



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL

“INFLUENCIA DE LOS INCENTIVOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA FUERZA DE VENTA DE LA DISTRIBUIDORA BVC FARMA EIRL DE LA CIUDAD DE TRUJILLO AÑO 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración y Gestión Comercial

Autores:

Br. Mayra Reyes Becerra

Br. Mileidy Jacqueline Sánchez Julca

Asesor:

Mg. Ronald Guevara Pérez

Trujillo – Perú

2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller **Mayra Reyes Becerra**, denominada:

**“INFLUENCIA DE LOS INCENTIVOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA
FUERZA DE VENTA DE LA DISTRIBUIDORA BVC FARMA EIRL DE LA
CIUDAD DE TRUJILLO AÑO 2017”**

Mg. Ronald Guevara Pérez
ASESOR

Mg. Carlos Pastor Casas
JURADO
PRESIDENTE

Mg. Jocelyn Infante Linares
JURADO

Mg. Manuel Velásquez Bermeo
JURADO

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller **Mileidy Jacqueline Sánchez Julca**, denominada:

“INFLUENCIA DE LOS INCENTIVOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA FUERZA DE VENTA DE LA DISTRIBUIDORA BVC FARMA EIRL DE LA CIUDAD DE TRUJILLO AÑO 2017”

Mg. Ronald Guevara Pérez
ASESOR

Mg. Carlos Pastor Casas
JURADO
PRESIDENTE

Mg. Jocelyn Infante Linares
JURADO

Mg. Manuel Velásquez Bermeo
JURADO

DEDICATORIA

A Dios, porque está conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, por haberme otorgado capacidad, paciencia y perseverancia para iniciar y culminar esta tesis. Por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudios.

A mi amado hijo Liam Emmanuel por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A una persona maravillosa, sincera, como ella existen pocas, una gran amiga Gina García, gracias por el apoyo incondicional brindado.

A mi familia, por su apoyo y por ser la motivación para mi constante superación.

Mayra Reyes Becerra

Dedico esta investigación de tesis con todo mi amor a Dios, porque me ha dado la oportunidad de vivir y regalado una familia maravillosa. Con mucho amor a mis padres que me han dado la vida y están en cada momento conmigo, Muchas gracias de todo corazón papá y mamá, por darme una carrera profesional para mi futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor, les amo mucho. Me dedico a mí misma por tener esa fuerza de voluntad y esas ganas de superación tanto profesionalmente como personalmente, a pesar del estado de salud que me encuentro Dios está conmigo en cada momento dándome mucha fuerza para salir adelante. A mi hermana gracias por estar siempre a mi lado, te amo y gracias de todo corazón por traer al mundo a mi sobrino que es una bendición de Dios para la familia y especialmente porque me siento muy feliz con la llegada de mi sobrino Mateo ya que es la alegría de la casa.

Mileidy Jacqueline Sánchez Julca

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios porque su amor y su bondad no tienen fin, me permite sonreír ante todos mis logros que son el resultado de su ayuda, gracias a ti esta meta está cumplida, gracias por estar presente no solo en esta etapa tan importante, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor y buscando lo mejor para mí.

Quiero agradecer a la Universidad Privada del Norte por haberme permitido realizar dicha investigación.

A mi asesor Ronald Guevara, por su dedicación, tiempo y paciencia en la realización de este estudio. Agradecer también a mi familia ya que este logro en gran parte, lo he concluido con éxito gracias a su apoyo y amor incondicional.

Mayra Reyes Becerra

Esta tesis de investigación, es una gran bendición de Dios en todo sentido y es por eso que agradezco de todo corazón a mi Padre Celestial quien permito cumplir una de mis metas trazadas, también por haberme guiado por el camino de la felicidad.

Gracias a Dios por tener unos padres maravillosos, quienes me han dado la vida, gracias a ellos que me han apoyado incondicionalmente y motivado en mi formación académica, es así que estoy cumpliendo con esta meta de ser una profesional de bien.

Me agradezco de todo corazón a mí misma por amarme y tener a Dios en mi vida, quien es él que me da muchas fuerzas para seguir adelante, a pesar de las circunstancias que se me presente en mi estado de salud, Dios siempre está conmigo en cada momento.

Agradezco a Dios por tener y disfrutar a mi familia, en especial a mi hermana y sobrino que siempre les tengo presente en mi corazón, gracias por permitirme cumplir con excelencia el desarrollo de esta tesis.

A la Universidad Privada del Norte, por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

Al coordinador de Working Adult Ingeniero Luigi Cabos Villa y a todos los maestros por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos adquiridos y su motivación han logrado que pueda terminar mis estudios con éxito.

Agradecer a mi Asesor de Tesis Mg. Ronald Guevara Pérez, por su visión crítica constructiva con respecto a la tesis, por su rectitud en su profesión como docente, por sus sabios consejos y conocimientos que me ayudó a concluir esta investigación.

Mileidy Jacqueline Sánchez Julca

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	15
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	30
CAPITULO 4. RESULTADOS.....	36
CAPITULO 5. DISCUSIÓN.....	45
RECOMENDACIONES.....	56
REFERENCIAS.....	58
ANEXOS.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Incentivos económicos	34
Tabla 2: Incentivos no económicos	35
Tabla 3: Evaluación de desempeño – Orientación al logro de metas	37
Tabla 4: Evaluación de desempeño – Conocimiento del puesto	38
Tabla 5: Evaluación de desempeño – Comportamiento	39
Tabla 6: Correlación de incentivos económicos y desempeño laboral	41
Tabla 7: Correlación de incentivos no económicos y desempeño laboral	41
Tabla 8: Correlación de incentivos y desempeño laboral	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Incentivos económicos	34
Figura 2: Incentivos no económicos	36
Figura 3: Evaluación de desempeño – Orientación al logro de metas	38
Figura 4: Evaluación de desempeño – Conocimiento del puesto	39
Figura 5: Evaluación de desempeño – Comportamiento	40

RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo determinar el nivel de influencia de los incentivos en el desempeño laboral de la fuerza de venta de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo año 2017. El estudio fue de diseño no experimental de tipo correlacional – transversal. Para la recolección de información se diseñó dos cuestionarios de encuesta referidos a las dimensiones de las variables Incentivos (incentivos económicos – no económicos) y Desempeño Laboral (Metas, Conocimiento y Comportamiento). La población estuvo conformada por 12 colaboradores de la fuerza de ventas quienes formaron la muestra de estudio. Como principal conclusión se obtuvo que se acepta la hipótesis de investigación “Existe influencia entre los incentivos en el desempeño laboral de la fuerza de ventas generando productividad en la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo, debido al resultado de la prueba de Pearson donde se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,17 que indica relación positiva muy baja entre las variables, y un nivel de significancia de 0,004 menor al margen de error de 0.05.

Palabras claves: Incentivos, Desempeño Laboral, Fuerza de Ventas, Distribuidora

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the level of influence of the incentives on the labor performance of the sales force of the distributor BVC Farma EIRL of the city of Trujillo in 2017. The study was of a non - experimental design of a correlational - transversal type. For the collection of information, two survey questionnaires were designed referring to the dimensions of the variables Incentives (economic incentives - non-economic) and Labor Performance (Goals, Knowledge and Behavior). The population consisted of 12 employees of the sales force who formed the study sample. The main conclusion was that the research hypothesis is accepted "There is an influence between the incentives in the work performance of the sales force generating productivity in the distributor BVC Farma EIRL of the city of Trujillo, due to the result of the Pearson test where a correlation coefficient of 0.17 was obtained indicating a very low positive relationship between the variables, and a level of significance of 0.004 less than the margin of error of 0.05.

Keywords: Incentives, Performance Labor, Sales Force, Distributor

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

Para el buen ejercicio de las funciones de los colaboradores, es necesario que estos se encuentren satisfechos respecto al compromiso que tiene el empresario para con la prestación de sus servicios. Como mínimo se les debe garantizar lo establecido por la ley, pero dadas modernas teorías de gestión humana, se ha reconocido la importancia de motivar e incentivar a los empleados, con el fin de obtener de ellos un mejor desempeño (Jiménez y Hernández, 2013).

La presente investigación se centró en las variables incentivos y desempeño laboral, la importancia de este tema radica en que, si el personal no se siente motivado por los incentivos que ofrece la empresa, trabaja con menos productividad, calidad y compromiso, perjudicando así los compromisos de la empresa, tanto de producción como para atender pedidos, y por ende la rentabilidad de las mismas. Para Nicuesa (2011) la insatisfacción suele darse cuando el empleado se siente poco valorado por su jefe e incluso, indiferente para el rendimiento de la empresa. En vez de dar lo mejor termina limitándose a cumplir sus funciones, pero sin aportar su talento.

En el contexto internacional autores como Nadler y Tushman (1999) argumentaron que los sistemas de incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la empresa, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros. En consecuencia, señalan los autores, debe haber un alto grado de consistencia e integración entre esas conexiones estructurales y los esquemas de incentivos; de otra forma, la organización estará enviando señales conflictivas que traerán consigo confusión, frustración y desempeños inadecuados. En el ámbito nacional, sobre el tema en el diario Gestión (2016) se publicó que la productividad de las empresas peruanas sigue lejos de la frontera de la productividad mundial...En consulta a Aurys Consulting señaló que "la mejora sustentable de productividad en una empresa se debe abocar a incrementar el margen, optimizar el capital empleado (financiero, recurso humano, tecnología, etc.) y contar con una organización y cultura de operación a bajo costo"

En el ámbito de las ventas de productos farmacéuticos no se conocen experiencias exitosas de planes de incentivos que hayan generado grandes resultados en el desempeño de sus colaboradores. Pero podemos citar la experiencia de la Distribuidora Droguería Alfaro SAC, siendo una empresa nacional de distribución con muchos años en el mercado en el rubro farmacéutico, un claro ejemplo de éxito en la aplicación de planes de incentivos económicos y no económicos, teniendo a cargo un gran equipo de colaboradores desempeñando sus funciones con grandes resultados para la compañía, le han otorgado beneficios a sus colaboradores que van más allá de lo esperado, como es el caso de los equipos de ventas en el área comercial, como capacitaciones, ascenso laboral por buen desempeño, horarios

flexibles a personas que deseen estudiar, días de descanso a colaboradores que lleguen antes de su cuota establecida o programada en el mes, con la finalidad de que comparta en familia, viajes, reuniones de confraternidad, espacios cómodos para descansar y sobre todo hacen posible un buen clima laboral, esto le permite como empresa tener un equipo motivado y consolidado que le genera buena rentabilidad, adicional a ello tiene alianzas estratégicas de incentivos, bonos, concurso de ventas con diferentes proveedores o laboratorios farmacéuticos beneficiando a un más a los colaboradores.

En el panorama local, las empresas trujilanas presentan situaciones problemáticas similares a la realidad nacional e internacional, es el caso de la empresa BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo.

La droguería y distribuidora BVC FARMA, constituida como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL) con representación legal del sr. Juan Quintana. La empresa inició sus actividades comerciales el 17 de agosto del 2010 con el giro empresarial de distribución y comercialización de productos farmacéuticos en las zonas de La Libertad, Lambayeque, Ancash, Cajamarca, Amazonas y San Martín.

La estructura orgánica de la empresa está definida por la gerencia, administración, almaceneros (2 persona) químico farmacéutico (1 persona) y la fuerza de ventas (12 vendedores). En la empresa los puestos de mayor rotación son los de vendedores. Se sabe que el proceso de selección para el puesto inicia con el reclutamiento del candidato por medio de recomendación de algunos de los vendedores o de los responsables de los proveedores, quienes envía el cv a gerencia, quien realiza la entrevista al candidato y posterior a la evaluación (por su criterio) toma la decisión de contratación. De ser seleccionado se le pide al nuevo colaborador antecedentes judiciales y policiales, y una garantía ya que los vendedores son responsables de las cobranzas.

En la empresa se pueden evidenciar algunas situaciones problemáticas relacionadas directa e indirectamente con nuestras variables de investigación (Incentivos y Desempeño laboral).

En cuanto al desempeño del vendedor:

- Los vendedores no alcanzan al 100% la cuota, su máximo porcentaje es el 80. Se sabe que se sienten satisfecho con este porcentaje, ya que es política de la empresa que a partir del 80% el colaborador ya recibe comisión. Esto deja sin ser vendidos algunos productos, lo que perjudica a ciertos laboratorios que no son tan comerciales y que requieren que se impulse su venta; es decir el vendedor se siente satisfecho con llegar a la meta mínima y vender las marcas más comerciales.
- La ausencia de un supervisor para la fuerza de ventas, el vendedor realiza su trabajo a su criterio, sin control y asesoría dentro de la ruta de venta.

Existen situaciones problemáticas que interfieren en el desempeño del vendedor, como:

- Ausencia de capacitaciones por parte de la gerencia; estas son ofrecidas ocasionalmente por las marcas de los laboratorios farmacéuticos. Lo cual no asegura continuidad, ni exclusividad de los temas a las necesidades del perfil del vendedor de BVC FARMA.

- Un plan de incentivos financieros ineficiente por parte de la gerencia de BVC FARMA, provocando sentimientos de poco compromiso de la empresa en los vendedores.
- Ineficiencia en los procesos, por ejemplo, los pedidos generados por teléfono a la distribuidora, no se los direcciona al vendedor de la zona para que sume a su cuota, generando insatisfacción.
- Para que los incentivos sean efectivos, el vendedor tiene que realizar la cobranza de todos los clientes de su respectiva zona. Sino efectiviza las cobranzas le generan pérdida en su incentivo y no gana mucho. Eso genera malestar en la fuerza de ventas y no realizan su ruteo conforme lo espera la empresa.
- El gerente general realiza distintas funciones, tanto administrativas, supervisión, cobranzas, etc., existiendo un centralismo y autoritarismo. Convirtiéndose en un obstáculo para mejorar los procesos y retarda la toma de decisiones importantes relacionadas con la fuerza de ventas.
- Es política de la empresa que un vendedor que logra por tres meses sucesivos llegar la cuota del 100%, automáticamente se le debería aumentar su cuota de venta en ruta, pero no significa que con ello aumenten su comisión. Es por ello que muchos vendedores optan por solo llegar al 80% de la cuota.
- Existen problemas en la distribución de la mercadería fuera de la provincia de Trujillo, la cual se realiza por medio de la empresa de transporte Díaz; existiendo demoras en la distribución, generando malestar e incomodidad en los clientes. Perjudicando el trabajo del vendedor quien debe afrontar al cliente; el cual, muchas veces, ha solicitado reembolso de su dinero.

Ante los problemas expuestos surgió la presente investigación, delimitada a conocer la influencia de la presencia de incentivos laborales en el desempeño de los vendedores de la empresa trujillana BVC FARMA.

1.2 Formulación del problema

Pregunta general

¿Cuál es el nivel de influencia entre los incentivos y el desempeño laboral de la fuerza de venta de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo año 2017?

Preguntas específicas

- ¿Cuál es la influencia de los incentivos económicos en el nivel de desempeño de la fuerza de venta de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo?
- ¿Cuál es la influencia de los incentivos no económicos en el nivel de desempeño de la fuerza de venta de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo?

1.3 Justificación

La presente investigación se desarrolló respecto a las variables incentivos y desempeño laboral en la fuerza de ventas de la empresa BVC Farma de la ciudad de Trujillo, se consideró el tema por la importancia de los vendedores para alcanzar la participación de mercado esperada por la empresa.

Desde la perspectiva teórica, la investigación se justificó en la sistematización de teoría sobre las variables de estudio en el contexto de la empresa de distribución de productos de laboratorios farmacéuticos. Al revisar la bibliografía sobre ventas, fue posible definir conceptos relacionados; lo cual sería aporte para otros estudios.

Por otro lado, se justificó por la utilidad del conocimiento resultado de la investigación, el cual permitiría proponer soluciones prácticas viables que contribuyan a mejorar el nivel de satisfacción de la fuerza de venta de BVC Farma respecto a los incentivos, y esto repercutan en el nivel de desempeño laboral.

Finalmente, se cree que el desarrollo de la investigación es el resultado de aprendizaje obtenido en la formación profesional de las investigadoras; expone sus conocimientos y su capacidad de discernir y discutir a nivel académico. Adicionalmente, el estudio se presenta como un antecedente para futuras investigaciones.

1.4 Limitaciones

- Poca disposición de los vendedores a responder con sinceridad al cuestionario de investigación, por temor a represarías por parte de la gerencia.
- Escasos antecedentes de investigación científica de las variables de estudio (incentivos y desempeño laboral) dentro del área de ventas y, en específico en distribuidoras de productos farmacéuticos. Frente a esta limitación se indagó por antecedentes que contengan las variables en el área de venta dentro de otros sectores económicos.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Determinar el nivel de influencia de los incentivos en el desempeño laboral de la fuerza de venta de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo año 2017.

1.5.2 Objetivos específicos

- Definir la influencia de los incentivos económicos en el nivel de desempeño de la fuerza de venta de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo.
- Analizar la influencia de los incentivos no económicos en el nivel de desempeño de la fuerza de venta de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

a) Antecedentes

Tesis titulada “Relación entre el programa de compensación e Incentivos y la motivación en los empleados de la Empresa del grupo Almer, Trujillo – 2013” de Alvitez y Ramírez (2013), presentada para la Universidad Privada Antenor Orrego (Perú) para optar el grado de Administrador. La investigación tuvo por objetivo determinar la relación de las variables motivación y programa de compensación e incentivos de las empresas de estudio del Grupo Almer. Como principales conclusiones se obtuvo: existe una relación directa entre el programa de compensaciones e incentivos con la motivación de los trabajadores, esto reflejado con mayor notoriedad en el atributo de valoración de remuneración. Y existe dentro de la organización una brecha muy marcada entre las remuneraciones percibidas por la alta dirección, y la parte asistencial u operativa. La investigación aportó en conocer la relación de la variable incentivos laborales con otra variable distinta a la de nuestro estudio, esto permitió ver el comportamiento del concepto con otra variable y dentro de otro rubro empresarial.

Tesis “Propuesta de un plan de incentivos laborales para el personal docente de la unidad educativa integral “Nuevos Horizontes” periodo 2013” de Guatarasma y Marcano (2013), presentada para la universidad de Oriente (Venezuela) para optar el grado de licenciado en gerencia de recursos humanos. El objetivo de la investigación fue proponer un plan de incentivos para el personal docente de la institución educativa. Dentro de las principales conclusiones del estudio se tuvo que la institución carece de estrategias que permitan mantener conformes a los docentes con su puesto de trabajo y no se aplican buenas formas de motivación a los mismos ya que estos expresaron en su mayoría no sentir alta satisfacción en su puesto de trabajo. En cuanto al incentivo financiero que ofrece la institución es el bono de alimentación, el que no cubre las necesidades. Y los incentivos financieros no se encuentran claramente definidos y no se presentan de manera constante en la institución educativa. Por medio de ella fue posible confirmar que los incentivos laborales no siempre son los mismos en todas las empresas, que cada una tiene sus particularidades para implementar los incentivos, y que en unas prima más los incentivos económicos frente a otras.

Tesis “Análisis de incentivos laborales otorgados a los trabajadores de la empresa dedicada al sector hotelero ubicada en Tucacas, estado Falcón” de González y Escalona (2015), presentada para la universidad de Carabobo (Venezuela) para optar el grado de Licenciado en Relaciones Industriales. El objetivo de la investigación fue analizar los incentivos laborales que son otorgados a los trabajadores en la entidad de trabajo ubicada en Tucacas, Estado Falcón. Posterior al análisis de los incentivos, los investigadores concluyeron que la entidad de trabajo se limita a cumplir las obligaciones legales estipuladas por la ley vigente, a

excepción de la dotación de ropa de trabajo y la proporción de espacios de comedor y descanso que permita al trabajador hacer su alimentación y descanso. Y que el régimen económico, socio-económico, social y de medio ambiente de trabajo, no satisface a los trabajadores de dicha empresa, en razón, de no reconocer el desempeño de sus trabajadores, como forma de incentivo al mejoramiento laboral de los mismos. Por lo tanto, se dejó en evidencia que los beneficios laborales percibidos, responden al cumplimiento de la normativa legal vigente en la materia, pero no a la interrelación positiva entre el trabajador y el patrón en el desarrollo de la actividad laboral, tanto desde el punto de vista individual, como desde el punto de vista colectivo. La investigación aportó a nuestro estudio por sus resultados que permitieron comparar y discutir con los nuestros. Además resultó interesante por tratarse del estudio exclusivo de la variable incentivos, posterior a ello se pudo determinar su relación con otros conceptos.

Tesis "Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)" de Sum (2015), presentada a la universidad Rafael Landívar (Guatemala) para optar el grado de licenciada en Psicología. El objetivo de la investigación fue establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. Los resultados de la investigación demostraron que los colaboradores se sienten incentivados y satisfechos a nivel general, es decir que en el factor de autoestima /autoconcepto se encuentran en un rango alto, un puntaje elevado, indica que ellos buscan afanosamente situaciones y motivos que favorezcan la confianza en sí mismo y acrecienten el autoconcepto. Y respecto a desempeño laboral se logró observar a través de la escala de Likert, que las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad. La investigación ayudó a nuestro estudio por la propuesta de indicadores de medición de desempeño propuesto, sirviendo de guía para la elaboración de nuestro cuestionario de encuesta además sus resultados fueron de utilidad para la discusión de esta investigación.

Tesis "Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales" (estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango" de Mejía (2012), presentada a la universidad Rafael Landívar (Guatemala) para optar el grado de licenciada en psicología industrial. La investigación tuvo por objetivo determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico. Producto del estudio, el investigador concluyó que es de importancia evaluar por medio de competencias laborales, ya que provoca influencia positiva en los colaboradores, sienten ser evaluados con criterios mejor definidos, a la vez advierte aspectos de mejora en la prestación del servicio. Los consultados argumentaron que la evaluación de desempeño permite desarrollar al máximo sus habilidades personales y profesionales gracias a la

exigencia que esta requiere. La investigación resulto de interes para nuestra investigación por tratarse de la variable desempeño laboral, sus resultados permitieron conocer el comportamiento de la variable con la motivación laboral aspecto intrínseco relacionado con los incentivos laborales en una empresa.

Tesis “Análisis de incentivos laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa de electrodomésticos Marcimex s.a. de la Ciudad de Milagro.” de Aguilar y Ortiz (2016), presentada para la Universidad Estatal El Milagro (Ecuador) para optar el grado de Ingeniero Comercial. La investigación tuvo por objetivo determinar la influencia que ejercen los incentivos laborales en el desempeño de los empleados de la empresa de electrodomésticos Marcimex S.A. de la ciudad de Milagro. Como principal conclusión se obtuvo que la relación laboral debe tener una base de sinceridad y confianza mutua, los incentivos salariales o no son un valor agregado que puede en algunos casos aumentar el performance del trabajador, pero no constituye la solución definitiva a problemas relacionados con la productividad. Ya que hay otros factores que interviene como el marketing, la calidad de los productos ofertados, la competitividad entre empresas del mismo tipo. La tesis aportó conocimiento del comportamiento de la variable en el ambito de la empresa de venta de productos en un rubro distinto al farmacéutico, los indicadores de evaluación de desempeño fueron de utilidad para elaborar el cuestionario de la variable.

Tesis “Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos” de Olvera (2013), presentada para la Universidad de Guayaquil (Ecuador) para optar el grado de Psicologo Industrial. El estudio tuvo como objetivo establecer los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal Administrativo del área comercial de la empresa constructora Furoiani Obras y Proyectos. Las principales conclusiones indican que los principales factores que influyen en el desempeño son aquellos que hacen referencia al entorno laboral, y estos son Trabajo en equipo y Seguridad e Higiene ambos son considerados factores operativos y que dentro de la motivación son parte de los extrínsecos. Y los factores motivacionales de mayor influencia en el personal son el salario que es un factor extrínseco y el reconocimiento que es un motivador intrínseco, el medio preferido para obtener retribución es la expectativa, estos inciden en el desempeño laboral del personal administrativo del área comercial de la empresa constructora Furoiani. El aporte de la investigación recae en determinar los factores motivacionales del desempeño laboral, los cuales fueron referencias para la elaboración del cuestionario sobre la variable incentivos.

b) Bases teórica

1. Conceptualización de incentivos

En respuesta al avance de la tecnología, la globalización y el mercado altamente competitivo, se genera la necesidad de los empleadores por retener capital intelectual. Para ello, se valen de herramientas como los incentivos para que el colaborador se encuentre a gusto en su trabajo y mejoren su productividad.

Es extremadamente importante la administración eficaz de la estructura de compensación de una organización, no solo por la influencia que los salarios producen en quien lo recibe, sino también en la compañía que los paga y sobre la sociedad donde la compañía está localizada. Cada uno de estos tres grupos tiene intereses directos, aunque diferentes sobre todas las compensaciones canceladas a los empleados. (Chiavenato, 2001, p.59).

Las empresas cuentan con el sueldo y las prestaciones para retribuir el esfuerzo de la labor de sus colaboradores, a la vez son elementos que permiten, a la empresa atraer y retener al recurso humano que requiere, y al colaborador, satisfacer sus necesidades físicas.

En la administración moderna, los incentivos se encuentran dentro de la compensación, y son entendidos como los motivadores del personal que contribuyen a establecer un vínculo entre los costos laborales y la productividad (Afebrier, 2015).

Gorbaneff (2010) mencionó que los incentivos son una especie de recompensa, que abarca aspectos económicos y no económicos, que se encuentra condicionada a los resultados de la medición de un trabajo o a la observación de ciertas normas de conducta.

Para Espinoza y Huaita (2012)

Los incentivos forman parte de la naturaleza de las relaciones económicas. En el terreno laboral, los empleadores usan incentivos monetarios para que los empleados dirijan su atención y su esfuerzo según el interés de la organización. De esta forma, los incentivos hacen que la remuneración de los empleados varíe según su desempeño. (p.4).

Los incentivos se originan con el objetivo de obtener mejores resultados en la empresa, ya que la ausencia de los mismos, pueden afectar a la productividad de la organización, disminuir el desempeño, aumentar el número de quejas, rotación de personal, mal clima laboral, etc.

La falta de satisfacción ante la ausencia de incentivos provoca en el colaborador sentimientos de ansiedad, desconfianza, indiferencia con la empresa, y bajo nivel de motivación en el desempeño.

Los incentivos como parte de las estrategias de retención del capital intelectual persiguen como objetivos: la adquisición de personal calificado, garantizar la igualdad, alentar el desempeño, controlar los costos y cumplir con las disposiciones legales

Lograr la equidad entre la satisfacción con los incentivos y la capacidad competitiva de la empresa, es el interés del área de gestión de recursos humanos de la organización. Este equilibrio no solo consiste en ofrecer beneficios económicos al empleado, involucra también otras actividades, como planes del desarrollo profesional, capacitaciones, facilidades de servicio etc.

La incorporación de planes de incentivos en las empresa, confirma la importancia de darle credibilidad a esta herramienta a través de un financiamiento seguro, de establecer reglas claras para la medición del desempeño, de que las metas sean lo más objetivas posibles de tal manera que no genere malestar (que se creen ganadores y no perdedores), de que la medición se evite mayores complejidades a través de un excesivo uso de indicadores, y sobre todo, que haya transparencia en la medición del desempeño.

La importancia de los incentivos laborales consisten en que permiten mantener a los mejores trabajadores y atraer otros con talento, incrementan la productividad de los miembros de la organización (los empleados harán su mejor esfuerzo para ser productivos para permanecer en la empresa), contribuye a reducir el favoritismo real o percibido al recompensar por igual a los empleados por sus acciones o su antigüedad (los celos y la envidia pueden ser muy perjudiciales para una organización y de seguro surgirán si los empleados son recompensados en forma desigual), y ayudan a levantar el ánimo.

2. Tipos de incentivos

Para Espinoza y Huaita (2012) se puede diferenciar dos tipos de incentivos. Primero, están los incentivos económicos en donde no es posible para el empleador observar el esfuerzo del empleado o no es factible saber qué proporción del producto se le atribuye a razón de su esfuerzo. En estos casos, para conseguir un nivel adecuado de esfuerzo el empleador paga al empleado el valor total de su esfuerzo para la producción.

Por otro lado, están los incentivos no económicos en donde la productividad del empleado se puede medir y está imperfectamente relacionada a algún indicador de su esfuerzo, y en el que los empleados son más adversos al riesgo que el empleador. Así, sobre la base de cómo compensan los empleadores el riesgo para los empleados, de cuánto se observa del esfuerzo y los incentivos que están dispuestos a pagar, estos incentivos otorgan algún tipo de premio condicionado al cumplimiento de metas. Los ingresos en estos incentivos están compuestos por un componente fijo independiente del desempeño que cubre contra el riesgo a los agentes (sueldo/ingreso básico) y un componente variable (premio) que depende del cumplimiento de metas (medidas por distintos indicadores de desempeño).

En cuanto a los incentivos no económicos las empresas suelen desarrollar las siguientes iniciativas:

- *Horarios flexibles*: un incentivo muy fuerte podría ser dar la opción a los empleados de tener un horario flexible que les permita conciliar su vida familiar

con el trabajo. Este beneficio se puede otorgar a los empleados que demuestren un eficiente desempeño en sus labores.

- *Viajes*: considerados los incentivos laborales más usuales, en especial para el personal de ventas. Por lo general se trata de destinos turísticos en el cual se desarrollan dos funciones: el entrenamiento en ventas y la visita turística.
- *Tiempo libre*: esta es una estrategia de ahorro en costos, a pesar de no contar con disposición de efectivo, pero existe la intención de promover la motivación en el empleado, por ello se da tiempo libre adicional a sus vacaciones. La empresa considera que un día adicional sumado a sus vacaciones cuesta muy poco dinero y se aceptado con gran entusiasmo por el colaborador.
- *Regalos*: se puede recurrir a los clásicos obsequios de camisetas, relojes o aparatos de música. Para el empleador elegir el objeto correcto puede ser un poco difícil, por lo que puede crear un catálogo, por medio del cual el empleado pueda elegir, ya que ha ganado una cierta cantidad de puntos por tareas específicas, los que luego puede “canjear” para comprar los objetos que necesite.
- *Formación*: consiste en que la propia empresa incentive y promueva en sus empleados la formación y especialización en su campo laboral. Siendo una de las formas más efectivas es costear la totalidad de un master o especialización dentro o fuera del país.
- *Reconocimiento de los logros*: consiste en felicitar a los empleados cuando hagan un buen trabajo. De esa manera se logra que el trabajador sienta que su esfuerzo vale la pena y que es una parte importante de la empresa.
- *Buen ambiente*: consiste en promover un clima de colaboración y confianza en el trabajo, fomentar la relajación y ser amable entre todos los miembros de la empresa.

Integración en la empresa: consiste en hacer conocedor y partícipe del desarrollo al empleado para lograr mayor vinculación con la empresa.

- *Expectativas de futuro*: incentiva a tus trabajadores con planes a largo plazo dentro de la empresa, especialmente en épocas de crisis. Si saben que cuentas con ellos y que valoras su trabajo, se motivarán.

3. Incentivos en ventas

La venta es cualquier actividad por la cual una persona persuade a otra para que ejecute una acción que resulte en beneficio mutuo. La venta personal “es un proceso de comunicación

personal en dos sentidos para comprender las necesidades potenciales del comprador y satisfacerlas con productos y servicios del vendedor” (Huges y otros, 2000 citado en García, 2011, p.38).

Por lo general en las empresas, la retribución económica que se le paga al vendedor está conformada por varios componentes, cada uno de los cuales se diseña de acuerdo con el objetivo que se desea lograr. El núcleo de los planes de compensación en ventas consiste en el pago del sueldo o comisiones.

El *sueldo* es la suma fija de dinero que se paga por intervalos regulares. El monto de sueldo que se paga a un vendedor dado suele ser en función de la experiencia, la competencia y el tiempo en el puesto, así como del punto de vista de sus superiores acerca de la calidad de su desempeño individual. (Ibid., p. 334).

La ventaja principal del sueldo directo es la posibilidad que tiene la administración de exigir a sus vendedores que dediquen su tiempo a actividades que no resulten en ventas inmediatas. Las compensaciones sólo de sueldo también son deseables cuando es difícil que la administración mida el efecto real de cada vendedor en el volumen de ventas u otros aspectos de desempeño. La empresa suele pagar sueldos a sus vendedores cuando estos participan en ventas misioneras como en la industria farmacéutica

El pago de solo sueldo permite que los vendedores cuenten con un ingreso constante garantizado. Así, a menudo se usa la compensación basada solo en sueldo cuando es incierta la capacidad del personal para generar ventas inmediatas, como en el caso de personal recién contratado en un programa de capacitación de campo, o cuando una empresa introduce una nueva línea de productos o abre nuevos territorios. “La principal limitación de la compensación basada en sueldo es que los premios financieros no están vinculados directamente con ningún aspecto específico del desempeño del puesto” (García, 2011, p. 334).

Por otro lado, muchas organizaciones además de ofrecer un sueldo a sus vendedores, también ofrecen el pago de incentivos adicionales para estimular el rendimiento. Estos incentivos a veces asumen las formas de comisiones relacionadas con el volumen de ventas o rentabilidad, o de bonos por cumplir o rebasar metas específicas de desempeño.

Una comisión es un pago basados en los resultados de corto plazo de un vendedor, que por lo general considera el volumen en dinero o unidades de ventas. Puesto que hay un vínculo directo entre el volumen de las ventas y el monto de comisión recibida, los pagos por comisión son particularmente útiles para motivar un alto nivel de esfuerzo de ventas. (Johnston y Marshall, 2014, p.335).

La motivación directa es la ventaja clave del plan de compensación por comisiones. Hay un vínculo directo entre el desempeño y la compensación que recibe el vendedor. Por ende, los vendedores están altamente motivados a mejorar su productividad en incrementar en su

compensación, por lo menos hasta alcanzar un nivel de ingresos tan alto que un incremento posterior ya resulte menos atractivo.

Los planes de comisiones tienen algunas ventajas desde el punto de vista administrativo. Las comisiones suelen ser fáciles de calcular y administrar. Asimismo, los costos de las compensaciones varían directamente en relación al volumen de ventas.

Los planes de compensación de comisión directa tienen algunas limitaciones importantes, por lo que muchas empresas los han abandonado. Tal vez la debilidad más importante es que la administración tiene poco control sobre la fuerza de ventas. Cuando todos sus premios están relacionados directamente con el volumen de ventas, es difícil motivar a los vendedores a que participen en actividades de manejo de cuentas que no llevan de forma directa a ventas en el corto plazo.

Otras de las modalidades para retribuir el desempeño del vendedor es el plan de bonificación “Un bono es un pago que se realiza a discreción de la directiva por alcanzar o sobrepasar cierto grado determinado de desempeño” (Ibid., p. 340). Mientras que las comisiones suelen pagarse por cada venta realizada, un bono generalmente se paga hasta que el vendedor rebasa cierto nivel de ventas totales u otro aspecto de desempeño. Los bonos son casi nunca la única; en vez de ello, se combinan con uno o más elementos de compensación. Cumplir una cuota es a menudo el requerimiento mínimo para que un vendedor tenga derecho a un bono.

Finalmente, otra forma de retribuir el desempeño del vendedor son los concursos de ventas, los cuales sirven para estimular un esfuerzo extra dirigido a objetivos específicos de corto plazo. Se suele presentar en la entrega de premios adicionales a los vendedores. “Un concurso de ventas debe tener un tema emocionante para generar entusiasmo entre los participantes y promover el propio concurso. El tema también debe estar diseñado para destacar los objetivos del concurso y atraer a todos los participantes” (Ibid., p. 343).

Las gratificaciones de los concursos pueden asumir la forma de dinero, mercadería o viajes. Las compañías suelen usar los tres tipos de premios, y variar la clase de premios que ofrecen de un concurso a otros.

Una encuesta de la incentive federation reveló que, en promedio, para 79% de los consultados son muy eficaces los programas de recompensas no financieras en la motivación de los empleados para alcanzar metas de ventas (Espinoza y Huaita, 2012).

Una forma de realizar los concursos es usar los torneos o competencias es a través de la medición del desempeño frente a un grupo de referencia que no forma parte de la competencia. Makinson (2000) citado en Espinoza y Huaita (2012) citado señala que el premio en incentivos grupales debería ser por lo menos mayor al 5% del componente fijo mensual, aunque el premio pueda darse una vez al año.

Se debe mencionar que un premio homogéneo es positivo para los trabajadores de menor rango, pero en caso el premio sea de menor cuantía podría no ser visto como suficiente por trabajadores de rangos más altos. Esto podría perjudicar el éxito del incentivo pues los

trabajadores de rango más alto no sólo son los encargados de comunicar y dirigir a sus equipos en la consecución del objetivo, sino también son los que comúnmente aportan en mayor proporción a los indicadores de desempeño.

En resumen, tomando la literatura del libro gerencias en ventas, los tipos de incentivos para la fuerza de venta son:

Componente	Objetivo
Sueldo	Motivar el esfuerzo en actividades diferentes de ventas Hacer ajustes por diferencias en el potencial de los territorios Premiar la experiencia y la competencia
Comisiones	Motivar un alto nivel de esfuerzo en ventas Estimular el éxito en ventas
Bonos	Dirigir esfuerzos hacia objetivos estratégicos Otorgar premios adicionales a los mejores vendedores Estimular el éxito en las ventas
Concursos de ventas	Estimular un esfuerzo adicional enfocado en objetivos específicos de corto plazo
Prestaciones	Satisfacer las necesidades de seguridad de los vendedores Igualar las ofertas de los competidores

Fuente: Johnston y Marshall, 2014

2. Conceptualización de desempeño laboral

2.1. Cambios en el entorno de las ventas que modifican el desempeño de la fuerza de ventas

Las ventas personales están sufriendo enormes cambios. Diversas conductuales, tecnológicas y administrativas están impulsando estos cambios, que alteran, fuertemente, la forma en que los vendedores entienden su trabajo, se preparan para él y lo realizan. Según García (2011), los cambios son:

- Concentración del poder de compra. Más poder de compra en menos clientes, lo que implica que en general el poder de negociación ha pasado del fabricante al distribuidor o comprador.
- Formación de compañeros mayor preparación profesional, y mayor tecnología en su poder para analizar todo tipo de cuestiones relacionadas con la mejora de las condiciones de compra, y con la rentabilidad de sus lineales.
- Más competencia. Alta agresividad entre los clientes para ser elegidos por los consumidores, y entre los fabricantes por estar presentes en los lineales. Es este entorno de hiper-competencia es para las empresas cada vez más difícil crecer.
- Impacto de la tecnología en las compras mayor conocimiento y control de los stocks, rotaciones, rentabilidad por m² información en tiempo real, etc.
- Otros canales de venta (call center, web) y desarrollo de nuevos programas y modelos de trabajo que facilitan y cambian la labor del vendedor y del comprador.
- Tecnología al servicio del vendedor mayor información de los clientes, comunicación en tiempo real con las bases de datos de su empresa. Esto ha hecho

que se pase del vendedor con agenda, al vendedor con teléfono móvil y con ordenador portátil.

- Oficinas virtuales de ventas la oficina del vendedor es su coche, o el hotel o su casa, gracias a la tecnología en su poder.
- El vendedor más preparado mejor formado en ventas, en marketing, en el uso de tecnologías, en el conocimiento de las tiendas.
- Cambios en las organizaciones tanto del cliente como del fabricante: nuevos puestos y funciones, también nuevos sistemas de relación entre ellos. Además, cambio de organigramas piramidales a organigramas más planos, tanto en el área de ventas como en el de compras.
- Mayor importancia de la función de ventas dentro de las empresas: la función de ventas ha pasado de ser algo fundamental en las empresas, hasta el punto de que en muchas de ellas eclipsa a las demás.

2.2. El desempeño de la fuerza de ventas

2.2.1. Funciones de la fuerza de ventas

Según Moncrief (1996), las funciones de la fuerza de ventas son:

Función de ventas: Aquí se consideran actividades como: planificar actividades de ventas, buscar pistas, visitar a las cuentas en perspectiva, identificar a las personas que toman decisiones, superar las objeciones, presentar a los productos nuevos, y visitar cuentas nuevas.

Coordinar con otras personas: preparar los pedidos, acelerar los pedidos, manejar los pedidos atrasados, manejar problemas del embarque, encontrar pedidos perdidos.

Administrar información: proporcionar información técnica, recibir retroalimentación, compartir información con superiores.

Dar servicio a la cuenta: surtir los anaqueles, montar exhibidores, llevar el inventario del cliente, manejar la publicidad local.

Distribución: establecer buenas relaciones con los distribuidores, manejar créditos, cobrar cuentas vencidas.

Las funciones en el área de ventas son distintas dependiendo del puesto y área en la que se desempeña el vendedor. Los muchos y variados tipos de trabajos de ventas significan tareas y responsabilidades muy distintas, requieren varios tipos de capacitación y habilidades, y ofrecen diversos niveles de compensación.

Es importante que la empresa defina con claridad las actividades a realizar, metas y formas de evaluación del trabajo del vendedor: Esto le permitirá al vendedor ver claramente el camino que debe de recorrer, reconocerá sus funciones y controlará las variables que lo calificarán en su evaluación para poder mantenerse dentro de

la empresa. Y de esta manera optimizar el tiempo para generar los mejores resultados posibles en beneficio de su persona y de la empresa.

Es función de la gerencia, al contratar un vendedor, dejar claro lo siguiente:

- Naturaleza de los productos o servicios que se venderán. Por ejemplo, productos de líneas de laboratorios químicos.
- Tipo de clientes que visitarán y tipos de citas. Es importante que la empresa maneje información del perfil (es) del cliente (es) con la finalidad de que el vendedor diseñe sus estrategias para abordar y celebrar la venta.
- Tareas y responsabilidades específicas a realizar. Con la finalidad de evitar la duplicidad de funciones o que se dejen de realizar otras, la empresa debe manejar documentos de gestión como Manual de Organización y Funciones y Reglamento de Organización y Funciones.
- Presiones y restricciones ambientales que podrían influir en el desempeño del puesto. Como las rutas de ventas, las áreas de trabajo dentro de la empresa, etc.

2.3. Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

Una empresa puede definirse como un grupo de personas, ocupadas con el intercambio de recursos en relación a expectativas. Prevalece el sentimiento de reciprocidad; es decir cada individuo evalúa lo que ofrece y a cambio recibe.

Las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción alcanzada y los costos mediante sus sistemas de valores. Tal es el caso del supervisor de ventas que toma estudios de especialización para desempeñarse mejor en su función o del vendedor que invierte en capacitaciones en ventas con la finalidad de afianzar sus conocimientos, etc. Existe siempre una relación de intercambio entre los colaboradores y la empresa. El colaborador ingresa a la empresa con expectativas que esperan sean cubiertas por la empresa (dinero, viajes, beneficios sociales, etc.). Y la empresa espera que, por medio del esfuerzo y correcto desempeño, el colaborador justifique y sobrepase los costos que representa su presencia en la empresa.

En relación a lo mencionado, es que las empresas consideran evaluar el desempeño de sus colaboradores. Lo cual es visto como una forma de identificar necesidades de mejora, descubrir las potencialidades de los colaboradores, descubrir inquietudes de los colaboradores, involucrar al personal en el cumplimiento de los objetivos, y para la toma de decisiones sobre salarios y ascensos.

Para Candel (2012) el desempeño son las actividades relacionadas con metas, implica el comportamiento observado en las personas de relevancia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. García (2001) citada en Pérez (2014)

menciona “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (p.4).

En ventas el desempeño se considera como la conducta evaluada en términos de su contribución a las metas. El desempeño tiene un elemento normativo que refleja si la conducta del vendedor es competente o deficiente, adecuada a la luz de incentivos y objetivos de la empresa (Johnston y Marshall, 2014).

“El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en información respecto a los empleados y su desempeño en el cargo.” (Mesa, Naranjo y Pérez, 2007).

En relación a la cita, se comprende a la evaluación de desempeño como la medición que puede ser cuantitativa y/o cualitativa del trabajo y comportamiento de un individuo en su centro laboral. Este es un concepto dinámico, ya que la evaluación es constante y distinta; es decir los colaboradores son evaluados con cierta continuidad, ya sea de manera formal o informal. Su importancia consiste en la posibilidad de identificar problemas de supervisión de personal, de integración del trabajador a la empresa o al puesto de trabajo, etc.

Para Johnston y Marshall (2014) “un sistema eficaz de administración de desempeño de los vendedores se caracteriza por: informar a la fuerza de ventas la forma como se desea que vendan, ofrecer a la administración de ventas un marco a partir del cual dirigir, y permitir la medición y mejora continua del desempeño de la fuerza de ventas” (p.425).

Por otro lado, Giraldo (2004) indicó “La utilización de una evaluación de desempeño debe no sólo para tomar decisiones de tipo administrativo, sino para crear en el empleado reconocimiento que incremente su motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación y en si su desarrollo personal, que den oportunidad el mejoramiento continuo” (p.11).

2.3.1. Variables que afectan el desempeño de la fuerza de ventas

Para Johnston y Marshall (2014), las variables que influyen en el desempeño del vendedor son:

Actitud: habilidades naturales y rasgos personales duraderos pertinentes para el desempeño de actividades del puesto (capacidad mental, rasgos de personalidad)

Características personales: rasgos físicos, antecedentes familiares, educación, experiencia de trabajo, ventas, estilo de vida, etc.

Niveles de habilidad: pericia adquirida al realizar las funciones del puesto.

Percepción de roles: percepciones de las exigencias del trabajo y de las expectativas de los compañeros asociados con ese rol.

Motivación: deseo de dedicar esfuerzo a realizar actividades específicas del puesto.

Factores organizacionales y ambientales: potencial de ventas del territorio del vendedor, su autonomía; la fuerza competitiva de la empresa, etc.

2.3.2. Tipos de medición de desempeño en ventas

De acuerdo a la obra de Johnston y Marshall (2014), la evaluación del desempeño del vendedor es de dos tipos: Objetiva y Subjetiva.

Evaluación objetiva: Consiste en el análisis de estadísticas en ventas de un periodo determinado. Esta se subdivide en tres categorías, mediciones de entrada, mediciones de salida, y razones de mediciones de entradas o salidas.

Cuadro N°1

Mediciones comunes de evaluación desempeño vendedor

<i>Mediciones de salida</i>	<i>Medición de entrada</i>
<u>Pedidos</u> <ul style="list-style-type: none"> • Número de pedidos • Tamaño promedio de pedidos • Número de pedidos cancelados <u>Cuentas</u> <ul style="list-style-type: none"> • Número de cuentas activas • Número de cuentas nuevas • Número de cuentas perdidas • Número de cuentas vencidas y no pagadas • Número de cuentas en perspectivas 	<u>Visitas</u> <ul style="list-style-type: none"> • Número de visitas • Número de visitas planeadas • Número de visitas no planeadas <u>Tiempo y uso del tiempo</u> <ul style="list-style-type: none"> • Días trabajados • Visitas por días (tasa de visitas) • Tiempo de ventas en comparación con el tiempo de no ventas <u>Gastos</u> <ul style="list-style-type: none"> • Total • Por tipo • Con porcentaje de ventas • Con porcentaje de la cuota <u>Actividades diferentes ventas</u> <ul style="list-style-type: none"> • Cartas escritas a clientes en perspectiva • Llamadas telefónicas a clientes en perspectiva • Número de propuestas formales desarrolladas • Instalación de exhibidores publicitarios • Número de reuniones con distribuidores/comerciantes

Fuente: Johnston y Marshall (2014)

Ecuación:

$$\text{Ventas} = \text{Días trabajados} \times \frac{\text{Visitas}}{\text{Días trabajados}} \times \frac{\text{Pedidos}}{\text{Visitas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Pedidos}}$$

o

$$\text{Ventas} = \frac{\text{Días trabajados}}{\text{Días trabajados}} \times \frac{\text{Tasa de visitas}}{\text{visitas}} \times \frac{\text{Promedio de bateo}}{\text{de bateo}} \times \frac{\text{Tamaño promedio del pedido}}{\text{del pedido}}$$

Evaluación subjetiva

Suelen apoyarse en base a la percepción personal del evaluador respecto a la manera de trabajar y el comportamiento de determinado colaborador. La información suele obtenerse de la observación directa del superior o en algunos casos la percepción de los clientes.

Los atributos que se evalúan más comúnmente en este tipo de evaluaciones son:

Resultados de ventas

- Volumen
- Ventas a nuevas cuentas
- Venta de toda la línea de productos

Conocimiento del puesto

- Conocimiento de políticas de venta
- Conocimiento de productos de la empresa
- Conocimiento de precios

Administración del territorio

- Planeación de actividades y visitas
- Control de gastos
- Manejos de informes y registros

Relaciones con los clientes y la empresa

- Reputación del vendedor con los clientes
- Reputación del vendedor con los asociados y la empresa

Características personales

- Iniciativa
- Aparencia personal
- Personalidad
- Uso potencial de sus recursos

c) Hipótesis

Hipótesis general

Existe influencia entre los incentivos en el desempeño laboral de la fuerza de ventas generando productividad en la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

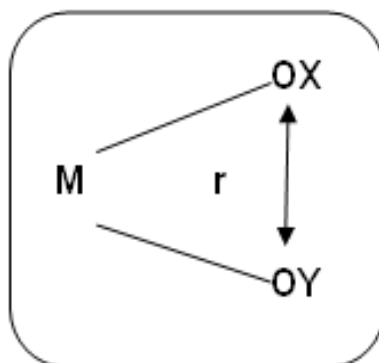
1.1 Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM
Incentivos	Compensar en las ventas es complicado, existen varios componentes importantes en las compensaciones de los vendedores que a menudo abarcan combinaciones de salario, comisiones, bonos, concursos de ventas, compensaciones no económicas (como programas de reconocimiento, etc.) (Johnston y Marshall, 2009)	<p>Para la investigación incentivos se definen como aquellas retribuciones que los empleadores ofrecen a sus empleados como parte de una medida de mejorar la productividad y por consiguiente la productividad de la empresa.</p> <p>Para recoger información sobre la variable se consideró diseñar un cuestionario de encuesta dirigido a los colaboradores, una guía de entrevista dirigida al propietario.</p>	<p>Compensación económica</p> <p>Compensación no económica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monto del salario del vendedor • Monto por alcanza o sobrepasar ventas. • % fijado sobre la venta de cada producto • Tipo de bonos por ventas • Frecuencia de concursos de venta • Seguro de salud • Comodidades para tomar un descanso dentro de la distribuidora. • Reuniones de confraternidad con los vendedores • Facilidades y comodidades para realizar el trabajo • Material adecuado para efectuar las ventas • N° de capacitaciones mensuales en temas de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Salario • Comisiones • Bonos • Concursos de ventas • Incentivos asistenciales • Incentivos recreativos • Incentivos supletorios • Incentivos de adiestramiento

				<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de ascender a supervisor de ventas 	
Desempeño laboral	<p>La evaluación implica la determinación de estándares de desempeño siguiendo lineamientos que se consideran importantes para el éxito en las ventas. El proceso de control está basado en la recolección de información sobre el desempeño para poder comparar los resultados reales con estándares. Para el equipo de ventas como un todo, el presupuesto de ventas será un estándar contra el cual se evaluará el desempeño real. Para cada vendedor su cuota será el principal estándar del éxito (Jobber y Lancaster, 2012)</p>	<p>El desempeño laboral es el rendimiento del vendedor dentro del ejercicio de sus funciones. Está influenciado por las capacidades, habilidades y competencias del vendedor y la motivación condiciones laborales por parte de la empresa, el resultado se ve expresado en su nivel de ventas.</p> <p>La información sobre la variable será obtenida por medio de lista de cotejo de actividades de los vendedores diseñada bajo la metodología de revisión de conductas, y entrevista a directivos de la empresa.</p>	Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de ventas logrado • Ganancias generadas • Ventas por cuenta activa • Número de pedidos por laboratorio • Ventas a nuevos clientes • Número de cotizaciones • Número de visitas prospecto • % de metas cumplidas • Conocimiento de políticas de ventas • Conocimiento de productos de la empresa • Conocimiento de la cartera de precios • Persuasión del colaborador para cerrar la venta • Nivel de compromiso del vendedor por vender todos los productos por igual • Nivel de comunicación con jefes y compañeros de trabajo • Nivel de iniciativa por mejorar su desempeño • Habilidad para superar objeciones • Manejo y desarrollo de buenas relaciones con sus clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro de metas • Cocompetencia del puesto • Comportamiento observado

1.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue No experimental que según Dzul (2010, p.2) “Es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos”. La representación esquemática del diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

M: Muestra (fuerza de ventas)

O x: Observación de la variable independiente: calidad de servicio

O y: Observación de la variable dependiente: fidelización del cliente

r: Relación posible entre las variables

1.3. Tipo de estudio

La investigación es de tipo correlacional. Para Sabino (2012), un estudio correlacional puede intentar determinar si individuos con una puntuación alta en una variable también tiene puntuación alta en una segunda variable y si individuos con una baja puntuación en una variable también tienen baja puntuación en la segunda. En el caso de la investigación se intentó determinar si la variable incentivos tiene influencia en la variable desempeño laboral de la fuerza de ventas de la empresa BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo.

1.4. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

1. Población: la población estuvo conformada por el total de 12 vendedores pertenecientes a la fuerza de ventas de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo.
2. Muestra: la cantidad de la muestra estuvo conformado por el total de la población de estudio, es decir los 12 vendedores de la fuerza de ventas de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo.
3. Unidad de análisis: el vendedor de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo.

1.5. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

1.5.1. Técnicas

Encuesta: esta técnica fue empleada para recopilar información sobre la percepción de los miembros de la fuerza de ventas de la empresa de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo. Del mismo modo, se empleó para medir la variable desempeño laboral.

Entrevista: Esta técnica se empleó para recopilar información cualitativa sobre las variables de estudio por parte de los representantes de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo.

1.5.2. Instrumentos

Cuestionario de encuesta: este instrumento fue empleado en dos momentos:

Para recopilar información de la fuerza de venta. - se diseñó un cuestionario de 11 ítems respecto los indicadores de la variable incentivos laborales (económicos –no económicos). Para responder se empleó la escala Likert con escala de Muy desacuerdo (valor 1), En desacuerdo (valor 2), Regular (valor 3), De acuerdo (valor 4) y Muy de acuerdo (valor 5).

Para evaluar el desempeño de fuerza de venta. -se diseñó un cuestionario de 20 indicadores de medición, que fueron calificados con la escala de Likert con los valores de Muy satisfactorio (valor 4), Satisfactorio (valor 3), Regular (valor 2), Insatisfactorio (valor 1) y No aplica (valor 0).

Guía de entrevista: este instrumento estuvo diseñado en bases a 6 preguntas abiertas; (4) variable incentivos y (4) variable desempeño laboral.

1.5.3. Procedimientos

Para la aplicación de los instrumentos de recopilación de información se coordinó con el representante de la distribuidora BVC Farma EIRL. con el objetivo de obtener el apoyo para poder aplicar el cuestionario a la fuerza de venta, y para el llenado del cuestionario evaluación de desempeño de los vendedores y realización de una entrevista complementaria.

1.6. Validez y confiabilidad de instrumentos de recolección de datos

a. Validez de contenido. Se llevará a cabo mediante la valoración (juicio de expertos) de los ítems por parte de un grupo de tres expertos conocedores del tema de incentivos y desempeño laboral, los cuales se consignarán en forma alfabética, todos ellos con el grado de magister o de doctor:

Magister, Experto 1

Con la calificación obtenida de los expertos se realizó la prueba de Razón de Validez de contenido de Lawshe y del coeficiente de V de Aiken, resultando en ambos casos preferentemente con excelente validez y validez perfecto tal como se evidencia en el anexo más abajo descrito.

El cálculo de la Razón de Validez de Contenido (Content Validity Ratio, CVR) de Lawshe definida por.

$$RVC = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

Donde:

n_e = número de expertos

N = número total de expertos

El cálculo de validez de contenido con el Coeficiente de V de Aiken, está definida por la siguiente fórmula:

$$V = \frac{S}{(N(C - 1))}$$

Donde:

V = Coeficiente de Validación: V de Aiken.

S = Sumatoria = Número de jueces.

C = Número de valores.

b. Confiabilidad

Una vez validados los ítems de los cuestionarios de las variables, se aplicó la prueba piloto a 12 vendedores de la distribuidora BVC Farma de la ciudad de Trujillo. Posteriormente, se empleó la prueba de Alfa de Cronbach para la confiabilidad estadística.

1.7. Método de análisis de datos

Los métodos que se usó para el análisis de los datos son:

a. Estadística descriptiva:

- Elaboración de la matriz de base de datos sobre la influencia de los incentivos en el desempeño laboral de la fuerza de ventas de la distribuidora BVC Farma EIRL.
- Elaboración de figuras estadísticas.

b. Estadística inferencial:

- Para procesar y obtener los valores estadísticos descriptivos y la contratación de las hipótesis, se utilizará el software de estadística para ciencias sociales (SPSS V20).
- Se aplicará la prueba de Spearman, es uno de los supuestos básicos de la estadística paramétrica, es decir, que permite contrastar hipótesis referidas a algún parámetro (la noción de parámetro siempre remite al valor del estadístico en la población); es el cumplimiento de normalidad y el uso de muestreo aleatorios (Giorgio, 2014).

c. Aspectos éticos, En la presente investigación se salvaguardo la identidad de los participantes del estudio y se tuvo en cuenta las consideraciones éticas pertinentes: como confidencialidad, consentimiento informado, libre participación y anonimato de la información.

- Confidencialidad: La información brindada no será difundida ni divulgada para cualquier otro fin que no sea académico y completamente vinculado a la investigación académica.
- Consentimiento informado: se tuvo la aceptación y participación voluntaria de la gerencia de la distribuidora BVC Farma EIRL.
- Libre participación: No existió presión a los clientes para participar en el llenado de encuestas, del mismo modo no hubo inferencia en las respuestas a las preguntas del cuestionario.
- Anonimidad: Se mantendrá en consideración desde el principio de la investigación.

CAPITULO 4. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios diseñados para la investigación. De acuerdo al objetivo “Determinar la influencia de los incentivos económicos en el nivel de desempeño de la fuerza de venta de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo” como primera medida se midió el nivel satisfacción de los vendedores con los incentivos:

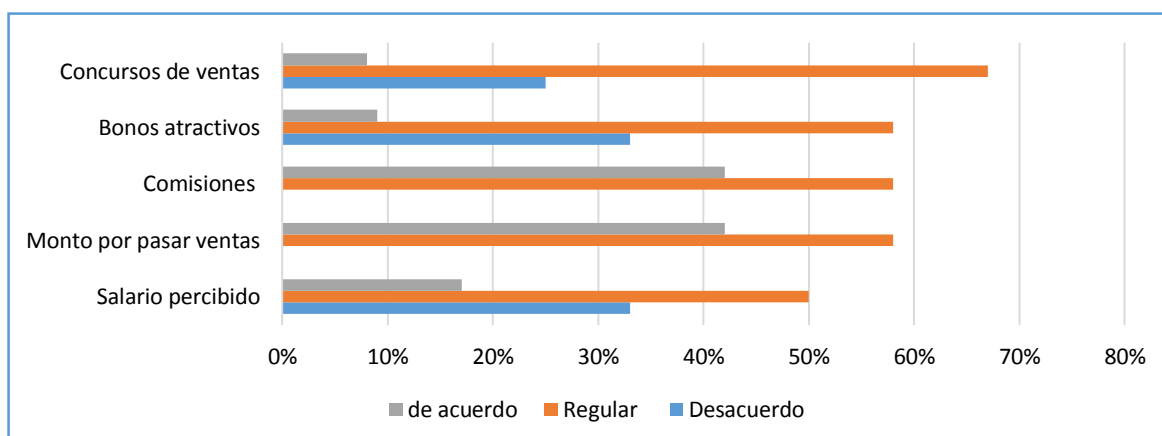
Tabla 1.
Incentivos económicos

Ítems	Desacuerdo	Regular	De acuerdo	Promedio
Salario percibido	33%	50%	17%	2.8
Monto por pasar ventas		58%	42%	3.4
Comisiones		58%	42%	3.4
Bonos atractivos	33%	58%	9%	2.8
Concursos de ventas	25%	67%	8%	2.9
			Promedio	3.02

Fuente: Base de datos Elaboración propia

En la tabla n°1, se observa que en aspectos como montos por pasar de ventas y comisiones el 42% los vendedores están de acuerdo y el 58% lo señaló como regular, seguido el 75% (67% regular y 8% De acuerdo) se encuentran incentivados por la presencia de concursos de ventas, luego el 83% (33% desacuerdo y 50% regular) calificaron de desacuerdo a regular al salario percibido. De manera general, los colaboradores calificaron como regular a los incentivos económicos (3.02).

Figura 1.
Incentivos económicos



Fuente: Tabla 1

En la figura n°1, se puede ver que para la dimensión incentivos económicos son montos de ventas y comisiones con las que se encuentran medianamente de acuerdo los encuestados (58%), solo el 42% está de acuerdo. Son los concursos de ventas los que fueron calificados con regular satisfacción por más de la mitad de los colaboradores (67%), y el indicador menos valorado fue bonos atractivos el 33% está en desacuerdo y solo un 8% de acuerdo.

Para realizar el segundo objetivo de la investigación “Determinar la influencia de los incentivos no económicos en el nivel de desempeño de la fuerza de venta de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo” se presentan los resultados de la segunda dimensión de la variable incentivos:

Tabla 2.

Incentivo No económico

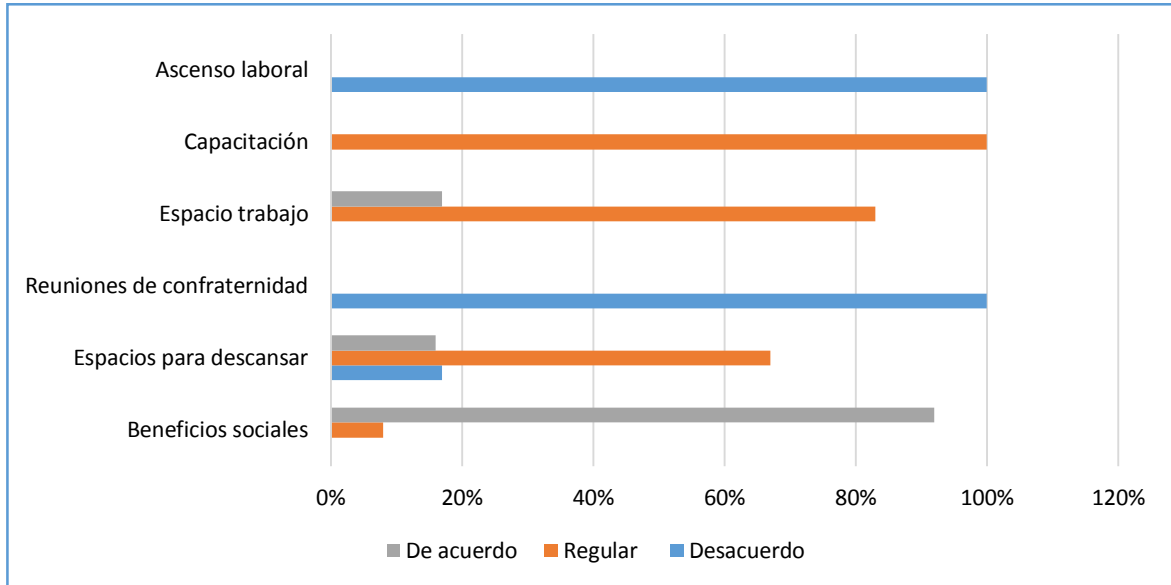
Ítems	Desacuerdo	Regular	De acuerdo	Promedio
Beneficios sociales		8%	92%	4.0
Espacios para descansar	17%	67%	16%	3.0
Reuniones de confraternidad	100%			2.0
Espacio trabajo		83%	17%	3.2
Capacitación		100%		3.0
Ascenso laboral	100%			1.9
				2.8

Fuente: Base de datos Elaboración propia

En la tabla 2, se observa que el 92% de los colaboradores está de acuerdo con los beneficios laborales, en sentido contrario el 100% de los encuestados están en desacuerdo con las afirmaciones la empresa realiza reuniones de confraternidad y la empresa ofrece ascenso laboral, y el 100% de encuestados califican como regular a la existencia de procesos de capacitación por parte de la empresa. En cuanto al ítem espacio para descansar el 83% (67% Regular y 16% De acuerdo) se encuentra medianamente de acuerdo, caso similar sucede con espacio de trabajo (83% Regular y 17% De acuerdo). El promedio de valoración de la dimensión incentivos no económicos es de 2.8 de escala regular.

Figura 2.

Incentivos No económicos



Fuente: Tabla 2

En la figura n°2, se muestra de manera gráfica que son ascenso laboral y reuniones de confraternidad los de mayor porcentaje de desacuerdo, existe una gran diferencia con el resto de los ítems de la dimensión. Caso contrario sucede con los beneficios sociales que tuvieron mayor aceptación por los colaboradores, el 92% se encuentra de acuerdo. Finalmente, en la escala regular se encuentra en los ítems capacitación, espacio de trabajo, espacios para descansar con el 100%, 83% y 67%, respectivamente.

De las dos dimensiones de la variable Incentivos, fueron los incentivos económicos los que tuvieron mejor valoración con el promedio de 3.02, mientras que los incentivos no económicos obtuvieron 2.85. Ambos casos se encuentran dentro de la escala regular y representaría que los colaboradores no se encuentran plenamente incentivados por la empresa, existiendo aspectos por mejorar como salario percibido para el caso de incentivos económicos, y políticas de ascenso laboral y espacios para descansar en los incentivos no económicos. En general la fuerza de venta se encuentra regularmente incentivada con un promedio de 2.93.

Como segunda acción para cumplir los objetivos específicos de la investigación, se consideró evaluar el desempeño de la fuerza de venta de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo, para ello se diseñó un cuestionario en base a la teoría de la evaluación de desempeño laboral:

Tabla 3.

Evaluación de desempeño – orientación al logro de meta

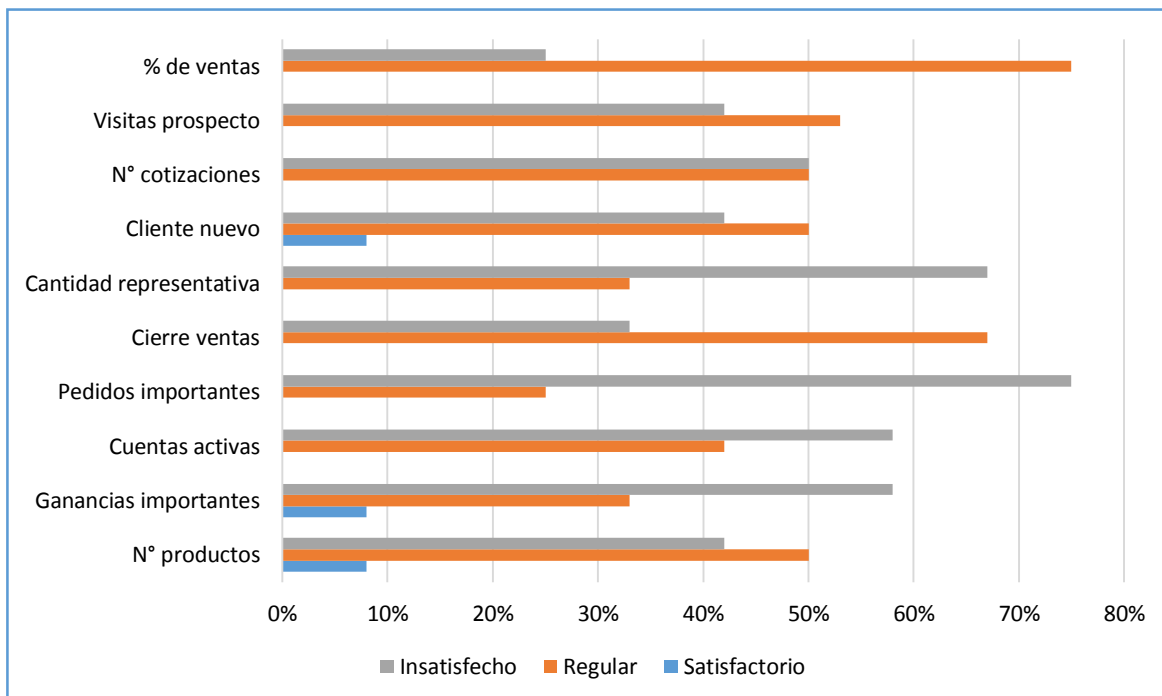
Metas	Satisfactorio	Regular	Insatisfecho	Promedio ítems
N° productos	8%	50%	42%	2.5
Ganancias importantes	8%	33%	58%	2.5
Cuentas activas		42%	58%	2.3
Pedidos importantes		25%	75%	2.1
Cierre ventas		67%	33%	2.7
Cantidad representativa		33%	67%	2.2
Cliente nuevo	8%	50%	42%	2.6
N° cotizaciones		50%	50%	2.7
Visitas prospecto		53%	42%	2.6
% de ventas		75%	25%	2.1
				2.4

Fuente: Base de datos Elaboración propia

En la tabla n°3, se observa que el empleador ha calificado como regular el desempeño de la fuerza de ventas en los siguientes aspectos: el vendedor logra cerrar todas sus ventas con sus clientes potenciales (67% regular), el vendedor ingresa mensualmente número interesante de cotizaciones (50% regular), el vendedor demuestra habilidad para cerrar ventas a clientes nuevo (8% satisfecho y 50% regular satisfecho), el vendedor reporta número significativo de visitas prospecto (53% regular), el vendedor cumple con venta del número de productos asignados por laboratorio (8% satisfecho y 50% regular satisfecho), y el vendedor aporta ganancias importantes producto de sus ventas (8% satisfecho y 33% regular satisfecho). Los ítems con menor valoración (insatisfecho) fueron: el vendedor logra pedidos importantes por laboratorio (75% insatisfecho), el vendedor logra vender una cantidad representativa por línea de producto (67% insatisfacción), y el vendedor logra mantener cuentas importantes activas para la empresa (58% insatisfechos). En promedio el desempeño de la fuerza de venta en esta dimensión fue calificada como con escala de Insatisfecho con promedio de 2.4.

Figura 3.

Evaluación de desempeño – Orientación al logro de metas



Fuente: Tabla 3

En la figura n°3, se muestra de manera gráfica que el desempeño de la fuerza de ventas en promedio se encuentra en escala regular, es decir existen aspectos por afianzar para un mejor desempeño. Siendo los aspectos pedidos importantes, cuentas activas, ganancias importantes y n° de productos los que tienen más insatisfechos al empleador.

Tabla n°4

Evaluación de desempeño – Conocimiento del puesto

Ítems	Satisfactorio	Regular	Insatisfecho	Promedio ítems
Políticas de ventas		75%	25%	2.8
Detalles productos		75%	25%	2.8
Cartera precios	8%	67%	25%	2.8
			Promedio	2.8

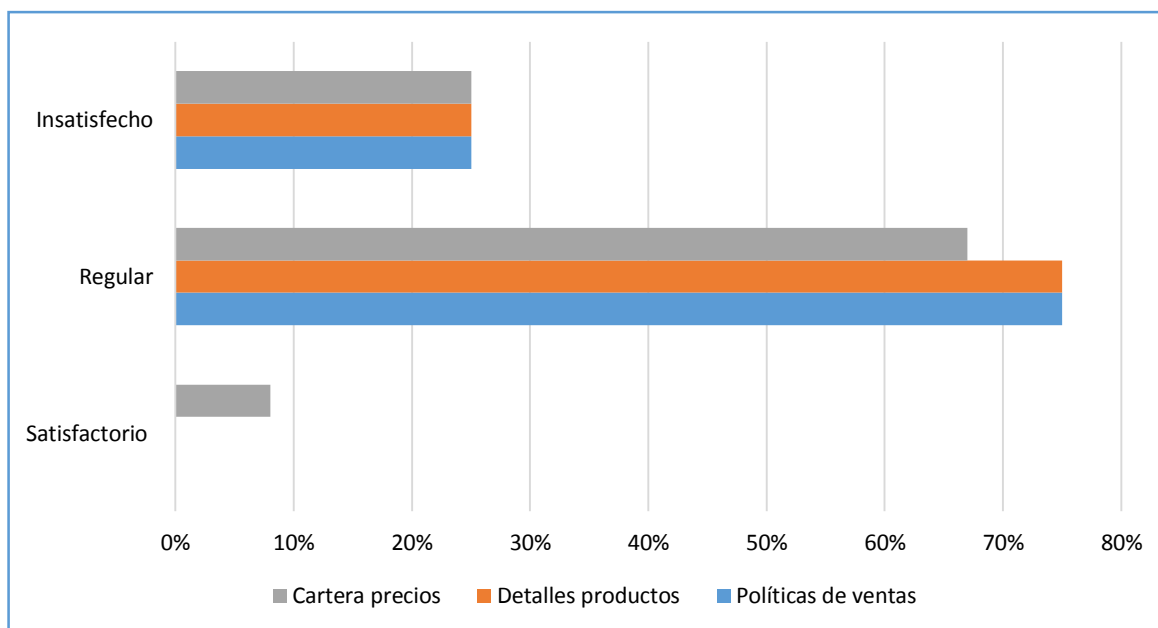
Fuente: Base de datos Elaboración propia

En la tabla n° 4, se observa que en la dimensión Conocimiento del puesto se midieron el vendedor demuestra conocer la cartera de precios (8% satisfecho y 67 % regularmente satisfecho), el vendedor demuestra en su desempeño conocer las políticas de ventas y el vendedor demuestra conocer los detalles de los productos comercializados por la distribuidora en ambos casos con el

25% insatisfecho y el 75% regularmente satisfecho. De manera general la dimensión fue valorada con 2.8 encontrándose en la escala de regular.

Figura n°4

Evaluación de desempeño – Conocimiento del puesto



Fuente: Tabla 4

En la figura n°4, se muestra que en dimensión conocimiento del puesto destaca la escala regular para sus ítems, es decir el empleador no está plenamente satisfecho con el desempeño de la fuerza de ventas, siendo solo el ítem el vendedor demuestra conocer la cartera de precios el de mayor satisfacción.

Tabla n° 5

Evaluación de desempeño – comportamiento

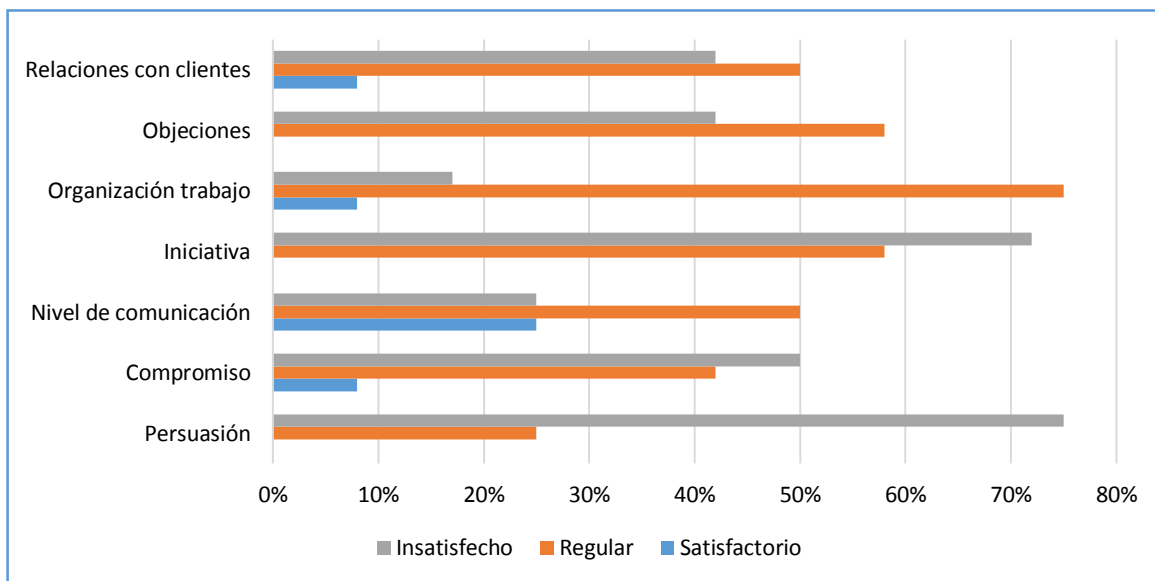
Ítems	Satisfactorio	Regular	Insatisfecho	Promedio ítems
Persuasión		25%	75%	2.2
Compromiso	8%	42%	50%	2.3
Nivel de comunicación	25%	50%	25%	3.0
Iniciativa		58%	72%	2.6
Organización trabajo	8%	75%	17%	2.9
Objeciones		58%	42%	2.6
Relaciones con clientes	8%	50%	42%	2.7
				2.6

Fuente: Base de datos Elaboración propia

En la tabla n° 5, se observa que los aspectos más cuestionados en la dimensión fueron: el vendedor muestra capacidad de persuasión ante sus clientes (75% insatisfecho) y el vendedor muestra compromiso por vender todos los productos por igual” (50% insatisfecho). En escala de regular fueron calificados los aspectos: el vendedor maneja un buen nivel de comunicación con jefes y compañeros de trabajo (50% regularmente satisfecho), el vendedor muestra iniciativa por mejorar su desempeño (58% regularmente satisfecho), el vendedor muestra una adecuada organización en su área de trabajo, acorde con las expectativas según su puesto (75% regularmente satisfecho), el vendedor demuestra habilidad para superar objeciones (58% regularmente satisfecho) y el vendedor maneja buenas relaciones con sus clientes (50% regularmente satisfecho). En general la dimensión fue calificada con 2.6 encontrándose dentro de la escala regular.

Figura n°5

Evaluación de desempeño – comportamiento



Fuente: Tabla 5

En la figura n°5, se observa que en promedio el empleador se encuentra medianamente satisfecho con el desempeño de la fuerza de ventas en la dimensión conocimiento del puesto. Son los aspectos como: relaciones con los clientes, manejo de objeciones, iniciativa, compromiso y persuasión los de mayor preocupación de la gerencia.

Posterior a la evaluación de la dimensión de la variable desempeño laboral se determinó que el nivel de desempeño de la fuerza de ventas de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo fue de 2.61 (regular), destacando la dimensión conocimiento del puesto (2.8), seguida

comportamiento observado (2.6). Para el caso de orientación al logro de metas (2.4), esta fue la menor valorada con escala de insatisfecho.

Tabla 6.

Correlación de incentivos económicos y el nivel de desempeño laboral

		Económico	Desempeño
Económico	Correlación de Pearson	1	,258
	Sig. (bilateral)		,018
	N	12	12
Desempeño	Correlación de Pearson	,258	1
	Sig. (bilateral)	,018	
	N	12	12

Fuente: Base de datos Elaboración propia

Para determinar la correlación entre los incentivos económicos y el desempeño laboral de la fuerza de venta de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo, se procedió a realizar la prueba paramétrica de Coeficiente de Correlación de Pearson. Según resultados del baremo de coeficiente de Pearson, existe un coeficiente de 0,258 representando una correlación positiva baja. Y en cuanto al nivel de significancia obtenido 0,018 representa que, si existe relación entre la dimensión incentivos económicos y desempeño, debido a que el nivel de significancia es menor a 0,05.

Tabla 7.

Correlación de incentivos no económicos y el nivel de desempeño laboral

		No_ Económico	Desempeño
No_ Económico	Correlación de Pearson	1	,174
	Sig. (bilateral)		,004
	N	12	12
Desempeño	Correlación de Pearson	,174	1
	Sig. (bilateral)	,088	
	N	12	12

Fuente: Base de datos Elaboración propia

Según la prueba paramétrica de Coeficiente de Correlación de Pearson se obtuvo un coeficiente de 0,174 representando una correlación positiva muy baja. Y en cuanto al nivel de significancia obtenido 0,004 representa que existe relación entre la dimensión incentivos no económicos y desempeño, debido a que el nivel de significancia es menor a 0,05.

Tabla 8.
Correlación de incentivos y desempeño laboral

		Desempeño	Incentivos
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,176
	Sig. (bilateral)		,004
	N	12	12
Incentivos	Correlación de Pearson	,176	1
	Sig. (bilateral)	,098	
	N	12	12

Fuente: Base de datos Elaboración propia

Según la tabla n°8, el coeficiente de correlación entre las variables incentivos y desempeño laboral es de 0,176, lo que indica que existe correlación positiva muy baja. Y en cuanto al nivel de significancia se obtuvo 0,004 encontrándose por debajo del margen de error permitido (0,05) por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación “Existe influencia entre los incentivos en el desempeño laboral de la fuerza de ventas generando productividad en la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo”

CAPITULO 5. DISCUSIÓN

En este capítulo se coloca a discusión los resultados de la investigación sobre las variables Incentivos y Desempeño Laboral en el área de ventas de la distribuidora BVC Farma de la ciudad de Trujillo. Respecto a la primera variable, Gorbaneff (2010) mencionó que los incentivos son una especie de recompensa, que abarca aspectos económicos y no económicos, que se encuentra condicionada a los resultados de la medición de un trabajo u observación de ciertas normas de conducta. En ventas los incentivos pueden ser el sueldo, comisiones, bonos, concursos de ventas y prestaciones.

De acuerdo a la literatura revisada se puede afirmar que los incentivos pueden llegarse a convertirse en una herramienta importante de motivación, siempre y cuando se desarrollen dentro de un proceso de planificación y sean correctamente aplicados en los colaboradores. Además, se conoce que los incentivos son un proceso de apoyo que fortalece las conexiones estructurales en la organización, puesto que orientan el comportamiento requerido de los empleados. Por ello, es necesario la consistencia e integración entre las conexiones estructurales y el plan de incentivo; en sentido contrario se podría generar situaciones conflictivas que perjudicarían las actitudes y desempeño de los colaboradores.

En cuanto a desempeño laboral, Johnston y Marshall (2014) mencionaron que en ventas el desempeño se considera como la conducta evaluada en términos de su contribución a las metas. El desempeño tiene un elemento normativo que refleja si la conducta del vendedor es competente o deficiente, adecuada a la luz de incentivos y objetivos de la empresa.

Del concepto se comprende que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático que mide el desempeño del colaborador e identifica sus potencialidades para el futuro. Es decir, consiste en valorar el rendimiento de cada miembro de la empresa, con la finalidad de establecer estrategias de solución a problemas, y motivar al colaborador, todo en beneficio del desarrollo de la empresa.

Aclarada la definición conceptual de las variables, se ponen a discusión los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación. Para el objetivo “Determinar la influencia de los incentivos económicos en el nivel de desempeño de la fuerza de venta de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo”, se obtuvo que en promedio la fuerza de venta se encuentra regularmente de acuerdo con los incentivos de la distribuidora. Existe mayor aprobación por los montos por pasar las ventas y comisiones los que cuenta con el 42% de aceptación, a pesar que el 58% esta medianamente de acuerdo. Aspectos como el salario (33% desacuerdo y 50% regular acuerdo) y bonificaciones (33% desacuerdo y 58% regular acuerdo) son cuestionados por los vendedores.

Por los resultados, se observa que el interés de los trabajadores recae en el dinero que pueden recibir como parte de su salario y bonificaciones. En entrevista con el gerente de la distribuidora BVC Farma informó que los vendedores reciben el sueldo básico más movilidad. Al respecto en su investigación, Alvitez y Ramírez (2013) mencionaron que existe una relación directa entre el programa de compensaciones e incentivos con la motivación de los trabajadores, destacando el atributo salario. El cual es percibido de distintas maneras por el empleador y el empleado. Espinoza y Huaita (2012) mencionaron que los incentivos forman parte de la naturaleza de las relaciones económicas. En el terreno laboral, los empleadores usan incentivos monetarios para que los empleados dirijan su atención y su esfuerzo según el interés de la organización. De esta forma, los incentivos hacen que la remuneración de los empleados varíe según su desempeño.

De acuerdo con lo mencionado por los investigadores, el salario juega un rol muy importante en la motivación del colaborador, ya que por medio de este es posible atender sus necesidades básicas como alimentación, vestir, vivienda y otras. Este es un elemento importante en la vida del empleado ya que permite su desarrollo personal y el de su familia. De acuerdo a la cantidad percibida, el colaborador va cubriendo sus necesidades básicas para luego destinar el resto a las necesidades relacionadas al ocio y recreación.

En lo que respecta a la competitividad de la empresa, el salario funciona como un incentivo para mejorar el desempeño de los colaboradores. Mientras más atractivo es el salario, el colaborador se fideliza, se siente valorado, se siente motivado y coloca mayor empeño al realizar sus funciones. También es importante que la empresa se preocupe por entregar el salario a tiempo, esto ofrece seguridad al empleado, al formar parte de una empresa que lo protege, respalda y brinda condiciones para su desarrollo. La inestabilidad en las fechas de pago puede generar desmotivación, fastidio y deserción de los colaboradores. En otra posición Guillermo (2005) mencionó que si bien una adecuada remuneración es estimulante, pero los incentivos intangibles también producen dividendos en forma de esfuerzos extras, que pueden crear un ambiente en el que los trabajadores puedan dar todo su potencial para lograr los objetivos empresariales. Por ello, sugiere que se debería diseñar programas de incentivos que respondan al perfil de cada empresa.

Otro aspecto que tiene poco incentivados a la fuerza de venta de BVC Farma, es la bonificación. “Un bono es un pago que se realiza a discreción de la directiva por alcanzar o sobrepasar cierto grado determinado de desempeño” (Johnston y Marshall, p. 340). Según resultados, el 33% de vendedores está en desacuerdo y el 58% está medianamente de acuerdo con los bonos. Situación que resulta preocupante e invita a reflexionar sobre la efectividad de los bonos en la empresa, ya que dentro de sus políticas esta que los bonos se dan en dinero o productos, pero que están a cargo de los laboratorios; es decir se trata de un acuerdo directo entre el vendedor y el laboratorio. Se cree que esto podría generar inestabilidad en el porcentaje de ventas de distintas marcas, ya que el vendedor presta atención en vender al laboratorio que ofrece bonificación. Y además, no se regula

los porcentajes o tipos de bonificaciones generando desigualdad dentro de la fuerza de ventas. No se trata que la empresa BVC Farma no se apoye en los bonos que ofrecen los laboratorios, sino que estos sean regulados y ofrecidos en las mismas condiciones para todos sus vendedores. De lo contrario se podría estar desmotivando a la fuerza de ventas.

En su investigación, Guatarasma y Marcano (2013) concluyen que los docentes no se encuentran satisfechos con su puesto de trabajo y permanencia en la institución educativa. Cuestionando el bono económico por alimentación, argumentaron que no cubre sus necesidades. Y por otro lado no están conformes con los incentivos no económicos por no ser permanentes ni claros en la institución. Esta investigación pone de manifiesto que un bono mal diseñado o implementado no logra satisfacer al colaborador; no se trata que la empresa cumpla con implementar un sistema de bonificación, sino que lo diseñe de acuerdo a las necesidades y expectativas de sus colaboradores.

Otro de los aspectos cuestionados por la fuerza de venta, son los concursos de ventas, eventos que para los vendedores no son equitativos al esfuerzo que representan, ya que las metas por laboratorio son altas y los premios poco atractivos. Se conoce que en la empresa BVC Farma estos eventos se celebran en pocas oportunidades y que por lo general son promovidos por los laboratorios. Ante un 25% que se encuentra en desacuerdo y 67% medianamente de acuerdo, se puede afirmar que estos eventos no son auspicios para incentivar al vendedor.

Con lo que respecta a las comisiones, el 42% de los vendedores se sienten medianamente de acuerdo con la empresa BVC Farma. Por información ofrecida por la gerencia de la empresa las comisiones se dan de acuerdo a la cuota de ventas que va de S/. 45000 a S/. 75000; si vendedor llega del 80% al 100% recibiría 1.5%. Sobre esto, tomando en cuenta las opiniones de los vendedores y en revisión de la teoría, se considera que es una mala práctica, que en lugar de motivar podría desmotivar al vendedor, ya que muchos argumentan que los porcentajes son pequeños y que la diferencia entre las comisiones es mínima, es por ello que la mayoría de los colaboradores se preocupa en llegar solo al 80% con lo que se sienten seguros, prestando más atención a comercializar los productos de mayor rotación y descuidando los productos de laboratorios nuevos o que requieren impulso en el mercado.

Se debe mencionar que para que los incentivos económicos se hagan efectivos en la distribuidora BVC Farma, el vendedor tiene que realizar la cobranza de todos sus clientes de su zona. De quedar deudas pendientes disminuye el porcentaje de comisión a recibir. Esta política puede ser cuestionada, porque si bien es cierto el vendedor debe asegurar la venta y realizar el cobro, existen factores ajenos a su persona que pueden imposibilitar el pago del 100% de sus ventas. O en todo caso, la empresa debe tener mayor flexibilidad en los porcentajes o plazos.

Finalmente, otra mala práctica en la empresa BVC Farma es que los pedidos que el cliente genera por teléfono directamente a la distribuidora no son designados al vendedor de zona, ello ocasiona que el vendedor se sienta desmotivado, ya que no le suma en su cuota.

Como segunda dimensión de la variable Incentivos, estuvo incentivos no económicos. Espinoza y Huaita (2012) mencionaron que en los incentivos no económicos es donde la productividad del empleado se puede medir y está imperfectamente relacionada a algún indicador de su esfuerzo, y en el que los empleados son más adversos al riesgo que el empleador. Así, sobre la base de cómo compensan los empleadores el riesgo para los empleados, de cuánto se observa del esfuerzo y los incentivos que están dispuestos a pagar, estos incentivos otorgan algún tipo de premio condicionado al cumplimiento de metas.

Según resultados, el 92% de los vendedores de BVC Farma está de acuerdo con los beneficios laborales, en sentido contrario el 100% de los encuestados están en desacuerdo con las afirmaciones la empresa realiza reuniones de confraternidad y la empresa ofrece ascenso laboral, y el 100% de encuestados califican como regular a la existencia de procesos de capacitación por parte de la empresa. En cuanto al ítem espacio para descansar el 83% (67% Regular y 16% De acuerdo) se encuentra medianamente de acuerdo, caso similar sucede con espacio de trabajo (83% Regular y 17% De acuerdo). El promedio de valoración de la dimensión incentivos no económicos es de 2.8 de escala regular. En parcial coincidencia con los resultados se citan a González y Escalona (2015), quienes dejaron en evidencia que los beneficios laborales percibidos por los trabajadores de un hotel, responden al cumplimiento de la normativa legal vigente en la materia, pero no a la interrelación positiva entre el trabajador y el patrón en el desarrollo de la actividad laboral, tanto desde el punto de vista individual, como desde el punto de vista colectivo. Los investigadores coinciden en identificar que los beneficios laborales son importantes para el empleado y el empleador, pero que los trabajadores esperan de la empresa lo que va más allá de lo que estipula el marco legal. Es decir, también muestran interés en aspectos intangibles como por ejemplo las relaciones con sus compañeros y jefes.

Uno de los aspectos que más es cuestionado por los vendedores de la empresa BVC Farma es la ausencia de políticas de ascenso laboral. Según la gerencia no existe rotación de personal por el tamaño y naturaleza de la empresa. Se sabe, que incluso no se cuenta con supervisor de ventas por rutas, es decir, los vendedores están a su libre albedrío, la gerencia solo requiere que cumplan con las metas en ventas. La ausencia de una política de ascenso laboral podría provocar descontento en aquellos trabajadores que se sientan motivados por desarrollar una línea de carrera en ventas, situación problemática que podría generar consecuencias negativas en BVC Farma, abriendo la posibilidad de la fuga de capital intelectual, perdiéndose conocimiento, experiencia y cartera de clientes.

De las dos dimensiones de la variable Incentivos, fueron los incentivos económicos los que tuvieron mejor valoración con el promedio de 3.02, mientras que los incentivos no económicos obtuvieron 2.85. Ambos casos se encuentran dentro de la escala regular y representaría que los colaboradores no se encuentran plenamente incentivados por la empresa, existiendo aspectos por mejorar como salario percibido para el caso de incentivos económicos, y políticas de ascenso laboral y espacios para descansar en los incentivos no económicos. En general la fuerza de venta se encuentra regularmente incentivada con un promedio de 2.93.

Según teoría se comprende que un sistema de incentivos puede ser algo que incita, motiva o induce la productividad en la empresa por medio de sus colaboradores. Y por los resultados de la investigación, se observa que no solo los incentivos económicos son de interés de la fuerza de venta. Que en ambos tipos de incentivos la empresa BVC Farma debe mejorar sí comparte la teoría que un empleado motivado y satisfecho genera mayor productividad a la empresa. Además, está que, dentro de la tendencia de la gestión de recursos humanos, los incentivos se presentan como herramientas para orientar las conductas de los colaboradores hacia el logro de los objetivos de la organización. La presencia de un sistema de incentivos en la empresa opera como un mecanismo de control y prevención, ya que se presentan como indicadores de comportamiento permitiendo evitar o corregir conductas distorsionadas.

Espinoza y Huaita (2012) criticaron a los incentivos económicos porque dicen que por medio de ellos no es posible para el empleador observar el esfuerzo del empleado o no es factible saber qué proporción del producto se le atribuye a razón de su esfuerzo. En estos casos, para conseguir un nivel adecuado de esfuerzo el empleador paga al empleado el valor total de su esfuerzo para la producción. En la misma posición se encuentra Sum (2015), quien en su investigación demostró que los colaboradores se sienten incentivados y satisfechos a nivel general, es decir que en el factor de autoestima /autoconcepto se encuentran en un rango alto, un puntaje elevado, indica que ellos buscan afanosamente situaciones y motivos que favorezcan la confianza en sí mismo y acrecienten el autoconcepto.

La segunda variable de la investigación fue desempeño laboral, la que se comprende como aquellas acciones o comportamientos observados en los trabajadores que son relevantes para los objetivos de la empresa. Chiavenato (2009) hizo énfasis que las instrucciones ambiguas, objetivos poco claros, la mala selección e inadecuada o deficiente de capacitación del personal, recursos limitados y la ausencia de liderazgo son factores que impiden un buen desempeño. Es destacable el enfoque del autor, ya que es cierto, muchas veces el deficiente o inadecuado desempeño del colaborador no solo es responsabilidad del mismo, existen factores internos y externos de la empresa que no ofrecen las condiciones para un buen desempeño.

En la investigación el empleador de la distribuidora BVC Farma se encuentra medianamente satisfecho con el desempeño de su fuerza de ventas. La evaluación se realizó en base a tres dimensiones. La primera estuvo referida a la orientación a logro de metas por parte de los vendedores, donde el empleador calificó como regular el desempeño del vendedor en los siguientes aspectos: el vendedor logra cerrar el todas sus ventas con sus clientes potenciales (67% regular), el vendedor ingresa mensualmente número interesante de cotizaciones (50% regular), el vendedor demuestra habilidad para cerrar ventas a clientes nuevo (8% satisfecho y 50% regular satisfecho), el vendedor reporta número significativo de visitas prospecto (53% regular), el vendedor cumple con venta del número de productos asignados por laboratorio (8% satisfecho y 50% regular satisfecho), y el vendedor aporta ganancias importantes producto de sus ventas (8% satisfecho y 33% regular satisfecho). Los ítems con menor valoración (insatisfecho) fueron: el vendedor logra pedidos importantes por laboratorio (75% insatisfecho), el vendedor logra vender una cantidad representativa por línea de producto (67% insatisfacción), y el vendedor logra mantener cuentas importantes activas para la empresa (58% insatisfechos). En promedio el desempeño de la fuerza de venta en esta dimensión fue calificada como con escala de Insatisfecho con promedio de 2.4.

De los indicadores evaluados en el desempeño de la fuerza de ventas de BVC Farma existe mayor insatisfacción en el número de pedidos por laboratorio, pedidos por línea de producto y el mantenimiento de cuentas activas. Se cree que toda esta problemática guarda relación las decisiones tomadas por la gerencia en sus políticas de incentivos laborales. Es decir, al no definirse comisiones atractivas, al dejar los bonos al criterio de los laboratorios, ante la ausencia de un supervisor de ventas es consecuente que el desempeño de los vendedores sea inadecuado o poco satisfactorio.

El centro GDL (2016) propuso que los indicadores de medición del desempeño del vendedor son: número de visitas por días trabajados, número de cotizaciones elaboradas por visitas realizadas, ventas generadas a cada cliente e incremento de las ventas generadas a cada cliente. Los cuales coinciden con los definidos en la investigación. Y se consideran criterios objetivos para medir el desempeño de la fuerza de ventas.

En la segunda dimensión Conocimiento del puesto se midieron el vendedor demuestra conocer la cartera de precios (8% satisfecho y 67 % regularmente satisfecho), el vendedor demuestra en su desempeño conocer las políticas de ventas y el vendedor demuestra conocer los detalles de los productos comercializados por la distribuidora en ambos casos con el 25% insatisfecho y el 75% regularmente satisfecho. De manera general la dimensión fue valorada con 2.8 encontrándose en la escala de regular. Esta dimensión destaca los conocimientos del producto por parte del vendedor, donde debido a la experiencia de los mismos es aceptable su desempeño, pero no plenamente satisfactorio. Lo que podría ocurrir debido a la informalidad en la evaluación, es decir se toma en cuenta que el empleado sepa vender y tenga cartera de clientes, más no si conoce bien el producto,

si maneja precios y sí conoce las políticas de venta de la empresa. Silenciosamente se estaría generando un pasivo que obstaculicen las ventas y por consiguiente la rentabilidad de la distribuidora BVC Farma. En su investigación Mejía (2012) concluyó que es de importancia evaluar por medio de competencias laborales, ya que provoca influencia positiva en los colaboradores, sienten ser evaluados con criterios mejor definidos, a la vez advierte aspectos de mejora en la prestación del servicio. Los consultados argumentaron que la evaluación de desempeño permite desarrollar al máximo sus habilidades personales y profesionales gracias a la exigencia que esta requiere.

En base a la cita y resultados se puede afirmar que la evaluación del desempeño permite la medición de las potencialidades del individuo en su puesto de trabajo. Y que esta es positiva porque brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de los colaboradores según los objetivos de la empresa. Aguirre (2000) es un poco más explícito y menciona que la evaluación del desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así poder mejorar su rendimiento futuro. El autor tiene una posición subjetiva de la evaluación de desempeño, para él no consiste en medir necesariamente competencias cognitivas sino atributos, comportamientos y resultados.

Se conoce que en la empresa se realiza evaluación de desempeño de manera informal, basada en el trabajo diario, lo cual es necesario pero no suficiente. Al no ser formal, no se cuenta con sistema de retroalimentación que permita mejorar significativamente el desempeño del colaborador.

Finalmente, se evaluó el comportamiento de la fuerza de ventas de la distribuidora BVC Farma, donde los aspectos más cuestionados en la dimensión fueron: el vendedor muestra capacidad de persuasión ante sus clientes (75% insatisfecho) y el vendedor muestra compromiso por vender todos los productos por igual (50% insatisfecho). En escala de regular fueron calificados los aspectos: el vendedor maneja un buen nivel de comunicación con jefes y compañeros de trabajo (50% regularmente satisfecho), el vendedor muestra iniciativa por mejorar su desempeño (58% regularmente satisfecho), el vendedor muestra una adecuada organización en su área de trabajo, acorde con las expectativas según su puesto (75% regularmente satisfecho), el vendedor demuestra habilidad para superar objeciones (58% regularmente satisfecho) y el vendedor maneja buenas relaciones con sus clientes (50% regularmente satisfecho). En general la dimensión fue calificada con 2.6 encontrándose dentro de la escala regular. Los puntos más críticos de la evaluación fueron la capacidad de persuasión y compromiso del vendedor, esto podría colocar en evidencia su desmotivación en su puesto de trabajo, es decir puede darse el caso que los vendedores vean a las ventas como algo provisional u opcional o que simplemente no se sientan atraídos por los incentivos que le ofrece BVC Farma. Lo concreto es que frente a un vendedor poco comprometido y con poca

capacidad de persuasión de sus clientes, la empresa está expuesta a grandes pérdidas que pueden repercutir en su economía y posicionamiento en el mercado.

En este apartado se presenta la prueba de hipótesis que según resultados de la prueba no paramétrica de Pearson se acepta la hipótesis de investigación "Existe influencia entre los incentivos en el desempeño laboral de la fuerza de ventas generando productividad en la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo, debido a que se obtuvo el coeficiente de correlación de 0,176, lo que indica que existe correlación positiva muy baja. Y en cuanto al nivel de significancia se obtuvo 0,004 encontrándose por debajo del margen de error permitido (0,05).

Sobre los resultados se puede mencionar que resulta complicado determinar los incentivos reales que motivan a la fuerza de ventas, ya que, debido a la compleja personalidad de los vendedores, es difícil definir perfiles únicos, por ello es labor de la empresa conocer a sus colaboradores para de manera progresiva ir diseñando un plan de incentivos que calce con su fuerza de ventas.

Huitz (1998), fue preciso al señalar que la productividad es un problema y el personal es una parte decisiva para la solución de dicho problema. Los incentivos son un instrumento importante para lograr que los trabajadores sean más productivos y realicen con alto nivel de calidad, ya que retribuyen al trabajador según lo que éste produce, obteniendo mayores beneficios los trabajadores que aporten un mayor esfuerzo adicional para la productividad. Es evidente, que el aumento de la productividad lleva consigo elevar beneficios para la empresa y en consecuencia para los colaboradores. Se podría acotar a la cita que sí la empresa está dispuesta a invertir en incentivos, esta debe ser constante y no debe desfallecer ante el primer tropiezo o al primer momento de encontrar los resultados esperados. La empresa que quiera mantener satisfecho a sus colaboradores debe contar un plan de incentivos realista, oportuno y permanente.

Por otro lado, generalmente, las empresas realizan evaluación de desempeño para medir resultados económicos, lo cual es no sería suficiente si lo que se busca es conocer el desempeño real de los colaboradores. En el caso de las ventas la evaluación de desempeño debe ser una herramienta que permita un espacio de comunicación entre el gerente y la fuerza de ventas. Su fin último debe ser mejorar las relaciones entre gerente y vendedores, fortalecer la confianza y generar entusiasmo, que en un futuro lleven al éxito al vendedor y la empresa.

Es importante mencionar que una empresa no puede adoptar cualquier sistema de evaluación de desempeño, ya que cada organización es única y requiere indicadores confiables, válidos y efectivos. Chiavenato (2000), indicó que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en

el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Finalmente, se puede afirmar que un buen sistema de evaluación de desempeño ayudaría a la empresa a identificar problemas potenciales en el recurso humano; así como permitiría a la empresa realizar una autoevaluación. Un colaborador con un desempeño ineficiente puede colocar en evidencia procesos equivocados en la selección y capacitación o deficiencias en el diseño del puesto o represente un reto a incorporar aspectos de gestión ignorados o descuidados que son demandados en el entorno empresarial.

CONCLUSIONES

- Con coeficiente de correlación de 0,176, se indica que existe correlación positiva muy baja entre las variables incentivos y desempeño laboral. Y con un nivel de significancia de 0,004 se acepta la hipótesis de investigación “Existe influencia entre los incentivos en el desempeño laboral de la fuerza de ventas generando productividad en la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo.
- Según resultados del baremo de coeficiente de Pearson, existe un coeficiente de 0,258 representando una correlación positiva baja. Y en cuanto al nivel de significancia obtenido 0,018 representa que, si existe relación entre la dimensión incentivos económicos y desempeño, debido a que el nivel de significancia es menor a 0,05.
- Según la prueba paramétrica de Coeficiente de Correlación de Pearson se obtuvo un coeficiente de 0,174 representando una correlación positiva muy baja. Y en cuanto al nivel de significancia obtenido 0,004 representa que existe relación entre la dimensión incentivos no económicos y desempeño, debido a que el nivel de significancia es menor a 0,05.
- De las dimensiones de la variable Incentivos, fueron los incentivos económicos los que tuvieron mejor valoración con el promedio de 3.02, mientras que los incentivos no económicos obtuvieron 2.85. Ambos casos se encuentran dentro de la escala regular y representaría que los colaboradores no se encuentran plenamente incentivados por la empresa, existiendo aspectos por mejorar como salario percibido para el caso de incentivos económicos, y políticas de ascenso laboral y espacios para descansar en los incentivos no económicos. En general la fuerza de venta se encuentra regularmente incentivada con un promedio de 2.93. (59% de encuestados).
- Posterior a la evaluación de las dimensiones de la variable desempeño laboral se determinó que el nivel de desempeño de la fuerza de ventas de la distribuidora BVC Farma EIRL de la ciudad de Trujillo fue de 2.61 (regular), destacando la dimensión Conocimiento del puesto (2.8), seguida comportamiento observado (2.6). Para el caso de orientación al logro de metas (2.4), esta fue la menor valorada con escala de insatisfecho.
- El empleador ha calificado como regular el desempeño de la fuerza de ventas en los siguientes aspectos: “El vendedor logra cerrar el todas sus ventas con sus clientes potenciales” (67% regular), “El vendedor ingresa mensualmente número interesante de cotizaciones” (50% regular), “El vendedor demuestra habilidad para cerrar ventas a clientes nuevo” (8% satisfecho y 50% regular satisfecho), “El vendedor reporta número significativo de visitas prospecto” (53% regular), “El vendedor cumple con venta del número de productos asignados por laboratorio” (8% satisfecho y 50% regular satisfecho), y “El vendedor aporta ganancias importantes producto de sus ventas” (8% satisfecho y 33% regular satisfecho). Los ítems con menor valoración (insatisfecho) fueron: “El vendedor logra pedidos importantes por laboratorio” (75%

insatisfecho), “El vendedor logra vender una cantidad representativa por línea de producto” (67% insatisfacción), y “El vendedor logra mantener cuentas importantes activas para la empresa” (58% insatisfechos). En promedio el desempeño de la fuerza de venta en esta dimensión fue calificada como con escala de Insatisfecho con promedio de 2.4 (Insatisfecho)

- El nivel de influencia de los incentivos en el desempeño laboral es baja, lo que determina que existe influencia de los incentivos que recibe la fuerza de venta pero no es determinante en su desempeño.
- Los incentivos económicos tienen influencia baja en el desempeño de la fuerza de ventas de BVC Farma de la ciudad de Trujillo.
- Los incentivos no económicos tienen influencia baja en el desempeño de la fuerza de ventas de BVC Farma de la ciudad de Trujillo.

RECOMENDACIONES

A la distribuidora BVC Farma se recomienda:

- Desarrollar un diagnóstico del nivel de satisfacción de la fuerza de venta, es importante que se conozca la percepción del vendedor para identificar las debilidades y fortalezas de la gestión de recursos humanos en el área de ventas. Una alternativa sería desarrollar una encuesta anónima que permita al colaborador expresar su opinión sin temor a represarías. También sería oportuno acompañar al vendedor en su ruta para conocer cómo se desempeña en sus labores e identificar, si es el caso, obstáculos o situaciones problemáticas que dificulten su desempeño y requieran del apoyo de la distribuidora.
- Definir los objetivos de la empresa y relacionarlos con los vendedores, establecer las políticas del área comercial y mejorar los procesos de capacitación en el área de ventas. Posterior a eso diseñar un plan de incentivos que guarde relación con los recursos de la empresa y los objetivos de venta en un plazo determinado (Anexo 16). La propuesta de plan de incentivos a desarrollar deberá tener en cuenta:

Impartir la motivación extra para los empleados teniendo en cuenta el tiempo para su desarrollo personal y familiar; la evaluación constante del desempeño, un programa de incentivos permitirá conocer el rendimiento de los empleados y el cumplimiento de los objetivos de esa manera se podría ver a los empleados más motivados y eficientes, así como la curva de desempeño; el coste se compensa con resultados/beneficios. Y potenciar el trabajo en equipo, al diseñar el plan con objetivos de equipo, existe mayor probabilidad de mejorar el rendimiento de equipos, y tal vez el clima laboral mejor.
- Desarrollar indicadores de evaluación de desempeño objetivos y acordes a la realidad de la distribuidora. Previo a eso la empresa debe auto diagnosticar, su capacidad de gestión, sus recursos disponibles, sus procesos de selección y perfil del puesto de ventas. Es conveniente que la empresa contrate a un especialista para realizar esta evaluación, por razones de imparcialidad y especialización en el tema.
- Realizar un plan de mejora en ventas anual en busca de un cumplimiento al 100% de la cuota de venta pactada (Anexo13). Realizar alianzas estratégicas con los principales proveedores de productos farmacéuticos que se comercializan para desarrollar programas de incentivos a beneficio de la fuerza de ventas.
- Realizar un plan de mejora de áreas dentro de la organización, para reestructurar la estructura organizacional del organigrama actual y beneficiar a la empresa como a los colaboradores (Anexo12 y Anexo 18).

A la comunidad académica se recomienda:

- A la comunidad académica se recomienda continuar con la propuesta de investigación en otras distribuidoras de otros rubros, por ejemplo, el consumo masivo con el fin de conocer el comportamiento de las variables en otras realidades. Sería interesante investigar y plasmar el conocimiento en una publicación científica que permita incursionar a las ventas dentro del campo de la investigación científica.

A otras distribuidoras de productos farmacéuticos se recomienda:

- Hacer de sus vendedores la herramienta de la competitividad de sus empresas, por ello es importante mejorar los procesos de selección, definir el perfil del puesto, establecer un plan de incentivos y definir un sistema de evaluación, todo bajo la filosofía del éxito compartido.

REFERENCIAS

- Afebrier. (15 de marzo de 2015). *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 30 de noviembre de 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/author/afebrier/>
- Alvitez Suarez, F. W., & Ramírez Cavero, M. Á. (2013). *Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo – 2013*. Tesis de grado, Universidad privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo.
- Centro GDL. (5 de junio de 2016). *Centro GDL.com*. Obtenido de Marketing: <http://www.centrogd.com/a/como-puedo-evaluar-a-los-vendedores-o-a-la-fuerza-de-ventas-20120531>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Dzul Escamilla, M. (15 de octubre de 2010). *Sistema de universidad virtual*. Recuperado el 5 de diciembre de 2017, de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf
- Espinoza , H., & Huaita, F. (2012). *Aplicación de incentivos en el sector público*. Ministerio de economía y finanzas , Lima. Recuperado el 30 de noviembre de 2017, de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/estudios/DGP_incentivos_fusionado.pdf
- García Bonilla, L. (2011). *+ ventas*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Giraldo Henao, C. P. (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*. tesis, Universidad de Antioquia, Medellín. Recuperado el 30 de noviembre de 2017, de <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>
- González , O., & Escalona , W. (2015). *Análisis de incentivos laborales otorgados a los trabajadores de la empresa dedicada al sector hotelero ubicada en Tucacas, estado Falcón*. Tesis de grado, Universidad de Carabobo , Bárbula. Recuperado el 26 de noviembre de 2017, de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3460/12038.pdf?sequence=4>
- Guatarasma , F., & Marcano , F. (2013). *Propuesta de un plan de incentivos laborales para el personal docente de la unidad educativa integral “nuevos horizontes” periodo 2013*. Tesis de grado, Universidad de Oriente, Maturín. Recuperado el 26 de noviembre de 2017, de http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/4740/1/658.3142_G866_01.pdf

- Jiménez Ramírez, L., & Hernández Ovalle, S. (2013). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. *Uexternado*. Recuperado el 5 de diciembre de 2017, de revistas.uexternado.edu.co/index.php/proyecta/article/download/1958/1748
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas*. México: Pearson Educación.
- Johnston, M., & Marshall, G. (2014). *Administración de ventas*. México: McGraw-Hill.
- Mesa Espinosa, M., Naranjo Pérez, R., & Pérez Vidal, L. (enero de 2007). La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*(73). Recuperado el 30 de noviembre de 2017, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>
- Mino Pérez, E. M. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Recuperado el 30 de noviembre de 2017, de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/337/1/TL_Mino_Perez_EdgarMauricio.pdf
- Nicuesa Guelbenzu, M. (11 de noviembre de 2011). *Empresariados*. Recuperado el 5 de diciembre de 2017, de <https://empresariados.com/causas-de-la-falta-de-motivacion/>
- Sabino, C. (2012). *El proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Sum Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Recuperado el 26 de noviembre de 2017, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Universidad EAFIT. (2012). *Gerencias de ventas*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO N°1

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE INCENTIVOS

	Escala de valoración				
	Totalmente desacuerdo 1	Desacuerdo 2	Regular 3	De acuerdo 4	Totalmente De acuerdo 5
Incentivos económicos					
1. El salario que recibo es acorde a mi desempeño					
2. Las cantidades ofrecidas por llegar a la meta en las ventas son atractivas					
3. Las comisiones económicas por producto son altamente motivadoras					
4. La empresa ofrece bonos atractivos para llegar a las metas de ventas					
5. Son usuales los concursos internos para incentivar las ventas					
Incentivos no económicos					
6. La empresa ofrece un respaldo de beneficios sociales (seguro de salud)					
7. Los espacios designados en la empresa para descansar se caracterizan por ser cómodos y agradables					
8. Las reuniones de confraternidad son una de las actividades más constantes en la empresa					
9. La empresa cuenta con espacios cómodos para realizar mi trabajo					
10. La capacitación en ventas es frecuente en la empresa.					
11. La empresa ofrece la posibilidad de ascender laboralmente					

ANEXO N°2
ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

	Escala de valoración				
	Muy satisfactorio 4	Satisfactorio 3	Regular 2	Insatisfactorio 1	No aplica 0
Orientación al logro de metas					
1. El vendedor cumple con venta del número de productos asignados por laboratorio.					
2. El vendedor aporta ganancias importantes producto de sus ventas					
3. El vendedor logra mantener cuentas importantes activas para la empresa					
4. El vendedor logra pedidos importantes por laboratorio					
5. El vendedor logra cerrar el todas sus ventas con sus clientes potenciales					
6. El vendedor logra vender una cantidad representativa por línea de producto					
7. El vendedor demuestra habilidad para cerrar ventas a clientes nuevo					
8. El vendedor ingresa mensualmente número interesante de cotizaciones					
9. El vendedor reporta número significativo de visitas prospecto					
10. El vendedor alcanza constantemente su % de ventas establecido mensualmente					
Conocimiento del puesto					
11. El vendedor demuestra en su desempeño conocer las políticas de ventas					
12. El vendedor demuestra conocer los detalles de los productos comercializados por la distribuidora					
13. El vendedor demuestra conocer la cartera de precios					
Comportamiento observado					
14. El vendedor muestra capacidad de persuasión ante sus clientes					
15. El vendedor muestra compromiso por vender todos los productos por igual					
16. El vendedor maneja un buen nivel de comunicación con jefes y compañeros de trabajo					
17. El vendedor muestra iniciativa por mejorar su desempeño					
18. El vendedor muestra una adecuada organización en su					

área de trabajo, acorde con las expectativas según su puesto					
19. El vendedor demuestra habilidad para superar objeciones					
20. El vendedor maneja buenas relaciones con sus clientes					

ANEXO N°3

GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTE DE BVC FARMA

1. ¿De manera la empresa incentiva a sus trabajadores?
2. ¿Con qué frecuencia realiza capacitaciones para su fuerza de ventas?
3. ¿Qué aspectos se priorizan dentro de los incentivos de la fuerza de ventas?
4. ¿Cuáles son las principales dificultades que observa en el desempeño de su fuerza de ventas?
5. ¿Con qué frecuencia evalúa el desempeño de su fuerza de ventas?
6. ¿Qué aspectos toma en cuenta para evaluar el desempeño de su fuerza de ventas?

ANEXO N° 4 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Título de la Investigación: "Influencia de los incentivos en el desempeño laboral de la fuerza de venta de la distribuidora BVC Farma EIRL de la Ciudad de Trujillo, año 2017"
Línea de Investigación: Gestión de recursos humanos
Apellidos y Nombres del Experto: Mg. Reyes Pastor Graciela Esther
El instrumento de medición pertenece a la variable: Incentivos

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO UTILIZADO

La fiabilidad de un test se refiere a la consistencia interna de sus preguntas, a la mayor o menor ausencia de errores de medida. Un test confiable significa que si lo aplicamos por más de una vez a un mismo elemento entonces obtendríamos iguales resultados.

MÉTODO UTILIZADO

Alfa de Cronbach

El Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. Se supone que las variables están relacionadas con la magnitud inobservable de interés. En particular, las n variables deberían realizar mediciones estables y consistentes, con un elevado nivel de correlación entre ellas.

El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas.

Para el cálculo para el alfa de Cronbach es la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

K= número de ítems

$\sum S_i^2$ = suma de las varianzas de los ítems

S_t^2 = varianza total de los individuos

Según los resultados el instrumento presenta confiabilidad interna altamente significativa.



Mg. Graciela Esther Reyes Pastor
COESPE : 636
INGENIERO ESTADISTICO

REPORTE DE SALIDA

ESTADÍSTICO DE CONSISTENCIA INTERNA DEL CUESTIONARIO

TABLA N° 1

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,847	11

Fuente: Ordenador, SPSS 24

En la tabla N° 1 se observa el coeficiente correspondiente al alfa de conbrach para el análisis de la consistencia interna de la encuesta para medir Incentivos, de 0.847; dentro del rango de muy aceptable para este tipo de instrumento.

TABLA N° 2

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item_1	29,3333	3,333	,601	,774
Item_2	28,7500	4,023	,550	,831
Item_3	29,0000	4,727	,322	,706
Item_4	29,4167	4,083	,380	,774
Item_5	29,2500	5,295	-,137	,771
Item_6	28,1667	5,061	,095	,752
Item_7	29,1667	3,788	,542	,818
Item_8	30,1667	5,424	,000	,842
Item_9	29,0000	4,364	,559	,845
Item_10	29,1667	5,424	,000	,752
Item_11	30,2500	6,023	-,481	,823

Fuente: Ordenador, SPSS 24


 Mg. Graciela Esther Reyes Pastor
 COESPE : 636
 INGENIERO ESTADISTICO

En la Tabla N° 2, se observa que el Alfa de Cronbach para cada uno de los ítems si un elemento es suprimido con la finalidad de mejorar el coeficiente de alfa de cronbach de 0.761 de la Tabla N° 1, pero en ninguno de los posibles casos se logra tal efecto, por lo que se decide continuar con el cuestionario y la totalidad de sus ítems.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,813
		N de elementos	6 ^a
	Parte 2	Valor	,796
		N de elementos	5 ^b
	N total de elementos		11
Correlación entre formularios			,685
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,813
	Longitud desigual		,814
Coeficiente de dos mitades de Guttman			,863

a. Los elementos son: Item_1, Item_2, Item_3, Item_4, Item_5, Item_6.

b. Los elementos son: Item_6, Item_7, Item_8, Item_9, Item_10, Item_11.

En la Tabla N° 3 se observa la prueba de mitades de la encuesta para medir Incentivos, mediante el Coeficiente de Spearman para longitudes iguales es de 0.813 y el Coeficiente de dos mitades de Guttman de 0.863; ambos superiores al mínimo establecido para pruebas de ese tipo. En tal sentido se decide aprobar el instrumento en cuestión.

Los resultados que se presentan nos permiten concluir que la encuesta para medir Incentivos, instrumento elaborado por el autor, **ES ALTAMENTE CONFIABLE PARA SU USO.**



Mg. Graciela Esther Reyes Pastor
COESPE : 636
INGENIERO ESTADISTICO

Título de la Investigación: "Influencia de los incentivos en el desempeño laboral de la fuerza de venta de la distribuidora BVC Farma EIRL de la Ciudad de Trujillo, año 2017"
Línea de Investigación: Gestión de recursos humanos
Apellidos y Nombres del Experto: Mg. Reyes Pastor Graciela Esther
El instrumento de medición pertenece a la variable: Desempeño Laboral

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO UTILIZADO

La fiabilidad de un test se refiere a la consistencia interna de sus preguntas, a la mayor o menor ausencia de errores de medida. Un test confiable significa que si lo aplicamos por más de una vez a un mismo elemento entonces obtendríamos iguales resultados.

MÉTODO UTILIZADO

Alfa de Cronbach

El Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. Se supone que las variables están relacionadas con la magnitud inobservable de interés. En particular, las n variables deberían realizar mediciones estables y consistentes, con un elevado nivel de correlación entre ellas.

El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas.

Para el cálculo para el alfa de Cronbach es la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

K= número de ítems

$\sum S_i^2$ = suma de las varianzas de los ítems

S_t^2 = varianza total de los individuos

Según los resultados el instrumento presenta confiabilidad interna altamente significativa.


Mg. Graciela Esther Reyes Pastor
COESPE : 636
INGENIERO ESTADISTICO

REPORTE DE SALIDA

ESTADÍSTICO DE CONSISTENCIA INTERNA DEL CUESTIONARIO

TABLA N° 1

Estadísticas de fiabilidad

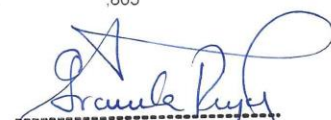
Alfa de Cronbach		
basada en		
Alfa de Cronbach	elementos estandarizados	N de elementos
,815	,835	20

Fuente: Ordenador, SPSS 24

En la tabla N° 1 se observa el coeficiente correspondiente al alfa de conbrach para el análisis de la consistencia interna de la encuesta para medir el Desempeño Laboral, de 0.835; dentro del rango de muy aceptable para este tipo de instrumento.

TABLA N° 2

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item1	48,0000	30,182	,677	,787
Item2	48,0000	36,000	,157	,820
Item3	48,1667	34,152	,414	,806
Item4	48,4167	33,538	,483	,802
Item5	47,8333	35,061	,416	,807
Item6	48,3333	32,424	,586	,796
Item7	47,9167	34,811	,245	,817
Item8	48,0833	34,447	,361	,809
Item9	47,9167	35,538	,313	,811
Item10	48,4167	33,538	,483	,802
Item11	47,7500	33,295	,810	,793
Item12	47,7500	34,386	,591	,801
Item13	47,6667	34,424	,438	,805



Mg. Graciela Esther Reyes Pastor
COESPE : 636
INGENIERO ESTADISTICO

Item14	48,3333	35,152	,328	,810
Item15	48,1667	37,061	-,025	,831
Item16	47,5000	33,182	,470	,803
Item17	47,9167	34,811	,436	,806
Item18	47,5833	36,629	,134	,818
Item19	47,9167	35,174	,375	,808
Item20	47,8333	33,788	,464	,803

Fuente: Ordenador, SPSS 24

En la Tabla N° 2, se observa que el Alfa de Conbrach para cada uno de los ítems si un elemento es suprimido con la finalidad de mejorar el coeficiente de alfa de conbrach de 0.761 de la Tabla N° 1, pero en ninguno de los posibles casos se logra tal efecto, por lo que se decide continuar con el cuestionario y la totalidad de sus ítems.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,834
		N de elementos	10 ^º
	Parte 2	Valor	,814
		N de elementos	10 ^º
	N total de elementos		20
Correlación entre formularios			,642
Coeficiente de Spearman- Brown	Longitud igual		,849
	Longitud desigual		,849
Coeficiente de dos mitades de Guttman			,847

- a. Los elementos son: Item1, Item2, Item3, Item4, Item5, Item6, Item7, Item8, Item9, Item10.
- b. Los elementos son: Item11, Item12, Item13, Item14, Item15, Item16, Item17, Item18, Item19, Item20.


Mg. Graciela Esther Reyes Pastor
 COESPE : 636
 INGENIERO ESTADISTICO

En la Tabla N° 3 se observa la prueba de mitades de la encuesta para medir el Desempeño Laboral, mediante el Coeficiente de Spearman para longitudes iguales es de 0.849 y el Coeficiente de dos mitades de Guttman de 0.847; ambos superiores al mínimo establecido para pruebas de ese tipo. En tal sentido se decide aprobar el instrumento en cuestión.

Los resultados que se presentan nos permiten concluir que la encuesta para medir el Desempeño Laboral, instrumento elaborado por el autor, **ES ALTAMENTE CONFIABLE PARA SU USO.**



Mg. Graciela Esther Reyes Pastor
COESPE : 636
INGENIERO ESTADISTICO

ANEXO N° 5

ENCUESTA REALIZADA DE SATISFACCION DE INCENTIVOS

	Escala de valoración				
	Totalmente desacuerdo 1	Desacuerdo 2	Regular 3	De acuerdo 4	Totalmente De acuerdo 5
Incentivos económicos					
1. El salario que recibo es acorde a mi desempeño				✓	
2. Las cantidades ofrecidas por llegar a la meta en las ventas son atractivas				✓	
3. Las comisiones económicas por producto son altamente motivadoras			✓		
4. La empresa ofrece bonos atractivos para llegar a las metas de ventas				✓	
5. Son usuales los concursos internos para incentivar las ventas			✓		
Incentivos no económicos					
6. La empresa ofrece un respaldo de beneficios sociales (seguro de salud)					✓
7. Los espacios designados en la empresa para descansar se caracterizan por ser cómodos y agradables			✓		
8. Las reuniones de confraternidad son una de las actividades más constantes en la empresa		✓			
9. La empresa cuenta con espacios cómodos para realizar mi trabajo			✓		
10. La capacitación en ventas es frecuente en la empresa.			✓		
11. La empresa ofrece la posibilidad de ascender laboralmente	✓				


ANEXO N° 6

ENCUESTA REALIZADA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

	Escala de valoración				
	Muy satisfactorio 4	Satisfactorio 3	Regular 2	Insatisfactorio 1	No aplica 0
Orientación al logro de metas					
1. El vendedor cumple con venta del número de productos asignados por laboratorio.			✓		
2. El vendedor aporta ganancias importantes producto de sus ventas		✓			
3. El vendedor logra mantener cuentas importantes activas para la empresa		✓			
4. El vendedor logra pedidos importantes por laboratorio			✓		
5. El vendedor logra cerrar el todas sus ventas con sus clientes potenciales		✓			
6. El vendedor logra vender una cantidad representativa por línea de producto			✓		
7. El vendedor demuestra habilidad para cerrar ventas a clientes nuevo		✓			
8. El vendedor ingresa mensualmente número interesante de cotizaciones			✓		
9. El vendedor reporta número significativo de visitas prospecto		✓			
10. El vendedor alcanza constantemente su % de ventas establecido mensualmente			✓		
Conocimientos del puesto					
11. El vendedor demuestra en su desempeño conocer las políticas de ventas		✓			
12. El vendedor demuestra conocer los detalles de los productos comercializados por la distribuidora		✓			
13. El vendedor demuestra conocer la cartera de precios		✓			
Comportamiento observado					

14. El vendedor muestra capacidad de persuasión ante sus clientes			✓		
15. El vendedor muestra compromiso por vender todos los productos por igual				✓	
16. El vendedor maneja un buen nivel de comunicación con jefes y compañeros de trabajo		✓			
17. El vendedor muestra iniciativa por mejorar su desempeño			✓		
18. El vendedor muestra una adecuada organización en su área de trabajo, acorde con las expectativas según su puesto			✓		
19. El vendedor demuestra habilidad para superar objeciones			✓		
20. El vendedor maneja buenas relaciones con sus clientes		✓			

ANEXO N° 7
VALIDACIÓN DE CONTENIDO

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	<i>Correlacional</i>			
Línea de investigación:	<i>Gestión de Recursos Humanos</i>			
Apellidos y nombres del experto:	<i>Moncada Vergara Luz Anabela</i>			
El instrumento de medición pertenece a la variable:				
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
<p>Sugerencias:</p>				
<p>Firma del experto:  <i>Moncada Vergara Luz</i> DNI 18110664 CIP 58199.</p>				

ANEXO N° 8

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS DE LA VARIABLE INCENTIVOS



RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS DE LA VARIABLE INCENTIVOS

ENCUESTADOS	PREGUNTAS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	2	3	2	3	3	4	3	2	3	2	2
2	2	3	3	2	2	4	3	3	4	3	2
3	3	3	3	2	2	4	3	2	3	2	2
4	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2
5	2	3	2	3	3	4	3	2	3	2	2
6	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2
7	3	3	3	2	2	4	3	2	3	2	2
8	3	2	2	3	2	4	3	2	3	2	2
9	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2
10	2	3	2	3	3	4	3	2	3	2	2
11	2	3	3	2	2	4	3	2	3	2	2
12	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2

ANEXO N° 9

**RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO
LABORAL**



RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

ENCUESTADOS	ENCUESTAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3
4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
5	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2
6	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2
7	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2
9	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2
10	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3
11	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3
12	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2

ANEXO N° 10
CARTA DE AUTORIZACION

CARTA DE AUTORIZACION

Trujillo, 24 de Febrero del 2018

Yo Segundo Juan Quintana Ascencio con documento de identidad número 17990167: autorizo a las Srtas: Mayra Reyes Becerra. con documento de identidad número 42441117 y Mileidy Jacqueline Sánchez Julca con documento de identidad número 44639490, a que realicen una investigación en la Empresa BVC Farma EIRL Droguería y Distribuidora de la ciudad de Trujillo, se les entregara la información que requiera para la investigación.

Al finalizar la investigación las Srtas: Mayra Reyes Becerra y Mileidy Jacqueline Sánchez Julca se comprometen a dejar una copia del informe final

Atentamente
BVC FARMA E.I.R.L.

Segundo Juan Quintana Ascencio
GERENTE

Segundo Juan Quintana Ascencio.

Gerente General

ANEXO N° 11

DATOS DE LA DROGUERÍA Y DISTRIBUIDORA BVC FARMA EIRL

1. Reseña histórica de la Empresa

Droguería Y Distribuidora BVC FARMA EIRL, constituida como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada. Reconocida con Personería Jurídica otorgada en la Región La Libertad el 26 de Marzo del 2010. Iniciando sus actividades comerciales el 17 de agosto del 2010

Bvc Farma EIRL fue creada por un entusiasta empresario y conocedor del rubro farmacéutico como un proyecto de vida para dar oportunidad a profesionales de la salud y administración, lo cual se está cumpliendo los objetivos porque tiene un valioso grupo humano.

Desde el comienzo de nuestras actividades, nos especializamos en la distribución de productos y equipos relacionados a la salud logrando el 22 de mayo 2013 se nos otorgue el certificado de buenas prácticas de almacenamiento (BPA).

2. Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos y de consumo de la mejor calidad; respaldados por marcas reconocidas a nivel nacional e internacional.

3. Visión

Lograr el posicionamiento de la empresa a nivel nacional, el crecimiento económico y el progreso, a través de nuestro fortalecimiento estructural, implementando seguimiento de los procesos y actividades y capacitación permanente de nuestros colaboradores.

4. Valores

Servicio: Disposición y animo de servir a los demás.

Sensibilidad: Entendimiento de las vivencias y problemáticas de nuestros clientes.

Honestidad: Capacidad de actuar de acuerdo a los valores morales y éticos de nuestra sociedad.

Compromiso: Cumplir satisfactoriamente los objetivos y lineamientos de la empresa. Comercializando productos y servicios de calidad en beneficio de nuestros clientes.

Trabajo en equipo: Todo el personal constituye un todo por el cual cada uno es eslabón fundamental en los resultados personales y grupales.

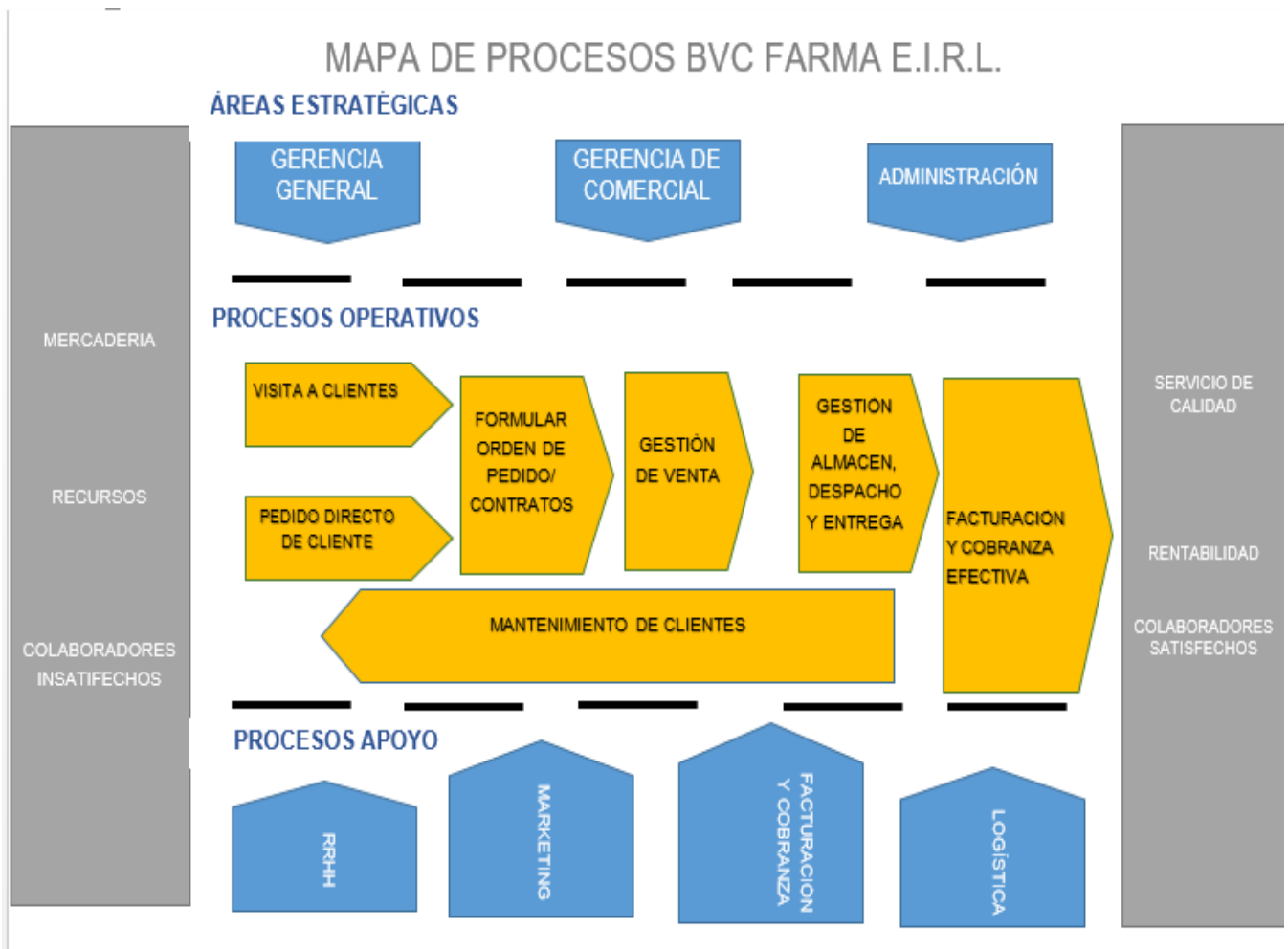
Políticas de calidad: Nuestro compromiso es brindar servicios de distribución de medicamentos en los sectores de salud, que cumplan con los siguientes pilares de calidad: accesibilidad, oportunidad, seguridad; para lograr la satisfacción y confianza de nuestros clientes, con costos razonables, superando así sus expectativas. Para tal fin trabajamos en equipo, con personal idóneo, comprometido y con amplia capacidad humana y técnica que orientan nuestros procesos hacia el mejoramiento continuo del servicio y satisfacción de nuestros clientes.

5. Proveedores

Contamos con el respaldo de proveedores de la mejor calidad e innovación en todos sus productos.

 VITABIOTICS SCIENCE OF HEALTHY LIVING	 TEVA TEVA PHARMACEUTICALS LTD	 sanofi aventis Because health matters
 QUILAB	PRODUCTOS MEDICOS ESTERIL	 VITABIOTICS SCIENCE OF HEALTHY LIVING
 LABORATORIOS FARMACEUTICOS MARKOS S.A.	 Johnson's baby	 TIL HEALTHCARE
 Genfar® UNA EMPRESA SANOFI	 Laboratorios Pharmed Corporation S.A.C. ...ciencia para la vida	 farmindustria
 family Dr.™ My Doctor at Home	 PROKASA	cumlaude lab:
 CARNOT® LABORATORIOS	 APROPO Promoviendo sexualidad responsable en libertad	ALFAPARF GROUP

ANEXO N° 12
SISTEMA DE GESTIÓN DE MEJORA DE UN MAPA DE PROCESOS PARA BVC FARMA E.I.R.L.



ANEXO N° 13
PROPUESTA DE ANÁLISIS DE RENTABILIDAD



ANÁLISIS RENTABILIDAD - MENSUAL

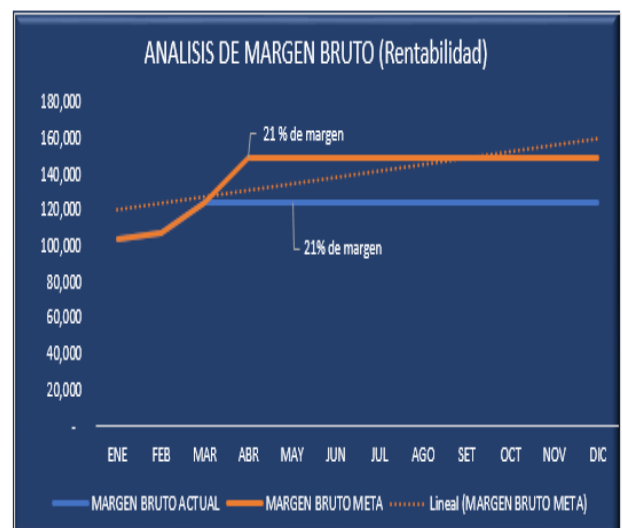
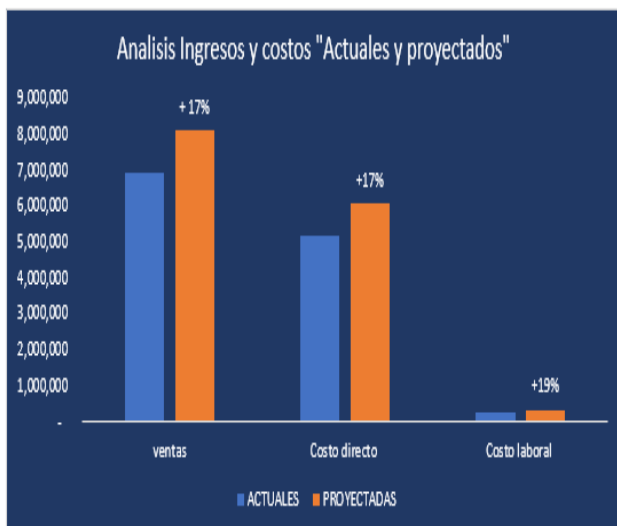
(Expresado en Soles)

ESCENARIO ACTUAL

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL	PROM MES	RESULTADO OPERATIVO
VENTAS PROYECTADAS	504,000	518,400	590,400	590,400	590,400	590,400	590,400	590,400	590,400	590,400	590,400	590,400	6,926,400	577,200	1,731,600
(-) COSTO DIRECTO ACTUAL	378,000	388,800	442,800	442,800	442,800	442,800	442,800	442,800	442,800	442,800	442,800	442,800	5,194,800	432,900	
(-) COSTO DE LABORAL ACTUAL	21,432	21,648	22,728	22,728	22,728	22,728	22,728	22,728	22,728	22,728	22,728	22,728	270,360	22,530	
MARGEN BRUTO ACTUAL	104,568	107,952	124,872	124,872	124,872	124,872	124,872	124,872	124,872	124,872	124,872	124,872	1,461,240	121,770	
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	

ESCENARIO PROPUESTO

	ENE	FEB	MAR	Propuesta de Mejora								TOTAL	PROM MES	RESULTADO OPERATIVO	
				ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV				DIC
VENTAS PROYECTADAS	504,000	518,400	590,400	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	8,092,800	674,400	2,023,200
(-) COSTO DIRECTO PROYECTADO	378,000	388,800	442,800	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000	6,069,600	505,800	
(-) COSTO DE LABORAL PROYECTADO	21,432	21,648	22,728	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	342,288	28,524	
MARGEN BRUTO META	104,568	107,952	124,872	149,280	149,280	149,280	149,280	149,280	149,280	149,280	149,280	149,280	1,680,912	140,076	
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	



(*) con el incremento del 19% de costo labora por incentivos y aumento de sueldo el margen bruto de la compañía se mantiene en 21% para cubrir los demas gastos operativos.

ANEXO N° 14
PROYECTADO DE COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS



PROYECTADO DE COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

COSTO DIRECTO ACTUAL

costo del producto(incluye transporte)

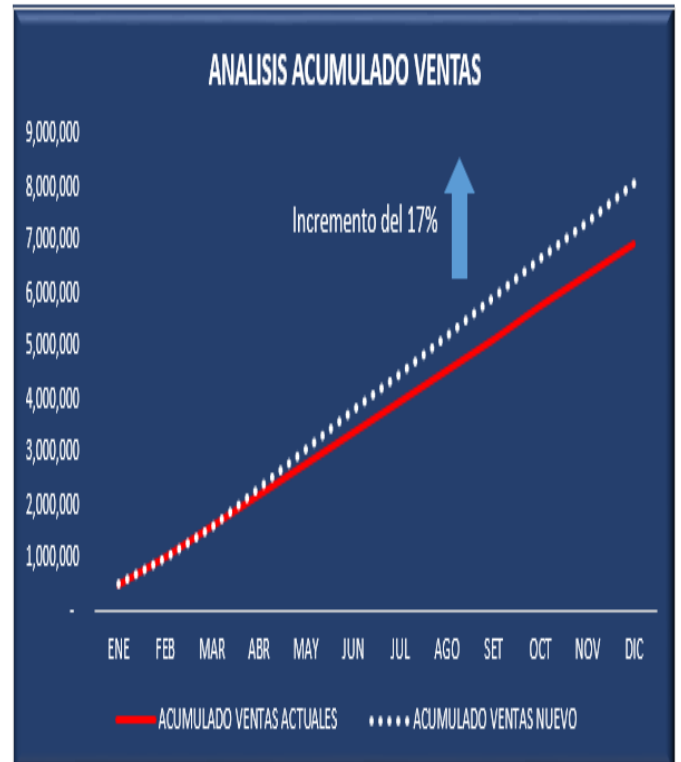
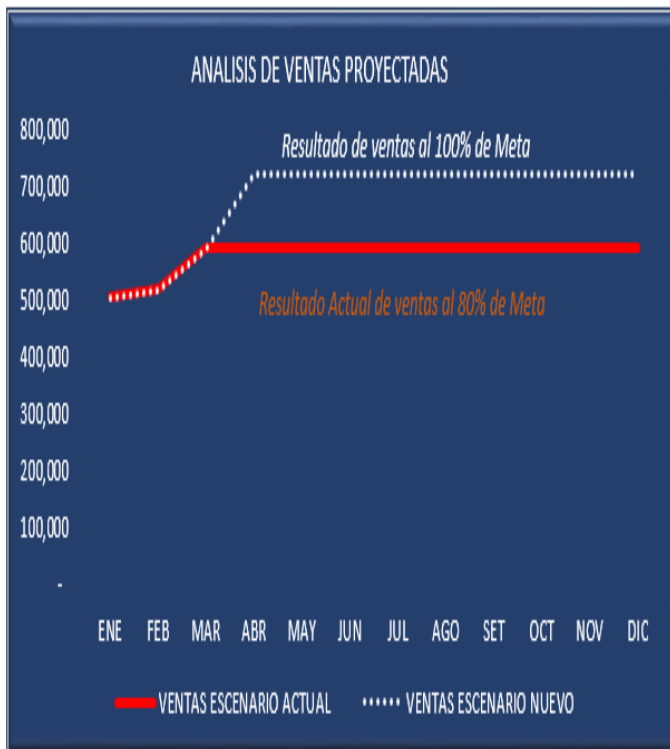
LABORATORIO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL	PROM MES	Participación %
Medifarma Lab	75,600	77,760	88,560	88,560	88,560	88,560	88,560	88,560	88,560	88,560	88,560	88,560	1,038,960	86,580	20%
Markos Lab	68,040	69,984	79,704	79,704	79,704	79,704	79,704	79,704	79,704	79,704	79,704	79,704	935,064	77,922	18%
Farminustria	56,700	58,320	66,420	66,420	66,420	66,420	66,420	66,420	66,420	66,420	66,420	66,420	779,220	64,935	15%
Cumlaude lab	37,800	38,880	44,280	44,280	44,280	44,280	44,280	44,280	44,280	44,280	44,280	44,280	519,480	43,290	10%
Eske Lab	18,900	19,440	22,140	22,140	22,140	22,140	22,140	22,140	22,140	22,140	22,140	22,140	259,740	21,645	5%
Table Lab	18,900	19,440	22,140	22,140	22,140	22,140	22,140	22,140	22,140	22,140	22,140	22,140	259,740	21,645	5%
Teva lab	37,800	38,880	44,280	44,280	44,280	44,280	44,280	44,280	44,280	44,280	44,280	44,280	519,480	43,290	10%
Aventis	56,700	58,320	66,420	66,420	66,420	66,420	66,420	66,420	66,420	66,420	66,420	66,420	779,220	64,935	15%
Boheringer	7,560	7,776	8,856	8,856	8,856	8,856	8,856	8,856	8,856	8,856	8,856	8,856	103,896	8,658	2%
	378,000	388,800	442,800	442,800	442,800	442,800	442,800	442,800	442,800	442,800	442,800	442,800	5,194,800	432,900	100%

COSTO LABORAL

DETALLE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL	PROM MES	Participación %
Sueldo	10,200	10,200	10,200	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	138,600	11,550	40%
Asiganacion Familiar	333	333	333	340	340	340	340	340	340	340	340	340	4,058	338	1%
EsSalud	948	948	948	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	12,839	1,070	4%
Vacaciones	439	332	332	456	456	456	456	456	456	456	456	456	5,209	434	2%
Cts	146	146	146	171	171	171	171	171	171	171	171	171	1,981	165	1%
Gratificaciones	1,657	1,755	1,755	2,057	2,057	2,057	2,057	2,057	2,057	2,057	2,057	2,057	23,678	1,973	7%
Bonificacion 9%	149	158	158	185	185	185	185	185	185	185	185	185	2,131	178	1%
Bonificación Por ventas	7,560	7,776	8,856	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	153,792	12,816	45%
	21,432	21,648	22,728	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	342,288	28,524	100%

ANEXO N° 15
PROPUESTA DE ANALISIS DE VENTA

ANALISIS MENSUAL															
(Expresado en Soles)															
Propuesta de Mejora															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL	PROM MES	INCREMENTO EN VENTAS
VENTAS ESCENARIO ACTUAL	504,000	518,400	590,400	590,400	590,400	590,400	590,400	590,400	590,400	590,400	590,400	590,400	6,926,400	577,200	
VENTAS ESCENARIO NUEVO	504,000	518,400	590,400	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	8,092,800	674,400	1,166,400
META %	70%	72%	82%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
ACUMULADO VENTAS ACTUA	504,000	1,022,400	1,612,800	2,203,200	2,793,600	3,384,000	3,974,400	4,564,800	5,155,200	5,745,600	6,336,000	6,926,400			
ACUMULADO VENTAS NUEVO	504,000	1,022,400	1,612,800	2,332,800	3,052,800	3,772,800	4,492,800	5,212,800	5,932,800	6,652,800	7,372,800	8,092,800			



(*) La propuesta esta basada en incremento de incentivos laborales para llegar a la meta mensual de ventas de la compañía, dando como resultado el incremento del 17% de los ingresos facturados.

(*) Los ingresos por ventas deben cubrir las obligaciones totales de la compañía

ANEXO N° 16
DATA PARA LAS PROYECCIONES DE MEJORA



	Propuesta de Mejora												TOTAL	PROM MES
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC		
VENTAS META	504,000	518,400	590,400	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000	8,092,800	674,400
VENTAS REALES	504,000	518,400	590,400	590,400	590,400	590,400	590,400	590,400	590,400	590,400	590,400	590,400	6,926,400	
PERSONAL	12													
META 1	45000													
META 2	75000													
PROMEDIO DE VENTAS	60000													
% DE META- PROPUEST.	70%	72%	82%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
% DE META- Real				82%	82%	82%	82%	82%	82%	82%	82%	82%	82%	

	COSTO EMPRESA		N° TRABAJADORES			
COSTO LABORAL	850	36%	12		60000	
					2.00%	1.50%
costo mensual	13,872.00				1200	1200
	10,200.00					2%
	3,672.00					

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL	PROM MES
Costo laboral directo	13,872.00	13,872.00	13,872.00	13,872.00	13,872.00	13,872.00	13,872.00	13,872.00	13,872.00	13,872.00	13,872.00	13,872.00	166,464.00	13,872.00
Bonificación	7,560.00	7,776.00	8,856.00	8,856.00	8,856.00	8,856.00	8,856.00	8,856.00	8,856.00	8,856.00	8,856.00	8,856.00	103,896.00	8,658.00

ANEXO N° 17
PROPUESTA DE MEJORA



ANÁLISIS LABORAL DE LA COMPAÑÍA- FUERZA DE VENTAS

(Expresado en soles)

ESCENARIO ACTUAL

	SUELDO MES	COSTO EMPRESA	N° TRABAJADORES
	850	36%	12
costo laboral mensual	13,872.00		
Incentivo sobre ventas	1.50%		

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL	PROM MES
Costo laboral directo	13,872.00	13,872.00	13,872.00	13,872.00	13,872.00	13,872.00	13,872.00	13,872.00	13,872.00	13,872.00	13,872.00	13,872.00	166,464.00	13,872.00
Bonificación	7,560.00	7,776.00	8,856.00	8,856.00	8,856.00	8,856.00	8,856.00	8,856.00	8,856.00	8,856.00	8,856.00	8,856.00	103,896.00	8,658.00
Totales	21,432.00	21,648.00	22,728.00	22,728.00	22,728.00	22,728.00	22,728.00	22,728.00	22,728.00	22,728.00	22,728.00	22,728.00	270,360.00	22,530.00

ESCENARIO PROPUESTO

	SUELDO MES	COSTO EMPRESA	N° TRABAJADORES
	1,000.00	36%	12
costo laboral mensual	16,320.00		
Incentivo sobre ventas	2.00%		

	ENE	FEB	MAR	Propuesta de Mejora									TOTAL	PROM MES
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL	PROM MES
Costo laboral directo	13,872.00	13,872.00	13,872.00	16,320.00	16,320.00	16,320.00	16,320.00	16,320.00	16,320.00	16,320.00	16,320.00	16,320.00	188,496.00	15,708.00
Bonificación	7,560.00	7,776.00	8,856.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	153,792.00	12,816.00
Totales	21,432.00	21,648.00	22,728.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	30,720.00	342,288.00	28,524.00

ANEXO N° 18
PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA



ORGANIGRAMA - PROPUESTO

