



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Propuesta de un programa de coaching para orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza en el distrito de Castilla, Piura 2018.

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciado en Administración**

AUTORES:

**Br. Marroquín Parker, Norma Marianella (ORCID: 0000-0003-0962-7267)
Br. Reto Olea, Víctor Ángel (ORCID: 0000-0001-5200-9304)**

ASESOR:

Dr. Castillo Palacios, Freddy William (ORCID: 0000-0001-5815-6559)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión del Talento Humano

PIURA – PERÚ

2019

Dedicatoria

A nuestros padres, por el apoyo constante para la culminación de nuestra carrera profesional. A nuestros hermanos por ser un soporte en nuestras vidas.

Agradecimiento

A nuestras familias, a nuestros amigos y a todas las personas que confiaron en nosotros y que de alguna u otra manera contribuyeron para hacer posible este importante paso en esta anhelada carrera profesional.

Universidad César Vallejo
Facultad de Ciencias Empresariales

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo – Piura, siendo las 5:00 pm del día SABADO 16 de MARZO del 2019....

El Jurado Evaluador de la Tesis denominada:

"Propuesta de un programa de Coaching para orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella Tienda Open Plaza en el Distrito de Castilla, Piura 2018"

Sustentada por:

Marroquín Parker Norma Marianella

(Apellidos)

(Nombres)

Bachiller en:

Administración.

ACUERDAN:

Aprobar

RECOMIENDAN

Presidente (a) del Jurado:

Dra. Nelida Rodriguez de Peña

Nombre Completo

Firma

Miembro (a) del Jurado:

Dra. Emma Ramos Farroñan

Nombre Completo

Firma

Miembro (a) del Jurado:

Dr. Freddy Castillo Palacios

Nombre Completo

Firma

CAMPUS PIURA:

Av. Prolongación Chulucanas s/n.
Tel.: (073) 285 900 Anx.: 5501.

Universidad César Vallejo
Facultad de Ciencias Empresariales

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo – Piura, siendo las 5:00 pm del día SABADO 16 de MARZO del 2019....

El Jurado Evaluador de la Tesis denominada:

"Propuesta de un programa de Coaching para orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella Tienda Open Plaza en el Distrito de Castilla, Piura 2018"

Sustentada por:

Reto Olea Víctor Ángel

(Apellidos)

(Nombres)

Bachiller en:

Administración.

ACUERDAN:

Aprobar

RECOMIENDAN

Presidente (a) del Jurado:

Dra. Nelida Rodriguez de Peña

Nombre Completo



Firma

Miembro (a) del Jurado:

Dra. Emma Ramos Farroñan

Nombre Completo



Firma

Miembro (a) del Jurado:

Dr. Freddy Castillo Palacios

Nombre Completo



Firma

Declaración de autenticidad

Nosotros, Norma Marianella Marroquín Parker, con DNI N° 40739378 y Víctor Ángel Reto Olea, con DNI N°40699894 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, declaramos bajo juramento que toda la documentación que acompañamos es veraz y autentica.

Así mismo, declaramos también bajo juramento que todos los datos e información que se muestran en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Piura, Diciembre de 2018.



Norma Marianella Marroquín Parker



Víctor Ángel Reto Olea

Índice de contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Actas de Sustentación de Tesis.....	iv
Declaración de autenticidad.....	vi
Resumen.....	X
Abstrac.....	xi
I. INTRODUCCION	1
1.1 Realidad problemática.....	1
1.2 Trabajos previos	4
1.2.1 Antecedentes internacionales	4
1.2.2 Antecedentes nacionales	5
1.2.3 Antecedentes locales	7
1.3 Teorías relacionadas al tema	8
1.3.1 Coaching.....	8
1.3.2 Clasificaciones del coaching.....	11
1.3.3 Coaching empresarial	11
1.3.4 Elementos del coaching	12
1.3.5 Coaching y ventas	12
1.3.6 Coaching y equipos	13
1.3.7 Técnicas de coaching para mejorar las ventas	13
1.3.8 Beneficios del coaching en las ventas	13
1.3.9 Competencias para el coaching en las ventas	14
1.3.10 El proceso de ventas	15
1.3.11 Las fases del proceso de ventas	15
1.3.12 El departamento de ventas.....	15
1.3.13 La fuerza de ventas	16
1.3.14 Relaciones inter-personales en las ventas	16
1.3.15 Perfil del gerente de ventas	17
1.3.16 Teoría de los indicadores	18
1.4 Formulación del problema	19
1.4.1 Pregunta general	19

1.4.2	Preguntas específicas.....	19
1.5	Justificación del estudio.....	19
1.6	Objetivos de investigación.....	21
1.6.1	Objetivo general.....	21
1.6.2	Objetivos específicos.....	21
II.	METODOLOGIA.....	22
2.1.	Diseño de la investigación.....	22
2.2.	Variables, operacionalización.....	22
2.2.1.	Coaching.....	22
2.2.2.	Proceso de ventas.....	23
2.3.	Población y muestra.....	25
2.3.1.	Población.....	25
2.3.2.	Muestra.....	25
2.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	25
2.4.1.	Técnicas.....	25
2.4.2.	Instrumentos.....	25
2.4.3.	Validez.....	26
2.4.4.	Confiabilidad.....	26
2.5.	Métodos de análisis de datos.....	26
III.	RESULTADOS.....	27
3.1	Preparación al personal del área de ventas de la empresa.....	28
3.2	Técnicas interpersonales en el personal.....	29
3.3	Presentación personal en los trabajadores.....	30
3.4	Aplicación asociativa.....	31
3.5	Sensación de valoración en los trabajadores.....	32
3.6	Situación actual del área de ventas en percepción del trabajador.....	33
IV.	DISCUSION Y PROPUESTA.....	34
4.1.	Discusión de resultados.....	34
4.2.	Propuesta Programa Coaching.....	41
4.2.1.	Introducción.....	41
4.2.2.	Objetivos de la propuesta.....	42
4.2.3.	Justificación.....	42
4.2.4.	Análisis FODA.....	44
4.2.5.	Población objetivo.....	46
4.2.6.	Estrategias de coaching.....	46

V. CONCLUSIONES	58
VI. RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFIA	62

Índice de tablas

TABLA 1: Variables y operacionalización	24
TABLA 2: Nivel de preparación del personal.....	28
TABLA 3: Nivel de aplicación de técnicas interpersonales del área de ventas	29
TABLA 4: Nivel de presentación personal de los vendedores	30
TABLA 5: Nivel de aplicación asociativa de los vendedores	31
TABLA 6: Nivel de sensación de valoración de los vendedores	32
TABLA 7: Situación actual del área de ventas	33
TABLA 8: Análisis FODA.....	44
TABLA 9: Tendencia de ventas de 6 últimos meses	57

Índice de anexos

Anexo 1: Matriz de consistencias.....	68
Anexo 2: Encuesta aplicada a trabajadores	69
Anexo 3: Guía de entrevista aplicada a gerencia de ventas.....	71
Anexo 4: Matriz de instrumentos de investigación	73
Anexo 5: Formatos de Validación del instrumento.....	75
Anexo 6: Formato de Registro de Confiabilidad del instrumento.....	84
Anexo 7: Resultados de la Entrevista.....	85
Anexo 8: Declaración de Autoría.....	87
Anexo 9: Índice de Similitud.....	88
Anexo 10: Acta de aprobación de tesis.....	89
Anexo 11: Autorización de Publicación.....	90
Anexo 12: Autorización de la versión final del trabajo de investigación.....	91

RESUMEN

El trabajo de investigación “Propuesta de un programa de coaching para orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza en el distrito de Castilla, Piura 2018”, tiene como objetivo general proponer un programa de coaching para la referida empresa. La investigación es descriptiva y su diseño es no experimental, de orientación aplicativa y transversal.

Para el efecto se aplicó la técnica de la encuesta, aplicada sobre una muestra de 89 trabajadores. También se utilizó la técnica de la entrevista, aplicada a la plana gerencial; para el análisis de datos se recurrió al programa estadístico SPSS V.24 y tablas de frecuencia para la presentación de la información.

Las conclusiones del estudio, demuestran que los canales formales de la organización están cumpliendo su rol de manera efectiva y muy eficaz. En cuanto a las técnicas interpersonales, los resultados evidencian un apropiado manejo de herramientas de coaching por parte de la organización. También se confirma que los vendedores se sienten a gusto con su presentación en el trabajo y que eso influye positivamente en su desempeño laboral a la hora de cerrar un proceso de venta. En cuanto a la asociatividad, el grado de ésta es favorable entre los colaboradores y también entre los supervisores con un nivel expectante. Los resultados también indican que todos los aspectos de la dimensión de valoración son deficientes, debiendo mejorarse las remuneraciones, la valoración del desempeño y la actitud de los superiores; en estos aspectos se debe enfocar la propuesta del programa de coaching.

Palabras claves: coaching, área de ventas, valoración

ABSTRAC

The research work "Proposal of a coaching program to guide the sales process in the company Saga Falabella Open Plaza store in the district of Castilla, Piura 2018", has as its general objective to propose a coaching program for the aforementioned company. The research is descriptive and its design is non-experimental, with an applicative and transversal orientation.

For this purpose, the survey technique was applied, applied to a sample of 89 workers. The interview technique was also used, applied to the managerial staff; for data analysis, the statistical program SPSS V.24 and frequency tables were used to present the information.

The conclusions of the study show that the formal channels of the organization are fulfilling their role effectively and very effectively. Regarding inter-personal techniques, the results show an appropriate management of coaching tools by the organization. It is also confirmed that sellers feel comfortable with their presentation at work and that this positively influences their work performance when closing a sales process. As for associativity, the degree of this is favorable among employees and also among supervisors with an expectant level. The results also indicate that all aspects of the valuation dimension are deficient, with remuneration, performance appraisal and the attitude of superiors having to be improved; in these aspects, the proposal of the coaching program should be focused.

Keywords: coaching, sales area, valuation

I. INTRODUCCION

1.1 Realidad problemática

Actualmente, los mercados son volátiles y muy competitivos, es en este contexto que las empresas luchan por posesionarse y permanecer en el tiempo, adaptándose a los cambios que surgen día a día. En ese sentido, es muy importante que las organizaciones se ocupen de asimilar nuevos avances en sus funciones cotidianas, con la finalidad de obtener herramientas útiles que les permitan lograr mejoras en sus procesos. Es por ello que el coaching se ha transformado en un instrumento que aporta y colabora con la creación de tácticas que benefician el desarrollo individual y laboral de los individuos que forman parte de una organización, para hacerlos más competitivos.

Martínez y Asociados (2016), consideran que la problemática existente en la mayoría de empresas españolas, surge en que muchas de estas organizaciones, no disponen de una estructura interna definida y presentan deficiencias que deben ser corregidas por profesionales calificados. Asimismo indican que el coaching llegó a España en el año 2000, y su crecimiento ha sido tan ligero que actualmente cientos de individuos trabajan como “coach”. Estos programas se vienen desarrollando en todos los sectores ya sea en empresas privadas, en el sector educativo, sanidad, la administración pública y otras. Las organizaciones españolas buscan sacar todo el potencial de experiencia, capacidad, liderazgo y toma de decisiones, que permitan a la empresa llegar al éxito deseado.

Por su parte Posta (2016), sostiene que en México, muchas organizaciones carecen de la capacitación empresarial, lo cual implica un bajo nivel de criterio tanto en los altos ejecutivos como en la fuerza de ventas. Menciona también que las organizaciones han entendido que al desarrollar la mejor actitud en sus colaboradores ayuda a asistir una mejor perspectiva organizacional. Sin embargo, muchas organizaciones creen que es suficiente que se disponga de uno o varios directivos al momento de ejecutar planes y estrategias, pero los resultados no han sido favorables; ante esta situación consideran que es muy importante que el coaching sea desarrollado por un agente externo que pueda otorgar conocimientos, planes y beneficios, más de los que pueda ofrecer un agente interno.

Meerhof (2015), señala que a través de la descentralización de mercados, la apertura comercial de países y otros tratados, muchas empresas en especial las del rubro comercial dentro del Perú, han sufrido una serie de cambios abrumadores dentro de sus ámbitos. Dichas

organizaciones han priorizado la temática del coaching como herramienta importante e indispensable dentro de sus estrategias, para sostener los intereses de la organización y de esta manera ser dinámicas y eficientes en sus actividades para subsistir en el mercado en el cual interactúan. El autor considera que en el Perú el coaching es una herramienta que en la actualidad ofrecen diversos profesionales, cuyo objetivo es extender las capacidades y talentos del recurso humano, esto como consecuencia de que muchas personas del entorno interno no logran obtener resultados deseados. El coaching en el Perú surge como una respuesta al cambio para poder reconocer en las personas, cuáles son los motivos que afectan el logro de sus metas e identificar diferentes y renovadas alternativas de acción, todo esto tiene por finalidad expandir estrategias y propósitos generados en el aprendizaje que ofrece el coach, para conllevarlo en la búsqueda de soluciones ante posibles problemas dentro de una organización.

En tanto Macera (2018), señala que en el Perú el sector retail ha experimentado una progresión total del 12.6%, durante los últimos tres años, esto debido a la construcción y aumento de centros comerciales y a la continua política de descuentos en supermercados y farmacias. Las organizaciones pequeñas del sector, tanto del país como del extranjero, han crecido de manera sostenida, pese al estancamiento económico. Macera sostiene también que el factor más importante por el cual el sector retail está en aumento, es porque no es difícil crear empleos formales, pues el objetivo de esta industria es doble: por un lado, incentiva la demanda en el sector; y por el otro, permite atraer personal especializado. En este contexto, es preciso indicar que las empresas del sector retail, deben buscar estrategias adecuadas a sus necesidades, tanto en el incremento de mercados como en las adversidades que enfrentan cotidianamente. La competencia en este mercado es muy abrumadora, es así que cada empresa tiene como principal objetivo incrementar sus ventas y potenciar el talento humano; dado que el capital más útil del que disponen las empresas hoy en día son las personas, por tanto hay que aprender a motivar y mantener satisfecho al personal.

En el caso de Saga Falabella, integrante del sector retail, ha evidenciado una baja menor en el número de trabajadores desde su mayor nivel a fines del año 2016 cuando contabilizó 102,468 personas. Al cierre del tercer cuarto de este año, la empresa registró 101,257 empleados (Diario Gestión, 2017). Las razones de estos recortes obedecen a diversas causas como son el ingreso de nuevos competidores (como Amazon por ejemplo) que disminuyen las ventas, a la desaceleración de la economía del país que contrae los

ingresos o debido a la disminución en la capacidad de gestión de su plana directriz que no aporta con ideas innovadoras.

En la región Piura las empresas retail se han expandido progresivamente; es el caso de la sucursal de Saga Falabella, ubicada en el centro comercial Open Plaza, objeto de la presente investigación, cuyo inicio de actividades se dio desde el año 2010, teniendo un auge y desarrollo durante muchos años. Sin embargo, la empresa no ha sido ajena a los problemas descritos anteriormente y a manera de diagnóstico se sabe que a nivel interno existen algunos problemas como la alta rotación del personal de ventas, surgiendo incógnitas del personal de ventas respecto al cambio y adaptación que se les impone, esto ha generado muchas variantes dentro de la organización, entre ellos bajos niveles de ventas durante los últimos tiempos, esto a causa del mal manejo del proceso de ventas que incurren los trabajadores al momento del contacto directo con el cliente. Esta falta de adaptación a los cambios y mecanismos, surge por la falta de orientación, preparación y motivación por parte de la organización hacia sus colaboradores. Asimismo, la realidad de la organización manifiesta que no se ha realizado una observación profunda y crítica de la situación interna de los colaboradores del área de ventas, que podría estar afectando negativamente los resultados. Otro motivo del problema es la carencia de líderes formados para dirigir las áreas de ventas, todo esto sujeto a una secuela que es la mala orientación en el proceso de ventas de la tienda.

A manera de pronóstico se puede deducir que, de no tomarse las medidas pertinentes de manera inmediata, se corre el riesgo de que la falta de motivación entre los vendedores se generalice y provoque una migración masiva de colaboradores hacia empresas de la competencia; lo cual indudablemente representaría no solo una disminución en los niveles de venta, sino que generaría costos adicionales de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal.

Por estas razones se considera pertinente fomentar el desarrollo de un modelo coaching en el equipo de ventas, para de esta manera mejorar la función del líder aumentando el compromiso, las ventas y el cumplimiento de metas presupuestadas, De esa forma también se influye positivamente en el clima organizacional y en la individualidad de cada integrante del equipo, puesto que el coaching es una herramienta que afecta directamente a la persona al margen de su condición de trabajador. Este estudio de investigación trata de destacar la importancia que sugiere la introducción y puesta en marcha de un programa de coaching dirigido específicamente a la unidad de ventas de la empresa Saga Falabella en esta

localidad, procurando influir directamente en el mejoramiento de la atención a los clientes y lograr así el logro de objetivos trazados.

Por lo antes expresado, es fundamental llevar a cabo programas de desarrollo del personal, aplicando el concepto de coaching, para proporcionar una herramienta indispensable que ayude a contrarrestar los problemas principales que se observan en el proceso de ventas de la empresa Saga Falabella Tienda Open Plaza-Castilla.

1.2 Trabajos previos

Aquí, se presentan algunos trabajos de investigación que permitieron fundamentar el desarrollo del proyecto.

1.2.1 Antecedentes internacionales

Veloz (2017), presentó la tesis “Aplicación del coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder mundial Adecco”, perteneciente al repositorio de la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador. El objetivo fijado fue identificar los lineamientos que permitan la aplicación del coaching empresarial para optimizar el clima laboral en la empresa Adecco Ecuador.

La principal conclusión del estudio señala que el clima laboral de Adecco lo hacen todos los colaboradores de la empresa, pero que no disponen de un departamento de recursos humanos idóneo para orientar la búsqueda de soluciones creativas para mejorar el clima organizacional, esto genera un efecto negativo dentro de la organización, propiciando que en muchas ocasiones los directivos tomen malas decisiones al momento de la planeación, la organización, la dirección y el control del talento humano. Se propone fomentar el respeto a la persona humana, su valoración y la motivación necesaria para que los trabajadores se sientan integrados e importantes dentro del equipo. Esto solo puede lograrse como consecuencia del uso de esa herramienta conocida como coaching empresarial.

Bedoya y Serna (2014), presentan el proyecto de investigación: “Propuesta de entrenamiento coaching en el equipo de ventas de la empresa Legis S.A.”, para lograr el grado de especialista en alta gerencia, en la Universidad de Medellín, Colombia. El objetivo de la investigación es desarrollar una herramienta que trabaje con el capital humano, cuya estrategia principal es facilitar la eficacia y eficiencia de trabajo en el proceso de ventas.

La principal conclusión de este trabajo es que el coaching es una herramienta que renueva y desarrolla el fortalecimiento potencial de los trabajadores y los predispone para

mejorar las ventas. En cuanto a la propuesta, se determina que se debe interactuar personalmente con cada colaborador tanto es su parte individual como su aspecto laboral, para de esta manera alcanzar resultados esperados tanto para sí mismo como para la empresa. Se estima que con la aplicación del programa los trabajadores estarán aptos para poder buscar soluciones adecuadas y necesarias para sus propios problemas.

Zhonio (2013) presenta la tesis: “Propuesta de un modelo de coaching empresarial para lograr un desempeño eficiente en los empleados de la farmacia Sana de la ciudad Babahoyo, provincia de los Ríos” en Ecuador, para obtener el título de ingeniero comercial de la Facultad de Administración Finanzas e Informática en la Universidad Técnica de Babahoyo. El objetivo general de este trabajo de investigación es sugerir un modelo de coaching para aumentar la eficiencia del talento humano en la farmacia Sana de la Ciudad Babahoyo Provincia de los Ríos. Se conoce que uno de los problemas más serios que enfrenta la cadena de farmacias Sana, es la carencia de voluntad que muestra el capital humano en mejorar su desempeño laboral; esto debido a que la organización no se ha enfocado en impulsar y valorar las capacidades en cada uno de sus colaboradores.

Se llegó a la conclusión, que con la propuesta de coaching empresarial, mejorará sustancialmente la eficiencia del talento humano en las farmacias Sana, además predispone a las personas en el cumplimiento de todos los objetivos planteados al inicio, así como mantener una adecuada comunicación interna entre empleados y directivos. Asimismo, con este programa la gerencia contará con una herramienta de control que le permitirá monitorear el comportamiento de sus colaboradores, a través de las mejoras en la supervisión interna, logrando que el empleado desarrolle constantemente sus habilidades y actitudes con un efecto positivo en el logro de las metas propuestas.

1.2.2 Antecedentes nacionales

Barrionuevo (2017) propuso el estudio: “Propuesta para incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa-2017”, para obtener el título de licenciado en administración de negocios de la Universidad Católica San Pablo. El objetivo de la investigación es presentar una propuesta para aumentar la productividad a través del coaching empresarial, generando el uso eficiente de todos los recursos de la organización, permitiendo tener un adecuado clima laboral, propiciando el trabajo en equipo y sobre todo motivación laboral, a través de un adecuado incentivo al personal de la organización. En cuanto a la metodología se

determina que la investigación es de tipo aplicada, su diseño es de corte descriptivo y utiliza información de fuente mixta y correlacional puesto que existe cierto grado de dependencia. Para la recolección de datos, se recurrió al análisis de documentos y cuestionarios estructurados. Para la creación del programa propuesto y el cumplimiento de las metas planeadas se estableció una aplicación del coaching por niveles establecidos, utilizando estrategias de formación con formatos propios de esta disciplina.

La investigación concluye que después de ejecutar el programa de coaching, se logra un cambio importante en la organización y puede coadyuvar al cumplimiento de objetivos y metas eficazmente, trasladando o movilizándolo a la persona de un punto inerte y estático a otro potencialmente superior, situándolo como eje de cambio.

Gamboa y Gutiérrez (2017), en su tesis “Propuesta de coaching empresarial basada en el desempeño laboral de los supervisores de la empresa Grupo Zeus Service S.A.C., Trujillo 2017”, para licenciarse como administradores en la Universidad Privada del Norte, manifiestan que la finalidad de su estudio es proponer un plan de coaching empresarial basado en el desempeño laboral de los supervisores de la empresa en mención, tomando como puntos centrales el liderazgo, el trabajo de equipo, el logro de metas y objetivos individuales, la motivación laboral para con el trabajador y el desarrollo de habilidades. Todo esto con el objetivo fundamental de incrementar positivamente los niveles de ventas.

La investigación concluyó diciendo que es indispensable que toda la organización cuente con un óptimo ambiente laboral, donde cada una de las piezas colaboradoras se sienta libre y a la vez comprometida en brindar un mejor desenvolvimiento individual siendo partícipes del desarrollo y liderazgo de la entidad, generando valor agregado al talento humano, indispensable para el desarrollo adecuado de las actividades propias de la empresa.

Correa y Torres (2016), desarrollaron la tesis titulada: “Programa de coaching empresarial para mejorar la comunicación interna de los colaboradores de la empresa Cineplanet Real Plaza en la ciudad de Trujillo – 2016”, para obtener el grado de licenciado en administración en la Universidad Privada Antenor Orrego, en la ciudad de Trujillo. El objetivo principal propuesto fue implementar un programa de coaching para optimizar la comunicación interna de los colaboradores de la empresa Cineplanet Real Plaza en la ciudad de Trujillo-Año 2016. En cuanto a la metodología, se aplicó un diseño cuasi-experimental, teniendo en cuenta la aplicación de un pre-test y luego un post-test, ambos fundamentados

con la escala de Likert. Referente al recogimiento de datos, se usó la encuesta aplicada a una muestra de colaboradores de la organización objeto del estudio.

La investigación concluyó diciendo que al momento de la implementación del coaching empresarial, se logró enriquecer la interacción interna de esta empresa, autorizando de esta manera que los trabajadores tengan un nivel óptimo de autoestima y libertad para expresar abiertamente sus ideas con sus colegas y jefes. También, los trabajadores cooperaron de manera activa otorgando aportes interesantes en la búsqueda de soluciones de los problemas internos. Así se logró un mayor control, evitando de esta manera la distorsión de la información.

1.2.3 Antecedentes locales

Cerna (2018) desarrolla la tesis titulada: “Optimización del proceso de ventas de Moto Repuestos Piura SAC”, para alcanzar el título de licenciado en administración. El principal objetivo de este estudio es lograr la optimización de sus procesos de ventas.

La investigación concluye sosteniendo que con la propuesta de optimización del proceso de ventas a través de la diagramación de flujo en el área, se mejora la comprensión y por ende el desempeño laboral de los colaboradores, el orden genera una estructura más confiable. Asimismo, se corrigen yerros encontrados inicialmente, se optimiza la organización de tareas en el trabajo, se eliminan algunas actividades repetitivas y se eliminan otras que decaen en innecesarias. De la misma manera se mejora la comunicación hablando con mayor claridad manteniendo informado a todos los colaboradores de los objetivos de la organización, eliminando malos entendidos y sobre todo eliminando los rumores que propician un ambiente organizacional negativo.

Carrión (2017), en su tesis “Modelo de liderazgo basado en el coaching para el directivo de una empresa hotelera en la ciudad de Piura”, para obtener el título de licenciada en administración, de la Universidad de Piura, expresa que objetivo principal del trabajo de investigación es demostrar la necesidad del coaching en el directivo de una empresa hotelera, cuya finalidad es buscar estrategias que permitan tener una mejor perspectiva del directivo al momento de tomar decisiones.

La investigación concluyó diciendo que, con la disciplina del coaching, el directivo logra un perfeccionamiento en su inteligencia emocional, que se verá plasmado en sus

habilidades y competencias que lo convertirán en el líder que conducirá el proceso de incrementar las ventas de servicios en el hotel.

Lima (2017) presenta en la tesis titulada: “Coaching como herramienta para promover la eficacia en el trabajo de los docentes de la I.E.P. Divino Maestro - Sullana” para licenciarse en la Universidad Cesar Vallejo Filial Piura, manifiestan que la finalidad de su estudio tuvo como objetivo proponer el coaching como herramienta para promover la eficacia en el trabajo de los docentes de la I.E.P. Divino Maestro, Sullana.

Se concluyó que la I.E.P. Divino Maestro de Sullana no cuenta con una gestión de cambio, la falta de recursos materiales como metodológicos, no les permite realizar sus enseñanzas correctamente lo cual no les permite ser eficaz en la labor que realizan. La aplicación de estrategias coaching está en una fase incipiente. Los docentes no cuentan con un correcto liderazgo, que les permita la delegación correcta de tareas, conllevando a un buen trabajo en equipo y generando una comunicación efectiva, con respecto a las competencias, se debe aumentar sus habilidades y aptitudes. Sin embargo, existe la voluntad tanto de parte de los docentes como de la dirección para la implementación de estrategias de coaching, entendiendo que este traerá eficacia en los docentes en la institución.

1.3 Teorías relacionadas al tema

En este apartado se consignan las principales teorías que sustentan la presente investigación.

1.3.1 Coaching

1.3.1.1 Origen y definiciones

Para la mayoría de autores no existe un acuerdo en cuanto al origen del término coaching, sin embargo se pueden citar algunos acercamientos.

De esta forma encontramos a Barrón, citado en UNMSM (2014) quien remonta el origen a la filosofía de Sócrates que, según él, en su condición de guía (coach) tenía habilidades innatas para ayudar a las personas (coachees) a alcanzar sus metas.

Por otro lado, en Retos Directivos (2016) se alude a un origen diferente:

“Hay que remontarse al siglo XV y viajar hasta la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 kilómetros al noreste de Budapest. La zona se convirtió en un frecuente lugar de paso de viajeros entre Viena y Budapest. Muchos de estos viajeros alquilaban para

sus viajes una especie de carruajes cubiertos a los que se llamaba kocsi szekér. Así pues, el significado de coach original proviene de la palabra coche”.

En cambio, para Scott y Sans, citados en Revista Ciencias (2014), los albores del coaching aparecen en EEUU, en la segunda mitad de los años 80. En esta época, algunos entrenadores deportivos que alcanzaron fama comenzaron a describir sus experiencias y los empresarios disfrutaban de sus éxitos. Así, se llevaron a cabo estudios relacionados y se aprendieron los métodos de aquellos entrenadores famosos para luego ser aplicados en el mundo de los negocios.

Zenger, citado en Frederick (2016), explica: “la práctica del coaching siempre tendrá muchas características comunes al arte: nunca dos personas lo practicarán de la misma forma”. Continúa diciendo que de esa manera lo vive todos los días en su actividad profesional, tiene una metodología muy disciplinada pero al mismo tiempo vive cada sesión de coaching de manera especial, única y que nunca se repite.

Para Echevarría, citado en Fernández (2017) los “coach” son facilitadores del aprendizaje, su tarea fundamental es justamente la de identificar y disolver los obstáculos que limitan la acción y dificultan el aprendizaje.

Para la Asociación Española de Coaching (ASESCO), un coaching profesional “es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar”. En ese sentido, es función del coach ayudar al desarrollo de las personas, elevando la consciencia y construyendo autoconfianza a través de la motivación.

Para Mente Digital (2017) el coaching y la capacitación son recursos muy utilizados por las organizaciones como soluciones integrales para lograr metas y objetivos propuestos. Se sostiene que el significado de coaching es entrenamiento, en tanto el coach acompaña al cliente para que éste consiga sus objetivos personales o profesionales. El coach no tiene por qué ser experto en temas en particular, ya que solo establece el plan de trabajo y motiva a que el coachee cumpla las metas, haciéndole seguimiento.

La capacitación es precisa para quienes buscan mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores, de allí que toda organización capacita a su personal para perfeccionarlo. En cambio el coaching es un proceso que se concentra en el cumplimiento de objetivos más personales, por tanto ambos términos no tienen el mismo significado.

Los objetivos del coaching son: promover una mayor consciencia en las relaciones y habilidades inter-personales, enfatizar la importancia de un cambio generativo y no solamente correctivo de las conductas y capacidades del cliente; enfocar los valores y las creencias de la organización para convertir sus metas en realidades útiles para él y su lugar de trabajo.

1.3.1.2. Principales enfoques y modelo del coaching

Existen diversas escuelas, pero que comparten muchas similitudes entre sí, como se indican:

La psicología positiva, propuesta por Seligman y Cskszentmialyi (2000) quienes sostienen que: “el estudio científico de las experiencias positivas, de los rasgos individuales positivos de las instituciones que facilitan el desarrollo y de los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos y previenen o reducen la incidencia de la psicopatología”.

Coaching Ontológico, se basa en el dialogo, en la lingüística y también en la manera de cómo se expresan las personas.

Coaching Wingwave, se destaca por la velocidad con la que se logran modificaciones efectivas, propiciando un ambiente emocional positivo en la experiencia de la persona.

El modelo Coach Ville, se sustenta en 5 elementos que se interrelacionan conformados cada uno de ellos por 15 ítems.

El modelo DBM, tiene su origen en la programación neurolingüística. Está basado en un conjunto de técnicas destinadas a modificar la conducta para dirigirla al logro de objetivos.

El modelo GROW, muy utilizado en las empresas que lo implementan como una importante herramienta que propicia liderazgo.

El modelo ACHIEVE, requiere que el coach tenga habilidades de honestidad, de escucha, de intuición y otras. El modelo requiere de siete pasos:

1. Evaluación de la situación actual.
2. Planteamiento de alternativas para salir de la situación actual.

3. Definición de metas.
4. Búsqueda de opciones.
5. Evaluación de opciones.
6. Validación del diseño del plan de acción.
7. Mantenimiento de la motivación.

1.3.2 Clasificaciones del coaching

Según su finalidad el coaching puede clasificarse de la siguiente manera:

Personal, hace referencia al coaching que estudia el desarrollo de la capacidad de cada persona.

Empresarial, este tipo de coaching se orienta a las empresas en general. Abarca asuntos de gestión de tiempo, relaciones entre colaboradores, productividad, satisfacción de clientes, trabajo de equipo entre otras.

Deportivo, se enfoca en la motivación y optimización de las potencialidades de los deportistas.

1.3.3 Coaching empresarial

Según Useche, citado en Bedoya (2014), los cambios a los que el mundo se enfrenta por el fenómeno de la globalización, han contribuido a aumentar competencias mundiales en todos los aspectos, por eso las empresas se encuentran a la caza de líderes en sus respectivos campos. Así se comienza a transponer ideas buscando nuevas formas de liderazgo y nuevas maneras de seleccionar de personal en el campo organizacional para poder hacer frente a los crecientes desafíos del mercado.

Whitmore, citado en Bedoya (2014), por su parte define al coaching empresarial como un proceso que proporciona el autoconocimiento cuyo resultado es la motivación al cambio, así como la guía necesaria para que el cambio producido se oriente directamente con las necesidades de la organización.

Henric-Coll, citado en Bedoya (2014) sostiene que el coaching empresarial es un grupo de sacrificios y metodologías orientadas al talento humano de cualquier organización. Esta herramienta está orientada a alcanzar eficiencia en los resultados, entusiasmo y satisfacción personal de los colaboradores, cualquiera sea su nivel en la estructura

organizacional. Asimismo menciona que este coaching es una tarea directa sobre las personas que en este caso pueden ser los vendedores, teniendo en cuenta que ellos serán los verdaderos creadores y responsables de la competitividad empresarial.

Para Cortazar, citado en Bedoya (2014), el coaching empresarial es un proceso donde existen dos partes, un orientador y un orientado o unos orientados. Entre estos se realiza un pacto de colaboración para alcanzar unos objetivos, desarrollando para ello un plan de acción. Es un proceso profesional definitivamente eficaz, sirve para liberar el potencial de las personas en las organizaciones, para que aprendan a mirar más allá de la situación inmediata, para que desarrollen planes, y para que ajusten procesos en torno de los resultados esperados.

1.3.4 Elementos del coaching

Monroy (2015, pag.25-26) considera que entre los elementos más importantes del coaching, se encuentran:

Valores: El coaching tiene su base en los valores, sin ellos se convierte en una serie de trucos para modificar conductas o en algunas técnica de comunicación novedosa.

Resultados: El coaching es un proceso que se dirige a resultados concretos y que como consecuencia espera siempre la mejora efectiva del desempeño, ya sea de manera individual o colectiva.

Disciplina: El coaching interactúa disciplinariamente. Con el propósito de lograr los objetivos propuestos, un coach debe ser disciplinado para poder crear condiciones esenciales, aprender constantemente, desarrollar habilidades críticas y manejar con eficiencia una conversación en confianza.

Entrenamiento: Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

1.3.5 Coaching y ventas

En el ámbito de las ventas, los resultados son la prueba directa de la eficiencia de cada vendedor. El coaching tiene un rol importante en los resultados de las ventas puesto

que tiene como meta principal mostrar el potencial creativo de las personas para maximizar su desempeño laboral (Bedoya 2014, pag.38).

1.3.6 Coaching y equipos

El coaching de equipo se aplica, a la situación de una organización que necesita consolidar la presencia de su equipo de trabajo.

Alain Cardon, citado en Agirre, Gallastegi, Sacanel, Fernández y Sarasola (2017), indica que la finalidad del coaching de equipos es “acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo, desarrollar la autonomía, la responsabilidad y el rendimiento individual y colectivo”. Es decir, éste se enfoca en el desarrollo de las relaciones entre el trabajo y las actividades de los miembros de su equipo en el entorno.

Este concepto se centra en el propósito del equipo, en sus metas y objetivos, y en la relación que establecen sus integrantes para efectivizarlos. Cardon enfatiza que “el equipo es un sistema que no está aislado, sino que funciona también como subsistema de un sistema mayor, la organización para la que trabaja”. Por tanto, no se puede hablar de equipo como un sistema independiente de la empresa y se debe considerar que el funcionamiento de los equipos refleja siempre las dinámicas de su propio mecanismo.

1.3.7 Técnicas de coaching para mejorar las ventas

A lo largo del tiempo, diversos profesionales han mostrado modelos de técnicas de ventas; Bedoya (2014, pág. 39) considera que algunos de estos modelos se clasifican así:

De preparación del personal, que incide sobre la personalidad, persistencia y resistencia emocional del vendedor.

De técnicas interpersonales, centradas en analizar la forma como se dan las relaciones del vendedor con la clientela.

De presentación, que se centran en destacar aspectos relacionados con la presentación del vendedor al momento de la venta.

De aplicación, centrados en desarrollar estrategias y fomentar la asociatividad.

1.3.8 Beneficios del coaching en las ventas

Mediante la implementación del coaching los vendedores llegan a obtener resultados reales, que se pueden medir y son muy prácticos, tanto que los propios vendedores no

podrían conseguir por si mismos (Bedoya 2014, pág. 39). Entre las principales ventajas del coaching de ventas encontramos las siguientes:

- a) Ayuda a los vendedores a maximizar sus potencialidades y a mejorar su rendimiento.
- b) Brinda apoyo táctico y estratégico en las actividades propias de ventas.
- c) Evalúa a los vendedores de manera continua y en tiempo real, se centra en las cosas que faltan y no en aquellas que se hacen mal.
- d) Coadyuva al desarrollo de técnicas interpersonales y de comunicación con los superiores, los clientes y los colegas.
- e) Desarrolla en el vendedor una sensación de autonomía y autoconfianza para la obtención de resultados.
- f) Reduce la rotación de los vendedores, genera compromiso y asigna responsabilidad para la obtención de resultados.
- g) Logra un nivel parejo en toda la fuerza de ventas, puesto que solo se centra en desarrollar comportamientos esenciales para los resultados.
- h) Cierra ventas con menor esfuerzo, disminuye el desgaste de energía física y de recursos materiales.

1.3.9 Competencias para el coaching en las ventas

Para Bedoya (2014, pág. 27), las competencias que se tratan de ser medidas en la fuerza de ventas para facilitar el coaching, son diversas y menciona algunas como más importantes:

- a) Autogestión
- b) Autonomía
- c) Flexibilidad
- d) Trabajo en equipo
- e) Cooperación
- f) Interacción
- g) Comunicación
- h) Información
- i) Feed back (retroalimentación)

1.3.10 El proceso de ventas

Según Escudero (2016, pag.128), el proceso de ventas es algo más que una entrevista o dialogo, es un conjunto ordenado de actividades específicas e individuales orientadas hacia cada clase de cliente. Antes de entrar al contacto con el cliente, el vendedor debe planificar y programar las acciones futuras para ello, debe saber lo que quiere, como conseguirlo y cómo actuar ante esta situación. Eso lo puede internalizar, a través del plan de ventas establecido por su departamento, sin olvidar las variables que puedan determinar o afectar la venta.

1.3.11 Las fases del proceso de ventas

Thompson (2015), señala que el proceso de venta puede resumirse en las siguientes fases:

- 1. Planificación:** planificar objetivos, programar las acciones y sobre todo automotivación de las actividades a realizar.
- 2. Contacto o presentación:** acercamiento al cliente, vista de presentación y estrategias de presentación
- 3. Negociación y persuasión:** presentación del producto, demostración y prueba, cierre de ventas. Asimismo las estrategias a seguir: reajustar la oferta y defender objeciones.
- 4. Seguimiento postventa:** servicio postventa e informe comercial, y las estrategias serán: atender reclamos y afianzar al cliente.

1.3.12 El departamento de ventas

Anderson (2015), señala que el departamento de ventas está constituido por el gerente de ventas, los supervisores y la fuerza de ventas. Este departamento es el responsable de seleccionar, entrenar, motivar, dirigir y controlar la fuerza de ventas. La administración del departamento es responsabilidad del gerente de ventas quien define la organización, determina las metas de acuerdo a los objetivos empresariales, plantea procedimientos, registra y asigna tareas a cada uno de los miembros que integran el departamento.

Con el crecimiento de las actividades de ventas, las actividades del departamento de ventas suelen delegarse a distintos niveles organizacionales. La forma como se organiza, afecta a la gerencia de ventas incluyendo la descripción de los puestos de trabajo, los

pronósticos de ventas, los métodos de compensación, presupuestos, asignación de territorios, supervisión y otras.

1.3.13 La fuerza de ventas

Para la Academia de Consultores (2017), “son los recursos tanto humanos como materiales, de los que dispone una empresa para la comercialización de sus productos o servicios”. El principal objetivo de la empresa, es la obtención del máximo rendimiento de estos recursos, persiguiendo un adecuado equilibrio entre la inversión y las ventas con el propósito de lograr mayor utilidad. Entre las principales funciones de la fuerza de ventas, se pueden citar las siguientes:

- **Ventas:** la función primordial es la venta de los productos y servicios de la empresa. Este aspecto opera con objetivos de venta concretos como son: comisiones, promociones, ofertas, etc. Se precisa entonces que el equipo humano disponga de recursos (materiales y financieros), además de información constante y técnicas de venta apropiadas.
- **Relaciones con clientes e imagen de empresa:** vender no solo significa llevarse la comisión de ventas, el buen vendedor sabe que debe construir relaciones sinceras de largo plazo con los clientes y solucionar problemas que puedan dañar a la empresa.
- **Estudio de mercado:** estar cara a cara con los clientes, le permite a los vendedores detectar oportunidades, enterarse de las reales necesidades de clientes, conocer sobre los competidores, etc.; de allí que se afirme que los vendedores realizan a diario estudios de mercado sin costo y con mayor precisión en los resultados.

1.3.14 Relaciones inter-personales en las ventas

Las relaciones interpersonales, también conocidas como habilidades sociales, son indispensables para mantener una buena relación con los demás, no solo en el plano personal sino también en el plano laboral. Es decir no se trata de caer simpático a la familia y a los amigos sino también con los compañeros de trabajo, con los superiores y demás personas del entorno laboral.

Según Alfa Consultores S.A (2015), en el futuro las empresas requerirán un vendedor muy diferente al del pasado, este debe cumplir con una serie de características que lo harán autosuficiente y deberá contar con la motivación necesaria para conquistar posiciones dentro de la organización. La gestión de ventas debe ofrecer soluciones a la medida del cliente, para

esto la fuerza de ventas debe lograr una mayor vinculación con él. De esa forma la empresa podrá concentrar sus esfuerzos en sus clientes actuales, haciéndolos más rentables y más fieles a la organización.

En el acto de las relaciones interpersonales entre los vendedores y los clientes, se expresa una información valiosa para la organización a través de la compra, el vendedor puede obtener datos sobre sus preferencias, hábitos de consumo, actitudes y motivaciones.

Según Daniel Goleman, citado en Alfa Consultores (2015) los principales componentes de la inteligencia emocional son:

- a) Autoconocimiento emocional o conciencia de sí mismo.- se refiere al conocimiento de las emociones propias y sus efectos.
- b) Autocontrol emocional o autorregulación.- significa no dejarse llevar por los sentimientos del momento.
- c) Automotivación.- significa crear personalmente un objetivo y dirigir la motivación hacia ese objetivo.
- d) Reconocimiento de emociones ajenas o empatía.- es reconocer las emociones ajenas y “ponerse en los zapatos” de aquellos.
- e) Relaciones interpersonales o habilidades sociales.- es saber entenderse con la gente que nos rodea para estrechar relaciones francas y duraderas.

1.3.15 Perfil del gerente de ventas

Según Gutiérrez (2017), el nuevo gerente de ventas es la persona que debe planificar, organizar y dirigir, pero también debe tener capacidad para transmitir a su equipo los objetivos que tenga la organización y hacer que éstos los asuman como si fueran propios. A continuación se listan los atributos que debería tener:

- Debe ser un profesional.- No solo tener la formación sino también proyectar la imagen.
- Automotivado.- Debe conocer y aplicar la inteligencia emocional para dirigir a sus vendedores
- Administrador del tiempo.- ordenar su agenda diaria y darse tiempo para dedicarlo a resolver problemas de su equipo.

- Habilidades humanas.- Ahora se precisan líderes que trabajen de manera humana y personal si se quiere lograr resultados óptimos.
- Centrarse en el consumidor final.- Deben estar al tanto de lo que los clientes precisan, deben saber comprender su mercado.
- Actitudes.- Por ejemplo: compromiso, determinación, entusiasmo, paciencia, sinceridad, responsabilidad, entre otras.
- Actualización.- Debe desarrollarse en su profesión, actualizarse constantemente y prepararse de acuerdo a las circunstancias.

1.3.16 Teoría de los indicadores

Los indicadores son un sistema de instrumentos que permiten administrar de manera eficiente un proceso. Este sistema permite comparar resultados y definir parámetros que permitan el diseño de objetivos, planes y metas. También son un mecanismo de detección de fallas que permitirán hacer correcciones con sustento real y de aplicación inmediata.

La premisa básica sobre la cual se apoyan los indicadores es la siguiente: “lo que no se puede medir, no se puede controlar” (Silva, 2015).

Para que sean efectivos, los indicadores deben cumplir con los siguientes requisitos: simplicidad, validez en el tiempo, adecuación, utilidad, participación de los usuarios y oportunidad.

Entre los beneficios que ofrece un sistema de indicadores, se citan los siguientes:

- a) Satisfacción del cliente.- la priorización del cliente comunicada a los trabajadores, posibilita una convergencia de esfuerzos conjuntos hacia ellos.
- b) Monitoreo del proceso.- permite un seguimiento detallado a cada una de las actividades del proceso en estudio.
- c) Benchmarking.- la comparación de procesos permite imitar, mejorar y superar los ya existentes.
- d) Gerencia del cambio.- permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y su participación en los cambios implementados.

1.4 Formulación del problema

Para la mejor comprensión del tema de investigación, es necesario formular el problema a manera de pregunta, como se indica:

1.4.1 Pregunta general

¿Qué aspectos han de considerarse para proponer un programa de coaching que permita orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018?

1.4.2 Preguntas específicas

- 1) ¿Cómo se da la preparación del personal del área de ventas de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018?
- 2) ¿Qué técnicas inter-personales aplican los vendedores de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018?
- 3) ¿Cómo se expresa la presentación personal de los vendedores en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018?
- 4) ¿Cómo se manifiesta la aplicación asociativa entre los vendedores de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018?
- 5) ¿Cuál es la sensación de valoración que tienen los vendedores con respecto a la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018?
- 6) ¿Cuál es la situación del área de ventas de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018?

1.5 Justificación del estudio

La investigación planteada es conveniente porque servirá para atender una situación problemática que está afectando el proceso de ventas de una de las empresas más representativas del sector retail, como lo es Saga Falabella, cuya tienda está ubicada en el centro comercial Open Plaza en el distrito de Castilla, provincia de Piura. Además la investigación reviste de especial importancia porque de manera colateral también se está afectando al recurso humano que actualmente forma parte de la fuerza de ventas en la empresa.

El coaching, como herramienta de apoyo a la administración permitirá mejorar el rendimiento, adaptación y productividad en el personal de dicha organización. Esta herramienta contribuirá a propiciar un cambio de actitud en los gerentes y supervisores quienes, a través de la motivación, trataran de potenciar al personal del área de ventas y de esa manera generar su fidelidad y evitar fugas y deserciones tempranas. La información que se logre obtener será de mucha ayuda para sostener las actividades de mejora que ya se vienen implementando en la organización.

Desde el punto de vista económico, la investigación se justifica porque el desarrollo de un programa de coaching, repercutirá de manera positiva a mejorar las relaciones de los vendedores con el público y como consecuencia el incremento de los niveles de venta, que es el objetivo fundamental de todas las organizaciones comerciales. Un análisis exhaustivo de la situación vigente, permitirá tomar medidas de corrección inmediatas para poder solucionar con éxito los problemas suscitados en el área de ventas, así mismo se podrán implantar estrategias de competitividad y de esta manera optimizar los recursos materiales, humanos y económicos, brindando información oportuna y pertinente.

Esta investigación también tiene relevancia social por cuanto el mercado retail tiene un rol destacado en la economía del país, pues es una fuente que genera empleo permanente y formal en los lugares donde se ha establecido. Son miles los peruanos que forman parte de este importante sector comercial. Las buenas condiciones de trato al recurso humano y los ingresos que genera la actividad, son el aliciente que se necesita para seguir apostando por empleos que mejoren la calidad de vida de los peruanos.

Finalmente el estudio de investigación tiene relevancia práctica porque contribuirá al desarrollo de Saga Falabella S.A. de tal manera que se constituya en una empresa líder en el ámbito regional y nacional. La implantación de un programa de coaching en esta empresa retail servirá de ejemplo a las empresas de este u otro rubro que están instaladas en esta localidad. De esta manera especial contribuirá con una mejora en el bienestar económico de los trabajadores, del distrito de Castilla y de toda la región Piura.

1.6 Objetivos de investigación

La investigación pretende los siguientes objetivos

1.6.1 Objetivo general

Proponer un programa de coaching que sirva para orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018.

1.6.2 Objetivos específicos

- 1) Conocer como es la preparación del personal del área de ventas de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018.
- 2) Identificar las técnicas inter-personales que aplican los vendedores de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018.
- 3) Determinar la presentación personal de los vendedores en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018.
- 4) Conocer cómo se da la aplicación asociativa entre los vendedores de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018.
- 5) Conocer cuál es la sensación de valoración que tienen los vendedores con respecto a la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018.
- 6) Determinar cuál es la situación actual del área de ventas de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018.

II. METODOLOGIA

2.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, porque la investigación se realizó sin manipular las variables (Sampieri, 2014). La investigación no experimental observa situaciones ya existentes. En este caso, se centrará en analizar la situación interna de la tienda Saga Falabella tienda del Open Plaza, del desempeño de sus vendedores y como poder contrarrestar esa situación a través de un programa de coaching.

En función de la temporalidad la investigación es transversal, porque se recolecto datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008). Según Sampieri (2014), la variable se describe y analiza su incidencia e interrelación en un momento dado. En nuestro caso el año a considerar es el 2018.

En función a su orientación, la investigación es aplicada, porque persigue confrontar la teoría con la realidad en que se encuentra la empresa Saga Falabella tienda open plaza, Castilla.

Así mismo la investigación presenta un diseño descriptivo, ya que pretende analizar las características más resaltantes del problema en estudio, en lo que concierne a su origen y desarrollo.

2.2. Variables, operacionalización

2.2.1. Coaching

Es una metodología profesional verdaderamente eficaz para liberar el potencial de los trabajadores, para que éstos puedan visualizar y ubicarse ver más allá de la situación inmediata (Cortázar, 2014).

Desde el punto de vista operacional, esta variable presenta cinco dimensiones dentro de la cual se analizan y miden los factores claves que orientan el comportamiento del recurso humano en la empresa, como son:

- 1) El nivel de preparación del personal, mediante indicadores de: capacitación, información y flexibilidad.
- 2) El dominio de técnicas inter-personales, mediante indicadores de: autonomía, autogestión e interacción.

- 3) La presentación personal, mediante indicadores de: confianza, seguridad y autoestima
- 4) Las cualidades asociativas, mediante indicadores de: trabajo en equipo, comunicación, retroalimentación, cooperación y compromiso.
- 5) El nivel de valoración por parte de los trabajadores, mediante indicadores de: incentivos, motivación y reconocimiento.

Adicionalmente se propuso conocer la situación del área de ventas en opinión de los propios trabajadores.

2.2.2. Proceso de ventas

El proceso de ventas es algo más que una entrevista o dialogo, es un conjunto ordenado de actividades específicas e individuales orientadas hacia cada clase de cliente. El propósito fundamental que persigue este proceso es que la transacción final (venta) se haga efectiva (Escudero 2016). Antes de entrar al contacto con el cliente, el vendedor debe planificar y programar las acciones futuras para ello, debe saber lo que quiere, como conseguirlo y cómo actuar ante esta situación.

Desde el punto de vista operacional, esta variable considera determinar la situación actual del área de ventas, según la perspectiva de los representantes de la empresa (planificación, entorno, estrategias y conocimientos del coaching). Esta variable es explicada por la entrevista que se realizó a los funcionarios de la empresa, mediante el análisis de los siguientes indicadores:

- a) Objetivos de ventas
- b) Metas corto plazo
- c) Problemas frecuentes
- d) Barreras existentes
- e) Estrategias de capacitación
- f) Estrategias de negociación y de persuasión
- g) Conocimiento y aplicación del concepto de coaching
- h) Reconocimiento de la importancia del coaching

El esquema de operacionalización de las variables se encuentra contenido en la **Tabla**

1.

TABLA 1: Variables y operacionalización

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Escala
Coaching	Es una herramienta profesional que se utiliza para liberar el potencial de las personas en las empresas, para que éstos puedan visualizar más allá de la situación inmediata que se le propone. Sirve para desarrollar planes, y para ajustar procesos en torno de los resultados deseados.	Preparación del personal	Es la percepción del trabajador con respecto a la preparación que recibe de la empresa	Capacitación Información Flexibilidad	Ordinal
		Técnicas inter-personales	Son las acciones propias del trabajador que le permiten realizar su trabajo con eficiencia	Autonomía Autogestión Interacción	Ordinal
		Presentación personal	Considera los aspectos externos del trabajador que le permiten interactuar con los clientes	Confianza Seguridad Autoestima	Ordinal
		Aplicación asociativa	Es la capacidad que tiene el trabajador para involucrarse con sus compañeros de labores anteponiendo el interés grupal por encima del individual	Trabajo en equipo Comunicación Retroalimentación Cooperación Compromiso	Ordinal
		Valorización	Es la percepción desarrollada por el trabajador con respecto a la forma como la empresa trata a sus colaboradores	Incentivos Motivación Reconocimiento	Ordinal
Proceso de Ventas	El proceso de ventas es algo más que una entrevista o dialogo, es un conjunto ordenado de actividades específicas e individuales orientadas hacia cada clase de cliente. El propósito fundamental que persigue este proceso es que la transacción final (venta) se haga efectiva.	Área de ventas	Se trata de conocer cómo se realiza actualmente el proceso de planificación de ventas en la empresa, hacer una evaluación del entorno del área de ventas, así como identificar las estrategias de ventas y conocer como conceptualizan los gerentes el coaching	Objetivos de ventas Metas corto plazo	Nominal
				Problemas frecuentes Barreras existentes	Nominal
				Estrategias de capacitación Estrategias de negociación y de persuasión	Nominal
				Conocimiento y aplicación del concepto de coaching Reconocimiento de la importancia del coaching	Nominal

Elaboración propia

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

La población está constituida por 82 colaboradores (62 son full-time y 20 part-time), 01 gerente de ventas, 01 jefe de ventas y 05 supervisores, dando un total de 89 personas.

2.3.2. Muestra

Cuando no se puede medir uno por uno a los individuos de una determinada población se toma una muestra representativa de la misma, esperando que ésta posea las características principales de la población. Sin embargo, en la presente investigación si existe la posibilidad de encuestar a todos los individuos materia de la investigación por lo que, como afirman Tamayo y Tamayo, citados en Franco (2014) es factible hacer un censo con toda la población. Esto le dará más validez a la investigación puesto que así se refleja con mayor nitidez el sentir de los colaboradores del área de ventas en su totalidad.

Por esta razón la muestra considerada es igual al tamaño de la población, es decir se aplicó la encuesta a los 89 colaboradores del área de ventas de la empresa Saga Falabella, tienda del Open Plaza Piura.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas

Encuesta: aplicada a los colaboradores de la empresa Saga Falabella S.A., que sirvió para determinar la percepción que tiene la fuerza de ventas con respecto al trato que recibe de la organización.

Entrevista: aplicada al gerente del área de ventas de la empresa de Saga Falabella S.A.

2.4.2. Instrumentos

Cuestionario: consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables de estudio. Para la presente investigación se aplicó a los colaboradores de la Empresa de Saga Falabella S.A.

Guía de entrevista: consiste en preguntas estructuradas dirigidas al gerente de la empresa de Saga Falabella S.A.

2.4.3. Validez

La validez representa el grado en que un instrumento miden las variables en estudio, teniendo en cuenta que algunas preguntas que son válidas para una muestra (colaboradores técnicos y profesionales), podrían no serlo para otro grupo (colaboradores auxiliares). Asimismo la selección, planteamiento y redacción correcta influyen en la validación de las preguntas. Para la presente investigación la validez de contenido se determinó a través del juicio de 3 expertos relacionados al tema, quienes respaldaron que los ítems se adaptaban a las dimensiones y que eran pertinentes al tipo y naturaleza de la investigación. Ellos evaluaron los instrumentos utilizando la técnica estadística analizando sistemáticamente los ítems de cada uno de los instrumentos.

2.4.4. Confiabilidad

Este criterio permitió conocer el grado en que los instrumentos aportaron para generar resultados consistentes y coherentes a la realidad en estudio, alcanzando un 0.857 de confiabilidad.

2.5. Métodos de análisis de datos

Para procesar y analizar los datos se utilizó el programa SPSS V.24 y el programa Excel 2016.

III. RESULTADOS

De acuerdo a los objetivos planteados se aplicaron dos instrumentos para recoger información sobre las variables de análisis involucradas, un cuestionario y una guía de entrevista que fueron convenientemente validados.

El cuestionario fue aplicado a los trabajadores del área de ventas de la empresa Saga Falabella, ubicada en el local del Open Plaza en el distrito de Castilla - Piura y permitió conocer los aspectos más importantes que intervienen en el desarrollo de sus actividades cotidianas. La estructura de la Escala diseñada por Likert posee cinco alternativas signadas como se indica: Nunca, Casi nunca, De vez en cuando, Casi siempre y Siempre, con valores que van desde 1 hasta 5 respectivamente. Para efectos de evaluación de las respuestas se ha fijado que aquellas iguales o mayores de 4 implican una situación positiva que debe aceptarse, aquellas iguales o menores que 3 implican una situación negativa que amerita un tratamiento correctivo.

Por otro lado la entrevista que fue aplicada al personal de la gerencia de ventas de la empresa Saga Falabella, permitió conocer información de la empresa y de las actividades que viene realizando para motivar al personal del área y los conocimientos que tienen ellos del concepto de coaching y de su importancia como herramienta para descubrir y potenciar las competencias de su fuerza de ventas.

Estos resultados sirvieron también para diseñar el programa de coaching propuesto puesto que permitió conocer cuál de las dimensiones mostraban la necesidad de reforzamiento; y a partir de allí diseñar la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que sirvió de base para fijar los objetivos, estrategias, tácticas y actividades del programa. Así mismo, sirvieron para elaborar los cronogramas y presupuestos pertinentes, asignando plazos y responsabilidades y costo de la puesta en marcha de cada uno de las estrategias (materiales, especialistas, capacitadores, etc.).

Seguidamente, se presentan los principales resultados que arrojó la encuesta, como se indica:

3.1 Preparación al personal del área de ventas de la empresa

Es la percepción del trabajador con respecto a la preparación que recibe de la empresa para realizar sus actividades con eficacia y eficiencia.

TABLA 2: Nivel de preparación del personal

Aspectos (n=16)	Media	Nunca		Casi nunca		De vez en cuando		Casi siempre		Siempre	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
La empresa le informa de sus deberes y obligaciones	4.0	0	.0%	2	2.8%	20	28.2%	22	31.0%	27	38.0%
La empresa le informa de sus derechos	3.4	1	1.4%	13	18.3%	27	38.0%	19	26.8%	11	15.5%
La empresa le brinda capacitación en su trabajo	4.1	0	.0%	0	.0%	19	26.8%	29	40.8%	23	32.4%
La empresa les comunica sobre las metas de venta mensuales	4.5	0	.0%	1	1.4%	7	9.9%	21	29.6%	42	59.2%
La empresa es flexible en cuanto al cumplimiento de sus tareas cotidianas	3.7	1	1.4%	1	1.4%	29	40.8%	30	42.3%	10	14.1%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Los resultados de la tabla anterior resumen el nivel de preparación del personal del área de ventas; el estudio indica que el nivel de información que brinda la empresa a los trabajadores, en relación a sus deberes y obligaciones en general es bueno, según el promedio de alrededor de 4 puntos, en una escala de 5 puntos y la opinión mayoritaria del 69%, que considera que la empresa siempre o casi siempre brinda dicha información. En cambio, el estudio revela que la empresa **no siempre les informa de sus derechos**, según el promedio de alrededor de 3 puntos; en este caso, sólo el 42.3%, indica que la empresa si les brinda dicha información y la mayoría, es decir el **57.7%** considera que no es bien informado. En cuanto a la capacitación, los resultados indican que ésta en general si se les brinda, según el promedio de un poco más de 4 puntos y de la opinión del 73.2%, que considera que la empresa los capacita siempre o casi siempre.

La empresa también comunica a los trabajadores sobre las metas de ventas mensuales, según se deduce del promedio de cerca de 5 puntos, lo que a su vez es confirmado por la opinión contundente del 88.8%, que confirma que la empresa si cumple con brindarles dicha información. El estudio también indica que la empresa en general es flexible con el

cumplimiento de las tareas cotidianas, de acuerdo al promedio cercano a los 4 puntos y de la opinión del 54.4% que considera que la empresa tiene ese comportamiento.

No obstante, la situación favorable en la mayoría de aspectos, es importante señalar que hay una cifra importante de trabajadores, de alrededor del 30%, que considera que la empresa no está cumpliendo o solo cumple a veces con informarles de sus obligaciones y sobretodo de sus derechos, y que no siempre se les brinda capacitación en el trabajo y tampoco que es flexible en el cumplimiento de las tareas cotidianas.

3.2 Técnicas interpersonales en el personal

Son las acciones propias del trabajador que le permiten realizar su trabajo con eficiencia.

TABLA 3: Nivel de aplicación de técnicas interpersonales del área de ventas

Aspectos (n=16)	Media	Nunca		Casi nunca		De vez en cuando		Casi siempre		Siempre	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Usted tiene algún grado de autonomía en el desarrollo de sus actividades	3.8	2	2.8%	7	9.9%	14	19.7%	30	42.3%	18	25.4%
Usted resuelve problemas por iniciativa propia	4.1	0	.0%	4	5.6%	14	19.7%	22	31.0%	31	43.7%
Mantiene interacciones gratas con sus compañeros de trabajo	4.3	0	.0%	1	1.4%	9	12.7%	29	40.8%	32	45.1%
Le gusta a usted interrelacionarse con los clientes	4.4	0	.0%	1	1.4%	5	7.0%	31	43.7%	34	47.9%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Los resultados de la tabla dejan en evidencia que en general los trabajadores del área de ventas consideran que tienen algún grado de autonomía en el desarrollo de sus actividades, lo que es confirmado por el promedio de cerca de 4 puntos y de la opinión del 67.7%, que refiere que casi siempre o siempre tienen dicha autonomía. También se observa que los trabajadores demuestran capacidad para resolver problemas sin necesidad de informar antes a su supervisor, de acuerdo al promedio ligeramente superior a 4 puntos y de

la opinión del 74.7% que lo hacen siempre o casi siempre. Los resultados muestran asimismo que los trabajadores mantienen buenas relaciones con sus compañeros, según el promedio de más de 4 puntos y de la opinión del 85.6%, que confirman que dichas relaciones con sus compañeros son gratas siempre o casi siempre. También se encontró que los trabajadores generalmente interrelacionan con los clientes, de acuerdo al promedio de más de 4 puntos y de la opinión del 85.9% que lo hace siempre o casi siempre.

Sin embargo, en este caso, también hay un porcentaje importante de alrededor del 30% y 25%, que consideran que no tienen autonomía para desarrollar sus actividades y tampoco para resolver problemas sin informar previamente a su supervisor; también hay un grupo de alrededor del 14.1% y 8.4% que interrelacionan muy poco con los compañeros o con clientes.

3.3 Presentación personal en los trabajadores

Considera los aspectos externos del trabajador que le permiten interactuar con los clientes.

TABLA 4: Nivel de presentación personal de los vendedores

Aspectos (n=16)	Media	Nunca		Casi nunca		De vez en cuando		Casi siempre		Siempre	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
		Usted suele estar uniformado	4.8	0	.0%	1	1.4%	0	.0%	11	15.5%
La empresa le proporciona instrumentos de seguridad en el trabajo	4.1	1	1.4%	3	4.2%	12	16.9%	30	42.3%	25	35.2%
Manifiesta empatía cuando atiende a los clientes	4.4	2	2.8%	1	1.4%	5	7.0%	23	32.4%	40	56.3%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto a la presentación personal de los vendedores, el estudio indica que éstos suelen estar uniformados en su área de trabajo, según el promedio de alrededor de 4 puntos y de la opinión del 98.6%, que consideran que siempre o casi siempre usan el uniforme. El estudio también revela que la empresa en general se preocupa por la seguridad de los trabajadores, proporcionándoles los instrumentos necesarios, según se desprende del promedio de un poco más de 4 puntos y de la opinión del 77.5%, que consideran que siempre o casi siempre cuentan con dichos instrumentos. El estudio también revela que los

trabajadores muestran empatía cuando atienden a los clientes, de acuerdo al promedio de un poco más de 4 puntos y de la opinión del 88.7%.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que hay un porcentaje importante de trabajadores, 22.5%, que consideran que no se les brinda los instrumentos de seguridad necesarios y un 11.2% que no muestran empatía cuando atienden a los clientes.

3.4 Aplicación asociativa

Es la capacidad que tiene el trabajador para involucrarse con sus compañeros de labores anteponiendo el interés grupal por encima del individual.

TABLA 5: Nivel de aplicación asociativa de los vendedores

Aspectos (n=16)	Media	Nunca		Casi nunca		De vez en cuando		Casi siempre		Siempre	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Cree usted que en su área se trabaja en equipo	3.9	0	.0%	6	8.5%	19	26.8%	22	31.0%	24	33.8%
Usted y sus compañeros se comunican continuamente	4.0	0	.0%	2	2.8%	19	26.8%	24	33.8%	26	36.6%
Los superiores conversan con usted y sus demás compañeros continuamente	3.6	0	.0%	6	8.5%	25	35.2%	30	42.3%	10	14.1%
Cuando usted recibe una orden se encarga de comunicar su ejecución	4.2	0	.0%	1	1.4%	7	9.9%	38	53.5%	25	35.2%
Usted se identifica con sus compañeros de trabajo	4.1	0	.0%	3	4.2%	15	21.1%	24	33.8%	29	40.8%
Sus compañeros colaboran con usted cuando está retrasado en una tarea	3.7	3	4.2%	7	9.9%	20	28.2%	22	31.0%	19	26.8%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto a los elementos de la aplicación asociativa de los vendedores, el estudio deja en evidencia una opinión favorable por la mayoría de aspectos según se desprende de los promedios de alrededor de 4 puntos. Los trabajadores concuerdan en que en su área de trabajo se trabaja en equipo, según la opinión del 64.8%, que considera siempre o casi siempre realizan dicho trabajo. El estudio indica asimismo que la comunicación es fluida entre compañeros, de acuerdo al promedio de 4 puntos y de lo manifestado por el 70.4%,

que indican que casi siempre o siempre se da dicha comunicación. El estudio también confirma que los supervisores continuamente conversan con los trabajadores, según el promedio cercano a los 4 puntos, lo que confirma el 56.4%, que considera que siempre o casi siempre se produce dicha conversación. También se encontró que los trabajadores mayormente, cuando reciben una orden, comunican de su ejecución a sus superiores, de acuerdo al promedio ligeramente mayor a 4 puntos y de la opinión del 88.7%. Asimismo, se encontró que la mayoría de trabajadores se siente identificado con sus compañeros de trabajo, según se desprende del promedio de más de 4 puntos y de la opinión mayoritaria del 74.6%. El estudio revela asimismo que en general los compañeros colaboran cuando están retrasados en las tareas, según el promedio de cerca de 4 puntos y de la opinión del 57.8%.

No obstante los aspectos positivos mencionados, es importante tener en cuenta que hay una cifra importante de trabajadores, de alrededor del 30%, que consideran que en su área no se trabaja en equipo, no hay comunicación entre compañeros, los superiores no se comunican con ellos en forma continua, no comunican de la ejecución de una orden, no se identifican con sus compañeros y tampoco hay colaboración cuando algún compañero se retrasa en el trabajo.

3.5 Sensación de valoración en los trabajadores

Es la percepción desarrollada por el trabajador con respecto a la forma como la empresa trata a sus colaboradores.

TABLA 6: Nivel de sensación de valoración de los vendedores

Aspectos (n=16)	Media	Nunca		Casi nunca		De vez en cuando		Casi siempre		Siempre	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
La empresa felicita a su personal por los logros individuales	3.9	0	.0%	3	4.2%	20	28.2%	30	42.3%	18	25.4%
Considera usted que la remuneración que usted percibe es apropiada	3.0	5	7.0%	13	18.3%	33	46.5%	18	25.4%	2	2.8%
Siente que la empresa valora su desempeño laboral	3.2	0	.0%	13	18.3%	35	49.3%	17	23.9%	6	8.5%
Se siente satisfecho con la actitud de sus superiores	3.3	0	.0%	11	15.5%	34	47.9%	21	29.6%	5	7.0%
Piensa usted que hay cosas que se deben mejorar en la empresa	4.1	1	1.4%	0	.0%	14	19.7%	33	46.5%	23	32.4%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Los resultados dejan en evidencia que la sensación de valoración que tienen los colaboradores es no es muy favorable, en la mayoría de aspectos; los trabajadores por un lado consideran que la empresa felicita a su personal por los logros individuales, según el promedio de cerca de 4 puntos y de la opinión del 67.7%, que considera que la empresa siempre o casi siempre realiza dichas acciones. Por el contrario, los investigados consideran que la remuneración que perciben no es la apropiada, según el promedio de 3 puntos; sólo el 28.2%, consideran que la empresa siempre o casi siempre perciben un ingreso apropiado; en contraposición el 71.8% considera que su ingreso no es el apropiado. Otro de los aspectos poco valorados es el desempeño laboral, según el promedio de un poco más de 3 puntos; solo una cifra relativamente pequeña, 32.4%, considera que la empresa si valora dicho desempeño; mientras que el 67.6% no se siente valorado. Los trabajadores asimismo no evidencian mucha satisfacción por la actitud de sus superiores 63.4% la cuestionan, los que sí están satisfechos solo suman 36.6%. Los investigados por su parte consideran que hay muchas cosas por mejorar, según se colude del promedio de más de 4 puntos y de la opinión del 78.9%.

Estos resultados muestran que en general todos los aspectos de la sensación de valoración deben mejorar, y de manera particular, las remuneraciones, la valoración del desempeño y la actitud de los superiores.

3.6 Situación actual del área de ventas en percepción del trabajador

Describe la percepción del trabajador sobre cómo visualiza el proceso de planificación de ventas en la empresa, el entorno del área de ventas, así como de las estrategias de ventas y la conceptualización de los gerentes con respecto al coaching.

TABLA 7: Situación actual del área de ventas

Aspectos (n=16)	Media	Nunca		Casi nunca		De vez en cuando		Casi siempre		Siempre	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
La empresa le informa de los objetivos institucionales	3.8	0	.0%	7	9.9%	17	23.9%	30	42.3%	17	23.9%
La empresa le informa del comportamiento de las ventas anuales	4.5	0	.0%	0	.0%	6	8.5%	22	31.0%	43	60.6%
Su supervisor le informa sobre las estrategias de venta de la empresa	3.9	0	.0%	2	2.8%	22	31.0%	28	39.4%	19	26.8%
Frente a algún problema en el área, suele tener una alternativa de solución	3.8	0	.0%	3	4.2%	22	31.0%	32	45.1%	14	19.7%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

El estudio da cuenta que la percepción del trabajador con respecto a la situación del área de ventas en general es positiva; los promedios cercanos o superiores a los 4 puntos dejan en evidencia que la empresa informa a los colaboradores de los objetivos institucionales, como lo confirma el 66.2%; también les informa del comportamiento de las ventas anuales, como lo señala el 91.6%; el supervisor a su vez, informa sobre las estrategias de ventas y cuando existe algún problema en el área los colaboradores suelen tener alternativas de solución, según lo confirma el 66.2% y 64.8%, respectivamente.

IV. DISCUSION Y PROPUESTA

4.1. Discusión de resultados

La presente investigación tuvo como principal objetivo establecer una propuesta de programa de coaching para orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza en el distrito de Castilla, Piura 2018, Para tal fin se usaron dos instrumentos de recolección de datos; el cuestionario que recogió información de los trabajadores del área de ventas y la entrevista que fue aplicada al personal de la gerencia de ventas de la empresa.

En referencia al objetivo específico 1, dirigido a conocer como es la preparación del personal del área de ventas de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018; se evidencia que los trabajadores consideran en su mayoría que la empresa les informa sobre sus obligaciones, con una media de 4 puntos y 69% de resultado acumulado entre las opciones de siempre y casi siempre. Esto demuestra que la empresa aprovecha los espacios de preparación para recordarles permanentemente a sus colaboradores de sus obligaciones, con el propósito de evitar desviaciones y comisión de faltas. Sin embargo el mismo indicador es adverso para los trabajadores cuando se trata de conocer sus derechos, porque los resultados indican que el 57.7% acumulado entre las opciones de vez en cuando y nunca de los encuestados, consideran que la empresa no les informa apropiadamente de sus derechos lo que constituye una desigualdad manifiesta que podría interpretarse como demasiado conveniente. Al respecto Bedoya y Serna (2014) señalan que no solo se debe tratar al trabajador en su plano estrictamente laboral (obligaciones y compromisos), sino también en el plano personal y, en economías

emergentes como la de nuestro país, las remuneraciones todavía representan la mayor parte del bienestar del trabajador; es allí donde debe enfocarse la labor gerencial.

En cuanto a la capacitación, indicador que también forma parte de la dimensión preparación del personal, los resultados indican que el 73.2% acumulado de las opciones siempre y casi son favorables para la empresa, puesto que la mayoría de los encuestados consideran que la capacitación recibida de la empresa es muy apropiada. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, según nos refiere *Mente Digital* (2017), la capacitación es precisa para las empresas que quieren mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores; en cambio el coaching se enfoca más en mejorar los objetivos personales de éstos. Por tanto, podemos deducir que el aspecto de la capacitación, no significa necesariamente que la empresa *Saga Falabella tienda Open Plaza de Piura* esté aplicando coaching, al menos en este aspecto.

Aquí también es importante resaltar, que al igual que la información de las obligaciones al personal de ventas, la empresa también enfatiza en recordarles sobre las metas mensuales, así lo expresan el 88.8% de los encuestados. *Anderson* (2015), al referirse a las funciones del departamento de ventas, explica que es responsabilidad de los gerentes de ventas el determinar las metas de ventas de acuerdo a los objetivos empresariales y comunicarlos a los trabajadores, función que, según los resultados de la encuesta, la gerencia de ventas está aplicando con relativa eficiencia.

Con referencia al Objetivo Especifico 2, que tiene como propósito identificar las técnicas inter-personales que aplican los vendedores de la empresa *Saga Falabella tienda Open Plaza*, distrito de Castilla, Piura 2018; se observa que el 67.7% de los encuestados considera que siempre o casi siempre tienen autonomía en el desarrollo de sus actividades. En tanto que el 74.7% acumulado de las opciones antes indicadas, considera que puede resolver situaciones, sin necesidad de hacer consultas con sus superiores. Esto confirma las apreciaciones del gerente de ventas quien a través de la entrevista manifestó que darles autonomía a sus vendedores para resolver problemas de baja o mediana complejidad es parte de la estrategia de fomentar su autoestima y seguridad en su actuación personal. *Fernández* (2015), señala que una de las ventajas de la delegación de funciones eficaz, es brindar a los trabajadores la oportunidad de experimentar éxito a través de la autonomía y eso va a servir para mejorar su autoestima.

Sobre el mismo objetivo específico, los resultados muestran también que los trabajadores mantienen buenas relaciones con sus compañeros; el 85.6% de los encuestados confirman que dichas relaciones con sus compañeros son gratas siempre o casi siempre. Alfa Consultores S.A (2015) sostiene que las relaciones inter-personales deben darse no solo en el plano personal, sino también en los demás aspectos de la vida diaria, incluidos los del entorno laboral.

El porcentaje casi se replica cuando se trata de inter-relaciones con los clientes, pues el 85.9% de los encuestados manifiesta que siempre o casi siempre le gusta relacionarse con los ellos. Sobre este último punto, la Academia de Consultores (2017) sostiene que entre las principales funciones de la fuerza de ventas está la de “mantener relaciones a largo plazo con los clientes y evitar problemas que puedan dañar la imagen de la empresa”.

Con respecto al Objetivo Especifico 3, enfocado a determinar la presentación personal de los vendedores en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018; es preciso indicar que el rasgo fundamental de esta dimensión es no solo indagar sobre los aspectos materiales como son la entrega de uniformes e implementos de seguridad personal, sino que trata de explicar si el uso de los mismos pudiera causar efectos adversos en el desempeño de los vendedores, como por ejemplo cohibiciones o incomodidad en su personalidad.

En primer término encontramos que el 98.6% de los vendedores encuestados afirman que suelen estar uniformados en su área de trabajo siempre o casi siempre. Esto denota que se sienten a gusto con el uso del uniforme y por tanto no representa ningún óbice en su desempeño personal. En cuanto a los elementos de seguridad personal, el 77.5% sostiene que siempre o casi siempre cuentan con dichos instrumentos. Sobre el particular, MBA y Educación Ejecutiva (2017) considera que “proyectar una imagen de credibilidad y seguridad, se ha convertido en una herramienta fundamental a la hora de promover la confianza y generar autoridad, liderazgo y poder”. Es decir, la forma de vestir puede tener bastante significado cuando se está presente ante un interlocutor, los especialistas consideran que para obtener un buen desempeño profesional se debe aprender a proyectar una “imagen integral” que considere aspectos como la vestimenta, la identidad y el compromiso.

En el caso de los vendedores de la empresa Saga Falabella de la tienda Open Plaza en Castilla Piura, se da por descontado que los vendedores se sienten a gusto con su uniforme de trabajo y eso influye positivamente en su desempeño laboral a la hora de cerrar un proceso

de venta. Esto es coherente con los resultados de la empatía que desarrollan frente a los clientes, pues un 88.7% de los encuestados manifiestan que les resulta fácil proyectarla.

Con respecto al Objetivo Específico 4, orientado a conocer la aplicación asociativa entre los vendedores de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018; el estudio evidencia opiniones favorables en general. Por ejemplo se confirma que los supervisores continuamente conversan con los trabajadores, es decir hay una comunicación fluida entre los representantes del empleador con los colaboradores y esto se evidencia con el 56.4% de los encuestados quienes afirman que siempre o casi siempre se produce dicha comunicación. Sobre el particular, Zhunio (2013) entre las conclusiones de su investigación nos advierte que el coaching mejora la efectividad del talento humano y permite mantener una adecuada comunicación interna entre empleados y directivos. Por su parte, Bedoya (2014), cuando se refiere a la importancia del coaching menciona que éste ayuda a desarrollar técnicas interpersonales y de comunicación con los jefes, los clientes y los compañeros de trabajo. Es decir, hay que reconocer que antes de la aplicación del programa de coaching, la empresa Saga Falabella de la tienda Open Plaza de Piura, ya mantiene una comunicación efectiva con sus colaboradores del área de ventas, por lo que en cuanto a este aspecto de la aplicación asociativa, se da por descontada la efectividad de las comunicaciones internas.

En la misma dimensión, enfocada al indicador de trabajo en equipo los resultados también son halagüeños. Los trabajadores concuerdan en que en su área de trabajo se trabaja en equipo, según la opinión del 64.8%, que considera siempre o casi siempre realizan dicho trabajo. Este resultado es coherente cuando el 70.4% de los encuestados indican que casi siempre o siempre se da una comunicación fluida entre compañeros de trabajo. Si tomamos en cuenta la posición de Alain Cardon, citado en Aguirre et al (2017), en cuanto a la finalidad del coaching en equipos, podremos apreciar que en la empresa Saga Falabella existe un acercamiento positivo de acompañamiento al desarrollo colectivo, lo que significaría desarrollo de la autonomía, la responsabilidad y el rendimiento individual y colectivo de los equipos de venta.

En cuanto al Objetivo Especifico 5, referido a conocer la sensación de valoración que tienen los colaboradores del área de ventas con respecto a la empresa, los resultados no son muy alentadores en lo que se refiere a las remuneraciones, pues según el estudio sólo el 28.2%, considera que la empresa les proporciona un ingreso apropiado; en contraposición al 71.8% que lo considera poco valorativo en relación a la cantidad de tareas y actividades que realizan diariamente. Esto podría estar relacionado con la disminución en el número de trabajadores a nivel nacional que experimentó la empresa en el año 2017 con respecto al 2016 (Diario Gestión, 2017), esto debido a migraciones de los trabajadores a oportunidades nuevas en otras empresas del rubro, como Amazon por ejemplo.

Veloz (2017), señala que el clima organizacional lo hacen todos los individuos de la empresa, y que en muchas ocasiones los directivos toman malas decisiones al momento de planear, organizar, dirigir, controlar, tratar, respetar, valorar y motivar a los colaboradores para que se sientan integrados, valorados e importantes en el equipo de trabajo, esto como consecuencia de no disponer de una herramienta como el coaching empresarial. En ese sentido se concuerda con esta apreciación al reconocer que la valoración debe darse en todos los elementos del clima laboral, en especial al que está ligado a las remuneraciones.

Otro de los aspectos poco valorados es el desempeño laboral, los resultados muestran que el 67.6% de los encuestados no se siente subjetivamente valorado, es decir sienten que los esfuerzos personales dedicados a mejorar la posición de la empresa no son retribuidos con acciones de agradecimiento sostenidas, solo con actividades aisladas que no contribuyen a reconocer su contribución a los objetivos generales de la empresa. Monroy (2015) considera que entre los elementos más importantes del coaching, se encuentran los valores. El coaching tiene base fundamental en los valores subyacentes, de lo contrario se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesantes. En ese sentido el reconocimiento de los esfuerzos individuales de los colaboradores debe ser un valor fundamental que forme parte del planeamiento estratégico de la empresa.

Los trabajadores asimismo no evidencian mucha satisfacción por la actitud de sus superiores 63.4% la cuestionan, los que sí están satisfechos solo suman 36.6%. Los investigados por su parte consideran que hay muchas cosas por mejorar, según se colude del promedio de más de 4 puntos y de la opinión del 78.9%.

Estos resultados muestran que en general todos los aspectos de la sensación de valoración deben mejorar, y de manera particular, las remuneraciones, la valoración del desempeño y la actitud de los superiores.

Con respecto al Objetivo Especifico 6, orientado determinar la situación actual del área de ventas de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018; es preciso señalar que para analizar esta dimensión se tomaron cuatro indicadores a manera de guía como son: información de objetivos institucionales, comportamiento de las ventas anuales, información de las estrategias de ventas y propuestas para alternativas de solución. Estos aspectos fueron medidos en los colaboradores del área de ventas, a través de la encuesta y los resultados logrados son como se indican:

Con respecto a si los colaboradores están al tanto de los objetivos institucionales en general es positiva, pues una media de 4 puntos de un total de 5 evidencia que la empresa si cumple con informar convenientemente estos datos, así lo confirman también el 66.2% de los encuestados que señalaron las opciones de siempre y casi siempre. En cuanto a si los colaboradores están informados de los planes anuales, el 91.6% eligieron abrumadoramente las opciones de siempre y casi siempre, lo que no deja ninguna duda de la eficiencia corporativa. Un 66.2% de los encuestados confirma que los supervisores los mantienen convenientemente informados y actualizados con las estrategias de ventas. Bedoya (2014) es enfático cuando indica sobre las competencias que tratan de ser medidas en la fuerza de ventas para facilitar el coaching, señalando entre otras la información y la comunicación efectiva; es decir de los resultados obtenidos se puede deducir que también en este aspecto la empresa Saga Falabella evidencia practicas significativas de coaching al interior de su organización, situación que es reconocida por sus colaboradores del área de ventas.

Finalmente el 64.8% considera que siempre y casi siempre en el área de trabajo existe más de una alternativa de solución para resolver los problemas. Este resultado coincide con las conclusiones de Correa y Torres (2016) quienes determinaron que los colaboradores cooperan activamente otorgando aportes en la búsqueda de soluciones de los conflictos al interior de la empresa Cineplanet Real Plaza en la ciudad de Trujillo, año 2016.

Cabe indicar que con el propósito de validar la información de esta dimensión referida a la situación actual del área de ventas, también se cuenta con la información cualitativa extraída de la entrevista realizada a la gerencia de ventas abordando aspectos

complementarios como la planificación de ventas, la evaluación del entorno, las estrategias de ventas y los conocimientos del coaching.

La planificación de ventas se da en la empresa, pero sugiere limitaciones de orden formal, pues no hay evidencias que acrediten la información de este importante aspecto a los colaboradores. La visión de la gerencia de ventas del entorno del área se limita a aspectos netamente operativos (problemas con las mercaderías, almacenamiento, etc.), solo hay algunos indicios de mejorar el aspecto de la fuerza de ventas (el “cliente incognito”), pero nada integral programado. Lo más destacable en cuanto a estrategias de ventas, es la técnica de ceder autonomía a los colaboradores del área de ventas para que puedan resolver problemas de baja y mediana complejidad con el propósito de mejorar su autoestima. En cuanto a conocimientos del coaching a nivel de gerencia se perciben rasgos aun incipientes.

En resumen, la situación actual del área de ventas está fundamentada en aspectos numéricos por encima de los emotivos, lo que puede ser una dificultad si se trata de implementar un programa de coaching a los colaboradores de ventas de la empresa Saga Falabella S.A., del centro comercial Open Plaza en la ciudad de Piura.

Como resultado de lo antes expuesto, se deducen una serie de fundados motivos encaminados a lograr el objetivo general de la investigación, que es proponer un programa de coaching para orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella, tienda del Open Plaza en el distrito de Castilla, Piura. Bedoya y Serna (2014), señalan que el coaching es una herramienta que renueva y desarrolla el fortalecimiento potencial de los trabajadores y los predispone para la mejora, en este caso específico para mejorar las ventas. En cuanto a la propuesta, se determina que se debe interactuar personalmente con cada colaborador tanto es su parte individual como su aspecto laboral, para de esta manera alcanzar resultados esperados tanto para sí mismo como para la empresa. En ese sentido, se estima que con la aplicación del programa los trabajadores estarán aptos para poder buscar soluciones adecuadas y necesarias para sus propios problemas.

Por otro lado, en perspectiva, Barrionuevo (2017) considera que después de ejecutar el programa de coaching, se logra un cambio importante en la organización y éste puede coadyuvar al cumplimiento de objetivos y metas eficazmente, trasladando o movilizándolo a la persona de un punto inerte y estático a otro potencialmente superior, situándolo como eje de cambio. En el caso que nos ocupa, el cambio no debe de ocurrir en los aspectos externos de las personas, sino en su interior para entender mejor a los clientes, para ofrecer verdadera

satisfacción y al mismo tiempo generarse autoconfianza y seguridad así mismo; y estar preparado para nuevos y mejores emprendimientos individuales y de equipo.

Carrión (2017), aborda el tema no desde la perspectiva del trabajador, sino desde el punto de vista del jefe o superior; sosteniendo que a través de la disciplina del coaching, el directivo logra un perfeccionamiento en su inteligencia emocional, que se verá plasmado en sus habilidades y competencias que lo convertirán en el líder que conducirá el proceso de incrementar las ventas de su organización. Sobre este punto, es necesario destacar que la mayor parte de los problemas detectados en la encuesta, son atribuibles a la falta de valoración a los colaboradores, por supuestas omisiones materiales y también por actitudes erróneas que proyectan los superiores sobre ellos. De allí que la propuesta de coaching que se presenta a manera de aporte y conclusión, se centra en mejorar la solución de los problemas entre la gerencia y los equipos de venta, allí estriba la importancia de implementar dicha propuesta y realizar acciones de monitoreo para evaluar los resultados esperados.

4.2. Propuesta Programa Coaching

4.2.1. Introducción

El propósito principal es establecer un programa de coaching para alcanzar un eficiente desempeño en los colaboradores del área de ventas de la empresa Saga Falabella S.A, del centro comercial Open Plaza en la ciudad de Castilla – Piura, con la finalidad que sea útil para la empresa.

Hay que tener en consideración que el coaching busca promover una mayor consciencia en las relaciones y habilidades inter-personales, es decir enfatiza la importancia de un cambio futuro y no solamente correctivo de las conductas y capacidades del coachee; de allí que sea necesario enfocar los valores y las creencias de la organización para convertir las metas de los colaboradores en herramientas útiles para él y su lugar de trabajo.

Esta propuesta se realizó con el objetivo de profundizar los conocimientos sobre el coaching como instrumento para mejorar el proceso de ventas, así como también de brindarle las armas necesarias a los colaboradores con el fin de incentivarlos a ser un líder en su contexto, ya que esto aplica en su ambiente laboral y personal. La premisa es que elaborar y aplicar un programa de coaching va a propiciar la eficiencia de los colaboradores, con ello

se mejora la atención a los clientes y por ende la empresa se beneficia incrementando sus ventas.

A través del uso de los instrumentos de recolección de datos para esta investigación se ha detectado una serie de oportunidades y debilidades en el área de ventas, por lo que el programa propuesto será de gran utilidad para los directivos a fin de mejorar su proceso de ventas.

4.2.2. Objetivos de la propuesta

Objetivo general:

Implementar un programa de coaching para optimizar el desempeño en los colaboradores del área de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018.

Objetivos específicos:

1. Estructurar un modelo de coaching acorde a las necesidades de la empresa, tomando como base los resultados de la investigación realizada.
2. Ofrecer una herramienta que oriente a los colaboradores para realizar un eficiente desempeño en su área de trabajo.
3. Identificar los beneficios que tendrá el área de ventas al adoptar el programa coaching propuesto en los colaboradores de la empresa.
4. Proponer nuevas formas de pensamiento en los colaboradores que les permitan incrementar su capacidad de acción para identificar y resolver los obstáculos que se presentan en su desempeño

4.2.3. Justificación

La finalidad prioritaria de la propuesta de coaching es para perfeccionar las capacidades de los colaboradores del área de ventas de la empresa Saga Falabella S.A. tienda Open Plaza, distrito de Castilla – Piura, reforzar y/o brindar conocimientos del coaching y de esta forma aumentar la eficacia en el trabajo del área de ventas, así como el uso óptimo de los recursos que conlleve a mejorar el área.

La propuesta se realiza en un momento crucial en un entorno de mercado cambiante; que obliga a sus colaboradores a mejorarse a sí mismos para seguir vigentes en el mercado y no ser desplazados por los nuevos competidores, por lo que la propuesta de un programa de coaching será importante para lograr el incremento del nivel de ventas y crecimiento personal para este equipo.

La presente propuesta se elaboró según los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos a los colaboradores del área de ventas, incluyendo a la gerente de ventas.

4.2.4. Análisis FODA

TABLA 8: Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<p>F1. Buen nivel de preparación de los colaboradores.</p> <p>F2. Buen nivel de aplicación de técnicas inter-personales de los colaboradores.</p> <p>F3. Excelente nivel de presentación mostrado por los colaboradores.</p> <p>F4. Buena predisposición para el trabajo asociativo.</p>	<p>D1. Percepción de bajos niveles remunerativos por parte de los colaboradores.</p> <p>D2. Inadecuada valoración a los esfuerzos en el desempeño de los colaboradores.</p> <p>D3. Insatisfacción de los colaboradores con la actitud de sus superiores.</p> <p>D4. Falta mejorar diversos aspectos del área de ventas.</p>
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	F4 – O3	D1 – O2
<p>O1. Desarrollo nacional de actividades de coaching en el área de ventas.</p> <p>O2. Predisposición de la alta gerencia nacional para mejoras en la zona local.</p> <p>O3. Desarrollo de profesionales en el coaching de equipos.</p> <p>O4. Resultados positivos del coaching de ventas en otras empresas del sector</p>	<p>Diseñar un plan de coaching para equipos de venta, aprovechando la buena predisposición para el trabajo en equipo de los colaboradores.</p>	<p>Diseñar un plan de valoración al desempeño de los colaboradores de Saga Falabella Piura, impulsado y financiado por la alta gerencia nacional.</p> <p>D3 – O4</p> <p>Diseñar un plan para concientizar a los jefes y supervisores sobre la importancia de mejorar sus actitudes frente a los colaboradores del área de ventas.</p>

AMENAZAS		
<p>A1. Ausentismo visible de clientes en la zona de ventas</p> <p>A2. Oferta laboral de otras empresas para los colaboradores del área de ventas.</p> <p>A3. Incremento de costos de reclutamiento y selección por retiros inminente de algunos colaboradores insatisfechos.</p> <p>A4: Riesgo de paros y huelga por parte de la dirigencia sindical.</p>	<p>F1 – A2</p> <p>Diseñar un plan motivacional que permita retener a los colaboradores competentes del área de ventas.</p>	<p>D1 - A3</p> <p>Desarrollar un programa de revisión de incentivos económicos para mitigar el riesgo de paros y huelgas por parte de la dirigencia sindical.</p>

Fuente: resultado de instrumentos aplicados a los colaboradores del área de ventas de la empresa Saga Falabella S.A local Open Plaza Castilla Piura. Elaboración propia.

4.2.5. Población objetivo

La población objetivo está representada por los 82 colaboradores (62 son full-time y 20 part-time), 01 gerente de ventas, 01 jefe de ventas y 05 supervisores, dando un total de 89 personas, quienes laboran en el área de ventas y son los beneficiados con la iniciativa de proponer un programa de coaching para orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018.

4.2.6. Estrategias de coaching

Estrategia FO: Diseñar un plan de coaching para equipos de venta, aprovechando la buena predisposición para el trabajo en equipo de los colaboradores.

a) Descripción de la estrategia

El diseño del plan inicia con la caracterización del equipo de ventas, esto es conocer su comportamiento frente a los clientes y su posición frente a la empresa. Supone conocer sus expectativas y proyecciones asociativas de tal manera que expresen lo que en su conjunto esperan para mejorar su desempeño dentro de la organización.

b) Tácticas

- Conocimiento integral del equipo de ventas.
- Identificar estándares de desempeño esperado factibles, sin que estos afecten la moral del grupo.
- Gestionar procesos que faciliten la comunicación entre la empresa y los colaboradores, tanto de manera individual como colectiva.
- Tabulación y procesamiento de resultados.

c) Programa estratégico

El programa estará a cargo de un coach externo y se desarrollará con grupos focalizados de entre ocho y diez colaboradores previamente seleccionados. Las sesiones se programaran inmediatamente después del refrigerio y por espacio mínimo de una hora diaria, con un formato de informalidad para facilitar la libre comunicación entre las partes. El coach deberá contar con herramientas para registrar los aspectos relevantes de cada sesión, los mismos que serán analizados con representantes de la alta dirección para garantizar la puesta en marcha de medidas correctivas de acuerdo a los resultados obtenidos.

d) **Responsable**

La organización del plan será responsabilidad de la Gerencia de Ventas de la empresa Saga Falabella, tienda Open Plaza de Piura.

e) **Cronograma de actividades**

Actividades	Enero				Febrero				Marzo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Conocimiento integral del equipo de ventas.												
Identificación de estándares de desempeño.												
Gestionar procesos que faciliten la comunicación entre la empresa y los colaboradores.												
Tabulación y presentación de resultados.												

f) **Presupuesto**

Materiales	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario S/.	Totales S/.
Papel DIN A – 4	millar	0.5	15.00	7.50
Lapiceros	unidad	82	1.50	12.30
Folders	unidad	82	0.50	41.00
Refrigerio	unidad	82	20.00	1,640.00
Total				1,780.00

Mano de obra	Honorarios por semana S/.	Semanas	Totales S/.
Coach	750.00	5	3,750.00
Asistente	232.50	5	1,162.50
Total			4,912.50

Estrategia FA: Desarrollar un plan de coaching para aprovechar las habilidades inter-personales de los colaboradores para atraer y/o retener a los clientes.

a) Descripción de la estrategia

El personal que labora actualmente en el área de ventas de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza de Piura, representa un costo significativo en aspectos de reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento, por ello la presente estrategia trata de proteger esa inversión realizada; que además significa el empleo de un costo no valuado, pero si valorado como es el tiempo. El objetivo de la estrategia es transmitir al colaborador la idea de que la empresa muestra preocupación por ellos y que está dispuesta a dar todo lo posible por mantenerlos en sus filas.

b) Tácticas

- Fomentar la participación de los colaboradores en líneas de carrera.
- Propiciar un ambiente de trabajo cómodo y seguro.
- Gestionar procesos que mejoren el bienestar individual y colectivo de los miembros de la fuerza de ventas.
- Tabulación y procesamiento de resultados.

c) Programa estratégico

El programa estará a cargo de un coach externo quien actuará como mediador entre los colaboradores y el responsable de la oficina de recursos humanos, para detectar y certificar las necesidades del talento humano, procurando buscar el equilibrio entre lo demandado y lo que la empresa está dispuesta a ofrecer. El coach tratará de motivar al personal para que valore la oferta de la empresa, al mismo tiempo que lo invitará a persistir para lograr mejores oportunidades en puestos de mayor responsabilidad y obviamente con mejores perspectivas económicas.

d) Responsable

La organización del programa será responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Saga Falabella, tienda Open Plaza de Piura.

e) **Cronograma de actividades**

Actividades	Enero				Febrero				Marzo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fomentar la participación de los colaboradores en líneas de carrera.												
Propiciar un ambiente de trabajo cómodo y seguro												
Gestionar procesos que mejoren el bienestar individual y colectivo de los miembros de la fuerza de ventas.												
Tabulación y procesamiento de resultados.												

f) **Presupuesto**

Materiales	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario S/.	Totales S/.
Alquiler de proyector	horas	10	15.00	150.00
Premios a participantes	unidad	100	50.00	5,000.00
Total				5,150.00

Mano de obra	Honorarios por semana S/.	Semanas	Totales S/.
Coach	750.00	4	3,000.00
Asistente	232.50	4	930.00
Total			3,930.00

Estrategia DO: Diseñar un plan de valoración al desempeño de los colaboradores de la empresa, impulsado y financiado por la alta gerencia nacional.

a) Descripción de la estrategia

Uno de los aspectos negativos de la encuesta realizada a los colaboradores es la percepción que ellos tienen con respecto a la poca valoración que la empresa les demuestra. De allí la importancia relevante de la valoración, por eso se propone un plan para revertir esta tendencia, impulsando la creación de mecanismos de premiación económica para los colaboradores que realicen esfuerzos constantes en beneficio de la organización. También se contempla diseñar mecanismos de reconocimiento no material, pero que ayuden a mantener la motivación del trabajador.

b) Tácticas

- Evaluar la posibilidad de brindar estímulos económicos en mérito al mejor desempeño laboral.
- Establecer estándares para el otorgamiento de los estímulos materiales y no materiales.
- Gestionar procesos valorativos que favorezcan la iniciativa y creatividad de los colaboradores en beneficio de la organización.
- Tabulación y procesamiento de resultados.

c) Programa estratégico

El coach externo debe procurar indagar de los tipos de esfuerzos que ha realizado el personal y que no han sido valorados por la empresa. Para ello debe conversar sobre cada situación con los interesados y extraer información de la frustración generada, para recomendar esto no se repita. También debe fomentar que las iniciativas no se desperdicien con la promesa de que los cambios llegarán conforme la alta dirección termine de elaborar el programa de reconocimientos.

d) Responsable

La organización del programa será responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Saga Falabella, tienda Open Plaza de Piura, quien deberá coordinar directamente con la Gerencia General a nivel nacional.

e) **Cronograma de actividades**

Actividades	Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Evaluar la posibilidad de brindar estímulos económicos en mérito al mejor desempeño laboral.												
Establecer estándares para el otorgamiento de los estímulos materiales y no materiales.												
Gestionar procesos valorativos que favorezcan la iniciativa y creatividad de los colaboradores en beneficio de la organización.												
Tabulación y procesamiento de resultados.												

f) **Presupuesto**

Materiales	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario S/.	Totales S/.
Tinta de impresora	cartucho	1	150.00	150.00
Viáticos (gastos de coordinación)	semanas	8	280.00	2,240.00
Total				2,390.00

Mano de obra	Honorarios por semana S/.	Semanas	Totales S/.
Coach	750.00	6	3,000.00
Asistente	232.50	4	930.00
Total			3,930.00

Estrategia DO: Diseñar un plan para concientizar a los jefes y supervisores sobre la importancia de mejorar sus actitudes frente a los colaboradores del área de ventas.

a) **Descripción de la estrategia**

El otro aspecto negativos más relevante de la encuesta realizada a los colaboradores es la percepción que tienen ellos con respecto a la actitud de sus superiores. La estrategia del plan está dirigida a los jefes y supervisores quienes deben tomar conciencia de se precisa un cambio de actitud más tolerable a las expectativas de los colaboradores, necesaria para acortar las distancias de comunicación y proyectar un clima más afable y propicio para ambas partes.

b) **Tácticas**

- Conocer íntegramente a los jefes y supervisores.
- Establecer estándares para la evaluación de jefes y supervisores.
- Gestionar procesos entre los jefes y supervisores que favorezcan la comunicación con los colaboradores y fomenten en ellos un cambio de actitud deseable.
- Tabulación y procesamiento de resultados.

c) **Programa estratégico**

El coach externo debe propiciar el cambio de actitud entre los jefes y supervisores como un requisito fundamental para mejorar las relaciones entre trabajador y empresa. Para ello debe conversar sobre cada situación con los interesados y motivarlos a dar lo mejor de sí propiciando un clima de entendimiento y comprensión que redundará en beneficio de las partes involucradas.

d) **Responsable**

La organización del programa será responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Saga Falabella, tienda Open Plaza de Piura.

e) **Cronograma de actividades**

Actividades	Enero				Febrero				Marzo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Conocer íntegramente a los jefes y supervisores.												
Establecer estándares para la evaluación de jefes y supervisores.												
Gestionar procesos entre los jefes y supervisores que favorezcan la comunicación con los colaboradores y fomenten en ellos un cambio de actitud deseable.												
Tabulación y procesamiento de resultados.												

f) **Presupuesto**

Materiales	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario S/.	Totales S/.
Papel DINA – 4	millar	0.5	15.00	7.50
Lapiceros	unidad	7	1.50	10.50
Folders	unidad	7	0.50	3.50
Refrigerio	unidad	7	40.00	280.00
Total				301.50

Mano de obra	Honorarios por semana S/.	Semanas	Totales S/.
Coach	750.00	4	3,000.00
Asistente	232.50	2	465.00
Total			3,465.00

Estrategia DA: Desarrollar un programa de revisión de incentivos económicos para mitigar el riesgo de paros y huelgas por parte de la dirigencia sindical.

a) Descripción de la estrategia

La estrategia está dirigida a los colaboradores del área de ventas y consiste en estudiar un plan de corto plazo para revisar, analizar y mejorar la estructura remunerativa, con miras a tener sueldos competitivos que favorezcan las relaciones de trabajo individual y sindical. Se sabe que de todos los aspectos negativos que arroja el trabajo de investigación el más delicado es el que atañe a las remuneraciones, sin embargo es un tema que en la actual coyuntura económica que vive el país es el elemento más disociador o integrador entre las empresas y sus trabajadores.

b) Tácticas

- Conocer la estructura de remuneraciones de la empresa.
- Establecer comunicaciones fluidas con la dirigencia sindical y/o con los representantes de los no sindicalizados, para conocer sus expectativas salariales.
- Gestionar procesos integradores entre la empresa y la dirigencia sindical con el propósito de minimizar diferencias de índole económica.
- Tabulación y procesamiento de resultados.

c) Programa estratégico

El coach externo debe propiciar reuniones de coordinación abiertas entre las partes y conversar de manera individual con los colaboradores para conocer la real dimensión de sus problemas que no siempre coinciden con las exigencias sindicales, pero que tienen que acatar por ser miembros activos en ese tipo de organización. Reclamos justos para tener remuneraciones justas podría ser el slogan que el coach debería propiciar entre las partes.

d) Responsable

El responsable es la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Saga Falabella, tienda Open Plaza de Piura.

e) **Cronograma de actividades**

Actividades	Enero				Febrero				Marzo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Conocer la estructura de remuneraciones de la empresa.												
Establecer comunicaciones fluidas con la dirigencia sindical y/o con los representantes de los no sindicalizados, para conocer sus expectativas salariales.												
Gestionar procesos integradores entre la empresa y la dirigencia sindical con el propósito de minimizar diferencias de índole económica.												
Tabulación y procesamiento de resultados.												

f) **Presupuesto**

Materiales	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario S/.	Totales S/.
Tinta de impresora	cartucho	1	150.00	150.00
Viáticos (gastos de coordinación)	semanas	8	280.00	2,240.00
Total				2,390.00

Mano de obra	Honorarios por semana S/.	Semanas	Totales S/.
Coach	750.00	6	4,500.00
Asistente	232.50	4	930.00
Total			5,430.00

Resumen de estrategias y de costos de implementación

Estrategia	Totales S/.
Diseñar un plan de coaching para equipos de venta, aprovechando la buena predisposición para el trabajo en equipo de los colaboradores.	6,692.50
Diseñar un plan motivacional que permita retener a los colaboradores competentes del área de ventas.	9,080.00
Diseñar un plan de valoración al desempeño de los colaboradores de Saga Falabella Piura, impulsado y financiado por la alta gerencia nacional.	6,320.00
Diseñar un plan para concientizar a los jefes y supervisores sobre la importancia de mejorar sus actitudes frente a los colaboradores del área de ventas.	3,766.50
Desarrollar un programa de revisión de incentivos económicos para mitigar el riesgo de paros y huelgas por parte de la dirigencia sindical.	7,820.00
Total:	33,679.00

Las estrategias planteadas en este programa son factibles de implementar puesto que, según los resultados de la encuesta, los colaboradores del área de ventas muestran una predisposición para el trabajo y tienen expectativas de crecer junto a los objetivos empresariales.

Por su parte la empresa es una organización que goza de bastante prestigio en la localidad de Piura y cuenta con la infraestructura adecuada para realizar sus operaciones de manera formal, convirtiéndola en una fuente de empleo seria y eficiente. Mejorar algunos de los aspectos que presentan deficiencias, no es una imposición sino una necesidad básica para fortalecer sus relaciones con el personal para motivarlos a seguir trabajando juntos.

Económicamente, la propuesta de programa de coaching es posible, pues Saga Falabella de Piura cuenta con presupuesto de capacitación propio y además se percibe que la gerencia a nivel nacional tiene predisposición para explorar nuevas formas de mantener satisfechos a sus colaboradores.

El costo que representa la puesta en marcha de la propuesta del programa de coaching, no es un gasto, sino una inversión que redundará en vendedores motivados y fortalecidos para acercarse con más confianza a los clientes y generar las ventas que se ajusten a los objetivos propuestos.

En la siguiente tabla se muestra el documento proporcionado por la gerencia de ventas de la empresa Saga Falabella de Piura, donde se hace un comparativo de las ventas en el último semestre de este año y los resultados análogos del año anterior. Se visualiza que a pesar de que las ventas son ligeramente mejores que en los meses del año pasado, en este año en ningún mes se ha superado la meta del 100% planificado. En opinión del gerente de ventas es preocupante lo que sucede en noviembre de este año que no se llega siquiera al 80% de las ventas planificadas.

TABLA 9: Tendencia de ventas de 6 últimos meses

Meses	2018	Quiosco	C&C	Total	Plan	% Cumpi	2017	Quiosco	C&C	Total	% Inc	% Part
Junio	5'543,012	106,158	211,260	5'860,431	6'313,636	92.8%	2'276,136	38,895	86,766	2'401,797	144%	15.4%
Julio	7'266,621	162,469	337,336	7'766,426	8'130,878	95.5%	3'990,607	109,120	167,012	4'266,739	82%	17%
Agosto	4'745,625	86,124	114,125	4'945,875	5'044,593	98.0%	4'403,561	70,990	97,276	4,571,826	8.2%	16.1%
Setiembre	4'366,440	74,680	221,292	4'662,412	5'149,958	90.5%	4'559,614	107,466	128,184	4,795,264	-2.8%	16.1%
Octubre	5'440,245	74,455	191,233	5'705,933	6'435,781	88.7%	6'216,424	105,042	187,086	6'508,552	-	16.4%
Noviembre	4'784,514	194,367	519,968	5'498,849	7'071,300	77.8%	5'743,307	143,749	328,759	6'215,815	-	17.3%

Fuente: Gerencia de Ventas de Saga Falabella Open Plaza Piura

Se estima que si las ventas mensuales pudieran mejorar en tan solo 2%, sería un resultado bastante positivo y compensaría largamente la inversión que significa implementar el programa. Un ejemplo sencillo puede ilustrar esta apreciación.

Si consideramos que las ventas mensuales en promedio son de alrededor de 5'000,000 el 2% representarían unos 100,000 de beneficio adicional. En tanto el costo total de la implementación del programa es de 33,679. Si aplicamos la forma más simple de cálculo de la relación beneficio/costo tendríamos los siguientes resultados:

$$RCB = \text{Beneficios/Costos} = 100,000/33,679 = 2.9 = 3$$

Esto significa, que por cada sol que se invierta en el programa, se obtendrán 3 soles de resultado, lo cual nos dice que el programa propuesto puede ser bastante rentable.

V. CONCLUSIONES

1. En referencia a la dimensión preparación del personal del área de ventas, un 69% de los encuestados manifiesta que la empresa cumple con mantenerlos informados de sus deberes y obligaciones siempre y casi siempre. No sucede lo mismo cuando de derechos se trata, pues un 57.7% de los encuestados consideran que la empresa no les informa convenientemente de este concepto siempre y casi siempre. En cuanto al indicador de capacitación, los resultados son bastante halagüeños, considerando que el 73.2% de los encuestados estima que reciben una capacitación permanente y adecuada. El indicador de información de las metas de venta también es positivo, ya que el 88.8% de los encuestados considera que siempre y casi siempre se les mantiene informados. Estos resultados demuestran que los canales formales de la organización están cumpliendo con un rol efectivo y eficaz.
2. En referencia a la dimensión de técnicas inter-personales que aplican los vendedores, 67.7% de los vendedores encuestados afirma que tiene cierto grado de autonomía a la hora de realizar su trabajo, además 74.7% considera que siempre y casi siempre puede resolver situaciones sin tener que consultar con sus superiores. En cuanto al indicador de las relaciones entre compañeros de trabajo, los vendedores encuestados afirman que son muy buenas en un 85.6%, en tanto el resultado casi se replica cuando se trata de las relaciones con los clientes que se sitúan en un interesante 85.9%. Los resultados antes descritos, son la prueba de que aquí hay rasgos que evidencian un apropiado manejo de herramientas de coaching por parte de la organización.
3. En referencia a la dimensión presentación personal de los vendedores, un rotundo 98.6% de los encuestados afirman que suelen estar uniformados siempre y casi siempre, lo mismo sucede con aquellos que se encuentran obligados a portar implementos de seguridad puesto que un 77.5% lo hace siempre y casi siempre. Con estos resultados, se da por descontado que los vendedores se sienten a gusto con su uniforme de trabajo y eso influye positivamente en su desempeño laboral a la hora de cerrar un proceso de venta.
4. En referencia a la dimensión de asociatividad entre los vendedores, el 56.4% de los encuestados afirman que siempre o casi siempre se produce una comunicación fluida con los supervisores. En cuanto al indicador de trabajo en equipo, según la opinión del 64.8% siempre y casi siempre realizan su trabajo de esa manera. Este resultado

es coherente cuando el 70.4% de los encuestados indican que casi siempre o siempre se da una comunicación fluida entre compañeros de trabajo. En esta dimensión se resalta que el grado de asociatividad en los trabajadores (tanto vendedores como supervisores) de la empresa Saga Falabella de Piura está en un nivel expectante, que puede explotarse con la aplicación de estrategias de coaching.

5. En referencia a la dimensión relacionada a la sensación de valoración que tienen los vendedores con respecto a la empresa, 71.8% de los encuestados considera que los sueldos son poco valorativo en relación a la cantidad de tareas y actividades que ellos realizan diariamente. En cuanto al indicador de valoración al desempeño laboral 67.6% de los vendedores encuestados consideran que no se sienten subjetivamente valorados. Cuando de la actitud de los superiores se trata, 63.4% de los encuestados la cuestionan; por otra parte 78.9% considera que en la empresa aún hay cosas por mejorar. Los resultados extraídos de esta dimensión muestran que en general todos los aspectos de la sensación de valoración deben mejorar, y de manera particular, las remuneraciones, la valoración del desempeño y la actitud de los superiores; en estos aspectos se debe enfocar la propuesta del programa de coaching.
6. Con respecto a la situación actual del área de ventas, 66.2% de los encuestados afirma que la empresa les informa de los objetivos organizacionales siempre y casi siempre. En cuanto al indicador de los planes anuales, abrumadoramente el 91.6% de los encuestados eligieron las opciones de siempre y casi siempre. Un 66.2% de los encuestados confirma también que los supervisores los mantienen convenientemente informados y actualizados con las estrategias de ventas. Con estos resultados obtenidos en esta dimensión, se puede deducir que también en este aspecto la empresa Saga Falabella de Piura evidencia prácticas significativas de coaching al interior de su organización, situación que es reconocida por sus colaboradores del área de ventas.
7. En referencia al objetivo general, se propone el programa de coaching elaborado en base a los resultados de esta investigación, el mismo que incide específicamente en los aspectos que están afectando negativamente en el desempeño y expectativas de los colaboradores del área de ventas, como por ejemplo la dimensión de valoración orientada a las mejoras en los aspectos remunerativos, motivación para el desempeño laboral y un cambio en la actitud de los superiores.

VI. RECOMENDACIONES

- 1) Mantener el nivel actual de los canales formales de información (manuales, reglamentos, comunicados, cartas, memorándums, órdenes, correos corporativos, etc.), para fortalecer las relaciones empresario-colaborador y propiciar una cultura permanente de comunicación institucional.
- 2) Sostener y/o aumentar el grado de autonomía en los vendedores como elemento motivador y herramienta de coaching, dirigida a mostrar las potencialidades de los colaboradores del área de ventas y mejorar su auto-estima. Esto también supone incrementar la posibilidad de que los colaboradores resuelvan sistemáticamente problemas de mayor complejidad, sin perder de vista la responsabilidad que esta acción requiere. Este círculo debe redondearse en el mantenimiento de las relaciones de camaradería entre los trabajadores y de respeto y compromiso de éstos con los clientes.
- 3) Permitir que los colaboradores del área de ventas propongan cambios en su indumentaria, cuando estos pretendan mejorar su presentación y por ende aumentar su confianza para enfrentar con éxito el proceso de ventas.
- 4) Fortalecer la dimensión de asociatividad entre los colaboradores del área de ventas abriendo nuevos canales de comunicación y/o extenderlos a los aspectos informales, que siendo también parte de la administración moderna, representan una valiosa oportunidad de comunicación si se aprende a manejarlos y mantenerlos bajo control. De esa manera también se contribuye a mejorar el trabajo en equipo ya que los lazos informales también aportan cohesión a los grupos.
- 5) Mejorar de manera prioritaria los aspectos valorativos en el personal del área de ventas. Aunque el problema se origina con asuntos salariales, es pertinente centrar la atención en la frustración de los colaboradores que se sienten poco valorados cuando realizan esfuerzos para mejorar su desempeño laboral. La motivación puede ir desde el estudio para proporcionar incentivos económicos, hasta las prácticas de coaching para trasladarlos a un nivel donde sientan que están siendo escuchados, reconocidos y valorados. Gran parte de esta tarea revierte en manos de los superiores quienes deben ser preparados para cambiar su actitud demasiado formal por otra donde la colaboración prime sobre el compromiso.

- 6) Mantener los aspectos de información de los objetivos, planes y estrategias organizacionales en todos los niveles de la empresa, orientados siempre en la búsqueda constante de la calidad total. Según los resultados, la situación actual de la empresa desde la óptica de los colaboradores y superiores inmediatos no es alarmante, pero podría mejorarse introduciendo el coaching como herramienta permanente de motivación.
- 7) Aceptar y poner en práctica el programa de coaching propuesto y medir los resultados con las herramientas de control que posee esta importante corporación.

BIBLIOGRAFIA

- Academia de Consultores (2017) ¿Qué es la Fuerza de Ventas de una Empresa?: Tipos y Funciones. En <http://www.academiadeconsultores.com/fuerza-de-ventas/>
- Agirre Ane, Asier Gallastegi, Enrique Sacanell, Isabel Fernández y Maru Sarasola (2017) Coaching de Equipos. En: <https://apuntescoachingequipos.com/wp-content/.../ApuntesCoachingdeEquipos.pdf>
- Alfa Consultores S.A (2015) Relaciones interpersonales en las ventas. En www.negociandoel éxito.com
- Álvarez, J. (2018). Sector Retail en el 2018. Recuperado de: <http://www.ipe.org.pe/porta/que-le-espera-al-sector-retail-en-el-2018-2/>
- Anderson Rolph (2015) Funciones básicas del departamento de ventas. En https://www.fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/admon_ventas.pdf
- Ayosa, S. (2017). Diagnóstico del clima laboral en la unidad operativa de transporte de la OCIYSG – UNP. 2014. de la facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Nacional de Piura
- Barrionuevo, J. (2017). Propuesta para incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la sociedad de beneficencia pública de Arequipa. 2017. Recuperado de: [file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/BARRIONUEVO_SURI_JES_PRO%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/BARRIONUEVO_SURI_JES_PRO%20(2).pdf)
- Barrón, R. (2010). Más allá del liderazgo empresarial: el coaching. Revista de la Facultad de Ciencias Contables.
- Bedoya, J & Serna, S. (2014). Propuesta de entrenamiento coaching en el equipo de ventas de la empresa LEGIS S.A. en la unidad de información jurídica Medellín. RECUPERADO DE: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/122/Propuesta%20de%20entrenamiento%20coaching%20en%20el%20equipo%20de%20ventas%20de%20la%20empresa%20Legis%20S.A.%20en%20la%20unidad%20de%20informaci%20n%20jur%20dica%20Medell%20n.pdf?sequence=1>

- Benavides Henares Sandra (2013) El coaching en el ámbito empresarial Grau de Pedagogía, Universitas Biliarica <http://centrodelcoaching.es/glosario-de-terminos/>
- Business Coaching Worldwide Edición de primavera de 2006, Volumen 2, Número 1). Copyright 2011 WABC Coaches Inc. Todos los derechos reservados.
- Carrión, N. (2017). Modelo de liderazgo basado en el coaching para el directivo de una empresa hotelera en la ciudad de Piura. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2869/TSP_001.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cerna, C. (2018). Optimización del proceso de ventas de moto repuestos PIURA SAC. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3424/TSP_AE_004.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cora Besser-Siegmund y Harry Siegmund (2010) Coaching Wingwave. Editorial: Rigden Institut Gestalt.
- Correa, A. & Torres, g. (2016). Programa de coaching empresarial para mejorar la comunicación interna de los colaboradores de la empresa Cineplanet real plaza en la ciudad de Trujillo – año 2016. Recuperado de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2315/1/RE_ADMI_ANA.CORREA_CESAR.TORRES_PROGRAMA.DE.COACHING.EMPRESARIAL_DATOS_T046_71582806T-47132254T.PDF.
- Cortázar, B. (15 de Diciembre de 2011). '¿Qué es Coaching y cómo se debe implementar en las empresas? Estrategias. , págs. 26-29.
- Chiavenato (2010). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Mc Graw Hill.
- De gerencia.com (2012). El Marketing. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/tema/marketing>
- Diario Gestión (26.11.2017) “Saga, Ripley y otros retailers reducen sus puestos de trabajo en Perú y América Latina” en <https://gestion.pe/economia/saga-ripley-y-otros-retailers-reducen-puestos-peru-y-america-latina-219509>
- Echeverría Rafael (2006) Ontología del Lenguaje. Editorial Granica.
- Escudero, M. (2016). Técnicas de venta y negociación. Madrid, editorial; paraninfo S.A.

- Fernández Díez Ángel (2015) Lecturas sobre gestión de Recursos Humanos. En www.paho.org/hq/documents/events/.../Lecturas_Gestion_Recursos_Humanos.doc ?ua.
- Fernández Javier (2017) “La Gestión del Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba” Universidad Siglo 21 República de Argentina.
- Frederick Carquin (2016) Que Es Coaching. En <https://es.scribd.com/doc/301342901/3-Que-Es-Coaching>
- Gamboa, R & Gutiérrez, J. (2017). “propuesta de coaching empresarial basada en el desempeño laboral de los supervisores de la empresa grupo Zeus Service S.A.C., TRUJILLO 2017.” Recuperado de: <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11630/Gutierrez%20Colmenares%20Jeferson%20Cristhian%20-%20Gamboa%20Torres%20Ronald%20Edward%20-%20parcial.pdf?sequence=1>
- García, M. (2013). Análisis de la efectividad del coaching ejecutivo en las organizaciones. Proyecto de fin de máster. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Zaragoza. Recuperado el 10 de abril de 2014 desde: <http://zaguan.unizar.es/TAZ/ECON/2013/11672/TAZ-TFM-2013-592.pdf>
- Gestión.Org (2010). Aplica el coaching empresarial para conseguir eficacia en tus resultados y nuevas competencias para tus trabajadores. Recuperado de: <https://www.gestion.org/coaching-empresarial/>
- Gonzales, J. (2010). Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del S. XXI. Obtenido de: <file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/PONENCIACOACHINGLIDERAZGOEMPREESARIALYEDUCACINSUPERIOR.pdf>
- Gutiérrez Tatiana (2017) El Perfil del nuevo Gerente de Ventas – Revista Alto Nivel <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/49870-el-perfil-del-nuevo-gerente-de-ventas/>.
- Heidegger, Martín: Kant y el problema de la metafísica, trad. por Gred Ibscher Roth, México, F.C.E., s/f, Parte Primera, fragmentos.

- Henric-Coll Michel. (2003, Pág. 20). Qué es coaching empresarial y cuáles son sus instrumentos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-coaching-empresarial-y-cuales-son-sus-instrumentos/>
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la investigación
- Martínez y Asociados. (2016). Coaching en pequeñas y medianas empresas. Recuperado de: <http://martinezyasociados.es/coaching-pequenas-medianas-empresas/>.
- MBA y Educación Ejecutiva (2016) La importancia de proyectar una buena imagen profesional. En <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-proyectar-una-buena-imagen-profesional>
- Meerhof, K. (2015). Demanda de coaching está en aumento por dificultades en la economía y estrés de ejecutivos. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/demanda-coaching-aumento-dificultades-economia-estres-ejecutivos-90286>
- Mente Digital (2017) Recursos Humanos: Diferencia entre coaching y capacitación. En: <https://www.amexempresas.com/libertadparatunegocio/diferencia-coaching-capacitacion/>
- Monroy Navarro A.J. (2015) “Coaching y Desempeño Laboral” Tesis de grado Facultad de Psicología Industrial Universidad Quetzaltenango México.
- Montse Sans Zapata (2012) ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. Ciencia Revista de investigación Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Perry, Z. y Skiffington, S. (2002). Guía completa del coaching en el trabajo. Editorial McGraw Hill, Ciudad de México.
- Posta.com. (2016). Firms en México casi no usan el coaching empresarial. Recuperado de: <http://www.posta.com.mx/negocios/firmas-en-mexico-casi-no-usan-el-coaching-empresarial>.
- Ravier, L. E. (Diciembre de 2005). Cuál es la Historia del Coaching. Coach Magazine Nro. 1, págs. 2-6. Robbins y Judge (2009). Comportamiento Organizacional.(13va ed.). México: Pearson Educación

- Revista Ciencias (2014). ¿Qué es el coaching? Recuperado el 10 de febrero de 2014 desde: <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf> Philadelphia, EE.UU.
- Retos Directivos (2016) El origen y significado de coach. En <https://retos-directivos.eae.es/el-origen-y-significado-de-coach/>
- Sampieri, D. R. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Sans, M. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. Revista de Investigación, 1 – 11. Recuperado el 10 de febrero de 2014 desde: <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf> Philadelphia, EE.UU.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction, *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Scott, I. (2007). El Coaching Gerencial: Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones. *Posgrado y Sociedad*, 7 (2), 34 – 49. Recuperado el 10 de febrero de 2014 desde: [file:///D:/Usuarios/Downloads/Dialnet-ElCoachingGerencial-3662373%20\(1\).pdf](file:///D:/Usuarios/Downloads/Dialnet-ElCoachingGerencial-3662373%20(1).pdf)
- Silva Matiz, David Alejandro (2015) Teoría de Indicadores de Gestión y su Aplicación Práctica-Facultad de Ingeniería Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C., Colombia u2902025@umng.edu.co
- Thomas Leonard (1999) GUIA DE OCUPACIONES, IDEAS Y TRABAJOS RENTABLES
OPEN PROJECT
- Thompson Iván (2015) “El Proceso de Venta” Conozca cuál es la forma ordenada y efectiva para implementar actividades de venta mediante el Proceso de Ventas. <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/proceso-venta.htm>.
- UNMSM Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2014) Revista de investigación empresarial: el coaching. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 17 (34), 141 – 150. Recuperado el 19 de febrero de 2014 desde: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/4726/3799>
- Useche María Cristina (2004) El coaching desde una perspectiva epistemológica. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15310509>

Veloz, H. (2017). Aplicación del coaching empresarial a nivel directivo para el mejoramiento del clima organizacional en la consultora líder mundial Adecco Ecuador. Recuperado de:

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5432/1/T2144-MBA-Veloz-Aplicacion.pdf>

Whitmore, J. (2002). Coaching. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Zambrano, J. (2010). El coaching, como gestión del entendimiento y el conocimiento administrativo y su incidencia en las organizaciones y empresas de la ciudad de Portoviejo. Tesis doctoral. Facultad de ciencias administrativas y económicas. Universidad técnica de Manabí. Recuperado el 10 de abril de 2014 desde: <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/2239/1/TESIS%20DEL%20COACHI.pdf>

Zenger John H., Mariano Operé (2008) Revista APD Julio-Agosto 2008, pàg.77.

Zeus, P., & Skiffington, S. (2002). "The coaching at work toolkit: A complete guide to techniques and practices". Sídney: McGraw Hill. Australia

Zhunio B., Gina. (2013) Propuesta de un modelo de Coaching Empresarial para lograr un desempeño eficiente en los empleados de la farmacia sana de la ciudad Babahoyo provincia de los ríos. Recuperado de: <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/49000/343/1/T-UTB-FAFI-IC-000110.pdf>.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencias

Tema de Investigación	Preguntas de Investigación	Objetivos de la Investigación	Método de la Investigación
<p>Propuesta de un programa de coaching para orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza en el distrito de Castilla, Piura 2018”</p>	<p>Pregunta principal:</p> <p>¿Qué aspectos han de considerarse para proponer un programa de coaching que permita orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Proponer un programa de coaching para orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018.</p>	<p>Tipo de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Descriptiva -Correlacional <p>Diseño de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No experimental -Transversal -Aplicada <p>Población:</p> <p>Trabajadores de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza Piura 89 personas</p> <p>Muestra:</p> <p>La misma cantidad de la población.</p> <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Encuesta -Entrevista <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cuestionario -Guía de entrevista <p>Métodos de Análisis de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tablas de frecuencia -Gráficos -SPSS -Microsoft Excel
	<p>Preguntas específicas</p> <p>1) ¿Cómo se da la preparación del personal del área de ventas de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018?</p> <p>2) ¿Qué técnicas inter-personales aplican los vendedores de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018?</p> <p>3) ¿Cómo se expresa la presentación personal de los vendedores en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018?</p> <p>4) ¿Cómo se manifiesta la aplicación asociativa entre los vendedores de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018?</p> <p>5) ¿Cuál es la sensación de valoración que tienen los vendedores con respecto a la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018?</p> <p>6) ¿Cuál es la situación del área de ventas de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>1) Conocer como es la preparación del personal del área de ventas de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018.</p> <p>2) Identificar las técnicas inter-personales que aplican los vendedores de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018.</p> <p>3) Determinar la presentación personal de los vendedores en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018.</p> <p>4) Conocer cómo se da la aplicación asociativa entre los vendedores de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018.</p> <p>5) Conocer cuál es la sensación de valoración que tienen los vendedores con respecto a la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018.</p> <p>6) Determinar cuál es la situación actual del área de ventas de la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018.</p>	

Elaboración Propia

Anexo 2: Encuesta aplicada a trabajadores



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES

Nº

Cordiales saludos: solicito su colaboración para la realización de la presente encuesta, por lo que se le agradece complete todo el cuestionario el cual tiene un carácter confidencial. Este cuestionario está destinado a recopilar información que será necesaria como sustento de la investigación "Propuesta de un programa de coaching para mejorar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza en el distrito de Castilla, Piura 2018". Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (x) la alternativa que usted crea conveniente según la escala que se presenta a continuación. Muchas gracias
(5) SIEMPRE - (4) CASI SIEMPRE - (3) DE VEZ EN CUANDO - (2) CASI NUNCA - (1) NUNCA

PREPARACION DEL PERSONAL

ESCALA

		5	4	3	2	1
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	DE VEZ EN CUANDO	CASI NUNCA	NUNCA
1	La empresa le informa de sus deberes y obligaciones					
2	La empresa le informa de sus derechos					
3	La empresa le brinda capacitación en su trabajo					
4	La empresa les comunica sobre las metas de venta mensuales					
5	La empresa es flexible en cuanto al cumplimiento de sus tareas cotidianas					

TECNICAS INTERPERSONALES

ESCALA

		5	4	3	2	1
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	DE VEZ EN CUANDO	CASI NUNCA	NUNCA
6	Usted tiene algún grado de autonomía en el desarrollo de sus actividades					
7	Alguna vez usted ha resuelto un problema sin informar antes a su superior					
8	Le gusta a usted interrelacionarse con los clientes					

PRESENTACION PERSONAL

ESCALA

		5	4	3	2	1
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	DE VEZ EN CUANDO	CASI NUNCA	NUNCA
9	Le incomoda andar uniformado por los corredores de la empresa					
10	La empresa le proporciona instrumentos de seguridad en el trabajo					
11	Se siente disminuido frente a los clientes					

APLICACIÓN ASOCIATIVA

ESCALA

		5	4	3	2	1
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	DE VEZ EN CUANDO	CASI NUNCA	NUNCA
12	Cree usted que en su área se trabaja en equipo					
13	Usted y sus compañeros se comunican continuamente					
14	Los superiores conversan con usted y sus demás compañeros continuamente					
15	Cuando usted recibe una orden se encarga de comunicar su ejecución					
16	Usted se identifica con sus compañeros de trabajo					
17	Sus compañeros colaboran con usted cuando está retrasado en una tarea					
VALORIZACION		ESCALA				
		5	4	3	2	1
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	DE VEZ EN CUANDO	CASI NUNCA	NUNCA
18	La empresa felicita a su personal por los logros individuales					
19	Considera usted que la remuneración que usted percibe es apropiada					
20	Siente que la empresa valora su desempeño laboral					
21	Se siente satisfecho con la actitud de sus superiores					
22	Piensa usted que hay cosas que se deben mejorar en la empresa					
SITUACION DE SU AREA DE TRABAJO		ESCALA				
		5	4	3	2	1
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	DE VEZ EN CUANDO	CASI NUNCA	NUNCA
23	La empresa le informa de los objetivos institucionales					
24	La empresa le informa del comportamiento de las ventas anuales					
25	Su supervisor le informa sobre las estrategias de venta de la empresa					
26	Conoce los problemas más frecuentes que atraviesa el área de ventas					
27	Ha sido evaluado de manera individualizada					
DATOS GENERALES DEL TRABAJADOR						
EDAD				FE		
AREA DE TRABAJO				CH		
PUESTO O CARGO				A		
TIEMPO DE PERMANENCIA EN EL PUESTO						

Elaboración Propia

Anexo 3: Guía de entrevista aplicada a gerencia de ventas



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**GUÍA DE ENTREVISTA PARA APLICAR A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA
SAGA FALABELLA TIENDA OPEN PLAZA PIURA**

Aplicado a :

PLANIFICACION DE VENTAS

1 ¿Cuáles son los objetivos generales del área de ventas?

2 ¿Cuáles son las metas del área de ventas en el corto plazo?

3 ¿Tiene conocimiento del comportamiento de las ventas de la empresa en los últimos 5 años?

EVALUACION DEL ENTORNO

4 ¿Cuáles son los problemas frecuentes que afronta el área de ventas?

5 ¿Cuál es su mayor preocupación respecto a la situación actual de los trabajadores del área de ventas?

6 ¿Qué barreras internas existen dentro del área de ventas para no disponer de una adecuada orientación del proceso de ventas?

7 ¿Qué barreras externas existen dentro del área de ventas para no disponer de una adecuada orientación del proceso de ventas?

ESTRATEGIAS DE VENTAS	
8	¿Qué estrategia utiliza para capacitar a su fuerza de ventas?
9	¿Se diseña y ejecuta algún plan de acción al momento de la negociación y persuasión del cliente en la empresa?
10	¿Qué estrategias podría implantar para predisponer una atención adecuada al cliente y determinar sus expectativas de consumo?
CONOCIMIENTOS DE COACHING	
11	¿Qué acciones realiza usted para motivar a sus vendedores?
12	¿Tiene usted conocimiento sobre el coaching?
13	¿Conoce usted de la importancia del coaching en el área de ventas?
14	¿Estaría dispuesto en realizar una propuesta de un programa de coaching empresarial para orientar el proceso de ventas de la empresa Saga Falabella?

Elaboración Propia

Anexo 1: Matriz de instrumentos de investigación

"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COACHING PARA ORIENTAR EL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA SAGA FALABELLA TIENDA OPEN PLAZA EN EL DISTRITO DE CASTILLA, PIURA 2018"						INSTRUMENTO A		INSTRUMENTO B			
Problema	Objetivo	Variables	Indicadores		Técnica / Instrumento	N° de ítems	Ítems	N° de ítems	Ítems		
¿Qué aspectos han de considerarse para proponer un programa de coaching que permita orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018?	Proponer un programa de coaching que sirva para orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza, distrito de Castilla, Piura 2018.	Coaching	X1.1	Capacitación	Encuesta / Cuestionario	1	3				
			X1.2	Información		2	1 y 2				
			X1.3	Flexibilidad		2	4 y 5				
			X2.4	Autonomía		1	6				
			X2.5	Autogestión		1	7				
			X2.6	Interacción		1	8				
			X3.7	Confianza		1	9				
			X3.8	Seguridad		1	10				
			X3.9	Autoestima		1	11				
			X4.10	Trabajo en equipo		1	12				
			X4.11	Comunicación efectiva		2	13 y 14				
			X4.12	Retroalimentación		1	15				
			X4.13	Cooperación		1	16				
		X4.14	Compromiso	1	17						
		X5.15	Incentivos	1	19						
		X5.16	Motivación	2	18 y 20						
		X5.17	Reconocimiento	2	21 y 22						
				Proceso de ventas	Y1.1	Objetivos de venta	Entrevista / Guía de entrevista			1	1
					Y1.2	Metas corto plazo				2	2 y 3
		Y2.3	Problemas frecuentes					2	4 y 5		
		Y2.4	Barreras existentes					2	6 y 7		

		Y3.5	Estrategias de capacitación			2	8 y 10
		Y3.6	Estrategias de negociación y persuasión			2	9 y 10
		Y4.7	Conoce y aplica el concepto			2	11 y 12
		Y4.8	Reconoce la importancia			2	11 y 13

Elaboración Propia

Anexo 5: Formatos de Validación del Instrumento



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, José Martín Lazo Sánchez con DNI
 N° 02778943 Magister en lic. Ciencias Administrativas
 N° ANR/COP _____, de profesión Administrador
 Desempeñándome actualmente como Docente
 en la Escuela de Administración UCV-Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos para la investigación denominada: "Propuesta de un programa de coaching para orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza en el distrito de Castilla, Piura 2018"

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario aplicado al trabajador	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología				✓	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 12 días del mes de Octubre del año Dos mil dieciocho.

Mgr. : José Martín Lazo Sánchez
 DNI : 02778943
 Especialidad : Administración
 E-mail : milazo@hotmail.com



 FIRMA

“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COACHING PARA ORIENTAR EL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA SAGA FALABELLA TIENDA OPEN PLAZA EN EL DISTRITO DE CASTILLA, PIURA 2018”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado															80						
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				100	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				100	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				100	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																				100	

6.Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																			100
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																			100
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																			100
9 Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación												80							

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 12 de Octubre de 2018



Mgtr.: José Martín Lazo Sánchez
 DNI: 02778943
 Teléfono: 969294427
 E-mail: milazo@hotmail.com

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, MERCEDES R. PALACIOS DE BRICEÑO con DNI
 N° 02845588 Doctora en CIENCIAS AD.
 N° ANR/COP _____, de profesión LIC. EN AD.
 Desempeñándome actualmente como DOCENTE
 en U-C-V

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos para la investigación denominada: "Propuesta de un programa de coaching para mejorar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza en el distrito de Castilla, Piura 2018"

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario aplicado al trabajador	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 12 días del mes de OCTUBRE del año Dos mil dieciocho.

Dra. : MERCEDES R. PALACIOS DE BRICEÑO
 DNI : 02845588
 Especialidad : LIC. EN AD.
 E-mail : mechedeb@yahoo.es

M. R. Palacios de Briceño

FIRMA

“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COACHING PARA ORIENTAR EL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA SAGA FALABELLA TIENDA OPEN PLAZA EN EL DISTRITO DE CASTILLA, PIURA 2018”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			95		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			95		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			95		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			95		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			91		

6.Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																			95
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																			95
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																			95
9.Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																			95

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 12 OCTUBRE 2018

[Firma]

Dra.: *MERCEDES R. PALACIOS DE BRICENO*
DNI: *02845588*
Teléfono: *968060260*
E-mail: *mechedeb@yahoo.es*

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Freddy Castillo Palacios con DNI
 N° 02842237 Doctor en Ciencias Administrativas
 N° ANR/COP A202528, de profesión lic. en Administración
 Desempeñándome actualmente como Docente
 en U.C.V. Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos para la investigación denominada: "Propuesta de un programa de coaching para orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza en el distrito de Castilla, Piura 2018"

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario aplicado al trabajador	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 13 días del mes de Octubre del año Dos mil dieciocho

Dr. : Freddy Castillo Palacios
 DNI : 02842237
 Especialidad : Administración / Investigación
 E-mail : fcastillo30@gmail.com

FIRMA

“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COACHING PARA ORIENTAR EL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA SAGA FALABELLA TIENDA OPEN PLAZA EN EL DISTRITO DE CASTILLA, PIURA 2018”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																	85				
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																	85				
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																	85				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																	85				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																	85				



6.Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																			85		
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																			85		
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																			85		
9 Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																			85		

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 13/10/2018

Dr.: Freddy Castillo Palacios
DNI: 02842237
Teléfono: 969584069
E-mail: fcastilla30@hotmail.com

I. DATOS INFORMATIVOS

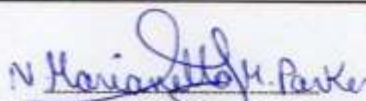
1.1. ESTUDIANTE	:	Norma Marianella Marroquín Parker Victor Ángel Reto Olea
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	Propuesta de un programa de Coaching para orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza en el distrito de Castilla, Piura 2018
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Escuela profesional de Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario sobre COACHING
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	<i>KR-20 kuder Richardson</i> ()
		<i>Alfa de Cronbach.</i> (X)
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	13 - 10 - 2018
1.7. MUESTRA APLICADA	:	10

II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0.857
---	--------------

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (*Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.*)

Numero de ítems iniciales: 23
 Numero de ítems mejorados: 23
 El valor encontrado cae en un rango de confiabilidad alta, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento


 Estudiante: Norma M. Marroquín Parker
 DNI : 40739378


 Estudiante: Victor A. Reto Olea
 DNI : 40699894

Docente


 LEMIN ABANTO CERNA
 LIC. EN ESTADÍSTICA
 COESPE 506

ANEXO 7: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADO A LA GERENCIA DE VENTAS

Los resultados de la entrevista a la gerencia de ventas en la persona de la Lic. Fiorella Melissa Perleche Ling, permitieron conocer aspectos relacionados con el funcionamiento del área en cuestión, con hallazgos importantes:

Planificación de ventas

Con respecto a los objetivos del área, el entrevistado manifestó que en general se trata de superar las metas de las cuotas del año anterior, no especifica cantidades, ni detalles que sustenten su afirmación. También señala que entre los objetivos propuestos se pretende analizar los productos por cada zona para ver si tienen la rotación adecuada.

En cuanto a las metas dijo que éstas se programan cada 6 meses. Sobre el particular afirma que cuenta con una bitácora de ventas donde llevan un control de los eventos que se realizan y que éstos se comparan con los resultados de años anteriores para corregir diferencias de manera inmediata.

Evaluación del entorno

En cuanto a los problemas frecuentes que afronta el área de ventas señala que entre ellos se pueden mencionar los siguientes: problemas en la distribución de los almacenes, problemas en la repartición de mercadería, dificultades en la preparación de campañas, productos con escaso índice de rotación y otros

Considera que entre las mayores preocupaciones con el personal es que la mayoría están enfocados en las tareas operativas, y que percibe un poco de desinterés cuando se trata de atender a los clientes, a pesar de que se cuenta con los protocolos de atención para brindar un servicio personalizado de atención. Sostiene que han implementado la técnica del cliente incognito para detectar inconformidades en la atención al cliente y la mayor parte de los involucrados han salido “jalados” a la hora de evaluar los resultados.

Entre las barreras internas que dificultan sus actividades de dirección menciona en primer lugar la falta de capacitación continua a los colaboradores nuevos.

Estrategias de ventas

Una de las técnicas más innovadoras que utiliza la empresa para capacitar a su fuerza de ventas estriba en las capacitaciones on line. También señala que la empresa cuenta con

un plan de acción para enseñar a los vendedores sobre la manera más eficiente para persuadir a los clientes, identificando al tipo de cliente, conociendo sus preferencias y finalmente cerrando el proceso de ventas.

Además se proporciona cierto grado de autonomía a los colaboradores del área de ventas para que puedan resolver problemas de baja o regular complejidad, esto con la expectativa de fomentar su auto-estima y seguridad en su actuación personal. El requisito para ejercitar esta autonomía, es hacerlo con la promesa de comunicar posteriormente a su supervisor inmediato.

Otra estrategia que impulsa la empresa es determinar a través de sus vendedores, las expectativas de consumo que tienen los clientes para brindarles un mejor servicio y de esta manera garantizar una experiencia de compra con posibilidades de pronto retorno.

Conocimientos del coaching

En el tema motivacional se prioriza el contacto directo con el colaborador, es decir conversaciones cara a cara para conocer sus problemas en el trabajo, alentándolos siempre para que ellos puedan hacer mejor las cosas. Asegura conocer el concepto de coaching describiéndolo como “un entrenamiento que se les da a los colaboradores para motivarlos y alentarlos a alcanzar las metas que se proponen”.

El entrevistado señala que valora la importancia del coaching en los procesos de venta y que sin duda alguna le ayudaría a complementar sus competencias en el campo de la dirección de equipos. Manifestó también su preferencia para que el coaching sea implementado con el apoyo de terceros, puesto que eso garantizaría que los colaboradores perciban directamente el interés de la empresa en potenciar sus habilidades.

Conclusión de la entrevista

Se percibe que el entrevistado es una persona con habilidades técnicas manifiestas y con muchos años de experiencia profesional. Sugiere una persona que conoce su trabajo, aunque no pudo mostrar la existencia de los documentos que evidencien la existencia de los planes, metas y objetivos. En todo caso se trata de una persona que prioriza los aspectos numéricos por encima de los emotivos, que son parte fundamental para poder llegar a los colaboradores si se trata de implementar un programa de coaching en el área de ventas de la empresa Saga S.A., del centro comercial Open Plaza en la ciudad de Piura.



DECLARATORIA DE AUTORÍA

Nosotros, Norma Marianella Marroquín Parker y Víctor Ángel Reto Olea, estudiante de la Escuela Académico Profesional de Administración, de la Universidad César Vallejo, sede Piura, declaramos que el trabajo académico titulado: **“Propuesta de un programa de Coaching para orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza en el distrito de Castilla, Piura 2018”**, presentada en 91 folios para la obtención del título profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaramos lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda la cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No hemos utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Somos conscientes de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Piura, 27 de mayo del 2019

Firma

DNI° 40739378

Firma

DNI° 40699894

Fecha de entrega: 02-jul-2019 06:34 a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1148666769

Nombre del archivo: (8.91M)

Total de palabras: 23847

Total de caracteres: 132038

Tesis

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%	15%	0%	16%
ÍNDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	8%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	repository.udem.edu.co Fuente de Internet	1%
4	www.amexempresas.com Fuente de Internet	1%
5	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	dspace.uib.es Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante	<1%
8	repository.unimilitar.edu.co Fuente de Internet	<1%

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COACHING PARA ORIENTAR EL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA SAGA FALABELLA TIENDA OPEN PLAZA EN EL DISTRITO DE CASTILLA, PIURA 2018"

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES
MARROQUÍN PARKER, NORMA MARIASELLA
RETO OLEA, VÍCTOR ÁNGEL

ASESOR
DR. CASTILLO PALACIOS, FREDDY WILLIAM

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PIURA - PERÚ
2018

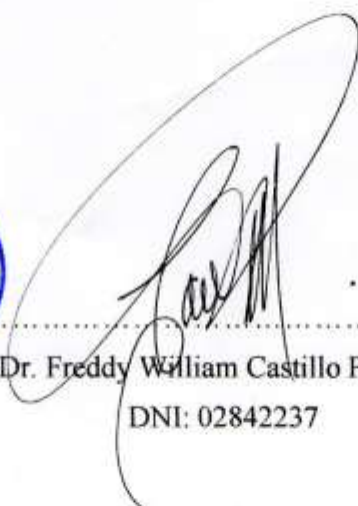
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
UCV
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
PIURA

Yo, Freddy William Castillo Palacios, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo filial Piura, revisor de la tesis titulada “Propuesta de un programa de Coaching para orientar el proceso de ventas en la empresa Saga Falabella tienda Open Plaza en el distrito de Castilla, Piura 2018” de los estudiantes Norma Marianella Marroquín Parker y Víctor Ángel Reto Olea; constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

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

Piura, 02 de julio del 2019.




Dr. Freddy William Castillo Palacios
DNI: 02842237

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Nombre : Marroquín Parker Norma Marienella
D.N.I. : 40739378
Domicilio : Av. Chulucanas N° 465 - Urb. Santa Rosa - 26 de Octubre
Teléfono : Fijo : Móvil 952514790
E-mail : nella899@hotmail.com

Nombre : Reto Olea Víctor Ángel
D.N.I. : 40699894
Domicilio : Madre de Dios N° 510 - Bellavista - Sullana
Teléfono : Fijo : Móvil 947975933
E-mail : oleareto@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

[X] Tesis de Pregrado
Facultad : Ciencias Empresariales
Escuela : Administración
Carrera : Administración
Título : Licenciado

[] Tesis de Post Grado

[] Maestría

[] Doctorado

Grado :

Mención :

3. DATOS DE LA TESIS

Título de la tesis:

"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COACHING PARA ORIENTAR EL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA SAGA FALABELLA TIENDA OPEN PLAZA EN EL DISTRITO DE CASTILLA, PIURA 2018"

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

Handwritten signature of Norma Marienella H. Parker

Firma :

.....

Fecha :

27 de mayo del 2019



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE:

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

MARROQUIN PARKER NORMA MARIANELLA

RETO OLEA VICTOR ANGEL

INFORME TÍTULADO:

“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COACHING PARA ORIENTAR EL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA SAGA FALABELLA TIENDA OPEN PLAZA EN EL DISTRITO DE CASTILLA, PIURA 2018”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 16/03/2019

MENCIÓN: Aprobados.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
Nelida Rodríguez de Brea
D^{ca}. NELIDA RODRIGUEZ DE BRE
Coordinadora de la Escuela de Adm.

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN