla 8	Indicadores de la dimensión Formulación del Programa de ventas.....	51
Tabla 9	Resumen de la dimensión Formulación del Programa de Ventas	53
Tabla 10	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Formulación del Programa de Ventas.....	54
Tabla 11	Resultados de los indicadores de la dimensión Implementación del Programa de ventas	56
Tabla 12	Implementación del Programa de Ventas	59
Tabla 13	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Implementación del Programa de Ventas	60
Tabla 14	Resultados de los indicadores de la dimensión Evaluación y Control del Programa de ventas	62
Tabla 15	Evaluación y Control del Programa de Ventas	64
Tabla 16	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Evaluación y Control del Programa de Ventas.....	65
Tabla 17	Administración de ventas.....	66
Tabla 18	Comparación promedio de las dimensiones de la variable Administración de Ventas	67



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso de Administración de Ventas	22
Figura 2 Proceso de reclutamiento de personal	32
Figura 3 Proceso de selección de personal	33
Figura 4 Reseña Histórica del Banco de Crédito del Perú.....	39
Figura 5 Pilares de transformación cultural	41
Figura 6 Logo del Banco de Crédito del Perú.....	42
Figura 7 Indicadores de la dimensión Formulación del Programa de Ventas	51
Figura 8 Formulación del Programa de Ventas	53
Figura 9 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Formulación del Programa de Ventas	55
Figura 10 Indicadores de la dimensión Implementación del Programa de Ventas.....	56
Figura 11 Implementación del Programa de Ventas.....	59
Figura 12 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Implementación del Programa de Ventas	60
Figura 13 Indicadores de la dimensión Evaluación y Control del Programa de ventas	62
Figura 14 Evaluación y Control del Programa de Ventas.....	64
Figura 15 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Evaluación y Control del Programa de Ventas	65
Figura 16 Administración de ventas	66
Figura 17 Comparación promedio de las dimensiones de la variable Administración de ventas	67



RESUMEN

En presente trabajo de investigación presento como objetivo describir la administración de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021, variable analizada a través de sus dimensiones formulación de un programa de ventas, implementación del programa de ventas y evaluación y control del programa de ventas, en cuanto a la metodología se desarrolló bajo el tipo básico, alcance descriptivo, enfoque, cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal, la población motivo de la investigación estuvo conformada por los 31 colaboradores del Banco de Crédito del Perú, que se desempeñan en las jefaturas en la Región Sur II del Perú; a quienes se les aplicó una encuesta con 25 reactivos, los cuales muestran la confiabilidad a través con el índice de consistencia interna Alfa de Cronbach, obteniendo un promedio de 0,805, la conclusión a la que se llegó es: La administración de ventas en el Banco de Crédito del Perú, Región Sur II, se presenta con un promedio de 2,93, lo que indica que tienen un nivel regular, la formulación del programa de ventas con un promedio de 2,60 indica que se desarrolla también a un nivel regular, la implementación del programa de ventas con un promedio de 4,43 refleja que se desarrolla a un nivel excelente y finalmente, la evaluación y control del programa de ventas con un promedio de 1.76, muestra un desarrollo deficiente.

Palabras clave: Administración de ventas



ABSTRACT

In this research paper I present as an objective to describe the sales administration of the Headquarters in the Agencies of the Banco de Crédito del Perú – Southern Region II 2021, variable analyzed through its dimensions formulation of a sales program, implementation of the sales program and evaluation and control of the sales program , as for the methodology was developed under the basic type, descriptive scope, approach, quantitative and non-experimental cross-sectional design, the population subject to the research was made up of the 31 collaborators of the Banco de Crédito del Perú, who work in the headquarters in the Southern Region II of Peru; to whom a survey with 25 reagents was applied, which show the reliability through cronbach's Alpha internal consistency index, obtaining an average of 0.805, the conclusion reached is: Sales management in the Banco de Crédito del Perú, Southern Region II, is presented with an average of 2.93, which indicates that they have a regular level, the formulation of the sales program with an average of 2.60 indicates that it is also developed at a regular level, the implementation of the sales program with an average of 4.43 reflects that it develops at an excellent level and finally, the evaluation and control of the sales program with an average of 1.76, shows poor development.

Keywords: Sales Management



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La administración de ventas es una actividad que a nivel mundial y en las últimas décadas ha llamado la atención de todas las organizaciones dedicadas a la producción y prestación de bienes y servicios, con el fin de mejorar el performance en sus organizaciones, ello debido principalmente a la necesidad que tienen las mismas de fortalecer y de mejorar su presencia en los distintos mercados, y más aún en el contexto de la pandemia del COVID-19, que entre otros factores tales como: reducción en los niveles de ventas, sobre carga de stocks en almacenes, entre otros, han sido causantes de la rápida evolución y de la necesidad de mejorar no solo en concepto, sino también en la aplicación en medio de este escenario tan desafiante para las instituciones, por la economía afectada en todos los países y su impacto en el sistema financiero.

Asimismo, es importante entender para dicho fin el contexto en el cual se enmarca la administración de ventas, la cual, para Acosta, Salas, Jimenez, & Guerra (2018) sostienen que:

Es un tema estratégico a la hora de hacer negocios en la actualidad, consiste en saber administrar los procesos de venta. El Comité de Definiciones de la American Marketing Association lo define como: “El proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial sobre el vendedor”.

Este concepto tiene una estrecha relación con la administración ya que implica la unión de varias personas y procesos para un fin común, en este caso la venta. Todo esto se da en un contexto económico y social que incluye: Globalización, acceso a internet, inestabilidad económica, inestabilidad política, convenios, fusiones y estrategias, economía 4.0, innovaciones Disruptivas (pág. 9).

En este contexto se ha observado el despido masivo de colaboradores en muchas entidades financieras a raíz de la lenta respuesta de la gestión de las jefaturas frente al estancamiento de los diversos procesos.

La inadecuada administración de ventas en Perú, es un problema generado por las causas antes mencionadas, las que agudizan mucho más esta problemática en el país



y entre otros ámbitos, en el de las entidades financieras, donde se puede observar la desleal competencia por obtener mayores operaciones y captar clientes. De esta forma las jefaturas desempeñan todos sus esfuerzos en lograr resultados comerciales óptimos para cada institución en la que laboran y logren superar el déficit en sus metas comerciales debido al estancamiento de las colocaciones por la pandemia, así como por otros factores, resultando en ocasiones insuficientes dichos esfuerzos realizados por la ausencia de objetivos, políticas y estrategias adecuadas.

En la ciudad del Cusco existen diversas entidades financieras y así mismo con el crecimiento económico van apareciendo nuevas sucursales de distintas financieras, las cuales compiten por convertir a los usuarios en clientes, en ese espacio es que las jefaturas de administración de ventas deben realizar y proponer objetivos, políticas, estrategias y acciones comerciales en base a los pronósticos del mercado actual, para trasladar productos financieros y colaboradores de una entidad a otra, lo cual quita participación significativa de cada institución, sin embargo, en ocasiones dichas acciones no son suficientes para garantizar y permitir una óptima administración de ventas en las diversas jefaturas de agencias.

La Administración de ventas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II, viene obteniendo resultados promedios e inferiores al alcance de las metas asignadas por los directivos de la Institución, conllevando a resultados más bajos obtenidos como 85% y resultados promedios obtenidos como 96% del alcance total en la región, donde existe un déficit en los procesos de formulación, evaluación y control de su programa de ventas, debido a la parcial utilización de herramientas para trabajar de forma objetiva en base a las metas trazadas y así mismo la adecuada aplicación del análisis de técnicas para supervisar y controlar el comportamiento y desempeño de la fuerza de ventas por lo cual, es de vital importancia crear una participación agresiva competitiva en el mercado, lo cual les permita captar mayores oportunidades de venta y logre posicionarlos como el Banco líder en captar y cerrar oportunidades de venta en el primer punto de contacto con el cliente a nivel de todos sus productos financieros.

En tal contexto, se pudo observar que en lo que respecta a la formulación de un programa de ventas, es una actividad que se desarrolla de manera anual por las diversas jefaturas, sin embargo en ocasiones esta solamente queda plasmada en un documento, generando ello que los procesos de compras y ventas, no se desarrollen dentro del contexto de lo planificado, trayendo ello consecuencias adversas en la marcha



empresarial, puesto que las estrategias aplicadas para tal fin quedan olvidadas ya que no son llevadas adecuadamente a la práctica, hecho que a su vez genera que la organización de fuerza de ventas, en ocasiones deba improvisar sus actividades principalmente por la distancia que existe en la correcta práctica de lo formulado inicialmente situación que genera que la información que debía fluir de manera eficaz y eficiente se torne en ocasiones totalmente ineficiente.

En cuanto a la implementación del programa de ventas, se ha podido observar que, al no existir un conocimiento pleno de lo formulado, el personal encargado de la implementación de dichos programas evidencia muchas deficiencias al momento de llevar a la práctica dichos programas, entre ellos se puede mencionar que el desempeño de los vendedores no viene a ser el más adecuado, ya que las estrategias que se ponen en práctica en ocasiones suelen estar distantes a lo técnicamente planificado, debiendo para ello poner en práctica sus características personales y actitudes, las cuales sin embargo en ocasiones no son suficientes, a pesar de la motivación que dichos colaboradores ponen para el logro y cumplimiento de las metas establecidas. Por otro lado, se ha podido observar también que juega un rol importante para una correcta implementación de los programas, el haber desarrollado un adecuado proceso de reclutamiento, selección y capacitación para las ventas, a fin de que con ello se pueda llevar a mejor puerto en la práctica todos los programas de ventas establecidos, siendo también importante el factor de compensación e incentivos, puesto que ello se constituye como un elemento de apoyo importante al momento en que los colaboradores desempeñan sus actividades.

Finalmente, en cuanto a la evaluación y control del programa de ventas, se ha podido observar que si bien este es realizado de acuerdo a las políticas de la organización, en la práctica no siempre los datos plasmados en dicho proceso de evaluación y control se ajustan en su totalidad a la realidad, ya que en cuanto al análisis de costos, los datos con los que se cuentan para tal fin, en ocasiones suelen estar distantes a la realidad, y por otro lado la evaluación del desempeño del vendedor termina siendo subjetiva debido a la distancia que existe entre aquello que se planifico y lo que realmente se hizo.

Finalmente, existe una problemática muy evidente en medio de este escenario tan desafiante de la pandemia y de no aplicar una eficiente y eficaz Administración de ventas en el Banco de Crédito del Perú los resultados en un corto, mediano y largo plazo no alcanzaran las metas y objetivos planteados por los Directivos de esta Institución Financiera, esto impacta en el cierre de agencias a nivel de cada región, en la reducción



del personal, pérdidas económicas y de no obtener los resultados esperados, podría perder su participación de mercado en cuanto al liderazgo de la colocación de sus productos financieros y su crecimiento sostenible a largo plazo.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es la Administración de Ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo es la formulación de un programa de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021?
- ¿Cómo es la implementación del programa de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021?
- ¿Cómo es la evaluación y control del programa de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Describir la administración de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir la formulación de un programa de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021.
- Describir la implementación del programa de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021.
- Describir la evaluación y control del programa de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021.



1.4. Justificación

1.4.1. Relevancia social

El presente proyecto de investigación es de suma importancia ya que los resultados obtenidos en la misma, beneficiaran de forma directa a las agencias del Banco de Crédito del Perú Región Sur II, de esta forma permitiendo conocer acerca del nivel administración de ventas de las Jefaturas frente a la institución mencionada. También contribuye a la mejoría de la gestión de personas, la motivación, el tema remunerativo y en general a la satisfacción de los clientes. Ya que de esta forma al mejorar la administración de ventas en los bancos también repercutirá de forma positiva en el entorno financiero de los clientes.

1.4.2. Implicancias prácticas

El presente proyecto de investigación busca conocer fundamentalmente sobre la administración de ventas en las agencias del Banco de Crédito del Perú Región Sur II, que busca una nueva metodología aplicable para abarcar a gran escala el frente comercial, donde se podrá mostrar, ser aprovechada y considerada por las Jefaturas para así perfeccionar la administración de ventas en la institución y contar muy probablemente con mejores resultados y modos de aplicación por parte de los colaboradores.

1.4.3. Valor teórico

El presente proyecto de investigación abarca una bibliografía vigente, confiable y sobre las diferentes teorías que sustentan los autores, donde explican sobre la administración de ventas, ya que aporta diferentes tipos de conocimientos para ser aplicados en la institución.

La administración de ventas abarca tres procesos los cuales son: Formulación de un programa de ventas, Implementación del programa de ventas y Evaluación y Control del programa de ventas, donde se abarcan conceptos clave para direccionar y ser aplicables a otros fenómenos, los cuales aportaran a posteriores investigaciones y ayudaran a explicarlos o entenderlos de mejor forma

1.4.4. Utilidad metodológica

El presente proyecto de investigación uso implementos y métodos de información verdadera y confiable para poder ser de esta forma aplicados en las



Agencias del Banco de Crédito del Perú Región Sur II, para plantear el desarrollo factiblemente de una mejor administración de ventas de la realizada actualmente

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

El presente estudio fue viable puesto que una de las investigadoras contó con el acceso a la institución y por consiguiente los permisos necesarios para el recojo de la información necesaria, asimismo, contaron con los recursos necesarios para la elaboración de la misma, tales recursos son los humanos, materiales y financieros.

1.5. Delimitaciones de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

El presente proyecto de investigación está enfocado fundamentalmente a describir cuál es el nivel de la Administración de Ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú Región Sur II, en el periodo de estudio comprendido de junio a diciembre correspondiente al año 2021.

1.5.2. Delimitación espacial

En cuanto corresponde a la delimitación espacial, esta comprende a las Agencias del Banco de Crédito del Perú Región Sur II, las cuales son 14 Agencias detalladas a continuación:

- Región del Cusco - Ciudad del Cusco
- Ag. Cusco (Ubicada en Av. El Sol 189)
- Ag. Diagonal (Ubicada en Ramón Zavaleta 120)
- Ag La Cultura (Ubicada en Av. La Cultura 08003)
- Ag Larapa (Ubicada en San Jerónimo)
- Ag Real Plaza (Ubicada en Av. La Cultura a-2)
- Ag Huayruopata (Ubicada en Av. Huayruopata 1038)
- Ag. Money and Tourist Services (Ubicada en Cusco Plaza de Armas)
- Región del Cusco Provincia de Canchis
- Ag. Sicuani (Ubicada en Jr. 28 de Julio 128)



- Región del Cusco Provincia de Urubamba
- Ag. Urubamba (Ubicada en Av. Ferrocarril s/n)
- Ag. Machupicchu (Ubicada en Aguas Calientes)
- Región del Cusco Provincia de la Convención
- Ag. Quillabamba (Ubicada en Jr. Libertad 545)
- Región de Apurímac Provincia de Andahuaylas y Abancay
- Ag. Andahuaylas (Ubicada en Av. Perú 318)
- Ag. Abancay (Ubicada en Jr. Arequipa 218)
- Región de Madre de Dios Provincia de Tambopata
- Ag. Puerto Maldonado (Ubicada en Jr. Daniel A. Carrión 201).

1.5.3. Delimitación conceptual

El presente proyecto de investigación se realizó sobre el concepto de administración de ventas, se aplicó para ello conceptos básicos, teorías, antecedentes y libros que fueron utilizados para desarrollar el marco conceptual pertinentemente.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes internacionales

Antecedente 1

Investigación denominada: “Administración de ventas en la empresa El Manantial” realizada por Cardona (2014) en la Universidad Rafael Landívar; cuyo objetivo fue determinar la forma como se realiza la administración de ventas en la empresa El Manantial; se utilizó un diseño descriptivo, con la finalidad de establecer la situación actual del área de ventas de la empresa arribando a las siguientes conclusiones:

Primera: De acuerdo a los hallazgos obtenidos en la investigación, se pudo determinar que El Manantial posee un departamento de ventas conformado por un Gerente, 2 Supervisores, 14 Vendedores y 18 Auxiliares de venta. Cuenta con una estructura territorial, que comprende 13 rutas dentro del departamento de Huehuetenango, por medio de las cuales se distribuyen a todos los tipos de intermediarios. Por motivos de control, no se considera suficiente solo este tipo de estructura, debido a que mayoristas y minoristas deben ser trabajados bajo políticas diferentes.

Segunda: Se pudo establecer que las actividades del Departamento de ventas y las distintas funciones, no dependen de un Plan de Marketing que sirva de guía, pero sí se cuenta con una planificación que detalla objetivos y metas y que también programa acciones específicas para esta área. Esta planificación está a cargo del Gerente de Ventas, quien se encarga de comunicarla tanto a los Supervisores como a vendedores y auxiliares de venta.

Tercera: Dentro de las tareas de implementación, se determinó que el proceso de reclutamiento y selección de personal de ventas es una de las actividades que mayor deficiencia presenta El Manantial, debido a que no existen procesos formales para realizarla. Se determinó también que no existen programas de capacitación, ya que estas actividades se van realizando conforme los directivos creen que es necesario, utilizando para el efecto pláticas y cursos con diversas



temáticas. De igual forma, se pudo establecer que, pese a no contar con un programa formal de motivación, los integrantes de la fuerza de ventas son incentivados por medio de menciones por los logros alcanzados y algunas actividades dentro y fuera de la empresa, que incluyen charlas, transmisión de vídeos y recreación, y en menor grado recompensas monetarias. La empresa cuenta con dos Supervisores de ventas, quienes no cuentan con un plan de visitas que muestre cuáles clientes y prospectos hay que visitar, en qué meses y qué actividades hay que efectuar, la tarea consiste básicamente en acompañar a vendedores y auxiliares durante las respectivas rutas, utilizando como método para supervisar algunos formatos que deben llevar a bordo al momento del acompañamiento. Las actividades que generalmente supervisan incluyen controles de kilometraje, cobertura, cuotas, y servicios brindados.

Cuarta: Se determinó que, pese a que el Gerente de ventas y los Supervisores indicaron sí realizar evaluaciones específicas para el área de comercialización, la mayor parte de vendedores y auxiliares indicó no ser evaluados, agregando que la evaluación se da con frecuencias mensuales o cuando la situación así lo requiere. Los indicadores que se utilizan para realizar esta actividad incluyen rendimiento de vehículos y alcance de las metas establecidas. Agregando el Gerente de área que la motivación, identificación con la empresa y desarrollo de los miembros de la fuerza de ventas son aspectos a los que más habría que darle prioridad en la evaluación.

Antecedente 2

Investigación denominada: “Factores relevantes en la gestión de ventas: análisis desde el punto de vista de la empresa y del consumidor” realizada por Bullemore (2019) en la Universidad de Lleida; cuyo objetivo fue describir los factores y modelos relevantes para lograr incrementos en la productividad comercial de las empresas; se realizó una completa investigación del estado de la cuestión, y aplicaron métodos exploratorios como Delphi, como también diversos métodos cuantitativos tales como Hierarchical Linear Modeling (HLM), Implicit Association Test (IAT), y Revisión Sistemática de la Literatura (SLR); arribando a las siguientes conclusiones:



Primera: La función de ventas es clave para la existencia de cualquier empresa, siendo la responsable de generar los ingresos que harán sostenible a cualquier organización. Además, es una actividad de gran impacto en la economía de un país. A pesar de ello hay una generalizada escasez de talento de vendedores en el mundo. Por lo tanto, el estudio de la gestión de ventas alcanza una importante relevancia por las enormes oportunidades para las empresas, y sobre todo por efectos de la globalización social y económica.

Segunda: La mayor parte de la investigación académica ha sido desarrollada en países como los Estados Unidos o los de la Unión Europea. Lamentablemente en los mercados emergentes, y especialmente en los iberoamericanos la investigación aun es escasa y muy necesaria. Más aun, debemos agregar que se puede observar que existen claras diferencias culturales entre fuerzas de ventas de distintas zonas del mundo y de países. De esta manera, la cultura empresarial de estas zonas y países del mundo, aunque fuertemente influida por la globalización e hiperconexión del mundo actual sin lugar a duda tiene y tendrá diferencias que hacen relevantes estudios en profundidad por parte de la academia. Como muestra a estas diferencias en la profundidad y amplitud de investigación se puede mencionar que en el caso de un país como Chile tan solo se cuenta con escasos estudios científicos en temas relacionados con la dirección comercial y las ventas. Así, nuestra investigación, sugiere que en Chile las empresas no tienen un modelo de ventas documentado, reconocido, ni implementado. A su vez, escasamente existen mediciones formales sobre los avances de la gestión y de las actividades de ventas. Sólo las grandes empresas y las multinacionales no se incluyen en esta tendencia. Asimismo, podemos concluir que todos los aspectos relacionados con la gestión del desempeño y las actividades comerciales, además de la planificación de actividades de las fuerzas de ventas se desarrollan sin un método formal ni sistemático. Esto presenta un enorme desafío para la alta dirección, entre los que se puede mencionar la creación, implementación y mejora de los modelos de ventas, que incorporen entre otras cosas la medición de los elementos impulsores que generan las ventas. Además, es necesario desarrollar modelos de estructuras comerciales que busquen la creación de valor para clientes, vendedores y la propia compañía, de



manera que se logre que las fuerzas de ventas lleguen a los clientes adecuados, con los productos y/o servicios correctos y en el tiempo preciso.

Tercera: Otro de los desafíos es dar la debida importancia a los supervisores de ventas como clave para las mejoras de productividad comercial. Finalmente, se puede mencionar la creación, implementación y mejora de sus modelos de pronósticos y seguimientos de ventas, que incorporen entre otras cosas, la medición de los factores que explican el éxito en ventas.

Cuarta: Otra de las grandes conclusiones de esta tesis es que se muestra que los vendedores deben participar en niveles más altos de escucha empática (es decir, no dar por sentado al cliente), especialmente cuando el cliente tiene una evaluación positiva hacia ellos. A su vez, se muestra que los clientes asocian implícitamente la familiaridad con el vendedor con una escucha más activa y menos con la perseverancia en ventas. Por lo tanto, crear familiaridad, sin perseverancia, sería importante para que los vendedores puedan mejorar las percepciones de calidad de los clientes. Asimismo, nuestra investigación también demuestra que, bajo ciertas condiciones, la perseverancia no es una estrategia deseable durante encuentros de vendedores con sus clientes y prospectos. Cuando la actitud del cliente hacia el vendedor está en un nivel bajo, es aconsejable que el vendedor mantenga un bajo nivel de perseverancia, lo que resultará en evaluaciones de calidad más sólidas. Sin embargo, cuando la actitud del cliente hacia el vendedor está en un alto nivel, un alto nivel de perseverancia produce mejores resultados.

Quinta: Finalmente, desde el punto de vista de la motivación e incentivos para vendedores se ha observado que, no había un análisis exhaustivo de estudios que exploraran cómo la motivación y los incentivos afectan a los vendedores. Dentro de los cuales podemos mencionar la tipología de bonos económicos más motivantes para la fuerza de ventas, aunque estos puedan crear consecuencias no deseadas, incluidas improductividades a corto plazo. Por tanto, podrían ser perjudiciales al rendimiento de la empresa. A su vez, un clima laboral ético puede afectar directamente a las actitudes y a los resultados de los vendedores, de manera que, en el entorno competitivo actual, los vendedores se enfrenten al desafío de crear valor para el cliente de una manera ética al cumplir sus objetivos de ventas. También podemos mencionar qué, quizás en ningún otro campo, la



relación empleado-gerente sea tan importante como en ventas, en ese sentido para las organizaciones será clave contar con gerentes de ventas que tengan un liderazgo ético y sentido de la justicia. De esta manera el desempeño de ventas será más alto cuando los vendedores sean altamente entrenables, altamente competitivos y estén bajo un liderazgo transformacional.

Sexta: Los principales temas de los estudios realizados son el pago por desempeño, los concursos de ventas e incentivos, seguidos de cómo el lugar de trabajo y el clima ético tienen un impacto en la motivación de los vendedores. Otro tema importante de investigación es el liderazgo y su estilo que ejercen los supervisores de ventas a sus equipos de vendedores.

Séptima: Las principales limitaciones de esta tesis desde una perspectiva generalizada, y teniendo en cuenta que ya se han desarrollado de una forma más específica en cada uno de los artículos anteriores, son que la investigación se ha centrado principalmente en Chile, y en menor medida en los Estados Unidos. Por tanto, no es aplicable a todo tipo de fuerzas de ventas. Además, los productos y servicios que ofrecen las firmas cambian constantemente y los avances tecnológicos evolucionan rápidamente, lo que implica que los resultados obtenidos pueden variar dependiendo del período de tiempo en el que se lleva a cabo el estudio o por los efectos que los avances tecnológicos puedan tener en los hallazgos realizados.

Octava: Como futuras líneas de investigación, se podría ampliar esta investigación a otros países emergentes tales como Argentina, Brasil o México, entre otros para así entender las diferencias que se producen entre naciones. Así también, estudiar cómo las diferentes formas de motivación a vendedores cambian de país en país, o incluso industria por industria.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Antecedente 3

Investigación denominada: “Análisis del proceso de administración de ventas en una empresa de productos veterinarios” realizada por Benites (2019) en la Universidad Tecnológica del Perú; cuyo objetivo fue analizar el proceso de administración de ventas de una empresa de productos de veterinaria ubicada en



la ciudad de Olmos-Lambayeque; esta investigación es de tipo cuantitativa, descriptiva y no experimental longitudinal; arribando las siguientes conclusiones.

Primera: Se definieron las técnicas e instrumentos más adecuados para la investigación debido a su sencilla aplicación y su efectividad, los cuales fueron: fichas de observación, ficha de análisis documental y el cuestionario.

Segunda: Para la elaboración de los instrumentos seleccionados se tomó en cuenta todos los aspectos a evaluar del proceso y los documentos, debido a que no presentan un formato en específico se procedió a la elaboración propia de los instrumentos antes mencionados. Para la aplicación del análisis documental se optó por digitalizar los datos en hoja de cálculo de MS EXCEL, esto facilitó la comparación con los registros físico en el cuaderno.

Tercera: Luego de la aplicación de los instrumentos se procedió a analizar los resultados obtenidos, cabe resaltar que solo se analizaron los errores numéricos, debido su relevancia al generar un reporte, dentro de los cuales los más llamativos fueron: el elevado porcentaje de error que se presenta en la elaboración de los reportes es de casi el 12% y el porcentaje de error encontrados en la revisión documental del cuaderno de registro de ventas que fue un 0.58% a pesar que el porcentaje es bajo el riesgo es alto, debido a que se trabaja con cantidades y totales, lo que podría generar un mal cálculo en los montos. Esto nos da un indicador de que la empresa no está trabajando con información exacta lo que podría conllevar a una mala toma de decisiones y por lo consiguiente a una gran pérdida económica.

Antecedente 4

Investigación denominada: “Análisis de gestión de ventas aplicadas en la empresa KRB Comunicación, Maynas primer semestre – 2020” realizada por Barbagelata (2020) en la Universidad Privada de las Selva Peruana; cuyo objetivo fue describir la gestión de ventas aplicadas en la empresa KRB Comunicación, Maynas primer semestre – 2020; arribando las siguientes conclusiones

Primera: Luego de haber evaluado el objetivo general el 71% califica a gestión de ventas de la empresa KRB Comunicación, como buena, el 27% se calificó como regular y 2% se calificó como deficiente.



Segunda: Después de haber evaluado el primer objetivo específico, los equipos de venta manifestaron que siempre utilizan un plan de ventas para cumplir con los objetivos semestrales, mientras que sólo 33.33% a veces lo hacen y un 8:33% nunca.

Tercera: Luego de haber evaluado el segundo objetivo específico, los equipos de venta manifestaron que el 75% de los trabajadores de la empresa KRB Comunicación, señalaron que siempre establecen sus objetivos según las características de la empresa, mientras el 25% de los trabajadores a veces establecen sus objetivos de venta según las características de la empresa.

Cuarta: Luego de haber evaluado el tercer objetivo específico, los equipos de venta manifestaron que siempre aplican estrategias de ventas para cumplir con las metas propuestas semestralmente, mientras que el 17% a veces lo hacen.

Quinta: Luego de haber evaluado el cuarto objetivo específico, los equipos de venta y trabajadores indicaron que 66% están siempre son competitivos a nivel de sus ventas, mientras que solo un 33.3% a veces.

2.1.3. Antecedentes locales

Antecedente 5

Investigación denominada: “Proceso de venta del sector de joyería en el Centro Artesanal de la ciudad de Machupicchu Cusco 2016”, realizada por Guzmán (2016) en la Universidad Andina del Cusco; cuyo objetivo fue, conocer como es el proceso de venta del sector de joyería en el Centro Artesanal de la ciudad de Machupicchu, Cusco-2016; el nivel de estudio es descriptivo, el tipo de investigación es básico, con un diseño no experimental, llegando a las siguiente conclusión:

Primera: Se determinó que el proceso de venta del sector de joyería del Centro Artesanal de la Ciudad de Machupicchu Cusco – 2016, es de nivel “regular”, tal como lo evidencia es 63.3% de la población de estudio, esto debido a que los vendedores muestran desconocimiento y no llevan a cabo el conjunto de actividades para promover la consecución de una venta, los resultados de las dimensiones a nivel general son: prospección es mala (56.7%), contacto es regular (50%), presentación regular (63.3%), negociación de objeciones regular (60%),



cierre regular (43.3%). Dado que se puede afirmar que el estudio tiene 100% de confiabilidad.

Antecedente 6

Investigación denominada: “Obligaciones tributarias y la gestión de ventas en las joyerías del distrito de Pisac, Calca, Cusco - año 2019”; realizada por Cano & Escobar (2020) en la Universidad Andina del Cusco; cuyo objetivo fue Describir la situación de las obligaciones tributarias y la gestión de ventas en las joyerías del distrito de Pisac, Calca, Cusco, año 2019; el presente trabajo de investigación es de tipo aplicado (práctico), con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance de tipo descriptivo, arribando a las siguientes conclusiones.

Primera: Se concluye que los dueños de las joyerías no aplican una gestión de venta en forma técnica, al no contar con metas y objetivos establecidos, estas joyerías carecen de un plan básico de ventas para un mejor rendimiento y control de sus ventas, así mismo la mayoría de las joyerías no cuentan con incentivos, premios, bonos que motiven a sus vendedores, el cual no genera incremento en sus ingresos.

Segunda: Se ha podido describir la gestión de ventas en las joyerías, en donde el 32% de los encuestados no realizan una planificación previa, y el resto de los encuestados afirmo que si realizan pero de una forma muy básica (Tabla 25), más del 50% de los propietarios de las joyerías no realizan publicidad y promoción de su producto (Tabla 26), se observó que solo una joyería otorga garantía personalizada de sus joyas por medio de un logo que representa a su joyería, el resto solo manifestó que si otorgan calidad en sus joyas pero sin exclusividad alguna (Tabla 27), y el 100% de estas joyerías no cuentan con una tienda virtual en donde exhiban sus joyas, teniendo una desventaja ante el mercado joyero al no poder realizar exportaciones o ventas por línea (Tabla 31 y Tabla 33).



2.2. Bases teóricas

2.2.1. Administración de ventas

2.2.1.1. Concepto de administración

“La administración implica coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de manera eficiente y eficaz” (Robbins & Coulter, 2018, pág. 8).

De acuerdo con Weihrich, Cannice & Koontz (2017) la administración es:

El proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. La administración es una de las actividades más importantes. Desde que las personas empezaron a conformar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. (pág. 5)

Hellrieger, Jackson, Slocum & Franklin (2017) plantean lo siguiente:

La administración significa tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control. Así, en ocasiones se espera que las personas que ocupan diversos puestos desempeñen algunas tareas administrativas, aun cuando ese no sea su trabajo principal. (pág. 8)

2.2.1.2. Concepto de ventas

Cruz (2017) considera que:

Las ventas engloban todas aquellas actividades relacionadas con poner a disposición del consumidor aquellos productos o servicios que la empresa comercializa. Es, por tanto, un proceso de sentido único en el que la empresa ofrece al consumidor los bienes y servicios de los que dispone. Así, la venta tiene como objeto que el cliente quiera lo que la empresa posee. (pág. 17)



La venta según Pérez, López & Ramírez (2021) es:

La acción de realizar una transacción de un producto/servicio entre dos personas a cambio de un valor económico en la cual, ambas partes salen beneficiadas de alguna manera, es importante destacar la parte en la que pone "ambas partes salgan beneficiadas" Si alguna de las partes no sale beneficiada por algún motivo, no es una venta. La venta también se define como un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. (pág. 12)

El concepto de ventas para Cano & Escobar (2016) es:

El proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial sobre el vendedor. La gestión de una mercancía mediante un precio convenido para la venta puede ser: al contado, cuando se paga la mercancía al momento de tomarla, a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas. (pág. 48)

2.2.1.3. Concepto de administración de ventas

“La administración de ventas implica entender la complejidad de las actividades de venta, así como de las decisiones necesarias para administrar esas actividades” (Johnston & Marshall, 2009, pág. 10).

“La administración de ventas incluye todas aquellas tareas relacionadas con la selección, formación, motivación, remuneración y evaluación de la fuerza de ventas. Todas estas tareas desempeñan un papel determinante y requieren de una gran atención y diseño de políticas específicas” (Monferrer, 2013, pág. 169).

“La administración de ventas se puede definir como el conjunto de todas las actividades, procesos y decisiones de la fuerza de ventas de una empresa” (Cardona, 2014, pág. 3).



La administración de ventas según Cano & Escobar (2020) se refiere a:

La administración de todo el sistema responsable de definir los objetivos a lograr, el tipo de caminos a seguir, los participantes que actuarán, las relaciones que establecerán con ellos, la adecuada estrategia competitiva, la estrategia de comunicación dentro de los canales, el servicio a prestar al mercado meta, el estudio de los costos de las distintas alternativas, la puesta en marcha y monitoreo permanente del sistema, la permanente investigación de las variables que pudieran generar modificaciones al sistema, siempre atendiendo a cumplir los objetivos generales del plan de marketing y de la empresa. (pág. 48)

2.2.1.4. Importancia de la administración de ventas

Bullemore (2019) sostiene que:

La función de ventas es clave para la existencia de cualquier empresa, siendo la responsable de generar los ingresos que harán sostenible a cualquier organización. Además, es una actividad de gran importancia en la economía de un país. No hay duda de que la administración y dirección de ventas constituye una dimensión clave del éxito en los negocios de las empresas. La venta genera la mayor parte de los ingresos de las empresas y su gestión es cada vez más profesional y estratégica. Sin embargo, existe muy poco conocimiento sobre cuáles son las principales tendencias de administración de ventas, así como las capacidades y prácticas de venta que se asocian con un mejor desempeño. (págs. 41-42)

Noblecilla & Granados (2018) acerca de la importancia de la administración de ventas, señala lo siguiente:

La administración de ventas es importante en la medida en que el aumento en las ventas, permitirá a las empresas crecer, generar nuevas plazas de empleo, pago de mejores salarios a los empleados y mejores utilidades para los socios de la empresa; lo anterior, repercute en mejor calidad de vida de los empleados, socios y de sus familias



quienes con mejores ingresos generan más compras y el sector crece con beneficios para todos. (pág. 74)

Citando a Lamb, Hair & McDaniel (2011) quienes manifiestan que:

Existe un viejo adagio en los negocios el cual dice que nada sucede hasta que se completa una venta. Sin ella no se necesitan contadores, trabajadores de producción o incluso un presidente de empresa. Las ventas proporcionan el combustible que mantienen funcionando los motores corporativos. Por consiguiente, la administración de ventas es una de las especialidades de marketing más importantes. La gerencia de marketing efectiva se deriva de una fuerza de ventas altamente orientada al éxito que logra su misión de manera económica y eficiente. Una administración de ventas deficiente puede conducir a objetivos de utilidades no cumplidos o incluso al colapso de la corporación. Así como la venta es una relación personal, así también lo es la administración de ventas. (pág. 613)

2.2.1.5. Objetivos de la administración de ventas

“El objetivo de la administración de ventas es presentar la oferta para convencer a un cliente específico” (Rodríguez, 2013, pág. 9)

Kotler, Hermawan & Iwan (2018) Señalan lo siguiente:

Los objetivos relacionados con las ventas, deben asegurar de que los canales de distribución de contenido estén bien alineados con los canales de venta. Los objetivos de la administración de las ventas son:

- ✓ La generación de clientes potenciales
- ✓ El cierre de ventas
- ✓ La venta cruzada
- ✓ La venta ascendente, y
- ✓ La recomendación de ventas. (págs. 136,137)



Así también, para Cano & Escobar (2020), los objetivos de la administración de ventas son:

- ✓ Identificar los diferentes sistemas de organización de ventas.
- ✓ Describir los principales métodos de ventas diferenciando las características propias de cada uno de ellos.
- ✓ Analizar el proceso de ventas, valorando la importancia de cada una de sus fases.
- ✓ Identificar las cualidades de un buen vendedor, señalando la forma adecuada de relacionarse con el cliente y con el producto.
- ✓ Definir el proceso general de aplicación de las técnicas de merchandising. (pág. 49)

2.2.1.6. Decisiones de la administración de ventas

“La administración correcta de una fuerza de ventas implica entender la complejidad de las actividades de venta, así como de las decisiones necesarias para administrar esas actividades” (Cardona, 2014, págs. 25,26).

Por otro lado, Lamb, Hair & McDaniel (2011) sostienen lo siguiente:

Aunque la labor básica del gerente de ventas es maximizar éstas a un costo razonable al tiempo que se maximizan las utilidades, también tiene muchas otras responsabilidades y decisiones importantes:

- Definir las metas de ventas y el proceso de ventas
- Determinar la estructura de la fuerza de ventas
- Reclutar y capacitar a la fuerza de ventas
- Compensar y motivar a la fuerza de ventas
- Evaluar a la fuerza de ventas. (págs. 612,613)

2.2.1.7. Funciones de la administración de ventas

Las funciones de la administración de ventas según Pérez, López & Ramírez (2021) manifiesta son las siguientes:



- Desarrollo o manipulación del producto.
- Distribución física.
- Estrategias de Ventas.
- Financiamiento de las Ventas.
- Costos y Presupuestos de Ventas.
- Estudio del Mercado.
- Promoción de Ventas y Publicidad.
- Planeamiento de Ventas.
- Relaciones Con los distribuidores y minoristas.
- Tarea. (pág. 24)

2.2.1.8. Desafíos de la administración de ventas

Bullemore (2019) plantea que:

Las organizaciones modernas se enfrentan a grandes desafíos, por lo que sus fuerzas de ventas requieren atención y mejoras constantes. Las temáticas pueden venir de diversas fuentes tales como: cambios en los gustos y necesidades de los consumidores, nuevos competidores, o nuevas regulaciones legales y ambientales. A su vez, los desafíos se pueden presentar por modificaciones y ajustes de la estrategia empresarial de la organización, así como cambios en el portafolio de productos, o por fusiones y adquisiciones, o también por reestructuraciones organizacionales. A nivel de las áreas comerciales se presentan diversos desafíos como, por ejemplo, cambios en la estrategia de ventas, en los procesos comerciales, con los colaboradores, en el diseño de la estructura o tamaño, en el desarrollo de planes de entrenamiento y capacitación, sistemas de incentivos, entre otras varias temáticas. (pág. 18)

2.2.1.9. Proceso de la administración de ventas

Johnson & Marshall (2009) sostienen que la administración de ventas abarca tres procesos; lo cuales son:

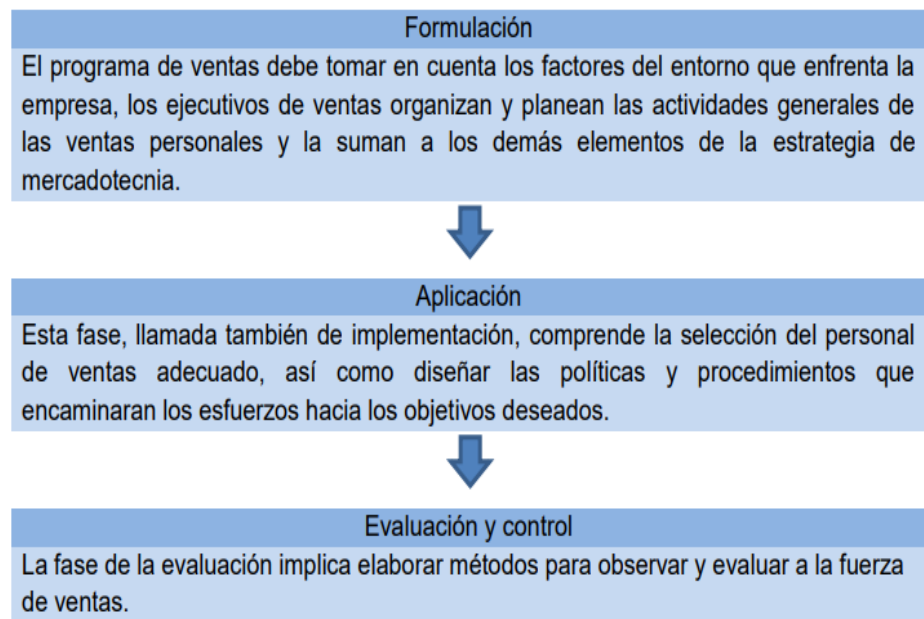


- Formulación de un programa de ventas
- Implementación del programa de ventas y evaluación
- Control del programa de ventas (pág. 10)

El proceso de administración de ventas incluye tres pasos a seguir en un programa de ventas:

Figura 1

Proceso de Administración de Ventas



Fuente: Cardona (2014, pág. 26)

A. Formulación de un programa de ventas

De acuerdo a lo manifestado por Johnston & Marshall (2009) se tiene que:

Refieren el proceso de comprar y vender, lo cual incluye un gran énfasis en las ventas como carrera y la función de los compradores de la empresa; además de los vínculos entre la administración de ventas y las estrategias referentes al comercio y al marketing; la organización óptima de la administración de ventas, y la función estratégica de la información para prever, fijar cuotas, asignar territorios de ventas y elaborar análisis de ventas. (pág. 12)

“En la etapa de formulación el vendedor planifica su trabajo, fija los objetivos comerciales que quiere alcanzar, e intenta establecer



un primer contacto con los clientes potenciales de la empresa” (Cano & Escobar, 2020, pág. 57)

De acuerdo a los conceptos se tienen los siguientes ítems:

➤ **Proceso de compras y ventas**

Monferrer (2013) da a conocer lo siguiente:

Para analizar las diferentes etapas por las que puede pasar el comprador en su proceso de decisión de compra, se utilizará un modelo basado en cinco etapas:

- ✓ **Reconocimiento de la necesidad:** El proceso de compra comienza cuando el consumidor reconoce tener un problema o necesidad. Es decir, el consumidor percibe una diferencia entre su estado actual y el estado deseado. La empresa debe identificar los factores desencadenantes de la necesidad mediante el estudio del consumidor.
- ✓ **Búsqueda de información:** La información es fundamental para poder tomar una decisión. La búsqueda de información que haga el consumidor dependerá del tipo de consumidor que sea y de la implicación que el producto en cuestión tenga para él (importancia del gasto, implicaciones sociales, repercusiones en su imagen, aspectos afectivos, etc.).
- ✓ **Evaluación de alternativas:** Llegado al conjunto final de elección, ¿cómo elige el consumidor entre las distintas alternativas? Se deberá tratar de saber cómo procesa el consumidor la información hasta llegar a una decisión final. Lo primero que a tener en cuenta es que, el consumidor, lo primero que hace al plantearse la satisfacción de una necesidad es comparar entre productos sustitutos que puedan satisfacerla y, seleccionado el tipo de producto, compara entre las diferentes marcas competidoras.
- ✓ **Decisión de compra:** Durante la fase de evaluación, el consumidor puntúa las diferentes marcas y se forma una



intención de compra. Por lo general, la decisión del consumidor será la de comprar la marca más valorada, además como complemento a la decisión principal de comprar o no el producto, existirán toda una serie de subdecisiones asociadas a la compra, tales como:

- Elección de la marca.
 - Elección del establecimiento y del proveedor.
 - Momento de compra.
 - Cantidad de compra.
 - Elección de la forma de pago.
- ✓ **Comportamiento poscompra:** Tras la compra efectiva del producto y su instalación o uso, se generan una serie de sentimientos fundamentales en el consumidor que resultan clave en dos aspectos: cara a su comportamiento futuro de compra y cara al boca-oído ejercido por este sobre otros agentes. A posteriori, el consumidor tiende a buscar información y opiniones que refuercen su convicción sobre la decisión tomada. (págs. 83-88)

➤ **Estrategias**

Las estrategias de venta según Cano & Escobar (2020) son:
Las aplicaciones de los diferentes métodos y recursos que tiene el empresario a su alcance para colocar sus productos en el mercado. El criterio fundamental para tipificar y analizar las diferentes técnicas de venta es el contacto de la empresa con el cliente. En el cual se identifica:

- ✓ **Estrategias de venta personal:** Ventas en la que el cliente y el vendedor tienen un contacto directo (Cara a cara). Contacto que puede realizarse en el interior de un establecimiento comercial, venta personal interna (venta directa, en libre servicio, en ferias, salones y exposiciones),



o en el exterior de las dependencias de la empresa, venta personal externa (a domicilio, ambulante, autoventa).

- ✓ **Estrategias de venta a distancia:** que pueden ser:
- Por correspondencia: Ventas a través de catálogo enviado al cliente por correo al cliente.
 - Televenta: Mostrar el producto por un canal de televisión a los telespectadores, indicándoles sus características, precio y forma de realizar el pedido.
 - Por teléfono: El proceso de venta se realiza por teléfono. Las conversaciones suelen gravarse para que quede constancia de las condiciones de la operación y se puede utilizar frente a posibles reclamaciones.
 - Vending: Venta realizada a través máquinas expendedoras colocadas en lugares estratégicos.
 - E-commerce o venta electrónica: Venta que utiliza internet como soporte o medio de comunicación entre el vendedor y el comprador. (págs. 53,54)

Cardona (2014) define lo siguiente:

Para mantener la concentración en el mercado, los vendedores deberían saber cómo analizar la información de ventas, calcular el potencial de mercado, realizar tareas de inteligencia de marketing, y desarrollar planes y estrategias. Los representantes de ventas deben poseer cualidades analíticas de marketing; estas cualidades son aún más importantes en el caso de los Gerentes de ventas. Una vez que la empresa decide las estrategias que desea utilizar para las ventas, podrá valerse de una fuerza de ventas directa o contratar una fuerza de ventas externa. (pág. 33)

➤ **Organización de fuerza de ventas**

Cano & Escobar (2020) sostienen lo siguiente:



Una vez definidos los objetivos de ventas es preciso generar una estructura organizativa adecuada para el logro de esos objetivos. Esta estructura organizativa depende de los siguientes factores:

- ✓ **Tamaño de la empresa:** Cuanto mayor sea la empresa más compleja será la estructura de ventas.
- ✓ **Posicionamiento en el mercado:** El posicionamiento del líder requiere estructuras de ventas amplias que consigan mantener o reforzar la posición. En contraposición, las empresas que se posicionan como seguidoras establecerán organizaciones de ventas más simples.
- ✓ **Amplitud de la cartera de productos:** La relación entre número de productos y complejidad de la estructura de ventas es directamente proporcional.
- ✓ **Política de distribución:** La estrategia elegida para la distribución determina la organización de las ventas. Por tanto, se puede decir, que canales de distribución largos requieren organizaciones de ventas complejas. (págs. 50,51)

Acerca de la organización de la fuerza de ventas, Kotler y Keller (2016) refieren lo siguiente:

Los días en que la única misión de la fuerza de ventas era “vender, vender y vender” quedaron atrás hace mucho tiempo. Los representantes de ventas necesitan saber cómo diagnosticar el problema de un cliente y proponer una solución que ayude a mejorar su rentabilidad. Los mejores vendedores van incluso más allá de los problemas expresados por el cliente, al incorporar nuevos conocimientos al modelo de negocios de este último e identificar necesidades no reconocidas y problemas no expresados. Al realizar su trabajo, los vendedores se organizan llevando a cabo una o más tareas específicas:

- ✓ **Búsqueda de prospectos:** Identificación de clientes potenciales o de oportunidades de venta.



- ✓ **Selección de clientes/prospectos:** Decisión sobre cómo asignar su tiempo entre los clientes actuales y los potenciales.
- ✓ **Comunicación:** Comunicar la información sobre los productos y servicios de la compañía.
- ✓ **Venta:** Acercamiento, presentación, respuesta a preguntas, manejo de objeciones y cierre de la venta.
- ✓ **Servicio:** Ofrecer diversos servicios a los clientes —asesorar sobre soluciones a sus problemas, brindar asistencia técnica, realizar trámites de financiamiento, acelerar la entrega de productos.
- ✓ **Recopilación de información:** Llevar a cabo investigación de mercados y efectuar trabajo de inteligencia.
- ✓ **Asignación:** Decidir cuáles clientes recibirán suministros durante periodos de escasez de productos. (pág. 644)

➤ **Información**

Cardona (2014), describe lo siguiente:

La información es el combustible que mueve el motor de la toma de decisiones administrativas. El caso de la administración de ventas no es diferente de las demás actividades administrativas. Los Gerentes de ventas están encargados de tomar decisiones y hacer planes que repercuten en diversas áreas de una compañía. Una de éstas, los pronósticos de las ventas, está directamente relacionada con el análisis de las oportunidades generales que la empresa tiene en el mercado. (pág. 39)

La información según Kotler & Keller (2016) Representa:

La voz de la empresa y de sus marcas; son los medios por los cuales la empresa puede establecer un diálogo y construir relaciones con sus consumidores. Al fortalecer la lealtad de los clientes, la información o comunicación pueden contribuir al



capital de clientes. También funcionan al mostrarles a los consumidores cómo y por qué se utiliza un producto, así como quién lo usa y dónde y cuándo lo hace. Los consumidores pueden conocer quién fabrica el producto, y lo que la empresa y la marca representan, y sentirse motivados para probarlo o utilizarlo. Asimismo, la información permite a las empresas vincular sus marcas con otras personas, otros lugares, eventos, marcas, experiencias, sentimientos y cosas. Pueden contribuir al capital de marca —al introducir la marca en la memoria y crear una imagen de marca—, así como impulsar las ventas e incluso afectar el valor para los accionistas. (pág. 558)

B. Implementación del programa de ventas:

De acuerdo a Johnston & Marshall (2009) se tiene que:

Refieren a los determinantes del desempeño de ventas, con énfasis en las percepciones y motivaciones del vendedor como tal. Después, se examina las decisiones referentes a la selección y contratación del personal de ventas, la capacitación, y la elaboración de programas de compensaciones e incentivos. (2009, pág. 12)

Empleando las palabras de Pérez, López & Ramírez (2021), quienes explican que:

Implementar el programa de ventas en términos de relaciones con el personal, es una responsabilidad va desde el reclutamiento, entrenamiento y motivación del personal de ventas, hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que se hagan necesarias. El gerente de ventas también debe involucrarse en condiciones de estrategia tales como la planeación y dirección del programa de mercadotecnia según se aplique al distrito o región, así como en el análisis de los resultados y en el señalamiento tanto de las áreas para mejoramiento como las de oportunidades potenciales. (pág. 23)

De acuerdo a los conceptos se tienen los siguientes ítems:



➤ **Desempeño del vendedor**

Cano & Escobar (2020) señalan que:

El desempeño del vendedor incluye varios pasos que los vendedores deben dominar. Estos pasos se enfocan en la meta de conseguir clientes nuevos y lograr que hagan pedidos. Sin embargo, la mayoría de los vendedores dedican gran parte de su tiempo a mantener las cuentas existentes y a establecer relaciones a largo plazo con los clientes.(pág. 56)

El desempeño del vendedor, según Kotler & Keller (2016) se define de la siguiente manera:

Los representantes de ventas dedican tiempo a planear, desplazarse, esperar, vender y realizar tareas administrativas (como escribir informes y expedir facturas, asistir a juntas de ventas y hablar con otros empleados de la compañía sobre producción, entrega, facturación y desempeño del área). Los mejores representantes de ventas se organizan y administran su tiempo de manera eficiente. El análisis de tiempo y deberes y el desglose de las actividades por horas les ayudan a entender cómo administran su tiempo y cómo podrían incrementar su productividad. (pág. 648)

➤ **Características personales y aptitudes**

Pérez, López & Ramírez (2021) expresan que:

Las características personales y aptitudes se encuentran plasmados en la descripción de puestos, la que explica, tanto a los candidatos como al personal de ventas actual, cuáles son los deberes y responsabilidades de un puesto en ventas, las habilidades necesarias y sobre qué bases se evaluará a los nuevos empleados y a los actuales. Las calificaciones como educación y experiencia se incluyen en la descripción de puestos, lo que hace que resulte más fácil identificar a los buenos candidatos. Pero la mayoría de las empresas también trata de identificar los rasgos de personalidad que



supuestamente debe tener el mejor personal de ventas, como confianza en sí mismo, asertividad y carácter sociable. (pág. 37)

Acerca de las características personales y aptitudes del vendedor, Días (2015) manifiesta que:

El vendedor debe ser positivo ya que su finalidad es la de convencer a los probables compradores en cualquier etapa del proceso de ventas. el vendedor debe examinar y comparar, reconocer lo relativo a la potencia y energía de sus ventas, midiendo el desempeño de la competencia, y debe basar la fuerza de sus ventas en una estrategia preconcebida, satisfaciendo plenamente las expectativas del comprador o cliente, él tiene que ser dinámico e investigar cuál es el entorno y postura de su cliente, así como cuál es la expectativa del mismo. (pág. 317)

➤ **Motivación**

Cardona (2014) menciona que:

La motivación es la decisión de un individuo para: 1) iniciar una acción, una cierta tarea; 2) dedicar determinado esfuerzo a esa tarea y 3) mantener el esfuerzo durante un cierto período para los propósitos de esta obra, la motivación se considera como la cantidad de esfuerzo que el vendedor desea dedicar a cada actividad o tarea relacionada con el trabajo. La mayoría de los vendedores necesitan motivación e incentivos especiales. Esto ocurre con mayor frecuencia en el caso de las ventas de campo: los vendedores suelen trabajar solos, el horario que tienen es irregular, y pasan mucho tiempo fuera de casa. Además, compiten con vendedores agresivos, tienen un estatus inferior con respecto al comprador, no poseen la autoridad necesaria para hacer todo lo posible a fin de conseguir una cuenta, y en ocasiones pierden grandes pedidos por los que han trabajado arduamente. (pág. 52)

Nelson & Quick (2013) enfatizan lo siguiente:



La motivación es el proceso de incitar y mantener un comportamiento orientado a objetivos. Un enfoque integral para entender la motivación, el comportamiento y el desempeño debe considerar tres elementos de la situación laboral -el individuo, el empleo y el entorno de trabajo- y cómo interactúan estos elementos. (pág. 75)

De acuerdo con Chiavenato (2017) la motivación es:

El concepto más asociado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional. Significa impulsar y dinamizar a las personas. Otros afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo eso ocurre. (pág. 118)

➤ **Reclutamiento**

Días (2015) postula lo siguiente:

El reclutamiento del personal es la iniciativa de encontrar candidatos que reúnan condiciones, circunstancias o requisitos para ser contratados por una empresa, en sus necesidades constantes por suplir ausencias de sus trabajadores, por renuncias o retiros, despidos o jubilaciones de los mismos. Es por ello, que es necesario contar con candidatos o postulantes a empleos de donde escoger. Por lo que uno de los requisitos del reclutamiento, es el de tener dispuesto, el mayor número de personas disponibles que reúnan requisitos de las necesidades de los puestos a cubrirse en la empresa. (pág. 310)

Pérez, López & Ramírez (2021) sostienen que:

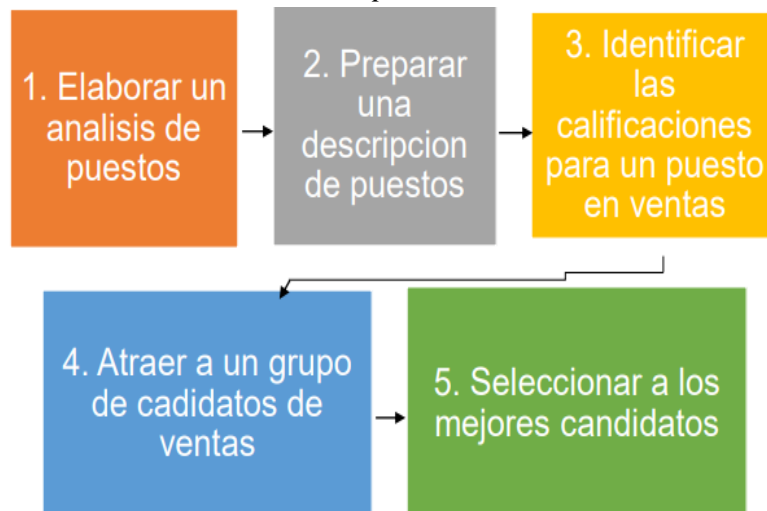
El reclutamiento es el proceso de búsqueda de candidatos para entrevistar y contratar con el fin de cubrir puestos vacantes dentro de una empresa. Reclutar a las personas tiene importancia suprema para la continuación del éxito. Las empresas grandes deben identificar, localizar y atraer continuamente al personal de ventas. Los candidatos reclutados



se convierten en el grupo del que se elige al nuevo personal. La calidad de tal grupo predice los éxitos o los problemas de la fuerza de ventas. Nunca se insiste demasiado en la importancia de empezar con un grupo grande de candidatos. Si hay muy pocos, existe una alta probabilidad de que se contrate a una persona con habilidades de ventas inferiores. Cuando una empresa procesa a un gran número de candidatos, el programa de reclutamiento sirve como un sistema automático de selección. Pero los gerentes de ventas deben tener cuidado de no eliminar a los buenos candidatos. (pág. 38)

Figura 2

Proceso de reclutamiento de personal



Fuente: Pérez, López & Ramírez (pág. 35)

➤ Selección

Días (2015) sugiere lo siguiente:

La selección de personal es el proceso mediante el cual los postulantes a empleo son clasificados o seleccionados por categorías y de acuerdo con las vacantes a cubrir. Se puede decir también que es el conjunto de fases sucesivas, en las cuales un postulante a empleo puede ser aceptado y contratado inmediatamente. así como también puede ser rechazado o también colocado en un grado diferente para ser tomado en consideración de acuerdo a las acciones a venir. (pág. 316)

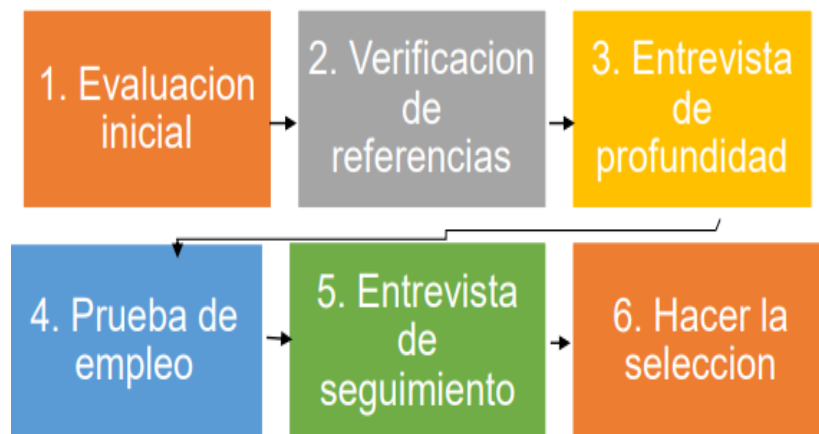


Pérez, López & Ramírez (2021) manifiestan que la selección es:

El proceso de selección es elegir a los candidatos que satisfacen mejor las calificaciones y que tienen más aptitudes para el puesto. El proceso de reclutamiento abastece al gerente de ventas, un conjunto de solicitantes de entre los cuales puede escoger. El proceso de selección implica la elección de candidatos con las mejores calificaciones y la mejor actitud para el puesto. (pág. 39)

Figura 3

Proceso de selección de personal



Fuente: Pérez, López & Ramírez (pág. 39)

➤ **Capacitación para las ventas**

Acerca de la capacitación para las ventas Cano & Escobar (2020), dan a conocer que:

Todos los vendedores, sean el tipo que sean, deben tener una serie de conocimientos que se pueden resumir en:

- ✓ **Conocimiento del producto:** se refiere a conocer el producto físico, su proceso de fabricación, resultados del producto, mantenimiento e instalación, precios y plazos de entrega, etc., los servicios ofrecidos, historia de la empresa, cultura, organigrama, etc., y los productos y servicios de la competencia.



- ✓ **Conocimiento de la empresa:** El vendedor está vendiendo la imagen de la empresa a la vez que está vendiendo su producto o servicio. Por tanto, debe conocer sus datos más importantes, su estructura organizativa y su posición en el sector.
- ✓ **Conocimiento a sus clientes:** Conocer al cliente implica conocer a los individuos con los que se va tratar: Sus características, sus expectativas y sus necesidades, de forma que se les pueda prestar un asesoramiento adecuado.
- ✓ **Empatía y asertividad:** Constituyen las dos habilidades sociales más importantes que ha de desarrollar un buen vendedor.

Con estas características se puede definir al vendedor como un profesional que prepara, desarrolla y culminan contratos de compra-venta, utilizando tácticas éticas y que crea valor para el cliente y la empresa. (pág. 55)

Por su parte, Días (2015) señala que:

Los sistemas de entrenamiento de los trabajadores son el efecto y consecuencia de la planeación de los recursos humanos, esta iniciativa distingue que las necesidades futuras de los recursos humanos se pueden cumplir habitualmente con la capacitación y el entrenamiento de los trabajadores que están laborando en trabajos que predominarán en el futuro. El vendedor debe tener un amplio conocimiento del mercado y extenso conocimiento del producto, debe tener imaginación y estar preparado para resolver los asuntos difíciles susceptibles o delicados, lo cual producirá un efecto favorable y una impresión importante en el cliente o comprador, quien desea que las personas encargadas de abastecer lo necesario para su empresa sean honestas, de confianza, y que le ofrezcan productos o servicios de calidad y confiables y que colmen con satisfacción sus expectativas. (págs. 316,317)



Cardona (2014) sostiene que la capacitación de ventas es:
Una actividad variada y continua que requiere tiempo y es costosa. Casi todas las compañías realizan algún tipo de capacitación en ventas; de hecho, la mayoría de los Gerentes de ventas cree que la capacitación en ventas es una actividad tan importante que se necesita para todos, sin tomar en cuenta la experiencia. Algunos objetivos comunes de la capacitación en ventas son la enseñanza de habilidades de ventas, el incremento de la productividad, la mejora del estado de ánimo, la reducción de rotación de personal, y la optimización de las relaciones con el cliente, así como la administración de tiempo y territorio. (pág. 48)

➤ **Compensación**

Werther, Davis & Guzmán (2014) consideran que:
La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de capital humano y su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización con las dificultades que esto representa. (pág. 244)

Cardona (2014) menciona lo siguiente:
Para conseguir a los mejores vendedores, la empresa tendrá que desarrollar un sistema de compensación que resulte atractivo. Los vendedores buscan regularidad en los ingresos, beneficios adicionales por superar los objetivos establecidos, y una retribución acorde con la experiencia y antigüedad en la empresa. La dirección de la empresa, por otra parte, busca control, economía y sencillez. (pág. 36)



➤ Incentivos

En lo que respecta a los incentivos, Werther, Davis & Guzmán (2014) destacan que:

Al igual que en el área de compensación de capital humano de la organización, en los mercados de trabajo existe una amplia gama de servicios y posibilidades de compensación indirecta. Con frecuencia, los incentivos bien concebidos constituyen el factor que hace que se incline la balanza en favor de determinada compañía, en especial cuando el solicitante debe elegir entre dos ofertas que compiten entre sí. Los incentivos pueden ser de carácter monetario (bonos), de servicios (servicios de comedor, gimnasio, etc.), o de garantías importantes (acceso a clínicas). (pág. 117)

A juicio de Chiavenato (2020) un incentivo o recompensa es:

Una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño). Toda organización debe estar atenta al equilibrio entre los incentivos y las aportaciones. ¿Qué significa este equilibrio? Significa que las personas y las organizaciones están dentro de un sistema de relaciones de intercambio, es decir, las personas hacen aportaciones a la organización y reciben de ella incentivos o inductores. (pág. 318)

C. Evaluación y control del programa de ventas

“Refieren al análisis de técnicas para supervisar y controlar el comportamiento y desempeño de la fuerza de ventas. Así mismo se examinan diversos planteamientos para realizar análisis de conducta y de desempeño en general” (Johnston & Marshall, 2009, pág. 12).

“Esta última etapa del proceso de administración de ventas, se establecen las actividades a realizar para evaluar y controlar las



distintas tareas realizadas por el equipo de ventas de una empresa” (Cardona, 2014, pág. 49).

De acuerdo a los conceptos se tienen los siguientes ítems:

➤ **Análisis de costos**

Monroy (2011) señala acerca de los análisis de costos, lo siguiente:

Toda actividad comercial tiene un objeto la obtención de una ganancia, que generalmente se estima y prevé a base de un porcentaje de utilidad calculando unas veces sobre el total de las ventas u otras veces sobre el costo de cada artículo, pero siempre representa el ultimo incremento después del cual viene el precio de venta. Lo prudente es determinar un porcentaje razonable y que esta se cumpla de acuerdo a las expectativas de mercado. (pág. 24)

➤ **Evaluación del desempeño del vendedor**

Empleando las palabras de Cardona (2014) la evaluación:

Debe ser un proceso que proporcione un foro para el dialogo entre un vendedor y el gerente de ventas, con el fin de aumentar el entusiasmo por el desarrollo profesional y el éxito en el desempeño futuro. Para realizar exitosamente una evaluación de forma que permita al vendedor afirmarse en las fortalezas y eficiencias actuales, y mejorar el desempeño donde sea necesario. (pág. 54)

Los autores Pérez, López & Ramírez (2021) sugieren lo siguiente:

Un aspecto que el liderazgo empresarial del Siglo XXI toma en consideración es el desempeño de sus colaboradores y en el campo de las ventas con un interés especial porque es quien hace crecer y reeditar el negocio, los objetivos de realizar una evaluación se agrupan de la siguiente forma:



- ✓ **Propósito:** se debe comparar los resultados con las previsiones realizadas, así el ejecutivo de ventas tiene claro que será evaluado en relación a los objetivos alcanzados.
- ✓ **Retos:** realizar una evaluación comprende actividades globales, por ello el administrador de ventas se enfrenta a cinco principales retos:
 - El vendedor trabaja solo (se imposibilita evaluar algunos aspectos de su trabajo grupal)
 - El poder de la información de los vendedores (implica que lo usen para beneficio personal)
 - Múltiples actividades del vendedor (se dificulta determinar su importancia y frecuencia).
 - Falta de predisposición a la evaluación (se da en doble vía).
 - Factores exógenos que influyen en el desempeño (condiciones físicas de la zona, falta de apoyo empresarial, etc.)
- ✓ **Oportunidades:** normalmente las evaluaciones se realizan una vez al año, con la posibilidad de hacerse cada seis o tres meses lo que administrativamente genera oportunidades de mejora de reingeniería y de nuevas opciones de cambio. (págs. 54,55)

2.3. Marco empresarial

2.3.1. Reseña histórica

De acuerdo a lo manifestado por el Banco de Crédito del Perú (2022), se tiene lo siguiente:

Figura 4

Reseña Histórica del Banco de Crédito del Perú



Fuente: Banco de Crédito del Perú (2022)

2.3.2. Propósito del Banco de Crédito del Perú

“Estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación” (Banco de Crédito del Perú, 2022).

2.3.3. Aspiración del Banco de Crédito del Perú

Según la página del Banco de Crédito del Perú (2022), la aspiración de dicha institución se resume en los siguientes ítems:

- ✓ Ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes. Simple, cercana y oportuna.
- ✓ Ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales.
- ✓ Ser referentes regionales en gestión empresarial potenciando nuestro liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú.

2.3.4. Principios del Banco de Crédito del Perú

Según el portal web del Banco de Crédito del Perú (2022), indica que sus principios institucionales son:

- a) **Cliente céntricos:** Nuestros clientes están en el centro de todas nuestras decisiones. Por eso cada producto, cada servicio, cada solución y cada decisión es para los clientes, por los clientes y con los clientes. Buscamos entregarles



siempre una experiencia única basada en un servicio más simple, ágil y cercano.

- b) **Potenciamos tu mejor tú:** Nuestros crecimiento personal y profesionales no tienen límites. El límite lo pones tú. Mientras más grandes seamos como personas, más grande será el BCP. Sacamos lo mejor de cada uno cuando nos retamos, reconocemos, aprendemos y compartimos entre todos, sin importar el puesto que tengamos.
- c) **Sumamos para multiplicar:** Nuestras metas y desafíos están conectados. Ganamos todos o perdemos todos. Somos un único equipo. Nos organizamos para agilizar nuestro trabajo. Colaborando con generosidad y sumando nuestros talentos, multiplicamos nuestro valor.
- d) **Mínimo, damos lo máximo:** El compromiso con la excelencia es parte de nuestro día a día. Dejamos todo en la cancha, en cada cosa que hacemos y no estamos dispuestos a ceder ni un centímetro. Nos apasionan los desafíos y enfrentamos cada reto con actitud y disposición para llegar al mejor resultado.
- e) **Emprendemos y aprendemos:** Somos un banco innovador y no le tenemos miedo al cambio. Damos la bienvenida a las ideas, vengan de quien vengan. Entendemos que las innovaciones no nacen perfectas: necesitan probarse, observarse y mejorarse continuamente. Convertimos cualquier resultado en valioso al transformarlo en un aprendizaje para todos.
- f) **Seguros y derechos:** Las oportunidades pueden traer riesgos. Por eso todos somos responsables de conocerlos, evaluarlos y administrarlos. Es lo que nos hace dignos de confianza. Esa confianza es algo que jamás arriesgaremos. Nuestro comportamiento ético y siempre positivo para la sociedad es no negociable. Nunca hacemos algo que no podamos contarles a nuestros hijos.

2.3.5. Cultura Samay del BCP

De acuerdo a lo mencionado por el Banco de Crédito del Perú (2021) se tiene lo siguiente:

➤ **Te invitamos a vivir nuestra cultura**

En el BCP estamos orgullosos de nuestros más de 130 años ayudando a los peruanos a transformar sus planes en realidad, propósito que parte de



nuestra identidad colectiva: SAMAY, la cual significa “alma” en quechua y que nos permite vivir día a día nuestros principios culturales.

Viviendo nuestra cultura SAMAY, nos hemos transformado en un banco distinto: un banco colaborativo, flexible, que empodera e innova, y no le tiene miedo al cambio, con un alto enfoque en nuestros clientes y colaboradores.

➤ **Pilares de transformación cultural**

de acuerdo a lo mencionado por García (2017) el BCP ha presentado los Vientos Samay, que son 21 pilares como iniciativa para la transformación cultural, para convertirse en el Banco del futuro que anhelan ser: “el Banco con el mejor servicio al 2021”.

Figura 5

Pilares de transformación cultural



Fuente: García (2017)

2.3.6. Labor social

La página del Banco de Crédito del Perú (2022) da a conocer que:

En el BCP somos conscientes que nuestro rol como empresa debe trascender y generar valor a la sociedad. Por ello, reafirmamos nuestro compromiso con el desarrollo sostenible del país y desarrollamos iniciativas que permitan impulsar una sociedad más justa. A través de los programas Becas BCP, Contigo Emprendedor BCP e Impulso BCP buscamos abarcar problemáticas sociales desde estrategias diferentes, forjando alianzas con otros actores, trabajo con Voluntarios BCP y promoviendo un espíritu filantrópico.

A partir de cada una de ellas, facilitamos el acceso a educación superior de calidad, además impulsamos a los microempresarios del país a través de capacitaciones virtuales gratuitas y contribuimos con diferentes ONG del Perú que vienen trabajando arduamente para resolver importantes causas.

2.3.7. Logo empresarial

Figura 6

Logo del Banco de Crédito del Perú



Fuente: Banco de Crédito del Perú (2022)

2.4. Marco conceptual

- ✓ **Actitud:** “Las actitudes son enunciados que evalúan –favorable o desfavorablemente– objetos, personas o eventos, y reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando alguien dice: me gusta mi empleo, expresa una actitud hacia el trabajo” (Robbins & Judge, 2017, pág. 75).
- ✓ **Aptitud:** “Es la capacidad de un individuo para realizar las distintas tareas de un puesto de trabajo” (Robbins & Judge, 2017, pág. 58).
- ✓ **Comunicación:** “Proceso de transmisión de un mensaje que se realiza gracias a un código formado por gestos, palabras, símbolos, expresiones, etc.” (Benavides, 2014, pág. 205).



- ✓ **Competencia:** “Aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño” (Vallejo, 2016, pág. 29).
- ✓ **Comunicación:** “La comunicación es la transferencia y comprensión de significados. Si no se transmite información o ideas, no se lleva a cabo la comunicación. Para que la comunicación sea exitosa, es necesario que el significado se transmita y se comprenda” (Robbins & Coulter, 2018, pág. 452).
- ✓ **Desempeño:** “Realización de tareas o actividades específicas en un corto tiempo” (Pérez R. , 2014, pág. 32).
- ✓ **Eficacia:** “Es hacer lo correcto o llevar a cabo las actividades que derivarán en el logro de los objetivos” (Robbins & Coulter, 2018, pág. 8).
- ✓ **Eficacia personal:** “Creencia de que uno puede tener un desempeño adecuado en una situación determinada; consta de tres dimensiones, magnitud, fuerza y generalidad” (Ivancetich, Gibson, Donnelly, & Konopaske, 2011, pág. 157).
- ✓ **Eficiencia:** “Relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas; es decir, entre lo que se ha conseguido y lo que se quiere conseguir. Significa hacer las cosas correctamente y resaltar los medios con los cuales son ejecutadas. Se refiere a los medios, es decir, los métodos utilizados” (Chiavenato, 2014, pág. 135).
- ✓ **Entusiasmo:** Es la exaltación del ánimo que se produce por algo que cautiva o que es admirado. El término procede del latín tardío entusiasmos, aunque su origen más remoto se encuentra en la lengua griega. Para los griegos, entusiasmo significaba “tener un dios dentro de sí. (Pérez R. , 2014, pág. 33)
- ✓ **Experiencia:** “Hace referencia al conjunto de conocimientos y aptitudes que un individuo o grupo de personas ha adquirido a partir de realizar alguna actividad profesional en un transcurso de tiempo determinado” (Ejemplode.com, 2013).
- ✓ **Identificación del talento:** “Proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de una organización” (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 112).
- ✓ **Incentivos:** “Objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. Serie de estímulos no necesariamente financieros, enfocados en el logro de determinadas metas” (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 386).



- ✓ **Incentivos adicionales:** “Prestaciones especiales que otorga una empresa a un grupo pequeño de ejecutivos clave como un beneficio extra” (Mondy, 2010, pág. 265).
- ✓ **Políticas:** “Enunciados genéricos basados en objetivos globales y planes estratégicos que determinan la orientación y el rumbo que deben seguir los integrantes de la organización” (Chiavenato, 2014, pág. 136).
- ✓ **Potencial humano:** Es una visión proyectada del capital intelectual y el talento humano a futuro, es decir la idea de sustentabilidad institucional manifestada en el desarrollo individual de la persona en sus dimensiones espirituales, emocionales, racionales y fisiológicas e integradas de modo sinérgico al desarrollo organizacional. (Louffat, 2012, pág. 3)

2.5. Variable de estudio

2.5.1. Identificación de variable

a) Variable única:

Administración de ventas

2.5.2. Conceptualización de variable

Tabla 1

Conceptualización de variable

Variable	Concepto
Administración de ventas:	“Implica entender la complejidad de las actividades de venta, así como de las decisiones necesarias para administrar esas actividades” (Johnston & Marshall, 2009, pág. 10).

2.5.3. Operacionalización de variable

Las variables utilizadas se operacionalizan de la siguiente manera:



Tabla 2

Operacionalización de variable

Variable	Dimensiones	Indicadores
		- Proceso de compras y ventas
	Formulación de un programa de ventas	- Estrategias - Organización de fuerza de ventas - Información
		- Desempeño del vendedor - Características personales y aptitudes - Motivación
Administración de ventas	Implementación del programa de ventas	- Reclutamiento - Selección - Capacitación para las ventas - Compensación - Incentivos
	Evaluación y control del programa de ventas	- Análisis de Costos - Evaluación del desempeño del vendedor



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo básica. Las investigaciones son consideradas básicas cuando: “Solo buscan ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (Carrasco, 2015, pág. 43)

3.2 Alcance de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo el alcance descriptivo - correlacional. Hernández & Mendoza (2018) indican que una investigación tiene alcance descriptivo cuando: “Tiene como finalidad especificar propiedades y características de conceptos , fenómenos, variables o hechos de un contexto determinado” (pág. 108).

3.3 Enfoque de investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo. Según lo manifestado por Canahuire, Endara, & Morante (2015) una investigación tiene enfoque cuantitativo cuando: “Considera la utilización de estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (pág. 74)

3.4 Diseño de la investigación

La presente investigación fue de diseño no experimental de corte transversal. De acuerdo a lo mencionado por Hernández & Mendoza (2018) afirman que una investigación tiene este diseño cuando:

Se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional alguna variable para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. (pág. 174)

Liu (2008) y Tucker (2004) comenta que es transversal cuando “se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y



analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Cit. por Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 154).

3.5 Población y muestra de estudio

3.5.1. Población de estudio

La población objeto de estudio se conformó por 31 colaboradores del Banco de Crédito del Perú, que se desempeñan en las jefaturas en la Región Sur II del Perú.

La relación de la población de estudio se detalla a continuación:

Tabla 3

Población de estudio

Puesto	Cantidad
Gerente Regional	1
Gerente de Agencia	14
Gerente Pyme	3
Jefe de Procesos Operativos	1
Supervisores de Agencia	12
Total	31

Fuente: información brindada por el Banco de Crédito del Perú

3.5.2. Muestra de estudio

En el presente estudio no se halló una muestra debido a que se consideró el muestreo censal, donde se tomó en cuenta a toda la población.

3.5.3. Muestreo

Para el presente trabajo se tomó en cuenta el muestreo censal, el cual consiste en recoger la información del total de la población de estudio.

3.6 Técnica e instrumentos de recolección de datos

La técnica e instrumento que se consideraron para la presente investigación son:



Tabla 4

Técnica e instrumento de recolección de datos

Técnica	Instrumento
Encuesta	- Cuestionario

3.7 Procesamiento del análisis de datos

Para el procesamiento de datos se utilizó el software IBM SPSS, con el fin de obtener información necesaria para interpretar los gráficos procesados en la hoja de cálculo Excel y de esta forma obtener un exacto análisis. Así mismo se utilizó Google Form para la aplicación del instrumento (Cuestionario).



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir el nivel de la Administración de Ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II, se encuestó a 31 responsables de las Jefaturas del Banco de Crédito del Perú, en el que se considera 25 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 5

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Administración de Ventas	Formulación del programa de ventas.	Proceso de compras y ventas	1
		Estrategias	2, 3
		Organización de Fuerza de Ventas	4, 5
		Información	6
	Implementación del programa de ventas.	Desempeño del vendedor	7, 8
		Características personales y aptitudes	9, 10, 11
		Motivación	12, 13, 14
		Reclutamiento	15
		Selección	16
		Capacitación para las ventas	17, 18
		Compensación	19
	Evaluación y control del programa de ventas.	Incentivos	20, 21, 22
		Análisis de Costos	23
		Evaluación del desempeño del vendedor	24, 25

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Baremación

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.



Tabla 6

Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Alternativas del instrumento	Promedios	Interpretación de promedios
Nunca	1,00 – 1,80	Deficiente
Casi nunca	1,81 – 2,60	Mala
A veces	2,61 – 3,40	Regular
Casi siempre	3,41 – 4,20	Buena
Siempre	4,21 – 5,00	Excelente

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Fiabilidad del instrumento

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción de la Administración de Ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II, se utilizó la técnica estadística Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 7

Análisis de la consistencia o confiabilidad de un instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.805	25

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

- ✓ Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.805 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.



4.2. Resultados respecto a los objetivos específicos

Para describir el nivel de la Administración de Ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II, se describe las dimensiones: Formulación del programa de ventas, Implementación del programa de ventas y finalmente Evaluación y control del programa de ventas. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1. Resultados de la dimensión Formulación del Programa de Ventas

El objetivo es: describir el nivel de la Formulación de un programa de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021.

A. Indicadores de la dimensión Formulación del Programa de Ventas

Tabla 8

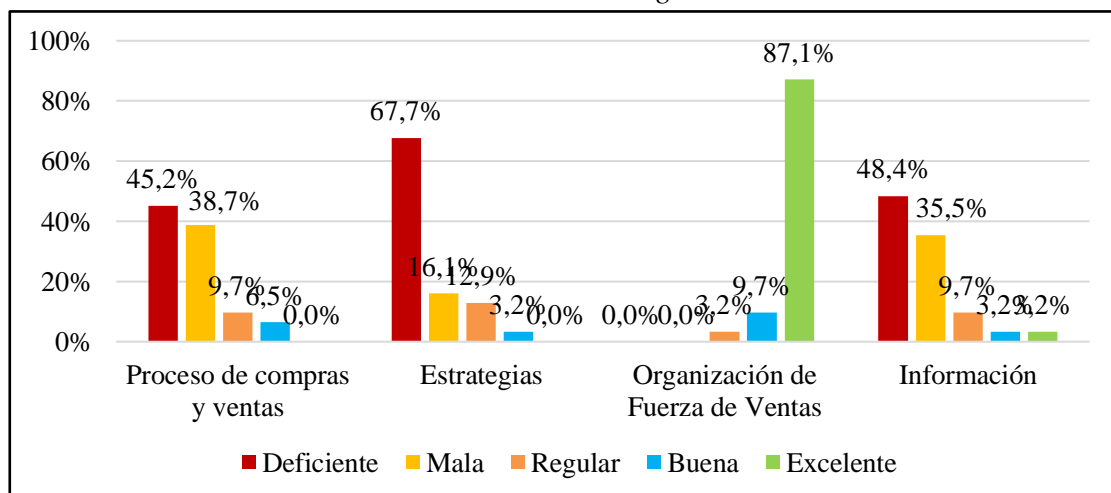
Indicadores de la dimensión Formulación del Programa de ventas

	Proceso de Compras y Ventas		Estrategias		Organización de Fuerza de Ventas		Información	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	14	45.2%	21	67.7%	0	0.0%	15	48.4%
Mala	12	38.7%	5	16.1%	0	0.0%	11	35.5%
Regular	3	9.7%	4	12.9%	1	3.2%	3	9.7%
Buena	2	6.5%	1	3.2%	3	9.7%	1	3.2%
Excelente	0	0.0%	0	0.0%	27	87.1%	1	3.2%
Total	31	100.0%	31	100.0%	31	100.0%	31	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7

Indicadores de la dimensión Formulación del Programa de Ventas



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ **Proceso de compras y ventas:** El 45.2% de las Jefaturas encuestadas afirman que el proceso de compras y ventas es deficiente, el 38.7% consideró que el nivel es malo, un 9.7% opina que es regular, para el 6.5% éste es bueno, y el 0% (ningún encuestado) manifiesta que éste es excelente, de esta manera se puede afirmar que, en el Banco de Crédito del Perú, casi nunca, se cuenta con un plan de ventas modelo, utilizado por los colaboradores.
- ✓ **Estrategias:** El 67.7% de responsables de las Jefaturas encuestados afirman que las estrategias en las Agencias del Banco de Crédito del Perú - Región Sur II son deficientes, el 16.1% considera que es mala, el 12.9% lo ubica en el nivel regular, para el 3.2% este indicador es bueno, y ningún encuestado (0%) indica que es excelente, estas cifras muestran que, en el Banco de Crédito del Perú, pocas veces, se cuenta con un plan y con métodos que establezcan los objetivos para el área comercial.
- ✓ **Organización de fuerza de ventas:** El 87.1% de las Jefaturas encuestadas refieren que la organización de la fuerza de ventas es excelente, el 9.7% de las personas encuestadas consideran que se presenta a un nivel bueno, el 3.2% lo ubica en el nivel regular, mientras que ningún encuestado, 0%, lo ubicó en los niveles malo y deficiente, cifras que denotan que se tiene definida la estructura organizacional y los tamaños de los equipos dentro del Banco de Crédito del Perú, lo cual facilita la dirección y distribución de los colaboradores.
- ✓ **Información:** El 48.4% de las Jefaturas encuestadas consideran que la Información en las Agencias del Banco de Crédito del Perú - Región Sur II son deficientes, el 35.5% lo considera malo, para un 9.7% éste es regular, en tanto que un 3.2% lo ubicó en los niveles bueno y excelente, dichos resultados reflejan que, en el Banco, difícilmente se utilizan sistemas integrados para una buena planificación de ventas.



B. Resultados de la dimensión Formulación del Programa de Ventas

Tabla 9

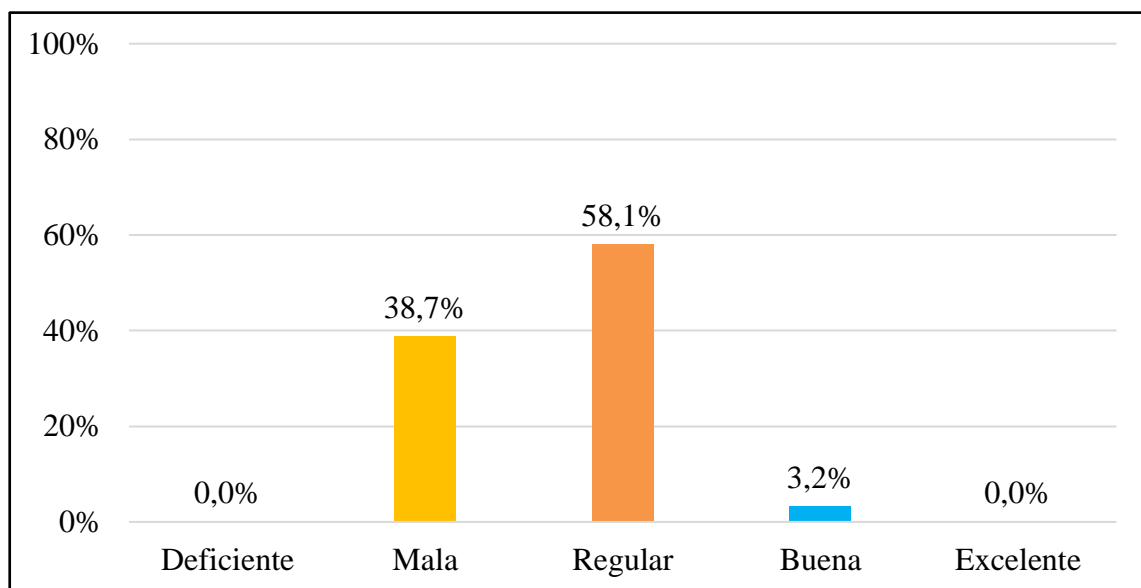
Resumen de la dimensión Formulación del Programa de Ventas

Ponderación	<i>f</i>	%
Deficiente	0	0.0%
Mala	12	38.7%
Regular	18	58.1%
Buena	1	3.2%
Excelente	0	0.0%
Total	31	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8

Formulación del Programa de Ventas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Del total de los 31 encuestados el 58.1% afirma que el proceso de formulación del programa de ventas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II es regular, el 38.7% considera que es malo, un 3.2% lo considera bueno; mientras que ningún encuestado (0%) opina que se encuentra en los niveles deficiente y excelente,



lo cual estaría demostrando que hay oportunidades de mejora dentro de éste aspecto, así, se puede afirmar que el plan de ventas modelo, utilizado por los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú no es el más adecuado, asimismo, no se están especificando muy bien los planes y métodos para cumplir con los objetivos dentro del banco, tampoco se está aplicando de forma adecuada los sistemas integrados para una buena planificación, sin embargo, los encuestados aprueban la estructura organizacional y el tamaño de los equipos de ventas establecidos dentro del Banco de Crédito del Perú.

C. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Formulación del Programa de Ventas

Tabla 10

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Formulación del Programa de Ventas

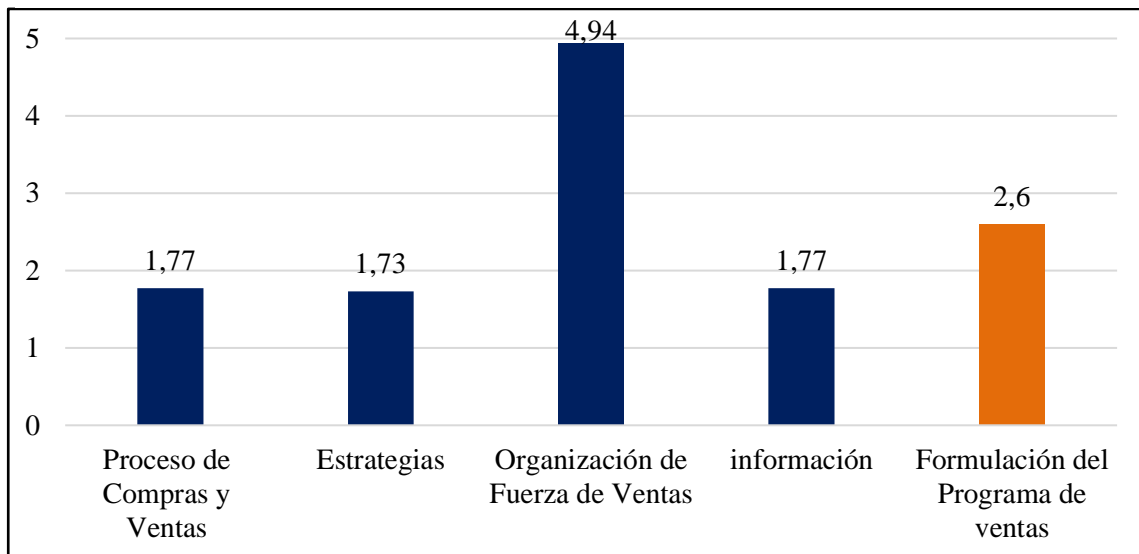
Indicadores	Promedio	Interpretación
Proceso de Compras y Ventas	1.77	Deficiente
Estrategias	1.73	Deficiente
Organización de Fuerza de Ventas	4.94	Excelente
Información	1.77	Deficiente
Formulación del Programa de ventas	2.60	Regular

Fuente: Elaboración propia



Figura 9

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Formulación del Programa de Ventas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

✓ De la comparación promedio en los indicadores de la formulación del programa de ventas se observa que dicha dimensión obtuvo un promedio de 2.60, lo que indica que es regular, es así que el proceso de compras y ventas tienen un promedio de 1.77, indicando que el nivel es deficiente; lo cual denota que, el plan de ventas modelo, utilizado por los colaboradores en el banco, no sería el más óptimo; seguidamente las estrategias muestran un promedio de 1.73, lo cual indica que el nivel es deficiente; cifras que indican que, los planes de establecimiento de objetivos con los que cuenta el área comercial del banco, así como los métodos para cumplirlos, no siempre son los más adecuados; respecto a la organización de la fuerza de ventas, ésta tiene un promedio de 4.94 que refleja un nivel excelente, debido a que se tiene de forma definida la estructura organizacional y el establecimiento del tamaño del equipo de ventas; a continuación, la información tiene un promedio de 1.77, cuyo nivel es deficiente; cabe decir que, pocas veces se utilizan sistemas integrados para una buena planificación de ventas en el Banco de Crédito del Perú.



4.2.2. Resultados de la dimensión Implementación del Programa de Ventas

El objetivo es: describir el nivel de la Implementación del Programa de Ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021.

A. Indicadores de la dimensión Implementación del Programa de Ventas

Tabla 11

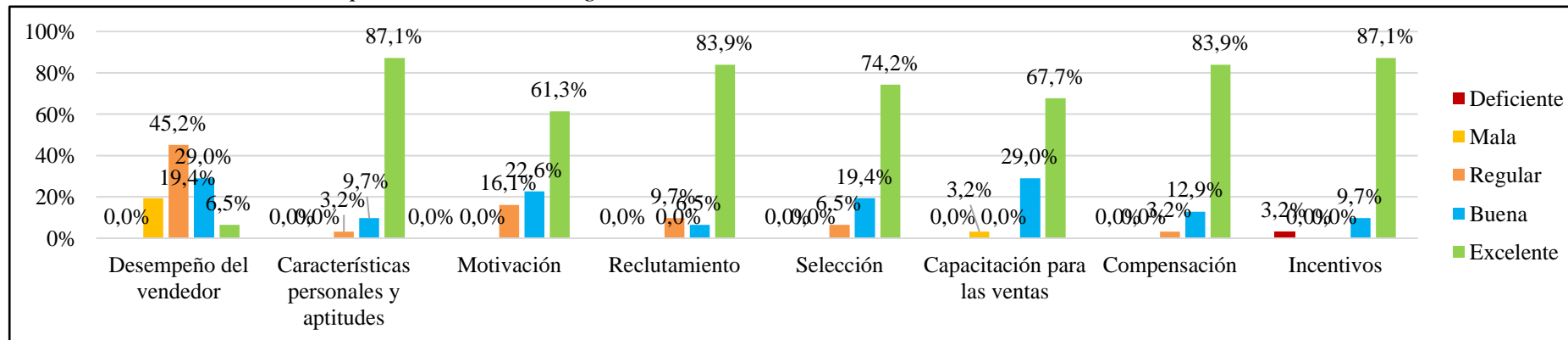
Resultados de los indicadores de la dimensión Implementación del Programa de ventas

	Desempeño del vendedor		Características personales y aptitudes		Motivación		Reclutamiento		Selección		Capacitación para las ventas		Compensación		Incentivos	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.2%
Mala	6	19.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.2%	0	0.0%	0	0.0%
Regular	14	45.2%	1	3.2%	5	16.1%	3	9.7%	2	6.5%	0	0.0%	1	3.2%	0	0.0%
Buena	9	29.0%	3	9.7%	7	22.6%	2	6.5%	6	19.4%	9	29.0%	4	12.9%	3	9.7%
Excelente	2	6.5%	27	87.1%	19	61.3%	26	83.9%	23	74.2%	21	67.7%	26	83.9%	27	87.1%
Total	31	100.0%	31	100.0%	31	100.0%	31	100.0%	31	100.0%	31	100.0%	31	100.0%	31	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10

Indicadores de la dimensión Implementación del Programa de Ventas



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ **Desempeño del vendedor:** El 45.2% de las Jefaturas encuestadas perciben que el desempeño del vendedor es regular, el 29% consideró que el nivel es bueno, un 19.4% opina que es malo, para el 6.5% éste es excelente, y el 0% (ninguna persona encuestada) manifiesta que es inadecuado, lo que denota que, los colaboradores, eventualmente tienen conocimiento de las cualidades personales requeridas en su puesto dentro del banco, y afirman que, en algunos casos, se utiliza indicadores para evaluar el desempeño del vendedor del banco.
- ✓ **Características personales y aptitudes:** El 87.1% de las Jefaturas perciben que las características personales y aptitudes son excelentes, el 9.7% consideran que son buenas, el 3.2% califica a este indicador como regular, en tanto que ningún encuestado, 0% lo ubica en los niveles malo o deficiente, estos datos muestran que, los colaboradores del Banco de Crédito del Perú encuestados, afirman tener conocimiento de los productos ofrecidos, así como, de sus tareas y responsabilidades específicas en el banco, de igual forma, manifiestan que en el banco se encuentra claramente definido el superior inmediato del colaborador.
- ✓ **Motivación:** El 61.3% de las Jefaturas perciben que la motivación dentro del banco es excelente, el 22.6% considera que es buena, el 16.1% indica que es regular, mientras que para ningún encuestado (0%) este indicador se ubica en los niveles malo o deficiente, datos que denotan que, frecuentemente la motivación es un factor clave para el esfuerzo en las actividades de los colaboradores en el banco, asimismo, los encuestados afirman que existe percepción de conveniencia de los colaboradores al recibir premios por su esfuerzo, y que el banco implementa programas de motivación permanente para sus colaboradores.
- ✓ **Reclutamiento:** El 83.9% de las Jefaturas perciben que el reclutamiento en el banco es excelente, un 6.5% considera que es bueno, para un 9.7% es regular, y el 0% (ningún encuestado) lo sitúa dentro de los niveles malo o deficiente, de esta manera se aprecia que, en el Banco de Crédito del Perú, se llevan a cabo procesos de contratación de personal.

Selección: El 74.2% de las Jefaturas perciben que el proceso de selección en el banco es excelente, el 19.4% considera que es bueno, para el 6.5% es regular, y el 0% (ningún encuestado) lo ubicó en los niveles deficiente y malo, lo cual muestra que, en



la selección de personal para la Unidad Estratégica del Negocio del Banco de Crédito del Perú, se utiliza como factor determinante variables claves como; el tipo de puesto, el perfil y el objetivo que se quiere cumplir.

- ✓ **Capacitación para las ventas:** El 67.7% de las Jefaturas perciben que la capacitación para las ventas dentro del banco es excelente, el 29% considera que es buena, para un 3.2% es malo, en tanto que, un 0% lo situó en los niveles regular y deficiente, porcentajes que muestran que, en el banco, frecuentemente se cuenta con un programa de capacitación para la fuerza de ventas, las que permiten conocer de mejor forma las técnicas, objetivos, competencias, habilidades y automatización empleados en el banco.
- ✓ **Compensación:** El 83.9% de las Jefaturas encuestadas perciben que la compensación dentro del Banco de Crédito del Perú o es excelente, el 12.9% considera que es buena, el 3.2% indica que ésta es regular, y para el 0% es deficiente o mala, con lo cual se interpreta que, según los encuestados el plan de remuneraciones en el Banco de Crédito del Perú es óptimo.
- ✓ **Incentivo:** El 87.1% de las Jefaturas perciben que los incentivos son excelentes, el 9.7% consideran que son buenas, para el 3.2% son deficientes, mientras que ningún encuestado (0%), lo ubicó dentro de los niveles malo y regular, cifras que denotan que, en el banco se cuenta con un programa de reconocimiento a la labor de los trabajadores, ya que existen premios y reconocimientos por dicha labor.



B. Resultados de la dimensión Implementación del Programa de Ventas

Tabla 12

Implementación del Programa de Ventas

Ponderación	f	%
Deficiente	0	0.0%
Mala	0	0.0%
Regular	0	0.0%
Buena	8	25.8%
Excelente	23	74.2%
Total	0	0.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 11

Implementación del Programa de Ventas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Del total de los 31 responsables de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II encuestados, el 74.2% afirma que la implementación del programa de ventas es excelente, el 25.8% considera que es buena, en tanto que para el 0% (ningún encuestado) esta dimensión se ubica en los niveles deficiente, malo y regular; con lo cual se puede afirmar que, existe una regular gestión en cuanto al seguimiento del desempeño del vendedor, reflejada en el conocimiento de las cualidades del vendedor y los indicadores de evaluación del desempeño; en lo que respecta a las características personales y aptitudes, los colaboradores demuestran conocimiento de los productos que ofrece el banco, de las tareas y responsabilidades que tienen, y de los niveles jerárquicos que existen en el banco, así también los encuestados afirman que existe un alto nivel de motivación hacia los colaboradores, manifestada en premios y programas de motivación; en lo referente a los procesos de



reclutamiento y selección, estos se llevan a cabo de manera óptima, tomando en cuenta aspectos como el tipo de puesto, el perfil y el objetivo que se quiere cumplir, así también, los encuestados manifiestan que en el banco se cuenta con un programa de capacitación óptima para la fuerza de ventas, así como con programas de compensación e incentivos, que brindan a los colaboradores las respectivas remuneraciones, reconocimientos y premios por el buen desempeño.

C. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Implementación del Programa de Ventas

Tabla 13

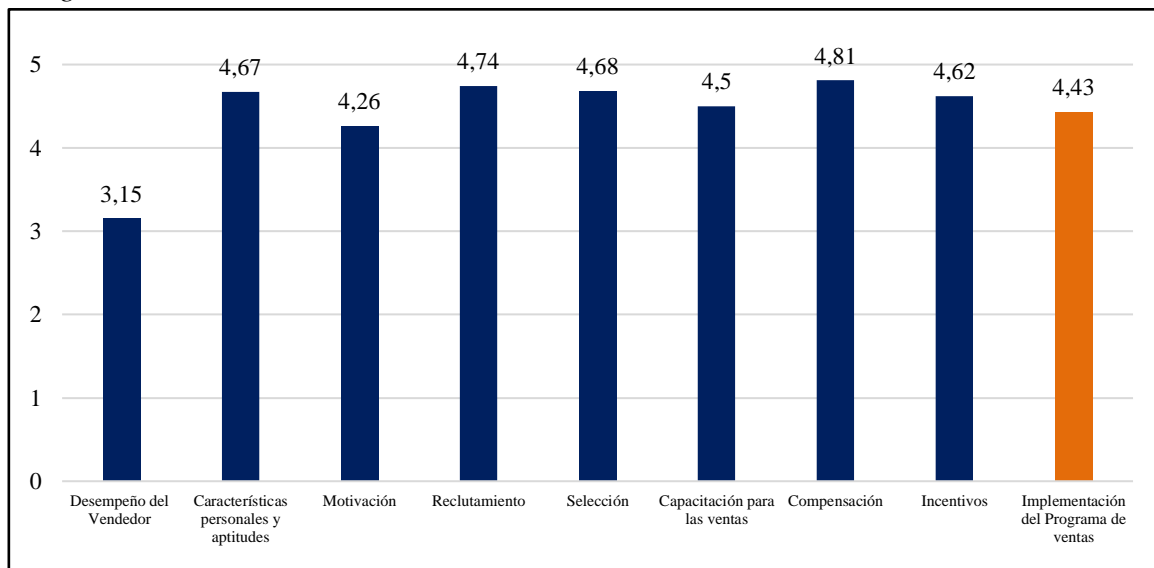
Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Implementación del Programa de Ventas

Indicadores	Promedio	Interpretación
Desempeño del Vendedor	3.15	Regular
Características personales y aptitudes	4.67	Excelente
Motivación	4.26	Excelente
Reclutamiento	4.74	Excelente
Selección	4.68	Excelente
Capacitación para las ventas	4.50	Excelente
Compensación	4.81	Excelente
Incentivos	4.62	Excelente
Implementación del Programa de ventas	4.43	Excelente

Fuente: Elaboración propia

Figura 12

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Implementación del Programa de Ventas



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ De la comparación promedio en los indicadores de la implementación del programa de ventas se observa que el desempeño del vendedor muestra un promedio de 3.15, indicando un nivel regular, que denota que, los colaboradores muestran un relativo conocimiento de las cualidades requeridas para el puesto, y que en las evaluaciones de desempeño el banco, eventualmente utiliza los indicadores apropiados; con referencia a las características personales y aptitudes, este indicador tiene un promedio de 4.67, cuyo nivel es excelente, cabe decir que, los colaboradores, a menudo, muestran conocimiento de los productos que ofrece el banco, y de las tareas y responsabilidades que tienen como vendedores; seguidamente, la motivación tiene un promedio de 4.26, indicando que el nivel es excelente, lo que se traduce en que, para los encuestados, la motivación es un factor clave para el buen desempeño de los colaboradores, quienes afirman que el banco tiene implementado un óptimo programa de motivación; a continuación con un promedio de 4.74 y un nivel excelente se encuentra el indicador reclutamiento, con lo que se afirma que en el banco se contrata al personal mediante el respectivo proceso de contratación, para la selección se tiene un promedio de 4.68, lo que indica un nivel excelente, de esta manera, el proceso de selección en el banco se realiza tomando en cuenta aspectos tales como, el tipo de puesto, el perfil y el objetivo a cumplir; en seguida la capacitación para las ventas muestra un promedio de 4.5, lo que refleja un nivel excelente, es así que, en el banco se cuenta con un programa de capacitación para la fuerza de ventas, lo que permite al vendedor conocer de mejor forma las técnicas, objetivos, competencias, habilidades y automatización que existen en el Banco de Crédito del Perú; en cuanto al indicador compensación, éste señala un nivel excelente con un promedio de 4.81, lo que indica que, según los encuestados el banco cuenta con un plan de remuneraciones; finalmente, los incentivos tienen un promedio de 4.62, cuyo nivel es excelente, es decir que, el Banco de Crédito del Perú, cuenta con un programa de reconocimientos que premia el desempeño de los colaboradores; por consiguiente, la dimensión implementación del Programa de Ventas obtuvo un promedio de 4.43, que se interpreta como excelente.



4.2.3. Resultados de la dimensión Evaluación y Control del Programa de ventas

El objetivo es: describir el nivel de la Evaluación y Control del programa de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021.

A. Indicadores de la dimensión Evaluación y Control del Programa de Ventas

Tabla 14

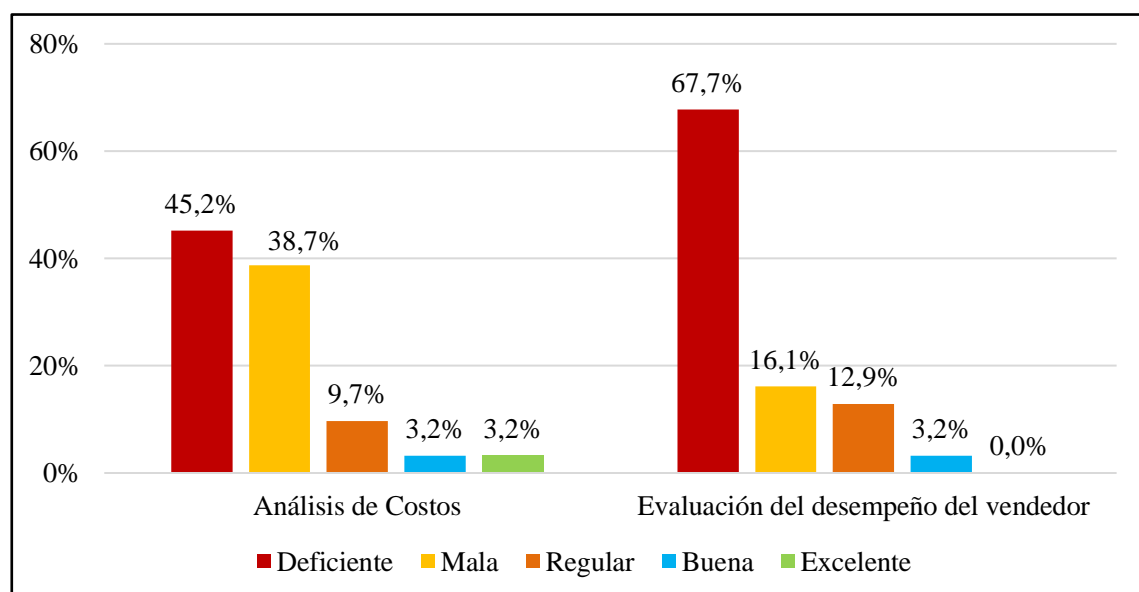
Resultados de los indicadores de la dimensión Evaluación y Control del Programa de ventas

	Análisis de Costos		Evaluación del desempeño del vendedor	
	f	%	f	%
Deficiente	14	45.2%	21	67.7%
Mala	12	38.7%	5	16.1%
Regular	3	9.7%	4	12.9%
Buena	1	3.2%	1	3.2%
Excelente	1	3.2%	0	0.0%
Total	31	100.0%	31	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 13

Indicadores de la dimensión Evaluación y Control del Programa de ventas



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

✓ **Análisis de costos:** El 45.2% de las Jefaturas encuestadas afirma que el análisis de costos en la institución es deficiente, el 38.7% considera que es mala, el 9.7% indicó que es regular, mientras que el 3.2% de encuestados lo ubicó en los niveles bueno y excelente, estas cifras indican que, en el Banco de Crédito del Perú, pocas veces se cuenta con herramientas para el análisis de la rentabilidad.

Evaluación del desempeño del vendedor: El 67.7% de las Jefaturas encuestadas afirman que la evaluación del desempeño del vendedor en la institución es deficiente, el 16.1% considera que es mala, el 12.9% indica que es regular, un 3.2% afirma que es buena, y para el 0% (ningún encuestado) es excelente, de esta manera se puede afirmar que, las herramientas tanto subjetivas como objetivas de evaluación que se utilizan en el Banco de Crédito del Perú pocas veces son las adecuadas.



B. Resultados de la dimensión Evaluación y Control del Programa de Ventas

Tabla 15

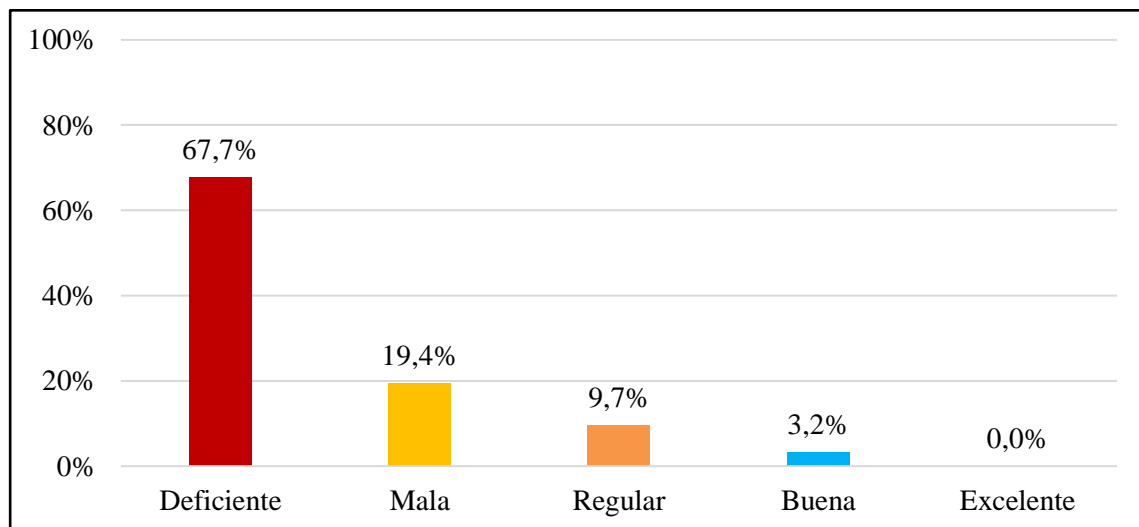
Evaluación y Control del Programa de Ventas

Indicadores	<i>f</i>	%
Deficiente	21	67.7%
Mala	6	19.4%
Regular	3	9.7%
Buena	1	3.2%
Excelente	0	0.0%
Total	31	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 14

Evaluación y Control del Programa de Ventas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Del total de los 31 encuestados el 67.7% afirman que el proceso de Evaluación y Control del Programa de Ventas en las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II, es deficiente, el 19.4% considera que es mala, para el 9.7% es regular, un 3.2% indica que es buena, mientras que ningún encuestado, es decir el 0% señaló que es excelente, cifras que denotan que, en el banco casi nunca se cuentan con herramientas para el análisis de la rentabilidad y que la mayoría de jefaturas no utilizan de forma adecuada y constante las herramientas objetivas y subjetivas de evaluación, lo cual podría repercutir de forma negativa en el desempeño de los colaboradores.



C. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Evaluación y Control del Programa de Ventas

Tabla 16

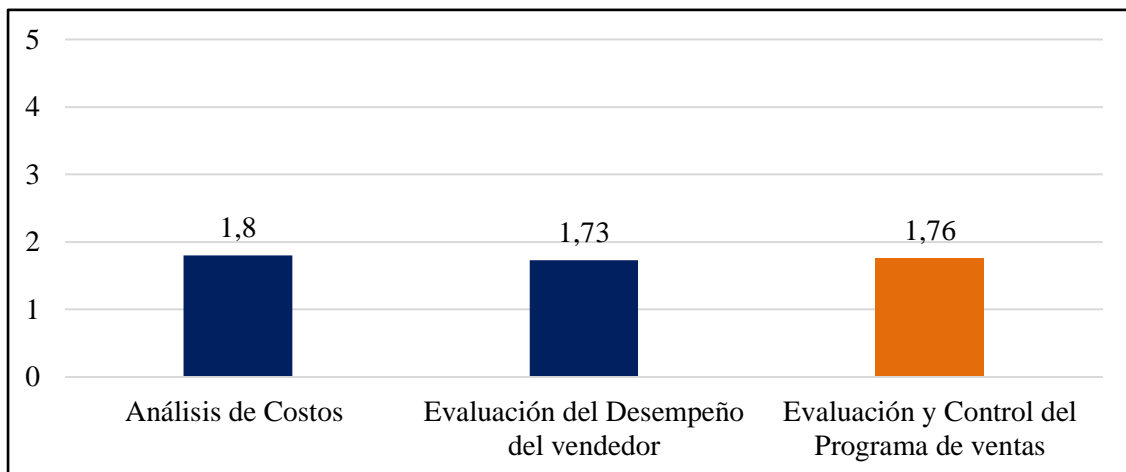
Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Evaluación y Control del Programa de Ventas

Indicadores	Promedio	Interpretación
Análisis de Costos	1.80	Deficiente
Evaluación del Desempeño del vendedor	1.73	Deficiente
Evaluación y Control del Programa de ventas	1.76	Deficiente

Fuente: Elaboración propia

Figura 15

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Evaluación y Control del Programa de Ventas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De la comparación promedio en los indicadores de la evaluación y control del programa de ventas se observa que el análisis de costos tiene un promedio de 1.80, mostrando un nivel deficiente; es decir que, en el Banco de Crédito del Perú, pocas veces se cuenta con herramientas para el análisis de la rentabilidad; seguidamente, la evaluación del desempeño del vendedor tiene un promedio de 1.73, lo cual se interpreta como deficiente, cifra que indica que las herramientas subjetivas y objetivas de evaluación que se aplican a los vendedores del banco, no suelen ser las más adecuadas; por consiguiente, la dimensión de la evaluación y control del programa de ventas muestra un promedio de 1.76, lo que indica un nivel deficiente.



4.3. Resultados respecto al Objetivo General

A. Resultados de la variable Administración de ventas

El objetivo general es: describir la administración de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021.

Tabla 17

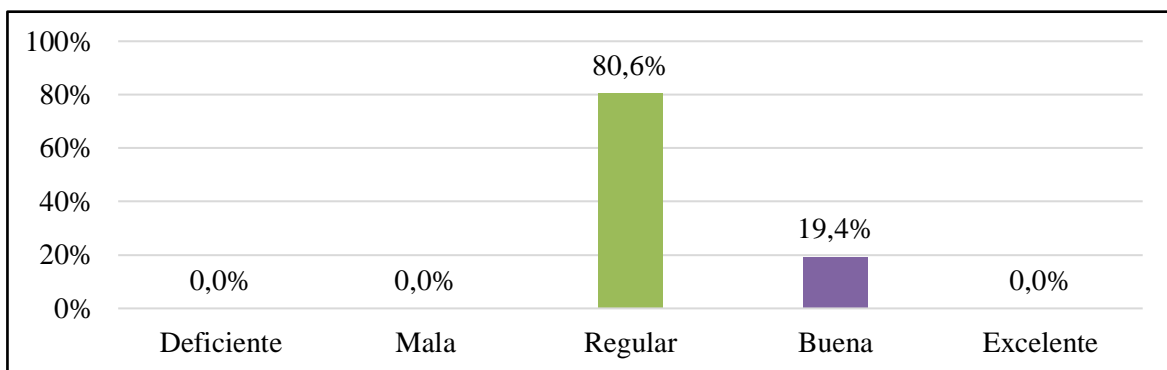
Administración de ventas

Ponderación	f	%
Deficiente	0	0.0%
Mala	0	0.0%
Regular	25	80.6%
Buena	6	19.4%
Excelente	0	0.0%
Total	31	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16

Administración de ventas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ El 80.6% de los responsables de las Jefaturas encuestadas afirman que la Administración de Ventas en las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II, es regular, el 19.4% indica que es buena, en tanto que, ningún encuestado, 0%, la ubicó en los niveles deficiente, mala y excelente, de estos resultados se puede afirmar que, respecto a la formulación de un programa de ventas, se aprecia que en el banco no se cuenta con un óptimo plan de ventas; que las estrategias para el logro de objetivos del área comercial son muchas veces deficientes, que pocas veces se utilizan sistemas integrados que apoyen la planificación de ventas del banco, no obstante, los encuestados afirman que la organización de la fuerza de ventas es óptima en la institución; en lo concerniente a la implementación del



programa de ventas, se puede manifestar que, la medición del desempeño de los vendedores del banco, es alguna veces adecuada, que los colaboradores muestran un óptimo conocimiento de los productos del banco, así como de sus tareas y responsabilidades, así también, los encuestados indican que, la motivación es clave en el desempeño de los colaboradores, por lo que el banco tiene implementados programas de motivación; y que los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, compensación e incentivos de la fuerza de ventas, son, frecuentemente óptimos; sobre la evaluación y control del programa de ventas, se puede señalar que, las herramientas para el análisis de la rentabilidad con que cuenta el banco, son escasas y que las herramientas subjetivas y objetivas de evaluación del desempeño de los colaboradores del banco casi nunca son las adecuadas.

B. Comparación promedio de las dimensiones de la variable administración de ventas

Tabla 18

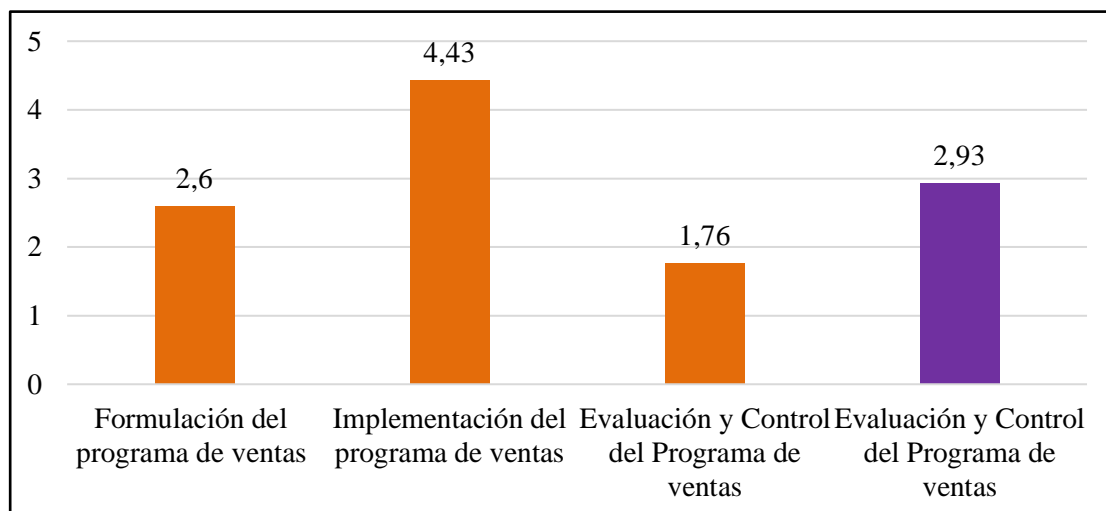
Comparación promedio de las dimensiones de la variable Administración de Ventas

Dimensiones	Promedio	Interpretación
Formulación del programa de ventas	2.60	Regular
Implementación del programa de ventas	4.43	Excelente
Evaluación y Control del Programa de ventas	1.76	Deficiente
Administración de Ventas	2.93	Regular

Fuente: Elaboración propia

Figura 17

Comparación promedio de las dimensiones de la variable Administración de ventas



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ En la comparación promedio podemos ver que la formulación del programa de ventas muestra un promedio de 2.60, cuyo nivel es regular, lo que denota que, los procesos de compras y ventas con que cuenta el banco, las estrategias para el cumplimiento de objetivos, así como la información dotada mediante los sistemas integrados del banco no son los más adecuados según los encuestados, sin embargo, éstos, estarían de acuerdo con la estructura organizacional de la fuerza de ventas; en lo concerniente a la implementación del programa de ventas, ésta dimensión alcanza un promedio de 4.43, lo que indica un nivel excelente, cabe decir que, los indicadores que miden el desempeño del vendedor del banco, no suele ser los óptimos, las características personales y aptitudes de la fuerza de ventas, son adecuadas, así también se afirma que, en el banco existen implementados programas motivacionales, que se llevan a cabo adecuados procesos de reclutamiento y selección, que el banco cuenta con un completo programa de capacitación para la fuerza de ventas, y que en el banco existe un buen plan de remuneraciones, así como con un óptimo programa de reconocimientos e incentivos, finalmente se tiene a la evaluación y control del programa de ventas con un promedio de 1.76, y un nivel deficiente, cifras que muestran que, en el banco casi no se cuentan con las herramientas de análisis de costos necesarias y que las evaluaciones de desempeño de los vendedores, pocas veces se realizan con las herramientas adecuadas; por consiguiente la variable administración de ventas cuenta con un promedio de 2.93, que se ubica dentro de un nivel regular.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

De acuerdo al objetivo planteado el cual indica describir la administración de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021, concluyendo que la administración de ventas se presenta con un promedio de 2,93 lo que indica que se desarrolla a un nivel regular.

Asimismo, los indicadores de la formulación del programa de ventas se observa que dicha dimensión obtuvo un promedio de 2.60, lo que indica que es regular, es así que el proceso de compras y ventas tienen un promedio de 1.77, indicando que el nivel es deficiente; lo cual denota que, el plan de ventas modelo, utilizado por los colaboradores en el banco, no sería el más óptimo; seguidamente las estrategias muestran un promedio de 1.73, lo cual indica que el nivel es deficiente; cifras que indican que, los planes de establecimiento de objetivos con los que cuenta el área comercial del banco, así como los métodos para cumplirlos, no siempre son los más adecuados; respecto a la organización de la fuerza de ventas, ésta tiene un promedio de 4.94 que refleja un nivel excelente, debido a que se tiene de forma definida la estructura organizacional y el establecimiento del tamaño del equipo de ventas; a continuación, la información tiene un promedio de 1.77, cuyo nivel es deficiente; cabe decir que, pocas veces se utilizan sistemas integrados para una buena planificación de ventas en el Banco de Crédito del Perú.

También se halló que la dimensión implementación del Programa de Ventas obtuvo un promedio de 4.43, que se interpreta como excelente, mostrando el siguiente comportamiento en sus indicadores, el desempeño del vendedor muestra un promedio de 3.15, indicando un nivel regular, que denota que, los colaboradores muestran un relativo conocimiento de las cualidades requeridas para el puesto, y que en las evaluaciones de desempeño el banco, eventualmente utiliza los indicadores apropiados; con referencia a las características personales y aptitudes, este indicador tiene un promedio de 4.67, cuyo nivel es excelente, cabe decir que, los colaboradores, a menudo, muestran conocimiento de los productos que ofrece el banco, y de las tareas y responsabilidades que tienen como vendedores; seguidamente, la motivación tiene un promedio de 4.26, indicando que el nivel es excelente, lo que se traduce en que, para los encuestados, la motivación es un factor clave para el buen desempeño de los colaboradores, quienes afirman que el banco



tiene implementado un óptimo programa de motivación; a continuación con un promedio de 4.74 y un nivel excelente se encuentra el indicador reclutamiento, con lo que se afirma que en el banco se contrata al personal mediante el respectivo proceso de contratación, para la selección se tiene un promedio de 4.68, lo que indica un nivel excelente, de esta manera, el proceso de selección en el banco se realiza tomando en cuenta aspectos tales como, el tipo de puesto, el perfil y el objetivo a cumplir; en seguida la capacitación para las ventas muestra un promedio de 4.5, lo que refleja un nivel excelente, es así que, en el banco se cuenta con un programa de capacitación para la fuerza de ventas, lo que permite al vendedor conocer de mejor forma las técnicas, objetivos, competencias, habilidades y automatización que existen en el Banco de Crédito del Perú; en cuanto al indicador compensación, éste señala un nivel excelente con un promedio de 4.81, lo que indica que, según los encuestados el banco cuenta con un plan de remuneraciones; finalmente, los incentivos tienen un promedio de 4.62, cuyo nivel es excelente, es decir que, el Banco de Crédito del Perú, cuenta con un programa de reconocimientos que premia el desempeño de los colaboradores.

Finalmente, la dimensión evaluación y control del programa de ventas muestra un promedio de 1.76, lo que indica un nivel deficiente, en los indicadores se observa que el análisis de costos tiene un promedio de 1.80, mostrando un nivel deficiente; es decir que, en el Banco de Crédito del Perú, pocas veces se cuenta con herramientas para el análisis de la rentabilidad; seguidamente, la evaluación del desempeño del vendedor tiene un promedio de 1.73, lo cual se interpreta como deficiente, cifra que indica que las herramientas subjetivas y objetivas de evaluación que se aplican a los vendedores del banco, no suelen ser las más adecuada.

5.2. Comparación crítica con los antecedentes

Con el fin de fortalecer el contexto de la presente investigación, se desarrolla un proceso de comparación de los resultados obtenidos motivo de la presente con los modelos teóricos y antecedentes considerados en la presente investigación, es así que, según lo planteado por Johnson & Marshall (2009), la administración de ventas implica entender la complejidad de las actividades de venta, así como de las decisiones necesarias para administrar esas actividades (pág. 10), en función a dicho concepto se puede observar que las jefaturas de las diversas agencias del Banco de Crédito del Perú en la Región Sur II, no necesariamente enmarcan su quehacer en función a lo establecido por dicho concepto, ya que si bien es cierto, existe una formulación, implementación y



evaluación de los programas de ventas, estos en ocasiones terminan siendo un accionar subjetivo, ya que no siempre se cumple en todo su contexto aquello que se ha plasmado en los documentos frente a la correcta práctica de los mismos en el diario quehacer.

Asimismo, según lo concluido por Cardona (2014) en su trabajo titulado "Administración de ventas en la empresa El Manantial" quien concluye que, se pudo establecer que las actividades del Departamento de ventas y las distintas funciones, no dependen de un Plan de Marketing que sirva de guía, pero sí se cuenta con una planificación que detalla objetivos y metas y que también programa acciones específicas para esta área. Esta planificación está a cargo del Gerente de Ventas, quien se encarga de comunicarla tanto a los Supervisores como a vendedores y auxiliares de venta, se puede observar claramente que, a pesar de existir los respectivos documentos formulados para una adecuada administración de ventas, en la práctica ocurre una situación similar al problema que se observa en las jefaturas de ventas del Banco de Crédito del Perú, Región Sur II, que existe una distancia entre aquello que se plasma en el documento y lo que realmente se lleva a la práctica, es importante resaltar que si bien es cierto, no todo lo que la teoría establece deba necesariamente ajustarse a la realidad, sin embargo debe esto ser un referente que guíe y enmarque la correcta marcha de la gestión de ventas dentro de una organización, siendo para ello importante acortar las distancias y tratar de unificar aquello que se planifica frente a aquello que se ejecuta.

Por otro lado, lo concluido por Barbagelata (2020) en su tesis titulada "Análisis de gestión de ventas aplicadas en la empresa KRB Comunicación, Maynas primer semestre – 2020" manifiesta que: después de haber evaluado el primer objetivo específico, los equipos de venta manifestaron que siempre utilizan un plan de ventas para cumplir con los objetivos semestrales, mientras que sólo 33.33% a veces lo hacen y un 8.33% nunca, en función a dicha conclusión, se observa que el cumplimiento de objetivos, muestra un alto porcentaje que no enmarca su labor de acuerdo a lo planificado en el plan de ventas, existiendo similitud en dicha conclusión frente a lo que ocurre en el espacio investigado en el Banco de Crédito, del Perú en el cual también se ha podido evidenciar la existencia de un distanciamiento del quehacer de los colaboradores en función de aquello que se ha planificado, siendo importante y necesario revertir y mejorar dicho accionar.



5.3. Limitaciones del estudio

Entre las limitaciones del estudio se presentaron problemas con la disponibilidad de tiempo y el uso de las herramientas tecnológicas por parte de las Jefaturas, debido a que la gran mayoría se encontraban en las agencias supervisando y monitoreando a los colaboradores, asimismo, atendiendo a los clientes y en algunos casos fue difícil la comunicación debido a la variación de horarios, lo que complicó la participación inmediata de la encuesta virtual.

Sin embargo, estas limitaciones fueron superadas, realizando actividades simples como coordinar la fecha de disponibilidad para la participación, el agendamiento y contacto telefónico, por lo cual se finalizó de forma exitosa.

5.4. Implicancias del estudio

Finalmente, el presente estudio, puede ser replicado en otros estudios similares para las instituciones dentro del rubro financiero, tomando como base los resultados obtenidos. A su vez también puede constituirse como una referencia para la institución con el fin de conocer el nivel de administración de ventas de las jefaturas y en base a ello posteriormente desarrollar e impulsar una mejor gestión por su parte orientada a la excelencia en la obtención de resultados por parte de todos los colaboradores involucrados.

Se puede concluir que al aplicar una eficiente y eficaz Administración de ventas en el Banco de Crédito del Perú los resultados en un corto, mediano y largo plazo serán el alcance diferenciado de las metas de forma exitosa, como así también el cumplimiento constante de los objetivos planteados por los Directivos de esta Institución Financiera, y finalmente aumentar su actual participación de mercado, consecuentemente llegando al éxito en todo sentido.



CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados, se tienen las siguientes conclusiones:

Primera: La administración de ventas en el Banco de Crédito del Perú, Región Sur II, se presenta con un promedio de 2,93, lo que indica que tienen un nivel regular, dicho resultado refleja que en el banco la formulación del programa de ventas y la evaluación y control del programa de ventas no siempre se realizan de la mejor manera, sin embargo, la implementación del programa de ventas muestra que se realiza de manera excelente dentro de la institución.

Segunda: La formulación del programa de ventas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II presenta un promedio de 2,60, lo que indica que es regular, resultado con el cual se estaría demostrando que hay oportunidades de mejora dentro de éste aspecto, así, se puede afirmar que el plan de ventas modelo, utilizado por los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú no es el más adecuado, asimismo, no se están especificando muy bien los planes y métodos para cumplir con los objetivos dentro del banco, tampoco se está aplicando de forma adecuada los sistemas integrados para una buena planificación, sin embargo, los encuestados aprueban la estructura organizacional y el tamaño de los equipos de ventas establecidos dentro del Banco de Crédito del Perú.

Tercera: En cuanto a la implementación del programa de ventas en las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II, esta presenta un promedio de 4.43 indicando un nivel excelente, con lo cual se puede afirmar que, existe una regular gestión en cuanto al seguimiento del desempeño del vendedor, reflejada en el conocimiento de las cualidades del vendedor y los indicadores de evaluación del desempeño; en lo que respecta a las características personales y aptitudes, los colaboradores demuestran conocimiento de los productos que ofrece el banco, de las tareas y responsabilidades que tienen, y de los niveles jerárquicos que existen en el banco, así también los encuestados afirman que existe un alto nivel de motivación hacia los colaboradores, manifestada en premios y programas de motivación; en lo referente a los procesos de reclutamiento y selección, estos se llevan a cabo de manera óptima, tomando en cuenta aspectos como el tipo de puesto, el perfil y el objetivo que se quiere cumplir, así también, los encuestados manifiestan que en el banco se cuenta con un programa de capacitación óptima para la fuerza de ventas, así como con programas de compensación e incentivos, que brindan a los colaboradores las respectivas remuneraciones, reconocimientos y premios por el buen desempeño.



Cuarta: Finalmente, la Evaluación y Control del Programa de Ventas en las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II, se presenta con un promedio de 1.76 valor que indica que el nivel es deficiente, cifra que denota que, en el banco casi nunca se cuentan con herramientas para el análisis de la rentabilidad y que la mayoría de jefaturas no utilizan de forma adecuada y constante las herramientas objetivas y subjetivas de evaluación, lo cual podría repercutir de forma negativa en el desempeño de los colaboradores.



RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones llegadas, se realizan las siguientes recomendaciones:

Primera: Se recomienda a las jefaturas de las agencias del Banco de Crédito del Perú, Región Sur II que, con el fin de mejorar la administración de ventas la cual presenta un resultado a nivel regular, se puedan tomar acciones que permitan mejorar el nivel de planificación integral, así como la toma de decisiones necesarias para una correcta práctica de dicha acción, para tal fin se sugiere realizar diagnósticos que permitan conocer de manera más profunda las realidades y el contexto en los cuales se desempeña cada jefatura, para que a través de ello se pueda optimizar y mejorar la administración en los procesos de venta.

Segunda: Se recomienda a las jefaturas de las agencias del Banco de Crédito del Perú, Región Sur II que, con el fin de mejorar la formulación de sus programas de venta la cual presenta un nivel regular, se mejoren las acciones de planificación en lo que respecta a la fijación de objetivos que la organización pretende alcanzar, en tal sentido será necesario que dicha formulación sea desarrollada de manera colaborativa y en conjunto de las jefaturas responsables con el personal de línea y operativo, a fin de que con dichos aportes se pueda construir y determinar de mejor manera la forma en la cual deberán desarrollarse las ventas en función a la realidad específica de cada región, dichas actividades de formulación deberán realizarse en talleres participativos y con sensibilizaciones previas sobre los lineamiento y objetivos macro que busca la empresa.

Tercera: Se recomienda a las jefaturas de las agencias del Banco de Crédito del Perú, Región Sur II que, para la implementación del programa de ventas el cual muestra un nivel excelente, se mantengan las políticas y estrategias implementadas para tal fin de forma tal que no solo se puedan continuar sino mejorar los resultados de gestión obtenidos en cuanto a las ventas se refiere, para ello las jefaturas, deberán realizar talleres o eventos de sensibilización y motivación en los cuales se fortalezca e incentive al personal por el logro de los objetivos que viene presentando.

Cuarta: Finalmente, se recomienda a las jefaturas de las agencias del Banco de Crédito del Perú, Región Sur II que, con el fin de mejorar la evaluación y control del programa de ventas el cual presenta un nivel regular, se deba de mejorar la implementación de normas y políticas así como las estrategias para una correcta retroalimentación que permita medir el comportamiento y desempeño de la fuerza de ventas, para ello se recomienda el desarrollo de capacitaciones semestrales y de manera práctica con el apoyo de una consultoría externa a fin



de realizar procesos de control preventivos, concurrentes y recurrentes, para el proceso de ventas en el Banco de Crédito del Perú.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Véliz, M., Salas Narváez, L., Jiménez Cercado, M., & Guerra tejada, A. M. (2018). *La Administración de Ventas*. Alicante: Editorial Area de Innovación y Desarrollo SL.
- Banco de Crédito del Perú. (2022). *BCP*. Obtenido de VíaBCP: <https://www.viabcp.com/nosotros>
- Barbagelata, K. R. (2020). Análisis de Gestión de Ventas aplicadas en la Empresa KRB Comunicación, Maynas Primer Semestre – 2020. *Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración*. Universidad Privada de la Selva Peruana, Iquitos.
- Benavides, J. (2014). *Administración* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Benites, F. D. (2019). Análisis del proceso de administración de ventas en una empresa de productos veterinarios. *Tesis de grado*. Universidad Tecnológica del Perú, Chiclayo, Perú. Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4682/F.Benites_Trabajo_de_Investigaci%c3%b3n_Bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bullemore, J. (2019). Factores Relevantes en la Gestión de Ventas: Análisis desde el punto de vista de la empresa y del consumidor. *Tesis de doctorado*. Universidad de Lleída, Lérida, España. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/666619/Tjbc1de1.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Canahuire, E., Endara, F., & Morante, E. (2015). *¿Cómo hacer la tesis universitaria? Una guía para investigadores* (Primera ed.). Cusco, Perú: Colorgraf S.R.L.
- Cano, W. M., & Escobar, T. K. (2020). Obligaciones tributarias y la gestión de ventas en las joyerías del distrito de Pisac, Calca, Cusco - año 2019. *Tesis de grado*. Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú. Obtenido de https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3883/Wendy_Tatiana_tesis_bachiller_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cardona, D. C. (2014). Administración de Ventas en la empresa El Manantial. *Tesis de Grado*. Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango, Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/04/Cardona-Diana.pdf>



- Carrasco, S. (2015). *Metodología de la investigación científica* (Segunda - novena reimpresión ed.). Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Octava ed.). México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Tercera ed.). México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recurso en las organizaciones* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cruz, A. (2017). *Políticas de Marketing*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Días, C. (2015). *Administración* (Segunda - segunda reimpresión ed.). Lima, Perú: San Marcos.
- Ejemplode.com. (2013). *Ejemplo de experiencia laboral*. Obtenido de https://www.ejemplode.com/51-curriculum_vitae/2926-ejemplo_de_experiencia_laboral.html
- Guzmán, J. B. (2016). Proceso de venta del sector de joyería en el Centro Artesanal de la ciudad de Machupicchu Cusco 2016. *Tesis de grado*. Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú. Obtenido de <https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/603#:~:text=Se%20determin%C3%B3%20que%20el%20Proceso,el%20conjunto%20de%20actividades%20para>
- Hellrieger, D., Jackson, S., Slocum, J., & Franklin, E. (2017). *Administración* (Decimosegunda ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Edamsa Impresiones, S.A. de C.V.
- Ivancetich, J., Gibson, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: Comportamientos, estructura y procesos* (Décimo tercera ed.). México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. SA de CV. Obtenido de https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones_Comportamiento_estructura_y_procesos



- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas* (Novena ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de <https://utecno.files.wordpress.com/2013/06/administrac3b3n-de-ventas.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing* (Decimoquinta ed.). México D.F., México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Kotler, P., Hermawan, K., & Iwan, S. (2018). *Marketing 4.0 Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital* (Primera ed.). Madrid, España: Colección Acción Empresarial de LID Editorial Empresarial, S.L.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (Onceava ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano* (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Castellón de la Plana, España: Publicaciones de la Universidad Jaume.
- Monroy, L. (2011). Análisis de los costos de comercialización y rentabilidad de la empresa vidriería 28 de Julio S.C.R.L. de la ciudad de Puno periodos 2007-2009. *Tesis de grado*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Obtenido de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7188/Monroy_Mamani_Luis.pdf?sequence=1
- Nelson, D., & Quick, J. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Tercera ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Noblecilla, M. S., & Granados, M. (2018). *El Marketing y su aplicación en diferentes áreas el conocimiento* (Primera ed.). Machala, Ecuador: UTMATCH.
- Pérez, L. J., López, B. M., & Ramírez, S. M. (2021). *Administración de ventas. Tesis de grado*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/15074/1/15074.pdf>
- Pérez, R. (2014). *Diseño de una estructura organizacional, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa Flore S.A.* Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/>



123456789/858/3/DISE%C3%91O%20DE%20UNA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20CON%20LA%20FINALIDAD%20DE%20MEJORAR%20EL%20RENDIMIENTO%20LABORAL%20Y%20FINANCIERO%20DE%20LA%20EMPRESA%20FLORE%20SA.pdf.

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (Decimotercera ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Decimoséptima ed.). México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Rodríguez, A. R. (2013). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Málaga, España: Fundación Universitaria Andaluza Inca Gracilaso.

Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: La Caracola Editores.

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (Décimoquinta ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de los recursos humanos: Gestión del capital humano* (Séptima ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.



ANEXOS



Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Administración de ventas	<p>Implica entender la complejidad de las actividades de venta, así como de las decisiones necesarias para administrar esas actividades. (Johnston & Marshall, 2009, pág. 10)</p>	<p>Johnson & Marshall (2009) sostienen que: la administración de ventas abarca tres procesos; lo cuales son: formulación de un programa de ventas, implementación del programa de ventas y evaluación y Control del programa de ventas” (pág. 10)</p>	<p>Formulación de un programa de ventas: Refieren el proceso de comprar y vender, lo cual incluye un gran énfasis en las ventas como carrera y la función de los compradores de la empresa; además de los vínculos entre la administración de ventas y las estrategias referentes al comercio y al marketing; la organización óptima de la administración de ventas, y la función estratégica de la información para prever, fijar cuotas, asignar territorios de ventas y elaborar análisis de ventas. (Johnston & Marshall, 2009, pág. 12)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de compras y ventas - Estrategias - Organización de fuerza de ventas - Información
			<p>Implementación del programa de ventas: Johnson & Marshall (2009) Refieren a los determinantes del desempeño de ventas, con énfasis en las percepciones y motivaciones del vendedor como tal. Después, se examina las decisiones referentes a la selección y contratación del personal de ventas, la capacitación, y la elaboración de programas de compensaciones e incentivos. (Johnston & Marshall, 2009, pág. 12)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño del vendedor - Características personales y aptitudes - Motivación - Reclutamiento - Selección - Capacitación para las ventas - Compensación - Incentivos
			<p>Evaluación y control del programa de ventas: Refieren al análisis de técnicas para supervisar y controlar el comportamiento y desempeño de la fuerza de ventas. Así mismo se examinan diversos planteamientos para realizar análisis de conducta y de desempeño en general. (Johnston & Marshall, 2009, pág. 12)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de costos - Evaluación del desempeño del vendedor



Anexo 2: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Problema general	Objetivo general	Variables y dimensiones	Diseño metodológ.	Población y muestra	Técnicas e instrumentos
¿Cómo es la Administración de Ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021?	Describir la administración de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021.	Administración de ventas - Formulación de un programa de ventas - Implementación del programa de ventas - Evaluación y control del programa de ventas	Tipo: Básica Alcance: Descriptiva Enfoque: Cuantitativo Diseño: No experimental – transversal	Población: 31 colaboradores del Banco de Crédito del Perú, que se desempeñan en las jefaturas en la Región Sur II del Perú.	Técnicas: - Encuesta Instrumentos: - Cuestionario
Problemas específicos	Objetivos específicos				
¿Cómo es la formulación de un programa de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021?	Describir la formulación de un programa de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021.				
¿Cómo es la implementación del programa de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021?	Describir la implementación del programa de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021.				
¿Cómo es la evaluación y control del programa de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021?	Describir la evaluación y control del programa de ventas de las Jefaturas en las Agencias del Banco de Crédito del Perú – Región Sur II 2021.				



Anexo 3: Matriz del instrumento

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso	N°	Ítems	Criterios de evaluación		
Administración de Ventas	Formulación de un programa de ventas	Proceso de compras y ventas	24%	6	1. ¿Se cuenta con un plan de ventas modelo, utilizado por los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú?	Siempre Casi Siempre A veces Casi nunca Nunca		
		Estrategias			2. ¿Se cuenta con un plan que establezca los objetivos para el área comercial en el Banco de Crédito del Perú?			
		Organización de Fuerza de Ventas			3. ¿Se utilizan métodos para cumplir los objetivos propuestos por el área comercial en el Banco de Crédito del Perú?			
		Información			4. ¿Existe estructura organizacional en el Banco de Crédito del Perú? 5. ¿Se establece el tamaño de su equipo de ventas en el Banco de Crédito del Perú?			
	Implementación del programa de ventas.	Desempeño del vendedor					6. ¿Se utilizan sistemas integrados para una buena planificación de ventas en el Banco de Crédito del Perú?	
							7. ¿Los colaboradores tienen conocimiento de las cualidades personales requeridas en el puesto que desempeñan en el Banco de Crédito del Perú?	
		Características personales y aptitudes						8. ¿Se utiliza indicadores para evaluar el desempeño del vendedor en el Banco de Crédito del Perú?
								9. ¿Los colaboradores tienen conocimiento de la índole de los productos ofrecidos para concretar las ventas en el Banco de Crédito del Perú?
								10. ¿Los colaboradores tienen conocimiento de las tareas y responsabilidades específicas realizadas en el Banco de Crédito del Perú?
								11. ¿Existe de forma definida el Superior inmediato del colaborador en el Banco de Crédito del Perú?
Motivación					12. ¿La motivación es un factor clave para el esfuerzo en las actividades de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú?			
					13. ¿Existe percepción de conveniencia de los colaboradores al recibir premios en el Banco de Crédito del Perú?			



Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso	N°	Ítems	Criterios de evaluación
					14. ¿El Banco de Crédito del Perú implementa programas de motivación permanente para sus colaboradores?	
		Reclutamiento			15. ¿Se lleva a cabo el proceso de contratación de personal en el Banco de Crédito del Perú?	
		Selección			16. ¿Se utiliza como factor determinante las variables claves como el tipo de puesto, el perfil y el objetivo que se quiere cumplir en la Unidad Estratégica del Negocio en el Banco de Crédito del Perú?	
		Capacitación para las ventas			17. ¿Se cuenta con un programa de capacitación para la fuerza de ventas del Banco de Crédito del Perú?	
		Compensación			18. ¿Las capacitaciones permiten conocer de mejor forma las técnicas, objetivos, competencias, habilidades y automatización empleados en el Banco de Crédito del Perú?	
		Incentivos			19. ¿Se cuenta con un Plan de remuneraciones en el Banco de Crédito del Perú?	
					20. ¿Se cuenta con un Programa de reconocimientos en el Banco de Crédito del Perú?	
					21. ¿Existen premios por el desempeño de funciones en el Banco de Crédito del Perú?	
					22. ¿Existen reconocimientos por el desempeño de funciones en el Banco de Crédito del Perú?	
	Evaluación y control del programa de ventas.	Análisis de costos			23. ¿Se cuenta con herramientas para el análisis de la rentabilidad en el Banco de Crédito del Perú?	
		Evaluación del desempeño del vendedor	12%	3	24. ¿Existen herramientas subjetivas para evaluar a los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú?	
					25. ¿Existen herramientas objetivas para evaluar a los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú?	



Anexo 4: Instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Cuestionario aplicado a los colaboradores de Banco de Crédito del Perú

A continuación, se presentan una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa con la que usted esté de acuerdo, marcando con una "X".

Ítems/reactivo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Se cuenta con un plan de ventas modelo, utilizado por los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú?					
2. ¿Se cuenta con un plan que establezca los objetivos para el área comercial en el Banco de Crédito del Perú?					
3. ¿Se utilizan métodos para cumplir los objetivos propuestos por el área comercial en el Banco de Crédito del Perú?					
4. ¿Existe estructura organizacional en el Banco de Crédito del Perú?					
5. ¿Se establece el tamaño de su equipo de ventas en el Banco de Crédito del Perú?					
6. ¿Se utilizan sistemas integrados para una buena planificación de ventas en el Banco de Crédito del Perú?					
7. ¿Los colaboradores tienen conocimiento de las cualidades personales requeridas en el puesto que desempeñan en el Banco de Crédito del Perú?					
8. ¿Se utiliza indicadores para evaluar el desempeño del vendedor en el Banco de Crédito del Perú?					
9. ¿Los colaboradores tienen conocimiento de la índole de los productos ofrecidos para concretar las ventas en el Banco de Crédito del Perú?					
10. ¿Los colaboradores tienen conocimiento de las tareas y responsabilidades específicas realizadas en el Banco de Crédito del Perú?					
11. ¿Existe de forma definida el Superior inmediato del colaborador en el Banco de Crédito del Perú?					
12. ¿La motivación es un factor clave para el esfuerzo en las actividades de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú?					
13. ¿Existe percepción de conveniencia de los colaboradores al recibir premios en el Banco de Crédito del Perú?					



Ítems/reactivo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
14.¿El Banco de Crédito del Perú implementa programas de motivación permanente para sus colaboradores?					
15.¿Se lleva a cabo el proceso de contratación de personal en el Banco de Crédito del Perú?					
16.¿Se utiliza como factor determinante las variables claves como el tipo de puesto, el perfil y el objetivo que se quiere cumplir en la Unidad Estratégica del Negocio en el Banco de Crédito del Perú?					
17.¿Se cuenta con un programa de capacitación para la fuerza de ventas del Banco de Crédito del Perú?					
18.¿Las capacitaciones permiten conocer de mejor forma las técnicas, objetivos, competencias, habilidades y automatización empleados en el Banco de Crédito del Perú?					
19.¿Se cuenta con un Plan de remuneraciones en el Banco de Crédito del Perú?					
20.¿Se cuenta con un Programa de reconocimientos en el Banco de Crédito del Perú?					
21.¿Existen premios por el desempeño de funciones en el Banco de Crédito del Perú?					
22.¿Existen reconocimientos por el desempeño de funciones en el Banco de Crédito del Perú?					
23.¿Se cuenta con herramientas para el análisis de la rentabilidad en el Banco de Crédito del Perú?					
24.¿Existen herramientas subjetivas para evaluar a los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú?					
25.¿Existen herramientas objetivas para evaluar a los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú?					



Anexo 5: Procedimiento de la baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

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

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{\max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{\min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{\max} - \bar{X}_{\min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{\text{Rango}}{\text{Numero de escalas de interpretación}} = \frac{4}{5} = 0.80$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Deficiente
1,81 – 2,60	Mala
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Buena
4,21 – 5,00	Excelente



Anexo 6: Resultados de los ítems del cuestionario

Nro.	Ítems/reactivos	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P1	¿Se cuenta con un plan de ventas modelo, utilizado por los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú?	14	45.2%	12	38.7%	3	9.7%	2	6.5%	0	0.0%
P2	¿Se cuenta con un plan que establezca los objetivos para el área comercial en el Banco de Crédito del Perú?	16	51.6%	10	32.3%	3	9.7%	2	6.5%	0	0.0%
P3	¿Se utilizan métodos para cumplir los objetivos propuestos por el área comercial en el Banco de Crédito del Perú?	17	54.8%	8	25.8%	4	12.9%	1	3.2%	1	3.2%
P4	¿Existe estructura organizacional en el Banco de Crédito del Perú?	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	31	100.0%
P5	¿Se establece el tamaño de su equipo de ventas en el Banco de Crédito del Perú?	1	3.2%	0	0.0%	3	9.7%	6	19.4%	21	67.7%
P6	¿Se utilizan sistemas integrados para una buena planificación de ventas en el Banco de Crédito del Perú?	15	48.4%	11	35.5%	3	9.7%	1	3.2%	1	3.2%
P7	¿Los colaboradores tienen conocimiento de las cualidades personales requeridas en el puesto que desempeñan en el Banco de Crédito del Perú?	0	0.0%	0	0.0%	3	9.7%	9	29.0%	19	61.3%
P8	¿Se utiliza indicadores para evaluar el desempeño del vendedor en el Banco de Crédito del Perú?	16	51.6%	9	29.0%	4	12.9%	1	3.2%	1	3.2%
P9	¿Los colaboradores tienen conocimiento de la índole de los productos ofrecidos para concretar las ventas en el Banco de Crédito del Perú?	0	0.0%	0	0.0%	3	9.7%	9	29.0%	19	61.3%
P10	¿Los colaboradores tienen conocimiento de las tareas y responsabilidades específicas realizadas en el Banco de Crédito del Perú?	0	0.0%	0	0.0%	2	6.5%	7	22.6%	22	71.0%
P11	¿Existe de forma definida el Superior inmediato del colaborador en el Banco de Crédito del Perú?	0	0.0%	0	0.0%	2	6.5%	1	3.2%	28	90.3%
P12	¿La motivación es un factor clave para el esfuerzo en las actividades de los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú?	0	0.0%	0	0.0%	2	6.5%	3	9.7%	26	83.9%



Nro.	Ítems/reactivos	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P13	¿Existe percepción de conveniencia de los colaboradores al recibir premios en el Banco de Crédito del Perú?	3	9.7%	1	3.2%	4	12.9%	9	29.0%	14	45.2%
P14	¿El Banco de Crédito del Perú implementa programas de motivación permanente para sus colaboradores?	0	0.0%	1	3.2%	10	32.3%	7	22.6%	13	41.9%
P15	¿Se lleva a cabo el proceso de contratación de personal en el Banco de Crédito del Perú?	0	0.0%	0	0.0%	3	9.7%	2	6.5%	26	83.9%
P16	¿Se utiliza como factor determinante las variables claves como el tipo de puesto, el perfil y el objetivo que se quiere cumplir en la Unidad Estratégica del Negocio en el Banco de Crédito del Perú?	0	0.0%	0	0.0%	2	6.5%	6	19.4%	23	74.2%
P17	¿Se cuenta con un programa de capacitación para la fuerza de ventas del Banco de Crédito del Perú?	0	0.0%	1	3.2%	4	12.9%	9	29.0%	17	54.8%
P18	¿Las capacitaciones permiten conocer de mejor forma las técnicas, objetivos, competencias, habilidades y automatización empleados en el Banco de Crédito del Perú?	0	0.0%	0	0.0%	2	6.5%	7	22.6%	22	71.0%
P19	¿Se cuenta con un Plan de remuneraciones en el Banco de Crédito del Perú?	0	0.0%	0	0.0%	1	3.2%	4	12.9%	26	83.9%
P20	¿Se cuenta con un Programa de reconocimientos en el Banco de Crédito del Perú?	0	0.0%	0	0.0%	2	6.5%	4	12.9%	25	80.6%
P21	¿Existen premios por el desempeño de funciones en el Banco de Crédito del Perú?	1	3.2%	0	0.0%	1	3.2%	9	29.0%	20	64.5%
P22	¿Existen reconocimientos por el desempeño de funciones en el Banco de Crédito del Perú?	1	3.2%	1	3.2%	0	0.0%	5	16.1%	24	77.4%
P23	¿Se cuenta con herramientas para el análisis de la rentabilidad en el Banco de Crédito del Perú?	14	45.2%	12	38.7%	3	9.7%	1	3.2%	1	3.2%
P24	¿Existen herramientas subjetivas para evaluar a los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú?	16	51.6%	10	32.3%	3	9.7%	2	6.5%	0	0.0%
P25	¿Existen herramientas objetivas para evaluar a los colaboradores en el Banco de Crédito del Perú?	17	54.8%	8	25.8%	4	12.9%	1	3.2%	1	3.2%