



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Dirección por objetivos en el área de ventas en una empresa  
comercializadora de bebidas, Piura, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciado en Administración

**AUTOR:**

Barrantes Bazán, Oscar Antonio (ORCID: 0000-0002-4704-1243)

**ASESORA:**

Dra. Luna Gamarra, Magaly Ericka (ORCID: 0000-0002-7543-9275)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

LIMA – PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

Este logro está dedicado a mi familia por haber sido mi soporte a lo largo de mi carrera universitaria. También a todos los docentes que con sus enseñanzas contribuyen a cumplir este objetivo.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por su bendición infinita.  
Asimismo, a la empresa y sus colaboradores,  
por su infinita disposición en el desarrollo de este  
estudio.

## Índice de contenidos

|  |     |
|--|-----|
| <b>Carátula</b>                                      | i   |
| <b>Dedicatoria</b>                                   | ii  |
| <b>Agradecimiento</b>                                | iii |
| <b>Índice de contenidos</b>                          | iv  |
| <b>RESUMEN</b>                                       | v   |
| <b>ABSTRACT</b>                                      | vi  |
| <b>I. INTRODUCCIÓN</b>                               | 1   |
| <b>II. MARCO TEÓRICO</b>                             | 5   |
| <b>III. METODOLOGÍA</b>                              | 15  |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación.                 | 15  |
| 3.2. Variable y Operacionalización.                  | 15  |
| 3.3. Población, muestra y muestreo.                  | 17  |
| 3.4. Técnica e Instrumentos de recolección de datos. | 17  |
| 3.5. Procedimientos.                                 | 18  |
| 3.6. Método de análisis de datos.                    | 19  |
| 3.7. Aspectos éticos.                                | 19  |
| <b>IV. RESULTADOS</b>                                | 21  |
| <b>V. DISCUSIÓN</b>                                  | 26  |
| <b>VI. CONCLUSIONES</b>                              | 29  |
| <b>VII. RECOMENDACIONES</b>                          | 30  |
| <b>REFERENCIAS</b>                                   | 31  |
| <b>ANEXOS</b>  | 36  |

## RESUMEN

El objetivo de estudio es describir la dirección por objetivos en el área de ventas en una empresa comercializadora de bebidas, Piura, 2021, se utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo básica, de diseño no experimental, transversal, de nivel descriptivo, La población consta de 20 colaboradores de una empresa comercializadora de bebidas, Piura, 2021, la técnica utilizada es una encuesta y el instrumento es un cuestionario de 32 ítems, cuyo objetivo es medir las cuatro dimensiones propuestas por Chaparro (2015), dicho cuestionario fue validado por tres expertos y su confiabilidad fue comprobada por el Alfa de Cronbach, con el coeficiente de 0.895. Se determinó que la dirección por objetivos es buena (66.67%), el 20% lo percibe como regular y un 13.33% manifiesta que es malo, es así como lo percibe los colaboradores de una empresa comercializadora de bebidas, Piura, 2021.

Palabras clave: Apo, ventas, personal, desempeño, participación.

## **ABSTRACT**

The objective of the study is to describe the direction by objectives in the sales area in a beverage marketing company, Piura, 2021, a quantitative approach was used, of a basic type, of non-experimental, cross-sectional, descriptive level, The population consists of of 20 employees of a beverage marketing company, Piura, 2021, the technique used is a survey and the instrument is a 32-item questionnaire, whose objective is to measure the four dimensions proposed by Chaparro (2015), said questionnaire was validated by three experts and its reliability was verified by Cronbach's Alpha, with the coefficient of 0.895. It was determined that management by objectives is good (66.67%), 20% perceive it as regular and 13.33% state that it is bad, this is how the collaborators of a beverage marketing company perceive it, Piura, 2021.

Keywords: Support, sales, staff, performance, participation.

## I. INTRODUCCIÓN

Según Reddin (2016), Se requiere una gestión por objetivos como los siguientes. La gestión por objetivos es una poderosa herramienta de gestión que puede verse como un método de gestión y puede verse desde diferentes perspectivas. En la parte superior de la jerarquía, piense en su plan o estrategia de negocios (Reddin, 2016).

La dirección por objetivos en el contexto internacional, se descubrió que las organizaciones que introducían una evaluación al sistema de dirección por objetivos, con un alto nivel de compromiso del personal directivo superior, logró una productividad media con ganancias de más del 56%, en comparación con las ganancias medias de poco más del 6% en el caso de las organizaciones en las que ese compromiso fue bajo; el método de dirección por objetivos es en sí mismo un método para motivar a los empleados mediante prácticas gerenciales que son percibidas positivamente (objetivos comúnmente negociados, una autonomía en la búsqueda y utilización de medios para alcanzar los objetivos, autocontrol y periódicos comunes controlando el trabajo realizado por los miembros del equipo); cabe mencionar que en las empresas existen necesidades de alineación del colaborador muy desiguales atendiendo a las tácticas y objetivos a mediano y largo plazo de la empresa, así como a sus perspectivas de cambio; entre otras. (Hoffmann, et al. 2016; Flak, et al., 2016).

En el entorno de las empresas relacionadas a la industria comercial, a nivel internacional, en México, la correcta dirección por objetivos en cualquier tipo de empresa es un terminante para el buen funcionamiento de ellas. La privación de normas administrativas es la razón para que muchas organizaciones cesen sus operaciones. Un ejemplo de ello es en México, considerado como un país desarrollado, podemos encontrar que la mayoría de sus empresas cierran a los dos años de haber iniciado sus acciones; esto por distintas razones como baja de capital, mal manejo de recursos, baja rentabilidad, entre otras; pero estas causas se dirigen a una sola en particular, la ausencia o mala aplicación de la dirección por objetivos que logre las metas y/o retos. (Garrett, et al. 2019; Gopalakrishna, et al., 2019).

Además, en el Perú, desde hace más de veinte años, opera el gestor de la intuición en las compañías particulares de vanguardia que están al corriente distinguiendo las quebraduras que se establecían entre sus colaboradores y los perfiles de sus respectivos enfoques. La gestión actual de la competitividad en las alineaciones ha tomado otros modelos que han presentado académicos como (Edmondson y Harvey, 2018) y también Peter Drucker, que ahora, mezclan o alinean los equipos de marketing y ventas por tener una comunicación directa.

Las empresas presentan retrasos internos debido a que no tienen establecidos de manera correcta los objetivos, estas se logran teniendo claro los objetivos, las metas y las prioridades establecidas en grupo por la alta dirección, conociendo en grupo los resultados claves que están dispuestos a alcanzar, así como los principales indicadores de gestión y las estrategias para lograr los resultados, trabajando en conjunto para alcanzarlo, del mismo modo se implementan seguimientos en línea, sobre los resultados alcanzados y se mide el rol de cada personal de dirección en función de los mismos (Palacios, 2018).

En el ámbito local, el estudio realizado, es una empresa comercializadora de bebidas de Piura, se ha logrado observar falencias en la dirección por objetivos en el área de ventas, siendo una empresa con poco tiempo en el mercado, que, a pesar de tener solo algunos años de conformado, ha tenido un buen ejercicio monetario y se está expandiendo a nivel geográfico, incrementando sus transacciones y duplicando sus ventas anuales, lo que ha llevado a dejar un poco de lado su desarrollo de una excelente dirección por objetivos, que ayude al crecimiento sostenido del negocio.

Existe demasiados cambios lo cual perjudican la estabilidad organizativa del equipo, no logrando ser sustentable en el tiempo, propiciando un crecimiento desordenado sin metas claras, plazos definidos. Es así, que se observa que la empresa no promueve la participación de los empleados y tiene bajo seguimiento de control de desempeño, puesto que no se realizan las supervisiones necesarias dentro de los puntos relevantes. Esto llevaría a consecuencias como disminución de participación en el mercado, pérdida de motivación y sobre todo las pérdidas de utilidades.



Según Gestipolis (2014) la administración por objetivos ha ido evolucionando a partir de los años 80`s, incrementándose y llegando al 80% de desarrollo en las empresas, consiguiendo un mayor nivel de productividad (párr. 8).

De acuerdo con los párrafos anteriores, este estudio tiene como objetivo investigar la dirección por objetivos en el área de ventas en una empresa dedicada a la comercialización de bebidas.

Asimismo, se plantea la siguiente formulación del problema: ¿Cómo es la dirección por objetivos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021? Igualmente, de forma específica: ¿Cómo son las metas claras en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?, ¿Cómo son los plazos definidos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?, ¿Cómo es la participación de los empleados en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?, ¿Cómo son el control de desempeño en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?

La presente investigación está enfocada de manera práctica, por lo que existe hallazgos sobresalientes de estudio, el cual permite brindar soluciones prácticas y ejecutar de manera eficiente la dirección por objetivos en el área de ventas en una empresa comercializadora de bebidas. En tal sentido, a nivel metodológica, el instrumento utilizado es de mucha utilidad para implementar una buena dirección por objetivos y para mejorar la capacidad a través de la optimización de los grupos de trabajo. Asegurando que la distribución sea transparente, objetiva y controlable, y el progreso en todos los niveles. La justificación práctica presenta las razones aproximándose a la ganancia y adaptabilidad de los resultados del estudio; observar los casos que los establecen. Asimismo, por su justificación social, debido a que el estudio es de gran beneficio para la empresa comercializadora de bebidas, que a partir de ella se podrá sugerir mejoras.

Por lo tanto, se ha considerado como objetivo general: Describir la dirección por objetivos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021; y los objetivos específicos; Describir las metas claras en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021; describir los plazos definidos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021; describir la participación de los empleados en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021; describir el control de desempeño en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional, Medina, (2018) en Ecuador, El tema de tesis de esta investigación denominado “Gestión por objetivos (APO) para la mediana empresa Medina & Asociados como elemento de gestión”; el provocó de este estudio ha sido “desarrollar diversas soluciones alternativas de administración para la mype Medina & Asociados mediante la APO”; la metodología empleado fue un enfoque cualitativo y cuantitativo, descriptiva. Resultado; se establece la construcción de los elementos de la APO mismos que aportan de manera significativa a una adecuada organización de la empresa y, asimismo, al establecimiento de objetivos claros, con estrategias conformadas dentro de un plan operativo que apoyan a su desarrollo y aplicación; y, por consiguiente, aportan al crecimiento y desarrollo de la empresa. Concluyó; por la falta de inexperiencia en el desarrollo de esta técnica administrativa siempre han estado conformes con sus metas, se percibe la falta de desarrollo de esta en la empresa; Toda pequeña y mediana empresa deben desarrollar nuevas técnicas que les conlleve a buenos resultados si son por las ventas mucho más, al personal deben capacitarles de las nuevas tendencias que el mercado se adecua.

Rodas (2016) en su investigación denominada “Administración por Objetivos en las Mypes”; tuvo como objetivo general “mostrar la técnica que ayude en mejorar las propuestas de la APO”; la metodología de la investigación es descriptiva que se va estudiar una de las variables, técnica aplicada una encuesta, instrumento un cuestionario. Resultado: que el 32% de los encuestados, están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 28% están totalmente de acuerdo, el 16% de los encuestados están de acuerdo, el 34% se evidencia indiferente, además están de acuerdo con la organización ejecuta una adecuada Apo. Conclusión: Cuenta con un delegado quien imparte tareas, responsabilidades, además la empresa requiere de un sistema que apoye el control de los movimientos comerciales, se evidencia que el personal necesita de capacitaciones de la instalación de un sistema APO. Cuando se aplica alguna técnica o herramienta que ayude a las organizaciones, es mejor poner a prueba por un corto tiempo a ver si esto funciona o es el más adecuado para instalar, de lo contrario implementar hasta que se vea que es el indicado.

Pérez & Montenegro (2016) en Quito, en su tesis: “La gestión por objetivos aplicado a la productividad”. Tuvo como objetivo “minimizar las inasistencias en la aplicación de la APO en la productividad”. La metodología se realizó un diagnóstico cuantitativo y cualitativo. Resultados: se evidencia que el 42% de los colaboradores encuestados comentan que están de acuerdo con los objetivos de la empresa, un 8% está en desacuerdo, totalmente de acuerdo con 41% de las personas encuestadas, un mínimo con 4% no están conformes Conclusión: Los objetivos que la organización se propone tiene que estar planteadas con la visión, misión, y valores organizacionales. Cada empresa debe compartir la misión, visión y valores con los colaboradores, una; para que se sientan parte del equipo y otra con la finalidad que conozca y puedan transmitir con sus clientes, esto se llama identidad y compromiso con la institución.

Rodríguez (2016) en México, en su trabajo de investigación denominado “La aplicación de la APO como técnica y herramienta de cambio en las mypes de las instituciones educativas primarias”. Tuvo como propósito “determinar una técnica para la fijación de objetivos”, el método fue descriptivo correlacional. Resultados: el 78% de trabajadores opinan que desconocen la definición de APO, el 22% no tienen ni idea; pasando a otro resultado, en referencia a quien fija los objetivos: el 73% conoce quien realmente determina los objetivos para institución y un 23% desconocen. Concluye: El personal de la empresa en su mayoría no propone metas por escrito, en donde se dificulta medir las evidencias halladas de las actividades realizadas. Las mypes deben ponerse metas a corto - mediano plazo y cumplirlas con responsabilidad, esto les conlleva a que sean más competitivos antes sus competidores.

A nivel nacional, Castillo (2019) en su investigación denominada: “Administración por objetivos y productos financieros de venta de en el BBVA, lima 2019”. Tuvo como propósito “explicar la correlación que existe entre las dos variables: La APO y la venta de productos financieros”. La metodología que utilizó es de diseño no experimental – transversal – descriptiva, correlativa; como técnica una encuesta la más usual, teniendo cuestionario validado por jueces expertos considerando las variables de estudio. Resultados: se observa que el 43.3% opinan en estar de acuerdo con la APO, un 35.2% en total acuerdo y un 21.5% en total

desacuerdo. Conclusión: la venta de los productos financieros influye en la administración por objetivos, por tal motivo si deben aplicar la APO para un resultado positivo y aumento de los productos financieros. Al inicio siempre habrá empresas u organizaciones que son reacias ante la aplicación, deben asumir con total responsabilidad.

Ramírez (2017) tesis denominado “La Dirección por objetivos y su influencia con la eficiencia y eficacia”; tuvo como propósito “determinar cuál es la incidencia APO con el rendimiento en la organización Clariant SA”. La metodología es hipotético deductivo, descriptivo, explicativo; técnica encuesta. Resultados: de 50 trabajadores que representa al 100% a la empresa solo 14 trabajadores que es el 28% están de acuerdo que a través de la APO la empresa cuenta con un buen manejo del desempeño. Conclusión: una buena gestión de la APO, suma positivamente en su productividad, rentabilidad. La dirección y los órganos directivos están en la facultad de controlar el rendimiento del personal midiendo su eficiencia y su eficacia en función a la aplicación de la APO cada cierto periodo de tiempo, las debilidades detectadas que sean retro alimentadas junto al personal que labora en la empresa.

Rojas (2018) en su investigación denominada “La dirección por objetivos y la toma de decisiones gerencial”; tuvo el propósito “precisar la correlación de la APO en la gestión de dirigir la empresa E. Lau Si,”. La metodología fue tipo descriptivo – no experimental; hipotético deductivo, de prototipo aplicado, explicativo .la muestra y población se consideraron el mismo número de colaboradores siendo 44 entre gerente, jefes de áreas y colaboradores. Resultado: el 88.9% considera positiva la incidencia de las variables. Conclusión: La APO aporta de mucho en la toma decisiones. Las decisiones gerenciales que se realizan en la organización determinan en función a la buena ejecución de la Administración por objetivos, una vez instalado, la gerencia va coordinar con las demás áreas más de lo debido; esto con la intención de dar mejoras en áreas débiles.

Por otro lado, Minuche (2016) en su tesis: “La Apo en la empresa Bananera proyecto de investigación”. Tuvo como objetivo comprobar si el desempeño incide en el rendimiento, el universo poblacional es la empresa y solo se tomó una muestra

de tres supervisores; La investigación es descriptiva, no experimental, propositiva. Resultados; a los ejecutivos apostar por proyectar los planes de crecimiento que oriente a la producción y desempeño en efecto de la gestión por objetivos. Concluye; la APO sí favorecería el rendimiento. En la conclusión de este trabajo se argumenta que la APO sería un éxito aplicarlo para incrementar la productividad o rendimiento de los trabajadores cumpliendo metas que beneficie a la empresa.

Asimismo, los autores, Diestra & Torres (2017) en su investigación denominada “La Dirección por objetivos y su relación en los aspectos administrativas”, cual propósito es: “evaluar la APO como una propuesta de gestión alternativa en la organización -Exotic Chocolatier S.A.C”; la metodología es de tipo Analítico-Explicativo quien indaga y busca la implementación y ejecución del conocimiento, en el nivel descriptivo se aplicaron la encuesta a 10 colaboradores de la organización. Resultados: influye de una manera positiva la Apo en la gestión organizacional. Concluye: la Gestión de la empresa Exotic incide en la Administración por objetivos. En esta tesis demuestra los autores que la administración por objetivos incide en la gestión de la empresa, por lo que si marca resultados positivos vale la pena seguir implementando y mantenerlo siempre vigente, acomodando o mejorando algunas debilidades que se puedan presentar a futuro.

Por otro lado, Ascurra (2019) en su investigación denominada: “Compromiso organizacional y APO en la Gerencia de Logística de CORPAC S.A”. Su propósito fue “determinar la incidencia que existe con el compromiso organizacional y Apo en la jefatura Logística”; cuenta con el tipo de investigación es nivel correlacional-cuantitativo-diseño, transaccional, no experimental- Población 60 colaboradores, 53 involucrados en la muestra que representó el estudio. Concluye: El compromiso organizacional y la Administración por objetivos inciden positivamente.

Según, López (2017) en su investigación de tesis: “La Gestión por objetivos y su influencia con el rendimiento de los colaboradores del banco Falabella”; contó con un objetivo principal: “fijar la concordancia entre la gestión de las empresas por objetivos, compromiso del personal y productividad”; diseño metodológico no

experimental de corte transversal y carácter descriptivo correlacional; población 250 y muestra 150. Resultados: el 98.5% opinan que el compromiso del trabajador mide la productividad. Concluye: No tomar en cuenta la Apo afecta la productividad.

Asimismo, Ochante (2019) en un tratado titulado "La correlación de la gestión objetiva y la eficacia de los empleados en las soluciones de ventas globales", sus principales objetivos eran: "Establecer una relación entre los objetivos de la gestión y la eficacia de los empleados". El tipo de estudio es diseño transversal no experimental, correlación descriptiva, enfoque cuantitativo, razonamiento hipotético, la muestra es de 136 encuestados y la población es de 210. Resultados: en la mayoría de los casos, el 51,2% logró sus objetivos en el tiempo establecido, 26,9 El% hizo esto ocasionalmente, el 19,2% siempre realizó la función y al menos algunos no lo hicieron. En conclusión, existe una relación entre las dos variables.

Según Gonzales, (2017) en su investigación, "Goal Management y Finished Stock Management, Negocios Chonta E.I.R.L." Su finalidad es "establecer la relación que existe entre la APO y la gestión de registros de productos registrados que realiza". Conto con la metodología de tipo descriptiva correlacional, no experimental; tanto la muestra como la población se considera el total de los 40 trabajadores. Resultados: comprueba la relación existente entre la APO y gestión de inventarios de productos terminados. Conclusión: El buen desempeño de la meta en cada período es positivo en la gestión de la gestión de inventarios.

De igual manera, el estudio realizado por Huamán, (2016) en su trabajo de investigación: "El informe sobre la competitividad de Apo y empresas colaboradoras Inversiones Cadenas JIS AC". Conto como objetivo "verificar la influencia que existe entre la APO y la competitividad; de tipo descriptiva, descriptiva correlacional, tuvo como técnica la aplicación de la encuesta que se elaboró un cuestionario con 20 preguntas, fue validada por jueces expertos, cuenta con una población total de 80 colaboradores y la muestra representativa es de 67 trabajadores. Resultados; cuenta con una influencia moderada entre ambas variables, Conclusión: la gestión por objetivos es una herramienta que contribuye a una mejor gestión y, como resultado, a una mejor toma de decisiones.

Por consiguiente, Huamani (2019) en su tesis denominada: "Relación entre la gestión de objetivos y el desempeño de Convexo S.A.C, Lima, 2019". Su propósito es determinar la relación entre la gestión de objetivos y el desempeño. Los métodos utilizados son enfoques de correlación que explican el razonamiento cuantitativo, los supuestos. La población y muestra se consideró el mismo número de 20 elementos. Resultados: no cuentan con una buena gestión administrativa para establecer procesos correctos y son deficientes para la administración por objetivos. Concluye: una buena APO será sostenibilidad y competitiva en el mercado.

Según, Palacios (2018) en su tesis: "Administración por objetivos y su correlación en el desempeño de los colaboradores de gestión de la Oficina Zona Educativa del Callao, 2018". El objetivo es "determinar la relación que existe entre las dos variables de gestión con base en los objetivos y desempeño de los colaboradores". Hipotético- deducción, aplicada , dimensión otra dimensión, concepción extrajudicial, cuenta con una población de 63 trabajadores lo cual se sometieron a la entrevista; Resultados: en la dimensión del desempeño Como se mencionó, el 53,9% de la muestra, incluidos los empleados, dijo estar de acuerdo, el 22,2% dijo estar totalmente de acuerdo, el 11,1% dijo estar de acuerdo o en desacuerdo y el 9,5% en desacuerdo y el 3,1% totalmente en desacuerdo; del mismo modo en metas personales los resultados son: el 50,7% de la muestra, incluidos los trabajadores, está de acuerdo, el 22,2% está muy de acuerdo, el 15,8% está en desacuerdo o en desacuerdo, el 7,9% en desacuerdo, el 3,1% está bien sí. Dijeron que no estaban de acuerdo en absoluto, con respecto a la dimensión resultados, Concluye: que las metas personales, el desempeño laboral influye mucho de una buena Administración por objetivos.

Con respecto a las teorías de la Dirección por objetivos sostener con una teoría escenarios observados para identificar el nivel de su realidad o existencia, permite brindar un diagnostico o no, al problema, el mismo que promueve la investigación, al respecto de la dirección por objetivos sienta sus bases en la teoría de la administración por objetivos a inicios de los años 1950, esta teoría tiene su enfoque principalmente en el resultado más que proceso de la tarea, este conocimiento debía aportar hacia el resultado de la organización y alcanzar el objetivo trazado.



La Teoría de Peter Drucker de la Administración por Objetivos surge a partir de la segunda mitad del siglo XX (1954), cuando el trabajo dejó de ser un fin en sí mismo y comenzó a transformarse en un medio únicamente. Esto debido a que los administradores iniciaron un enfoque que se fijaba más en los resultados que en los procesos. No bastaba con que una actividad estuviera bien realizada, este aprendizaje debía contribuir a los resultados de la organización y cumplir con el objetivo que motivaba su realización. Esta nueva "idea" provocó una revolución en el pensamiento administrativo. A la vez resalta la importancia de la dirección por objetivos se basa en definir áreas claves en la compañía para establecer retos y evaluar los resultados.

APO es una forma de que los gerentes y subordinados definan sus metas y las responsabilidades se asignan de acuerdo con los resultados esperados. Este es un indicador o modelo de bajo rendimiento en el que se miden ambos. (Gomez, 2014).

Las Características de la APO: La Administración por Objetivos viene a determinarse como una técnica que la dirección ejecuta actividades que, mediante una planeación y control administrativo, se basa en el principio que dice que para alcanzar los objetivos y metas del negocio primero tendrá definir a donde desea llegar; la Apo es un sistema dinámico que integra la necesidad del gerente de contribuir el desarrollo de su gestión (Drucker, 1954).

La administración por objetivos es un procedimiento en la que el jefe y su trabajador concretan sus objetivos y los ponen en marcha, para finalmente evaluar sus resultados (Odiorne, G. 1965)

John W. Humble (1966) define la APO como "un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa de conceptualizar y culminar sus propósitos de lucro y desarrollo con la necesidad del gerente de aportar y desarrollarse. Es un estilo de gerencia exigente y estimulante"

Asimismo, otro autor como es George Odiorne definió la A.P.O.R. de la siguiente manera: "Aquí es donde los superiores y subordinados trabajan con una definición clara de objetivos y prioridades comunes para la organización,

establecidos por la alta dirección, y definiendo conjuntamente áreas clave de responsabilidad individual, según el resultado esperado. Es un proceso de gestión que utiliza, pero quiere ser una guía para gestionar la unidad y valorar el aporte de cada integrante" (1965).

La base del pensamiento de Mintzberg (1979) Gira en torno a dos supuestos principales. El primero corresponde a la división del trabajo y el segundo es la coordinación de estos trabajos para lograr las metas definidas. Según él, a la hora de determinar la organización de una empresa, es necesario seleccionar factores que la hagan armónica, coherente, consistente en relación con la organización y consigo misma y su entorno.

Levinson (1922) afirma que "El proceso de gestión de objetivos y evaluación del desempeño, como se hace a menudo, se basa en una mentalidad de recompensa y castigo, por lo que a largo plazo es inherentemente autodestructivo y genera estrés adicional en el individuo".

Siendo apoyado por Velásquez (2002) que nos comenta que toda organización vela por los resultados de ella, en servicio de los objetivos en la que esta encauzada y educada, Al respecto, la dirección por objetivos se indica como la búsqueda de la excelencia, la calidad total como habilidad de gestión de la organización, satisfaciendo de forma equilibrada las insuficiencias y perspectivas de los grupos de interés.

Por ello Chaparro (2015) menciona como un sistema de gestión ampliamente establecido y conocido, apoyado en resultados, estrechando las metas claras, siendo pactada entre los diferentes horizontes directivos, medible en el tiempo, basándose en el plazo, la colaboración en la toma de decisiones de los empleados implicados en el objetivo, la meta y el control del desempeño.

Alles (2012) determina las habilidades de la organización por lo que puntualiza los objetivos generales de la estructura en su totalidad, los cuales se apertura por áreas hasta llegar por objetivos individuales de los elementos que participan.

Por otro lado, Sadiya (2019) señala que es una herramienta de gestión donde los gerentes de una organización se sientan con sus subordinados para acordar los objetivos o metas de la organización; establecer objetivos, seguir los objetivos, monitorear y luego evaluar los objetivos e integra a la estimación productiva, al calcular ante la base del acatamiento de límites fijos, a través una consecución entre el trabajador y la empresa.

Según Okolocha (2020) manifiesta que la Apo es el pensamiento de la administración, son los pasos a seguir para una buena administración. No es un manual a seguir, sino es una técnica exacta para obtener lo que se quiere con la administración, debemos de pensar en integrar los ejercicios para efectuar los objetivos de la organización.

También Félix (2018) concuerda en que el sistema completo de gestión por objetivos tiene como objetivo lograr que los gerentes y los empleados actúen para implementar y lograr los planes que automáticamente logren los objetivos de la organización, en la comparación anteriormente expuesta relevante puedo precisar que la teoría realizada por Chaparro (2015) prevalece en aproximación con la realidad antes expuesta; según Chaparro la dirección por objetivos se basa en cuatro conceptos, los cuales se incluyeron de acuerdo a la investigación realizada; Para acorde de la indagación se menciona a Chiavenato 2014, Plazo definido, metas claras, participación de los empleados, control de desempeño:

A continuación, explicamos; Metas claras: según los autores (Locke & Gary Latham 1990) conceptualizan a la meta como capacidad para centrar la atención y acción en la tarea que se está realizando o se va a realizar; agrupando un conjunto de energías, esfuerzo para aplicar las estrategias y conseguir el propósito.

Por otro lado, Plazo definido: acción que se debe conseguir en el tiempo orientado a seguir una secuencia de operaciones para realizarlo. (Agustín Reyes Ponce: 1992; p:22).

En cuanto a la Participación de los empleados; para el autor (Gunnigle, 1999), consiste en involucrarse en sus funciones tanto directamente como indirectamente, en el sentido que directamente cuando se les otorga funciones

específicas que son determinadas por el funcionario a los empleados y las indirectas que son acciones de identificación del colaborador con la empresa, del mismo modo para el Control del desempeño.

Según los autores Byars & Rue (1996) viene hacer la evaluación del trabajador en sus funciones o áreas de trabajo; es el proceso en donde el jefe comunica a los colaboradores del control para luego anotar en los planes de mejora.

Por lo tanto, Chiavenato (1995) conceptualiza como un sistema de consideraciones que el trabajador desempeña en su cargo y denota su potencial de desarrollo, el autor expone que viene a ser una técnica de dirección administrativa.

Por otra parte, para los autores, Harper & Lynch (1992) conceptualizan como una técnica o procedimiento sistemáticamente y objetiva, es el rendimiento de los colaboradores de una empresa, está a base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

### **III.METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación.**

Asimismo, el enfoque de la investigación es cuantitativa, ya que la medición de la variable se realiza mediante estadística. En este sentido, es más objetivo y racional. (Hernández y Mendoza, 2018).

El tipo de estudio es básico, porque tiene como objetivo ampliar su conocimiento de la variable de investigación reales, no del propósito real (Bernal, 2010).

A su vez, también se denominó como no experimental, porque no intenta realizar la manipulación de la variable, si no que se mide tal y como se da a conocer (Hernández y Mendoza, 2018).

Asimismo, también fue transversal, porque mide las particularidades, características de una variable en un periodo de tiempo. (Scharager, 2016).

Finalmente, el nivel fue descriptivo porque el diseño de este estudio tiene como objetivo realizar mediciones de variables para generar conocimiento, analizar e interpretar variables y predecir su comportamiento. (Lafuente y Marín, 2008).

#### **3.2. Variable y Operacionalización.**

##### **Variable 1: Dirección por objetivos**

###### **Definición conceptual**

Es un procedimiento en la que el jefe y su trabajador concretan sus objetivos y los ponen en marcha, para finalmente evaluar sus resultados (Odiorne, G. 1965).

###### **Definición operacional**

La variable dirección por objetivos en el área de ventas de una empresa comercializadora de bebidas, Piura, 2021, fue medida a través de los puntajes que se obtuvieron en un Cuestionario sobre dirección por objetivos, con escala Likert.

## **Las dimensiones e indicadores:**

**Metas claras**, conceptualizan a la meta como capacidad para centrar la atención y acción en la tarea que se está realizando o se va a realizar; agrupando un conjunto de energías, esfuerzo para aplicar las estrategias y conseguir el propósito (Locke y Gary Latham, 1990).

Sus indicadores: Cuantificable, determina resultados, Alcanzables.

**Plazos definidos**, acción que se debe conseguir en el tiempo orientado a seguir una secuencia de operaciones para realizarlo (Agustín Reyes Ponce: 1992; p:22).

Sus indicadores: medible, corto – mediano y largo plazo, y cumplimiento.

**Participación de los empleados**, consiste en involucrarse en sus funciones tanto directamente como indirectamente, en el sentido que directamente cuando se les otorga funciones específicas que son determinadas por el funcionario a los empleados y las indirectas que son acciones de identificación del colaborador con la empresa, del mismo modo para el Control del desempeño (Gunnigle, 1999),

Sus indicadores: participación en la toma decisiones, involucramiento, brinda sugerencias.

**Control de desempeño**, viene hacer la evaluación del trabajador en sus funciones o áreas de trabajo; es el proceso en donde el jefe comunica a los colaboradores del control para luego anotar en los planes de mejora (Byars & Rue, 1996).

Sus indicadores: Monitoreo, evaluación, supervisión, informes.

## **Escala de medición**

Ordinal.

### **3.3. Población, muestra y muestreo.**

#### **Población**

La presente investigación población se consideró a 20 colaboradores de la empresa comercializadora de bebidas, sede Piura. Siendo esta la 100% de la población del área de fuerza de ventas, se ha considerado en esta investigación al total del área de ventas, no se realizó la muestra, por ser una población mínima y finita.

La población, es aquel conjunto de individuos que comparten características similares y que constituyen la totalidad de un contexto (Venegas, 2010).

#### **Muestra**

En este sentido, la población de la empresa está compuesta por 20 empleados, por lo que se asume que el tamaño de la muestra es exactamente igual a la población y se registran las muestras. El censo es una herramienta de encuesta a gran escala que incluye todos los elementos de la población. La muestra es considerada como en su conjunto de la población, mediante la cual se efectúa el recojo de datos y a su vez, esta representa a la población (Gandia y Scríbano, 2014).

#### **Muestreo**

Para esta investigación se procedió a seleccionar el tamaño total de la población, equivalente a 20 colaboradores de una empresa comercializadora de bebidas, en tal sentido se trabajó con una muestra censal.

#### **Unidad de análisis**

Los trabajadores del área de ventas de la empresa comercializadora de bebidas, sede Piura, 2021.

### **3.4. Técnica e Instrumentos de recolección de datos.**

Se utilizó la encuesta para llevar a cabo la recaudación de información, el cual fue destinado a los 20 empleados del área de ventas de una empresa comercializadora de bebidas, Piura, 2021, con el propósito de evaluar sus respuestas y de esta forma identificar los problemas y el grado de conformidad de las afirmaciones propuestas.

## **Técnica**

Por ello, la definición técnica se define como la agrupación de normas y procesos que el investigador debe tener en cuenta en cada etapa de la investigación (Carrasco, 2005)

## **Instrumentos**

Se aplicó un cuestionario en el cual tendrá 34 ítems, siendo compuestos por un conjunto de preguntas con respecto a las variables que se encuentran sujetas a medición, y que son perfilados obteniendo los objetivos de la investigación; son avalados por jueces expertos.

Según Hernández, et al (2010) “es un instrumento elaborado por un experto para plasmar las interrogantes al problema que se necesita para medir.

Para los diferentes enfoques se busca obtener datos, el cual se utilizó la escala de tipo Likert.

## **Validez**

Se hace mención, a la medida en la cual un instrumento es capaz de medir la variable y que quiere medir (Briones, 2002).

Por lo tanto, dicho estudio fue constatada mediante la validez de contenido, a través del juicio de tres expertos (Ver anexo 4).

## **Confiabilidad**

La confiabilidad es la consistencia interna del instrumento, para garantizar que la aplicación repetida del instrumento a la misma población permite obtener los mismos resultados (Bernal, 2014).

La confiabilidad fue efectuada mediante el Alfa de Cronbach, para lo cual se aplicó una prueba a 20 participantes. El resultado de dicho análisis fue de 0.895, indicando una muy buena confiabilidad. (Ver anexo 5).

### **3.5. Procedimientos.**

En primer lugar, se concretó una reunión con el Gerente de Ventas de la empresa,



se le explico sobre el objetivo de la presente investigación, también de la necesidad de aplicar un cuestionario y con ello saber el nivel de aceptación de la dirección por objetivos en el área de ventas en una empresa comercializadora de bebidas, luego se procedió a encuestar a la población consentida por 20 colaboradores mediante el método de formularios, (Google forms), y enviado a través de WhatsApp debido a la coyuntura pandémica

Según Fernández, Hernández & Baptista (2006): “El SPSS es un programa estadístico para las ciencias sociales, que sirve para analizar los datos” (p. 410).

### **3.6. Método de análisis de datos.**

El método de análisis de datos es la estadística descriptiva. Revisamos los resultados de la encuesta utilizando un método descriptivo. Para estudiar los datos, primero ingresamos los datos recuperados en el programa SPSS y los registramos para cada cálculo según sea necesario para la encuesta.

### **3.7. Aspectos éticos.**

Según lo estipulado por el Código de Ética en Investigación de la Universidad Cesar Vallejo (2020), se dispuso el libre consentimiento de los colaboradores para esta investigación, brindándoles información sobre el objetivo del estudio, cuál era la finalidad y que mantendríamos en absoluta reserva sus identidades, así como la duración del mismo, se tendrá una reservada discreción de toda la información conseguida y confirmada, así como los derechos de autor, evitando incumplir en demasías que perturben la credibilidad de las deducciones.

Asimismo, será salvaguardado la integridad física, emocional y mental de los participantes, y al culminar el estudio, se entregó un informe de los resultados a la empresa.

Además, se ha tomado en cuenta citar correctamente los autores utilizados para la teoría del estudio, garantizándose que no hubo plagio mediante el software Turnitin. Finalmente, acerca del tratamiento de la información recolectada, en este estudio se cumple con el rigor ético, dado que no se incurrió en manipulación de datos y se hizo su correcto tratamiento estadístico.

De tal manera, que todos los procedimientos efectuados para obtener el procedimiento investigativo para obtener información de la presente investigación, también están sujetos al principio de integridad científica, dado que se consideró la transparencia, veracidad, justicia e irresponsabilidad, objetividad y honestidad intelectual en cada una de las etapas. A la vez, esta serie de procesos guardan coherencia con las exigencias establecidas en la Ley Universitaria 30220.

## IV.RESULTADOS

### 4.1. Análisis cuantitativo -descriptivo

#### Variable dirección por objetivos

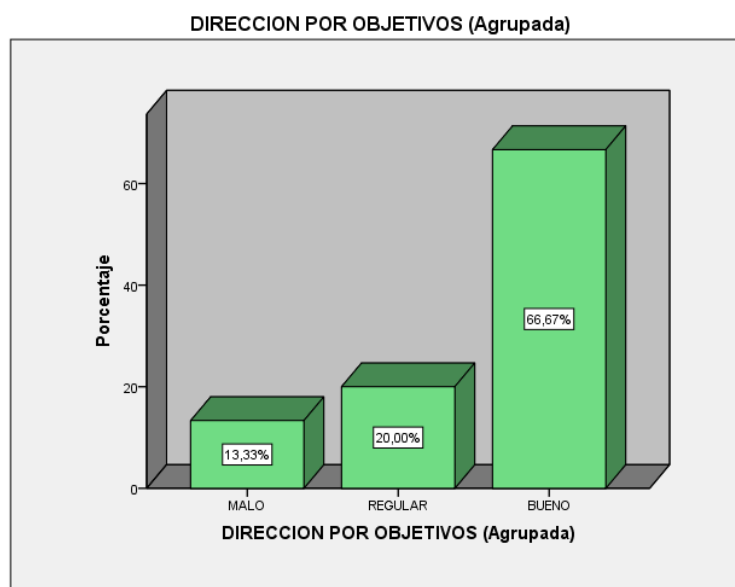
Tabla 1.

Distribución de frecuencia de la dirección por objetivos

|        |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | MALO    | 4          | 13,3       | 13,3              | 13,3                 |
|        | REGULAR | 6          | 20,0       | 20,0              | 33,3                 |
|        | BUENO   | 20         | 66,7       | 66,7              | 100,0                |
|        | Total   | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Figura 1.

Diagrama de barras de la variable dirección por objetivos



Fuente: Base de datos

En la tabla 1 y figura 1, se puede observar que la variable dirección por objetivos que se encuentra es buena según el 66.67% de los encuestados. Por otro lado, el 20% señalaron que es regular y 13.33% percibe que es malo.

## Dimensión metas claras

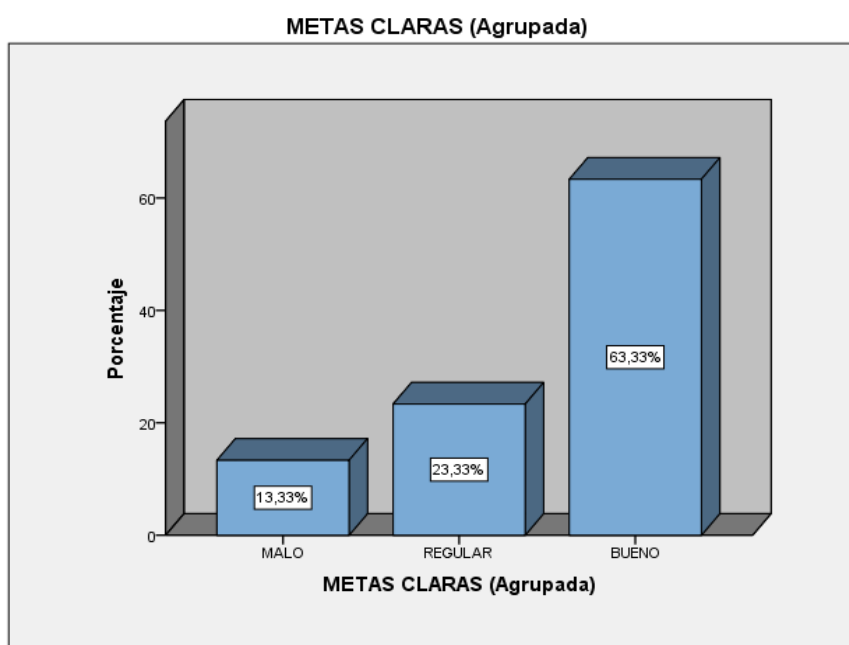
**Tabla 2.**

Distribución de frecuencia de metas claras

|        |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | MALO    | 4          | 13,3       | 13,3              | 13,3                 |
|        | REGULAR | 7          | 23,3       | 23,3              | 36,7                 |
|        | BUENO   | 19         | 63,3       | 63,3              | 100,0                |
|        | Total   | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Figura 2.**

Diagrama de barras de la dimensión metas claras



Fuente: Base de datos

En la tabla 2 figura 2, se puede observar que la meta clara es buena según un 63.33% de los encuestados. Por otro lado, el 23.33% señalaron que es regular y un 13.33% considero que es malo.

## Dimensión plazo definido

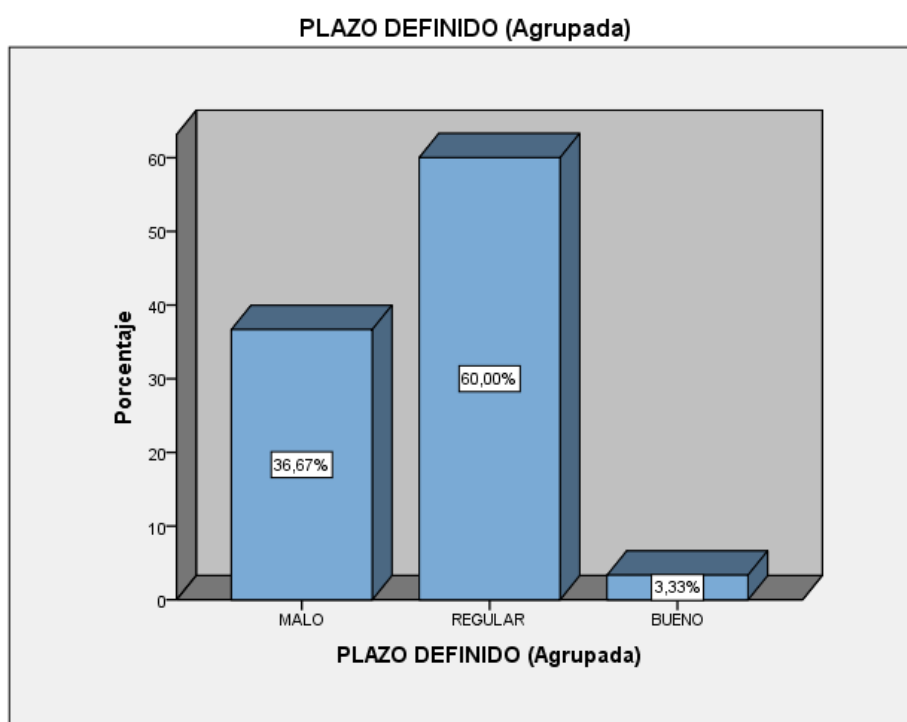
**Tabla 3.**

Distribución de frecuencia plazo definido

|        |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | MALO    | 11         | 36,7       | 36,7              | 36,7                 |
|        | REGULAR | 18         | 60,0       | 60,0              | 96,7                 |
|        | BUENO   | 1          | 3,3        | 3,3               | 100,0                |
|        | Total   | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Figura 3**

Diagrama de barras de la dimensión plazo definido



Fuente: Base de datos

En la tabla 3 y figura 3 se puede evidenciar que los plazos definidos, según el 3.33% de los encuestados es buena, mientras el 60% señalaron que se encuentra en un nivel regular y para el 36.67% es mala.

## Dimensión participación de los empleados

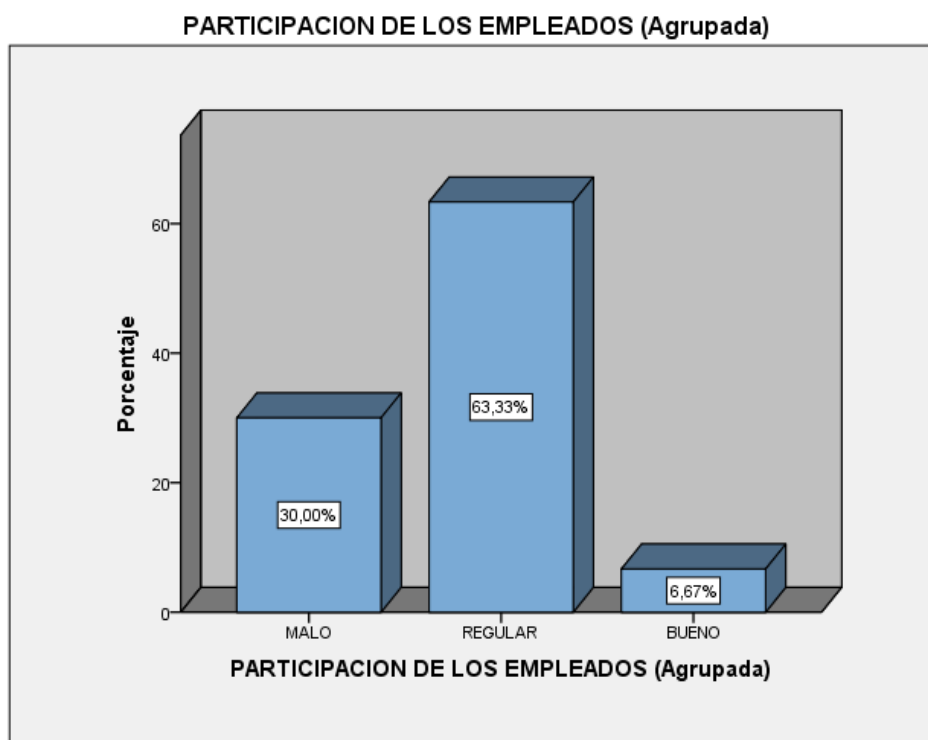
**Tabla 4.**

Distribución de frecuencia de *participación de los empleados*

|        |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | MALO    | 9          | 30,0       | 30,0              | 30,0                 |
|        | REGULAR | 19         | 63,3       | 63,3              | 93,3                 |
|        | BUENO   | 2          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
|        | Total   | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Figura 4.**

Diagrama de barras de la dimensión participación de los empleados



Fuente: Base de datos

En la tabla 4 y figura 4, se puede observar que la participación de los empleados, según el 6.67% es bueno, mientras el 63.33% señalaron que se encuentra en un nivel regular y para el 30% es malo.

## Dimensión control de desempeño

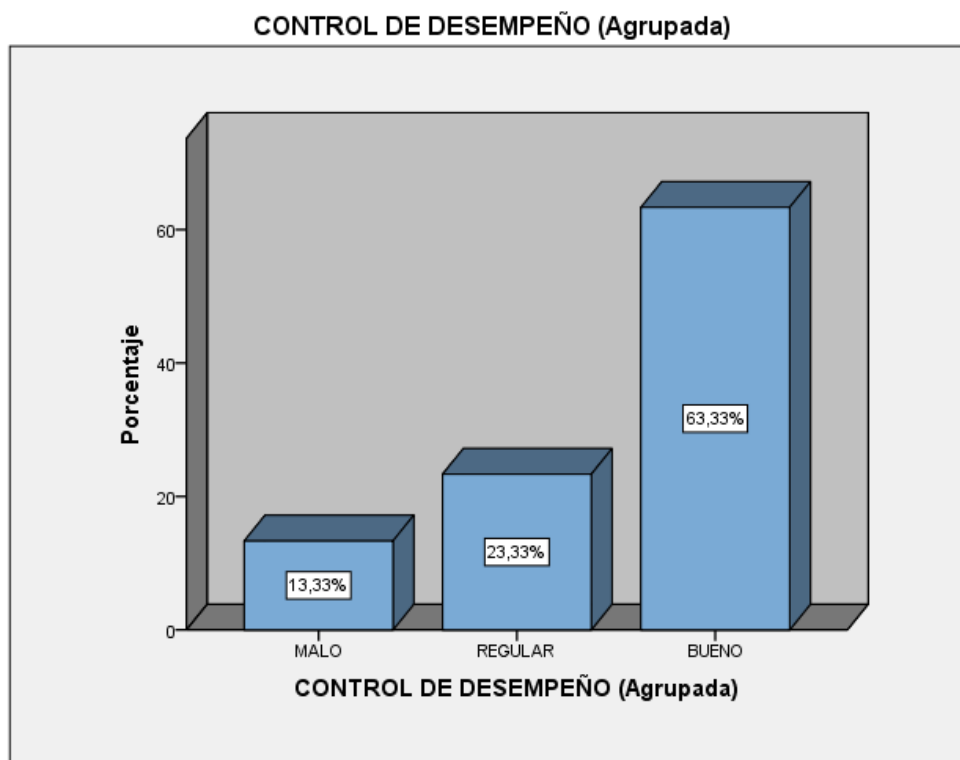
**Tabla 5.**

Distribución de frecuencia del Control de desempeño

|        |         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | MALO    | 4          | 13,3       | 13,3              | 13,3                 |
|        | REGULAR | 7          | 23,3       | 23,3              | 36,7                 |
|        | BUENO   | 19         | 63,3       | 63,3              | 100,0                |
|        | Total   | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Figura 5.**

Diagrama de barras de la dimensión control de desempeño



En la tabla 5 figura 5, se puede observar que el control de desempeño se encuentra en un nivel bueno o es buena, según el 63.33% de los encuestados. Por otro lado, el 23.33% señalaron que se encuentran en un nivel regular y solo el 13.33% considero que es malo.

## V.DISCUSIÓN

El presente estudio tiene como finalidad describir la dirección por objetivos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021. A través de la estadística, nivel descriptivo, se obtuvo que el 13.3% de los encuestados perciben la Dirección por objetivos en un nivel malo, seguido con el 20% perciben un nivel regular y por último 66.67% perciben un nivel bueno; Estos resultados difieren con lo expuesto por Medina (2018) quienes, en Ecuador, concluyen que por la falta de experiencia en el desarrollo de la dirección por objetivos siempre han estado conformes con sus metas, pero se percibe la falta de desarrollo de ésta en la empresa; Toda pequeña y mediana empresa deben desarrollar nuevas técnicas que les conlleve a buenos resultados si son por las ventas mucho más, al personal deben capacitarles con las nuevas tendencias que el mercado se adecua. Asimismo, concuerda con lo expuesto por Rodas (2016) quien concluyó que, la empresa requiere de un sistema que apoye el control de los movimientos comerciales, se evidencia que el personal necesita de capacitaciones en la instalación de un sistema de administración por objetivos y que cuando se aplica alguna técnica o herramienta que ayude a las organizaciones, es mejor poner a prueba por un corto tiempo a ver si esto funciona o es el más adecuado para instalar. Por otro lado, Minuche (2016) concluye, y en uno de sus resultados nos señala que: La APO también hace reflexionar a los ejecutivos de alto nivel a tomar decisión sobre las necesidades de todos las áreas de la empresa y a proyectar con anticipación planes de desarrollo de productividad orientados a la motivación a la productividad, aparte podemos citar a Drucker (1954) nos dice que es importante la práctica de la gestión y complementarlo con constante preparación, investigación y estudios para que en simple vista se note el crecimiento de la productividad.

De manera específica, se necesita describir las metas claras en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021; se obtuvo que el 13.3% de los encuestados perciben las metas claras en un nivel malo, el 23.3% perciben un nivel regular y 63.33% perciben un nivel bueno; Estos resultados son similares a los de Palacios (2018), en referencia a metas personales, se evidencia que el 50,7 % de trabajadores encuestados, respondió que están de acuerdo, también se observa que el 22,2% respondió que están totalmente de acuerdo, un



15,8% respondió que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7,9% respondieron que están en desacuerdo, mientras que el 3,3% indicaron están totalmente en desacuerdo. Asimismo, para Rodríguez (2016) en referencia a quien fija las metas: el 73% conoce quien realmente determina los objetivos para institución y un 23% desconocen. A la vez estos resultados discrepan de quien fija las metas, ya que el personal de la empresa en su mayoría no propone metas por escrito, en donde se dificulta medir las evidencias halladas de las actividades realizadas. Las mypes deben ponerse metas a corto - mediano plazo y cumplirlas con responsabilidad, esto les conlleva a que sean más competitivos antes sus competidores.

Asimismo, describir los plazos definidos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021; se obtuvo que el 36.67% de los encuestados perciben el plazo definido en un nivel malo, el 60% perciben un nivel regular y 3.33% perciben un nivel bueno; según los colaboradores de una empresa comercializadora de bebidas de Piura, acoplando la siguiente teoría: "se dice que Plazo es establecer un curso de acción preciso a seguir, los principios que lo guían, el conjunto de actividades para lograrlo y el tiempo para hacerlo." (Agustín Reyes ponce:1992; p:22); los resultados concuerdan con los de Ochante (2019) se observa que el 51,2% logró sus objetivos en el tiempo establecido, 26,9 El% hizo esto ocasionalmente, el 19,2% siempre realizó la función y al menos algunos no lo hicieron,

En tal sentido, describir la participación de los empleados en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021; se obtuvo que el 30% de los encuestados perciben la participación de los empleados en un nivel malo, el 63.33% perciben un nivel regular y 6.67% perciben un nivel bueno, Los resultados discrepan a los de López (2017) en donde muestra que existe una fuerte relación con un 98.5% en referencia a la productividad y compromiso que el colaborador tiene como participación en la empresa. Los hallazgos se apoyan en la teoría de Gunnigle (1999) que indica a la participación del empleado como la incorporación de cualquier mecanismo diseñado para incrementar la contribución del empleado al proceso decisorio en la empresa; enfoca dos participaciones: las directas que son iniciativas tomada por los ejecutivos, y las indirectas que llegan a ser la ruta o guía que el trabajador realiza. Asimismo, concuerda en que el sistema

completo de gestión por objetivos tiene como objetivo lograr que los gerentes y los empleados actúen para implementar y lograr los planes que automáticamente logren los objetivos de la organización (Félix 2018)

Por ello, describir el control de desempeño en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021, se obtuvo que el 13.33% de los encuestados perciben el control de desempeño en un índice malo, el 23.33% perciben un nivel regular y 63.33% perciben un nivel bueno, Los hallazgos se apoyan en la teoría de Byars & Rue (1996), conceptualiza que el control del desempeño es un proceso diseñado para definir y comunicar cómo los empleados hacen su trabajo y, en principio, desarrollar planes de mejora. Asimismo, para Chiavenato (1995) se refiere a que el control es el monitoreo del desempeño es un sistema para evaluar el desempeño de los titulares y su potencial de crecimiento. A la vez propone el desempeño como método de gestión indispensable en las actividades de gestión. Los resultados guardan relación con los de Harper & Lynch (1992) quienes lo conceptualizan como técnica, método o procedimiento para evaluar el desempeño de los empleados en una organización de la manera más sistemática y objetiva posible. Por lo tanto, La dirección y los órganos directivos están en la facultad de controlar el rendimiento del personal midiendo su eficiencia y su eficacia en función a la aplicación de la APO cada cierto periodo de tiempo, las debilidades detectadas que sean retro alimentadas junto al personal que labora en la empresa (Ramírez, 2017). Además, la evaluación se realiza sobre la base de los objetivos establecidos, las responsabilidades asumidas y las características personales; Asimismo, que 14 de los 50 representantes, siendo este el 28% de encuestados están de acuerdo en que la empresa de Clariant tiene una gestión del desempeño adecuada Ramírez (2017), Los hallazgos son similares a los de Pérez & Montenegro (2016), quien es su estudio concluye que el 42% de los trabajadores encuestados que tienen claro el trabajo a realizar y desempeña sus funciones tal cual los propósitos de la empresa, el 41% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo, y solo el 4% se opuso claramente a los objetivos de su puesto en la empresa.

## **VI.CONCLUSIONES**

### **Primera**

Se describió la dirección por objetivos en el área de ventas en una empresa comercializadora de bebidas, Piura, 2021, como buena según el 66.67% de los encuestados. Por otro lado, el 20% señalaron que es regular y 13.33% percibe que es malo, según lo colaboradores del área de ventas que participaron de la investigación.

### **Segunda**

Se obtuvo que las metas claras son buenas según un 63.33% de los encuestados. Por otro lado, el 23.33% señalaron que es regular y un 13.33% considero que es malo, según los colaboradores del área de ventas de una empresa comercializadora de bebidas de Piura, 2021.

### **Tercera**

Se obtuvo que los plazos definidos solo el 3.33% de los encuestados manifiesta que es buena, mientras el 60% señalaron que se encuentra en un nivel regular y para el 36.67% es mala, según los colaboradores del área de ventas de una empresa comercializadora de bebidas de Piura, 2021.

### **Cuarta**

Se obtuvo que la participación de los empleados el 6.67% es bueno, mientras el 63.33% señalaron que se encuentra en un nivel regular y para el 30% es malo, según los colaboradores del área de ventas de una empresa comercializadora de bebidas de Piura, 2021.

### **Quinta**

Se obtuvo que el control de desempeño, es bueno, según el 63.33% de los encuestados. Por otro lado, el 23.33% señalaron que se encuentran en un nivel regular y solo el 13.33% considero que es malo, según los colaboradores del área de ventas de una empresa comercializadora de bebidas de Piura, 2021.

## **VII.RECOMENDACIONES**

### **Primera**

Al área de ventas de la empresa, se recomienda fortalecer por completo la dirección por objetivos, haciendo que los gerentes, jefes de áreas y empleados se mantengan involucrados por los objetivos que desea lograr la empresa y actúen de manera coordinada para lograrlos, ya sea de corto, mediano y largo plazo trazados por la organización

### **Segunda**

Al área de ventas, se recomienda fortalecer las metas claras, que estas sean específicas, realistas y medibles, que estas cuenten con un proceso de seguimiento, medición y cumplimiento diario de alcance vs meta.

### **Tercera**

Al área de ventas, se recomienda fortalecer con los plazos establecidos en la entrega de los productos, solo así se podrá medir la eficacia de los colaboradores hacia el logro de resultados en fechas establecidas anualmente

### **Cuarta**

Al área de ventas, se recomienda fortalecer la participación de empleados, esto ayudara a que se sientan más valorados y mejorara la productividad, la comunicación, clima laboral, trabajo en equipo, creatividad, estarán más motivados y se podrán tomar mejores decisiones.

### **Quinta**

Al área de ventas, se recomienda fortalecer el control del desempeño para asegurar que los planes y objetivos de la empresa se cumplan, dicho control será efectivo sobre las metas y planes establecidos por la organización a corto, mediano y largo plazo.

## REFERENCIAS

- Agnihotri, R. (2020) Social media, customer engagement, and sales organizations: A research agenda, Ivy College of Business, Iowa State University, EE. UU. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.017>
- Alles, M. (2012) Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias, ediciones Granica S. A.
- Amancha. (2020). Modelo de gestión comercial para el incremento de las ventas de viviendas de interés público de la constructora Arq. Jaime Amancha. Ecuador.
- Ascurra. (2019). Compromiso organizacional y administración por objetivos en la Gerencia de Logística de CORPAC S.A. Callao.
- Baena, G (2014) Metodología de la investigación. (1.ª ed.). Grupo Editorial Patria. México
- Baza. (2016). "Aplicación de administración por objetivos como técnica de cambio organizacional en una empresa Mueblera. México.
- Begazo, J. (2014) La toma de decisiones y la gestión por objetivos en la empresa peruana, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM.
- Calderon, & Facho. (2017). la Gestión del Talento Humano desarrollado por competencia. Chiclayo.
- Carpio, J. (2014) Implementación de la gestión para resultados, una mejora de la capacidad organizacional e institucional y del proceso de creación de valor público en la Municipalidad provincial de Talara, Universidad San Martín de Porres.
- Castillo. (2019). Administración por objetivos y venta de productos financieros en el BBVA, Lima 2019. Lima.
- Chaparro, F (2015) Dirección por objetivos, Editorial Universitat Politècnica de Valencia. España
- Chasquez, & López. (2017). Propuesta de implementación de sistema de control interno para la correcta administración de la empresa Karma SAC. Chiclayo.

- Chiavenato, I (2014) Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana. México
- Diestra, & Torres. (2017). Administración por objetivos y su implicancia como herramienta administrativa,. Tarapoto.
- Drucker, P. (1954) The practice of management, Gestión de empresas, **Ciro**, Barcelona, España
- Edmondson, A. y Harvey, J. (2016) Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations, Harvard Business School, United States. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.002>
- Fe y Alegría, San Martín de Porres, 2020. Universidad Cesar Vallejo. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/50233/Nicho\\_A VM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/50233/Nicho_A VM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Felix, F. (2018) Management by Objectives (MBO) as an Instrument for Organizational Performance of Deposit Money Banks in Nigeria, European Journal of International Management, Nigeria.
- Fernández, & Lázaro. (2016). Sistema de control interno en ventas para mejorar en la gestión comercial de distribuidora deportiva del norte S.A.C. Trujillo.
- Fernández-Bedoya, V. (2020) Tipos de justificación en la investigación científica. Revista Espíritu Emprendedor TES. Perú. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>
- Fischer, M., Imgrund, F. y Janiesch, C. (2020) Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. University of Wurzburg, Sundering, Germany. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Garrett, J. y Gopalakrishna, S. (2019) Sales team formation: The right team member helps performance, Universidad de Missouri, Columbia, Estados Unidos, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.007>
- Gómez, (2014). “Aplicación y Didáctica de la administración por objetivos”. Ciudad de México – 128 páginas
- Gonzáles, C. y Sánchez, L. (2014). Formulation of instructional objectives in the educational curriculum. Educación Médica Superior, Recuperado en 18 de diciembre de 2020, de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412014000300008&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412014000300008&lng=es&tlng=es)

- Gonzales. (2017). Administración por Objetivos y Control de inventarios de productos terminados, en Negocios Chonta E.I.R.L.”, Puente Piedra.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P (2014) Metodología de la Investigación. (6.ª ed.). McGraw -HILL/Interamericana Editores, S.A. México.
- Hoffmann, K. y Flak, O. (2016). Management by objectives as a method of measuring team’s effectiveness, University of Economics in Katowice, Faculty of Management, Poland. <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2015.016>
- Huamán. (2016). La administración por objetivos y su relación con la competitividad de los trabajadores de la empresa Inversiones Cadenas JI SAC. Lima.
- Huamani. (2019). La administración por objetivos y su relación con el desempeño laboral en la empresa Convexo S.A.C, Lima, 2019. Lima.
- Islami, X., Mulolli, E. y Mustafa, N. (2018) Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction, University of Prishtina, Faculty of Economy, Management and Informatics, Kosovo, <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Laza. (2018). Diagnóstico de la gestión de ventas. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=F2\\_DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=atencion+al+cliente&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj65ZWF84XvAhXRjABHTmhBE4Q6AEwAXoECAMQAg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=F2_DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=atencion+al+cliente&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj65ZWF84XvAhXRjABHTmhBE4Q6AEwAXoECAMQAg#v=onepage&q&f=false)
- López. (2017). “La administración por objetivos y su relación con la productividad de los trabajadores del banco Falabella - Cercado de Lima –2017”. Lima.
- Magnotta, S. y Johnson, C. (2020) The role of sales team intragroup conflict on critical Job outcomes, Facultad de Negocios y Economía, Towson University, Estados Unidos de América, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.003>
- Medina. (2018). Administración por objetivos para la empresa Medina & Asociados como componente de gestión. Ambato - Ecuador.
- Minuche. (2016). “La administración por objetivos en la empresa Bananera proyecto de investigación”. Ecuador.

- Naranjo, R., Mesa, M y Solera, J. (2005) De la administración por objetivos al control estratégico, Revista Tecnología En Marcha. Recuperado a partir de [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_marcha/article/view/441](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/441)
- Nicho, V. (2020) Administración por objetivos y toma de decisiones en la I.E. 3701
- Ochante. (2019). La administración por objetivos y su relación con la efectividad de los trabajadores en Global Sales Solutions, Lima.
- Okolocha, Ch. (2020) Effect of Management by Objectives on Organizational Productivity of Commercial Banks in Nigeria. Department of Entrepreneurship Studies, Nnamdi Azikiwe University, Awka, Nigeria [https://www.researchgate.net/publication/343815039\\_Effect\\_of\\_Management\\_by\\_Objectives\\_MBO\\_on\\_Organizational\\_Productivity\\_of\\_Commercial\\_Banks\\_in\\_Nigeria](https://www.researchgate.net/publication/343815039_Effect_of_Management_by_Objectives_MBO_on_Organizational_Productivity_of_Commercial_Banks_in_Nigeria)
- Palacios, B. (2018) Administración por objetivos y su influencia en el desempeño laboral de la Dirección Regional de Educación del Callao. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/35291>
- Palacios. (2018). Administración por objetivos y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018". Callao.
- Pece, J. (2020) Organización de equipos de venta, Editorial Marcom, México
- Pérez y Montenegro (2014) Cómo y hasta qué punto un programa de administración por objetivos influye en la productividad y disminuye la impuntualidad y el ausentismo, Universidad San Francisco de Quito. Ecuador
- Pérez, & Montenegro. (2015). Como y hasta qué punto un programa de administración por objetivos determina la productividad. Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3200>
- Portero. (2017). establecer como incide la gestión del talento humano sobre el desempeño laboral. Chiclayo.
- Ramirez, Ramirez, & Calderón. (2017). "La gestión administrativa en el desarrollo empresarial". Chimborazo - Ecuador.
- Ramírez. (2017). La administración por objetivos y su relación con la productividad. Callao.



- Rodas. (2016). "administración por objetivos en la empresa". Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Guatemala., Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Rodas-Claudia.pdf>
- Rodríguez. (2016). "La aplicación de administración por objetivos como técnica de cambio organizacional de las instituciones educativas primarias". México.
- Rojas. (2018). la administración por objetivos y la toma de decisiones. Callao.
- Rosemann, M y Brocke, J. (2014) The six core elements of business process management. (Eds.), Handbook on Business Process. Berlin, Alemania.
- Saavedra, E. (2018) Administración por objetivos y su relación con la toma de decisiones en la Empresa Soporte Promocional S.A.C., Magdalena. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/36397>
- Sadiya, I. (2019) Impact of Management by Objectives [MBO] on the Employee Productivity in Vodafone Ghana, Revista Internacional de Gestión, Universidad Americana de Texila.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2018) Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Fondo Editorial Universidad Ricardo Palma, Lima <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1480>
- Sarabia. (2017). Diseño de un modelo de gestión de comercialización en ventas para la ferretería "Comercial William Lui". Ecuador.
- Valderrama, S. (2015) Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Editorial San Marcos, Lima, Perú. <https://es.scribd.com/document/335731707/Pasos-Para-Elaborar-Proyectos-de-Investigacion-Cientifica-Santiago-Valderrama-Mendoza>
- Valetin. (2017). mejorar el desempeño laboral del personal. Lambayeque.
- Velásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. Estudios Gerenciales, 83(18), 31-55. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-)
- Weinberg, M. (2017) Gerencia De Ventas. Simplificada. Editorial Grupo Nelson, México

## ANEXOS

Anexo 01. Matriz de Operacionalización de las variables

| VARIABLE                | DEFINICION<br>DEFINICIÓN OPERACIONAL  | CONCEPTUAL  | DIMENSIONES                             | INDICADORES                        | INSTRUMENTO   |
|-------------------------|---|---|---|------------------------------------|---|
| DIRECCIÓN POR OBJETIVOS | "Es sistema de gestión ampliamente implantado y conocido, basado en resultados, precisando las metas claras, siendo pactada entre los distintos niveles directivos, medible en el tiempo, | La dirección por objetivos se evalúa tomando en cuenta metas claras, plazo definido, participación de los empleados y control de desempeño, en el análisis de sus atributos específicos mediante un cuestionario de | METAS CLARAS                            | Cuantificable                      | Cuestionario<br>Escala de likert :<br>Nunca (1),<br>Casi nunca (2),<br>A veces (3),<br>Casi siempre (4)<br>siempre (5). |
|                         |   |   |   | Determina resultados               |   |
|                         |   |   |   | Alcanzables                        |   |
|                         |   |   | PLAZO<br>DEFINIDO                       | Medible                            |   |
|                         |   |   |   | Corto, mediano y largo plazo       |   |
|                         |   |   |   | cumplimiento                       |   |
|                         |   |   | PARTICIPACION<br>DE<br>LOS<br>EMPLEADOS | Participa en la toma de decisiones |   |
|                         |   |   |   | Involucramiento                    |   |
|                         |   |   |   | Brinda sugerencias                 |   |
|                         |   |   |   | Monitoreo                          |   |

|  |   |                         |             |
|--|---|-------------------------|-------------|
| basándose en el<br>plazo, la<br>participación en<br>la toma de<br>decisiones de los<br>empleados<br>implicados en el<br>objetivo, la meta<br>y el control del<br>desempeño"<br>Chaparro,<br>F.(2015) | respuestas<br>cerradas en la<br>escala de Likert. | CONTROL DE<br>DESEMPEÑO | Evaluación  |
|  |   |                         | Supervisión |
|  |   |                         | Informes    |

Fuente: Elaboración propia

## **VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO GESTIÓN POR OBJETIVOS**

**INSTRUCCIÓN:** A continuación, le hacemos llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) que permitirá recoger la información con el objetivo de determinar el nivel de la dirección por objetivos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021. Por lo que le pedimos tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo las correcciones pertinentes en la escala valorativa que alcanzamos, con los criterios de validación de contenido:

- a) **REDACCIÓN.** Interpretación unívoca del enunciado de la pregunta para lograr con claridad y precisión el uso del vocabulario técnico.
- b) **PERTINENCIA.** Es útil y adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
- c) **COHERENCIA O CONGRUENCIA.** Existe una organización lógica en base a la relación estrecha entre: la variable y la dimensión; la dimensión y el indicador; el indicador y el ítem; el ítem y la opción de respuesta con los objetivos a lograr.
- d) **ADECUACIÓN.** Correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación o desempeño del entrevistado.
- e) **COMPRENSIÓN.** Se alcanza un entendimiento global de las preguntas.

Leyenda: A = 1 = Bueno (se acepta el ítem) B = 0 = Deficiente (se rechaza el ítem)

ESTAREMOS MUY AGRADECIDOS DE USTED

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE DIRECCION POR OBJETIVOS**

**TITULO DE LA TESIS:** Dirección por objetivos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021

| VARIABLE: Dirección por objetivos |   |                       |            |         |              |         |                                      |   |             |   |            |   |            |   |               |            |   |
|-----------------------------------|---|-----------------------|------------|---------|--------------|---------|--------------------------------------|---|-------------|---|------------|---|------------|---|---------------|------------|---|
| INDICADORES                       | ÍTEMS   | OPCIONES DE RESPUESTA |            |         |              |         | CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO |   |             |   |            |   |            |   | OBSERVACIONES |            |   |
|                                   |   | Nunca                 | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre | REDACCIÓN                            |   | PERTINENCIA |   | COHERENCIA |   | ADECUACIÓN |   |               | COMPRESIÓN |   |
|                                   |   |                       |            |         |              |         | A                                    | B | A           | B | A          | B | A          | B |               | A          | B |
| <b>DIMENSIÓN 1: METAS CLARAS</b>  |   |                       |            |         |              |         |                                      |   |             |   |            |   |            |   |               |            |   |
| Cuantificable                     | En el área de ventas, las metas cuantificadas te la dan a conocer en las fechas pactadas. |                       |            |         |              |         |                                      |   |             |   |            |   |            |   |               |            |   |

|                             |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                             | <p>Los objetivos propuestos en el área son alcanzables, las metas numéricas resultan de un eficiente estudio de zona</p>      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                             | <p>Para alcanzar las metas los jefes de área distribuyen cuotas según la proporcionalidad de las zonas</p>                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p>Determina resultados</p> | <p>Los supervisores de zona evalúan periódicamente el incremento de las metas, para determinar el nivel de los resultados</p> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|             | El gerente de venta se involucra con efectividad en los procedimientos comerciales para determinar en los resultados |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|             | Los supervisores, jefe zonal y gerencia de ventas realizan visitas a zonas en busca de mejora de los resultados      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Alcanzables | Las metas establecidas a la fuerza de venta son alcanzables: se dota de capacitaciones oportunas,                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| herramientas tecnológicas y merchandising.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Los jefes de zona acompañan a los colaboradores recientemente incorporados para prevenir riesgos en el alcance de las metas  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Los colaboradores recientemente incorporados al área de ventas se le designa metas alcanzables según su nivel de experiencia |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| DIMENSIÓN 2: PLAZO DEFINIDO  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



|         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Medible | Los plazos definidos para el cumplimiento de objetivos: incremento de ventas; son medibles por la gerencia                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|         | Las campañas establecidas para el incremento de ventas; cumplen con el objetivo por la pertinencia de los plazos definidos |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|         | En el proceso de cumplimiento de objetivos, los jefes de zona se involucran  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                              | activamente para que lo plazos establecidos faciliten la medición de resultados  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Corto, mediano y largo plazo | Los plazos definidos en corto tiempo para cumplir objetivos son coherentes al nivel de rendimiento de la fuerza de ventas. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                              | Los segmentos c y d son designados a una fuerza de ventas capacitada para que genere resultados a mediano plazo.           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|              |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|              | Se cuenta con un equipo de colaboradores con experiencia encargados de incremento de cartera de clientes en corto, mediano y largo, según segmento y localización |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Cumplimiento | Los plazos definidos para cumplir los objetivos de venta son los ideales  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|              | La cobertura establecida a la fuerza de ventas se cumple en plazos definidos  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|   | con intervención del jefe de zona y el gerente de ventas   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | La fuerza de ventas es reconocida económicamente (bonos trimestrales) por el cumplimiento de las metas                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| DIMENSIÓN 3: PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Participa en la toma de decisiones          | Existen reuniones periódicas convocada por gerencia para recoger los aportes de la fuerza de ventas y tomar decisiones |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                 |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                 | Las decisiones tomadas en el área comercial son resultados del consenso con los empleados, sin discriminación de cargo o puesto |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Involucramiento | Los clientes, son visitados de manera aleatoria por el supervisor de zona para evaluar su satisfacción en la atención           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                 | Los empleados se involucran en el planteamiento de los objetivos para mitigar la  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                    | resistencia en su cumplimiento   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                    | La gerencia se involucra y toma en cuenta los requerimientos de los clientes alcanzados por la fuerza de venta.                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Brinda sugerencias | Las sugerencias brindadas por la fuerza de ventas para cumplimiento de objetivos son recogidas por el supervisor y el jefe comercial |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                    | Las sugerencias emitidas por la gerencia para la efectividad en el   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                                   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                                   | <p>cumplimiento de objetivos son compartidas oportunamente a la fuerza de ventas</p>  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                   | <p>Si un supervisor ejerce estrategias efectivas para cumplir objetivos, sugiere su uso en otras áreas</p>                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| DIMENSIÓN 4: CONTROL DE DESEMPEÑO |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Monitoreo                         | <p>Quienes lideran los equipos de venta, realizan actividades de campo diariamente con total confiabilidad y proactividad</p> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|             |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|             | Las herramientas tecnológicas cumplen un rol importante en la evaluación de desempeño                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Evaluación  | La evaluación del desempeño laboral es objetiva, confiable y transparente   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|             | La evaluación de desempeño brinda orientación y oportunidades de mejora de nuestras funciones en el área de ventas. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Supervisión | La supervisión realizada a la   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



|          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|          | fuerza de ventas se desarrolla en estricta disciplina con el cumplimiento de un cronograma                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          | La supervisión ayuda a mejorar los resultados del vendedor y alcanzar los objetivos trazados.                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Informes | Los informes remitidos por el supervisor de área son socializados antes de derivarlos al jefe inmediato superior |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          | Los informes reportados  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| incluyen<br>evidencias de las<br>fortalezas y<br>debilidades en el<br>cumplimiento de<br>objetivos |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

Anexo 02. Matriz de Consistencia

| PROBLEMA  | OBJETIVO  | VARIABLE                       | DIMENSIONES                        | INDICADORES                  | INSTRUMENTO   |
|---|---|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------|---|
| PROBLEMA GENERAL  | OBJETIVO GENERAL  | DIRECCION POR OBJETIVOS        | METAS CLARAS                       | Cuantificable                | Cuestionario<br>Escala de likert :<br>Nunca (1),<br>Casi nunca (2),<br>A veces (3),<br>Casi siempre (4)<br>siempre (5). |
| ¿Cómo es la dirección por objetivos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021? | Describir la dirección por objetivos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021 |                                |                                    | Determina resultados         |   |
|   |   |                                |                                    | Alcanzables                  |   |
| PROBLEMA ESPECÍFICO   | OBJETIVOS ESPECÍFICOS   |                                | PLAZO DEFINIDO                     | Medible                      |   |
| ¿Cómo son las metas claras en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?          | Describir las metas claras en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021           |                                |                                    | Corto, mediano y largo plazo |   |
|   |   |                                |                                    | cumplimiento                 |   |
| ¿Cómo son los plazos definidos en el área de ventas en una Empresa  | Describir los plazos definidos en el área de ventas en una Empresa  | PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS | Participa en la toma de decisiones |                              |   |
|   |   |                                | Involucramiento                    |                              |   |
|   |   |                                | Brinda sugerencias                 |                              |   |

|  |  |
|--|--|
| Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?  | Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021   |
| ¿Cómo es la participación de los empleados en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021? | Describir la participación de los empleados en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021 |
| ¿Cómo es el control de desempeño en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?           | Describir el control de desempeño en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021           |

|                      |             |
|----------------------|-------------|
|                      |             |
| CONTROL DE DESEMPEÑO | Monitoreo   |
|                      | Evaluación  |
|                      | Supervisión |
|                      | Informes    |

Anexo 03. Instrumento de recolección de datos

Estimado(a), se agradece su apertura a la participación de este cuestionario, el cual tiene un objetivo netamente académico. Este cuestionario es anónimo, por favor sírvase a indicar la frecuencia de acción de su organización marcando con una equis "X", considerando la siguiente escala para cada enunciado:

| Siempre (S) | Casi siempre (CS)  | A veces (A) | Casi nunca (CN) | Nunca (N) |    |   |
|-------------|--|-------------|-----------------|-----------|----|---|
| 5           | 4  | 3           | 2               | 1         |    |   |
| Item        | Enunciado  | S           | CS              | A         | CN | N |
| 1           | En el área de ventas, las metas cuantificadas te la dan a conocer en las fechas pactadas.  |             |                 |           |    |   |
| 2           | Los objetivos propuestos en el área son alcanzables, las metas numéricas resultan de un eficiente estudio de zona                            |             |                 |           |    |   |
| 3           | Para alcanzar las metas los jefes de área distribuyen cuotas según la proporcionalidad de las zonas  |             |                 |           |    |   |
| 4           | Los supervisores de zona evalúan periódicamente el incremento de las metas, para determinar el nivel de los resultados                       |             |                 |           |    |   |
| 5           | El gerente de venta se involucra con efectividad en los procedimientos comerciales para determinar en los resultados                         |             |                 |           |    |   |
| 6           | Los supervisores, jefe zonal y gerencia de ventas realizan visitas a zonas en busca de mejora de los resultados                              |             |                 |           |    |   |
| 7           | Las metas establecidas a la fuerza de venta son alcanzables: se dota de capacitaciones oportunas, herramientas tecnológicas y merchandising. |             |                 |           |    |   |
| 8           | Los jefes de zona acompañan a los colaboradores recientemente incorporados   |             |                 |           |    |   |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
|    | para prevenir riesgos en el alcance de las metas  |  |  |  |  |  |
| 9  | Los colaboradores recientemente incorporados al área de ventas se le designa metas alcanzables según su nivel de experiencia                                      |  |  |  |  |  |
| 10 | Los plazos definidos para el cumplimiento de objetivos: incremento de ventas; son medibles por la gerencia  |  |  |  |  |  |
| 11 | Las campañas establecidas para el incremento de ventas; cumplen con el objetivo por la pertinencia de los plazos definidos  |  |  |  |  |  |
| 12 | En el proceso de cumplimiento de objetivos, los jefes de zona se involucran activamente para que los plazos establecidos faciliten la medición de resultados      |  |  |  |  |  |
| 13 | Los plazos definidos en corto tiempo para cumplir objetivos son coherentes al nivel de rendimiento de la fuerza de ventas.  |  |  |  |  |  |
| 14 | Los segmentos c y d son designados a una fuerza de ventas capacitada para que genere resultados a mediano plazo.  |  |  |  |  |  |
| 15 | Se cuenta con un equipo de colaboradores con experiencia encargados de incremento de cartera de clientes en corto, mediano y largo, según segmento y localización |  |  |  |  |  |
| 16 | Los plazos definidos para cumplir los objetivos de venta son los ideales  |  |  |  |  |  |
| 17 | La cobertura establecida a la fuerza de ventas se cumple en plazos definidos con intervención del jefe de zona y el gerente de ventas                             |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 18 | La fuerza de ventas es reconocida económicamente (bonos trimestrales) por el cumplimiento de las metas   |  |  |  |  |  |
| 19 | Existen reuniones periódicas convocada por gerencia para recoger los aportes de la fuerza de ventas y tomar decisiones                           |  |  |  |  |  |
| 20 | Las decisiones tomadas en el área comercial son resultados del consenso con los empleados, sin discriminación de cargo o puesto                  |  |  |  |  |  |
| 21 | Los clientes, son visitados de manera aleatoria por el supervisor de zona para evaluar su satisfacción en la atención                            |  |  |  |  |  |
| 22 | Los empleados se involucran en el planteamiento de los objetivos para mitigar la resistencia en su cumplimiento                                  |  |  |  |  |  |
| 23 | La gerencia se involucra y toma en cuenta los requerimientos de los clientes alcanzados por la fuerza de venta.                                  |  |  |  |  |  |
| 24 | Las sugerencias brindadas por la fuerza de ventas para cumplimiento de objetivos son recogidas por el supervisor y el jefe comercial             |  |  |  |  |  |
| 25 | Las sugerencias emitidas por la gerencia para la efectividad en el cumplimiento de objetivos son compartidas oportunamente a la fuerza de ventas |  |  |  |  |  |
| 26 | Si un supervisor ejerce estrategias efectivas para cumplir objetivos, sugiere su uso en otras áreas  |  |  |  |  |  |
| 27 | Quienes lideran los equipos de venta, realizan actividades de campo diariamente con total confiabilidad y proactividad                           |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 28 | Las herramientas tecnológicas cumplen un rol importante en la evaluación de desempeño                                    |  |  |  |  |  |
| 29 | La evaluación del desempeño laboral es objetiva, confiable y transparente  |  |  |  |  |  |
| 30 | La evaluación de desempeño brinda orientación y oportunidades de mejora de nuestras funciones en el área de ventas.      |  |  |  |  |  |
| 31 | La supervisión realizada a la fuerza de ventas se desarrolla en estricta disciplina con el cumplimiento de un cronograma |  |  |  |  |  |
| 32 | La supervisión ayuda a mejorar los resultados del vendedor y alcanzar los objetivos trazados.                            |  |  |  |  |  |
| 33 | Los informes remitidos por el supervisor de área son socializados antes de derivarlos al jefe inmediato superior         |  |  |  |  |  |
| 34 | Los informes reportados incluyen evidencias de las fortalezas y debilidades en el cumplimiento de objetivos              |  |  |  |  |  |

¡Muchas gracias por su participación!



Anexo 04. Ficha de validación de expertos de instrumento

**"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"**

Lima, 17 de mayo de 2021

**Estimado (a) Dra. Fanny Esperanza Zavala Alfaro**

Con el debido respeto me presento con el nombre de; Barrantes Bazan, Oscar Antonio, alumno de la Universidad César vallejo de Lima Norte, integrante de la Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela Profesional de Administración, asimismo espero y ruego a Dios que se encuentre bien de salud en compañía de su familia.

Por otro lado, recurro a usted, por su reconocido prestigio en la docencia e investigación, en tal sentido he considerado pertinente **SOLICITARLE** su colaboración en la **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO** de obtención de datos que utilizaré en la investigación denominada: "**Dirección por objetivos en el área de ventas en una empresa comercializadora de bebidas, Piura, 2021**", esperando contar con su apoyo adjunto siguiente documentación:

1. Problemas e hipótesis de investigación.
2. Instrumento de obtención de datos
3. Matriz de validación de los instrumentos de obtención de datos

Asimismo, le comento; que la solicitud consiste en evaluar cada uno de los ítems del instrumento de medición e indicar "**SI**" si es adecuado, caso contrario indicar "**NO**" y dejar una **observación o sugerencia**, la cual me ayudara a poder mejorar.

Agradeciéndole de manera anticipada por su colaboración, me despido de usted, Atentamente,



---

Barrantes Bazan Oscar  
Antonio  
DNI: 40334822

“DIRECCION POR OBJETIVOS EN EL AREA DE VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BEBIDAS, PIURA, 2021”.

## **1. Problema**

### **1.1. Problema general**

¿Cómo es la dirección por objetivos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?

### **1.2. Problemas específicos**

¿Cómo define las metas claras en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?

¿Cómo son los plazos definidos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?

¿Cómo es la participación de los empleados en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?

¿Cómo es el control de desempeño en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?

## **2. Instrumento de obtención de datos.**

“DIRECCION POR OBJETIVOS EN EL AREA DE VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BEBIDAS, PIURA, 2021”

**OBJETIVO:** Describir la dirección por objetivos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021

**INSTRUCCIONES:** Marque con una **X** la alternativa que usted considera valida de acuerdo al ítem en los casilleros siguientes:

| Siempre (S) | Casi siempre (CS)  | A veces (A) | Casi nunca (CN) | Nunca (N) |    |   |
|-------------|--|-------------|-----------------|-----------|----|---|
| 5           | 4  | 3           | 2               | 1         |    |   |
| Ítem        | Enunciado  | S           | CS              | A         | CN | N |
| 1           | En el área de ventas, las metas cuantificadas te la dan a conocer en las fechas pactadas.  |             |                 |           |    |   |
| 2           | Los objetivos propuestos en el área son alcanzables, las metas numéricas resultan de un eficiente estudio de zona                            |             |                 |           |    |   |
| 3           | Para alcanzar las metas los jefes de área distribuyen cuotas según la proporcionalidad de las zonas  |             |                 |           |    |   |
| 4           | Los supervisores de zona evalúan periódicamente el incremento de las metas, para determinar el nivel de los resultados                       |             |                 |           |    |   |
| 5           | El gerente de venta se involucra con efectividad en los procedimiento comerciales para determinar en los resultados                          |             |                 |           |    |   |
| 6           | Los supervisores, jefe zonal y gerencia de ventas realizan visitas a zonas en busca de mejora de los resultados                              |             |                 |           |    |   |
| 7           | Las metas establecidas a la fuerza de venta son alcanzables: se dota de capacitaciones oportunas, herramientas tecnológicas y merchandising. |             |                 |           |    |   |
| 8           | Los jefes de zona acompañan a los colaboradores recientemente incorporados para prevenir riesgos en el alcance de las metas                  |             |                 |           |    |   |
| 9           | Los colaboradores recientemente incorporados al área ve ventas se le designa   |             |                 |           |    |   |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
|    | metas alcanzables según su nivel de experiencia   |  |  |  |  |  |
| 10 | Los plazos definidos para el cumplimiento de objetivos: incremento de ventas; son medibles por la gerencia  |  |  |  |  |  |
| 11 | Las campañas establecidas para el incremento de ventas; cumplen con el objetivo por la pertinencia de los plazos definidos  |  |  |  |  |  |
| 12 | En el proceso de cumplimiento de objetivos, los jefes de zona se involucran activamente para que los plazos establecidos faciliten la medición de resultados      |  |  |  |  |  |
| 13 | Los plazos definidos en corto tiempo para cumplir objetivos son coherentes al nivel de rendimiento de la fuerza de ventas.  |  |  |  |  |  |
| 14 | Los segmentos c y d son designados a una fuerza de ventas capacitada para que genere resultados a mediano plazo.  |  |  |  |  |  |
| 15 | Se cuenta con un equipo de colaboradores con experiencia encargados de incremento de cartera de clientes en corto, mediano y largo, según segmento y localización |  |  |  |  |  |
| 16 | Los plazos definidos para cumplir los objetivos de venta son los ideales  |  |  |  |  |  |
| 17 | La cobertura establecida a la fuerza de ventas se cumple en plazos definidos con intervención del jefe de zona y el gerente de ventas                             |  |  |  |  |  |
| 18 | La fuerza de ventas es reconocida económicamente (bonos trimestrales) por el cumplimiento de las metas  |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 19 | Existen reuniones periódicas convocada por gerencia para recoger los aportes de la fuerza de ventas y tomar decisiones                           |  |  |  |  |  |
| 20 | Las decisiones tomadas en el área comercial son resultados del consenso con los empleados, sin discriminación de cargo o puesto                  |  |  |  |  |  |
| 21 | Los clientes, son visitados de manera aleatoria por el supervisor de zona para evaluar su satisfacción en la atención                            |  |  |  |  |  |
| 22 | Los empleados se involucran en el planteamiento de los objetivos para mitigar la resistencia en su cumplimiento                                  |  |  |  |  |  |
| 23 | La gerencia se involucra y toma en cuenta los requerimientos de los clientes alcanzados por la fuerza de venta.                                  |  |  |  |  |  |
| 24 | Las sugerencias brindadas por la fuerza de ventas para cumplimiento de objetivos son recogidas por el supervisor y el jefe comercial             |  |  |  |  |  |
| 25 | Las sugerencias emitidas por la gerencia para la efectividad en el cumplimiento de objetivos son compartidas oportunamente a la fuerza de ventas |  |  |  |  |  |
| 26 | Si un supervisor ejerce estrategias efectivas para cumplir objetivos, sugiere su uso en otras áreas  |  |  |  |  |  |
| 27 | Quienes lideran los equipos de venta, realizan actividades de campo diariamente con total confiabilidad y proactividad                           |  |  |  |  |  |
| 28 | Las herramientas tecnológicas cumplen un rol importante en la evaluación de desempeño  |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 29 | La evaluación del desempeño laboral es objetiva, confiable y transparente  |  |  |  |  |  |
| 30 | La evaluación de desempeño brinda orientación y oportunidades de mejora de nuestras funciones en el área de ventas.      |  |  |  |  |  |
| 31 | La supervisión realizada a la fuerza de ventas se desarrolla en estricta disciplina con el cumplimiento de un cronograma |  |  |  |  |  |
| 32 | La supervisión ayuda a mejorar los resultados del vendedor y alcanzar los objetivos trazados.                            |  |  |  |  |  |
| 33 | Los informes remitidos por el supervisor de área son socializados antes de derivarlos al jefe inmediato superior         |  |  |  |  |  |
| 34 | Los informes reportados incluyen evidencias de las fortalezas y debilidades en el cumplimiento de objetivos              |  |  |  |  |  |

¡Gracias por su participación!

**Matriz de validación de los instrumentos de obtención de datos**

**Título de investigación:**

"Dirección por objetivos en el área de ventas en una empresa comercializadora de bebidas, Piura, 2021"

**Apellidos y nombres del investigador:**

Barrantes Bazan, Oscar Antonio, con cód. ORCID: 0000-0002-4704-1243

**Apellidos y nombres del experto:**

Dra. Zavala Alfaro, Fanny Esperanza

| VARIABLE: Dirección por objetivos |       |                       |            |         |              |         |                                      |   |             |   |            |   |            |   |               |            |   |
|-----------------------------------|-------|-----------------------|------------|---------|--------------|---------|--------------------------------------|---|-------------|---|------------|---|------------|---|---------------|------------|---|
| INDICADORES                       | ÍTEMS | OPCIONES DE RESPUESTA |            |         |              |         | CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO |   |             |   |            |   |            |   | OBSERVACIONES |            |   |
|                                   |       | Nunca                 | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre | REDACCIÓN                            |   | PERTINENCIA |   | COHERENCIA |   | ADECUACIÓN |   |               | COMPRESIÓN |   |
|                                   |       |                       |            |         |              |         | A                                    | B | A           | B | A          | B | A          | B |               | A          | B |
| <b>DIMENSIÓN 1: METAS CLARAS</b>  |       |                       |            |         |              |         |                                      |   |             |   |            |   |            |   |               |            |   |

|                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Cuantificable        | En el área de ventas, las metas cuantificadas te la dan a conocer en las fechas pactadas.                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                      | Los objetivos propuestos en el área son alcanzables, las metas numéricas resultan de un eficiente estudio de zona      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                      | Para alcanzar las metas los jefes de área distribuyen cuotas según la proporcionalidad de las zonas                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Determina resultados | Los supervisores de zona evalúan periódicamente el incremento de las metas, para determinar el nivel de los resultados |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                      | El gerente de venta se involucra con efectividad en los procedimiento comerciales para determinar en los resultados    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



|                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                                    | Los supervisores, jefe zonal y gerencia de ventas realizan visitas a zonas en busca de mejora de los resultados                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Alcanzables                        | Las metas establecidas a la fuerza de venta son alcanzables: se dota de capacitaciones oportunas, herramientas tecnológicas y merchandising. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                    | Los jefes de zona acompañan a los colaboradores recientemente incorporados para prevenir riesgos en el alcance de las metas                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                    | Los colaboradores recientemente incorporados al área de ventas se le designa metas alcanzables según su nivel de experiencia                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSIÓN 2: PLAZO DEFINIDO</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                              |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                              | Los plazos definidos para el cumplimiento de objetivos: incremento de ventas; son medibles por la gerencia  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Medible                      | Las campañas establecidas para el incremento de ventas; cumplen con el objetivo por la pertinencia de los plazos definidos                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                              | En el proceso de cumplimiento de objetivos, los jefes de zona se involucran activamente para que lo plazos establecidos faciliten la medición de resultados |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Corto, mediano y largo plazo | Los plazos definidos en corto tiempo para cumplir objetivos son coherentes al nivel de rendimiento de la fuerza de ventas.                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|              |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|              | Los segmentos c y d son designados a una fuerza de ventas capacitada para que genere resultados a mediano plazo.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|              | Se cuenta con un equipo de colaboradores con experiencia encargados de incremento de cartera de clientes en corto, mediano y largo, según segmento y localización |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Cumplimiento | Los plazos definidos para cumplir los objetivos de venta son los ideales  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|              | La cobertura establecida a la fuerza de ventas se cumple en plazos definidos con intervención del jefe de zona y el gerente de ventas                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|              | La fuerza de ventas es reconocida económicamente  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  | (bonos trimestrales) por el cumplimiento de las metas   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSIÓN 3: PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS</b> |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Participa en la toma de decisiones                 | Existen reuniones periódicas convocada por gerencia para recoger los aportes de la fuerza de ventas y tomar decisiones          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Las decisiones tomadas en el área comercial son resultados del consenso con los empleados, sin discriminación de cargo o puesto |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Involucramiento                                    | Los clientes, son visitados de manera aleatoria por el supervisor de zona para evaluar su satisfacción en la atención           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Los empleados se involucran en el planteamiento de los objetivos para mitigar la resistencia en su cumplimiento                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  | La gerencia se involucra y toma en cuenta los requerimientos de los clientes alcanzados por la fuerza de venta.                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Brinda sugerencias                       | Las sugerencias brindadas por la fuerza de ventas para cumplimiento de objetivos son recogidas por el supervisor y el jefe comercial             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Las sugerencias emitidas por la gerencia para la efectividad en el cumplimiento de objetivos son compartidas oportunamente a la fuerza de ventas |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Si un supervisor ejerce estrategias efectivas para cumplir objetivos, sugiere su uso en otras áreas  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSIÓN 4: CONTROL DE DESEMPEÑO</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Monitoreo   | Quienes lideran los equipos de venta, realizan actividades de campo diariamente con total confiabilidad y proactividad   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|             | Las herramientas tecnológicas cumplen un rol importante en la evaluación de desempeño                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Evaluación  | La evaluación del desempeño laboral es objetiva, confiable y transparente  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|             | La evaluación de desempeño brinda orientación y oportunidades de mejora de nuestras funciones en el área de ventas.      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Supervisión | La supervisión realizada a la fuerza de ventas se desarrolla en estricta disciplina con el cumplimiento de un cronograma |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|          | La supervisión ayuda a mejorar los resultados del vendedor y alcanzar los objetivos trazados.                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Informes | Los informes remitidos por el supervisor de área son socializados antes de derivarlos al jefe inmediato superior |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          | Los informes reportados incluyen evidencias de las fortalezas y debilidades en el cumplimiento de objetivos      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**FIRMA DE EXPERTO:**



\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**FECHA: 17/05/2021**

Dra. Fanny Esperanza Zavala  
Alfaro



**"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"**

Lima, 17 de mayo de 2021

**Estimado (a) Mg. Juan Carlos Armas Chang**

Con el debido respeto me presento con el nombre de; Barrantes Bazan, Oscar Antonio, alumno de la Universidad César vallejo de Lima Norte, integrante de la Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela Profesional de Administración, asimismo espero y ruego a Dios que se encuentre bien de salud en compañía de su familia.

Por otro lado, recurro a usted, por su reconocido prestigio en la docencia e investigación, en tal sentido he considerado pertinente **SOLICITARLE** su colaboración en la **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO** de obtención de datos que utilizaré en la investigación denominada: "**Dirección por objetivos en el área de ventas en una empresa comercializadora de bebidas, Piura, 2021**", esperando contar con su apoyo adjunto siguiente documentación:

4. Problemas e hipótesis de investigación.
5. Instrumento de obtención de datos
6. Matriz de validación de los instrumentos de obtención de datos

Asimismo, le comento; que la solicitud consiste en evaluar cada uno de los ítems del instrumento de medición e indicar "**SI**" si es adecuado, caso contrario indicar "**NO**" y dejar una **observación o sugerencia**, la cual me ayudara a poder mejorar.

Agradeciéndole de manera anticipada por su colaboración, me despido de usted,  
Atentamente,



---

Barrantes Bazan Oscar  
Antonio  
DNI: 40334822

“DIRECCION POR OBJETIVOS EN EL AREA DE VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BEBIDAS, PIURA, 2021”.

## **1. Problema**

### **1.1. Problema general**

¿Cómo es la dirección por objetivos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?

### **1.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cómo define las metas claras en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?
- b) ¿Cómo son los plazos definidos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?
- c) ¿Cómo es la participación de los empleados en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?
- d) ¿Cómo es el control de desempeño en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?

## **2. Instrumento de obtención de datos.**

“DIRECCION POR OBJETIVOS EN EL AREA DE VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BEBIDAS, PIURA, 2021”

**OBJETIVO:** Describir la dirección por objetivos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X la alternativa que usted considera valida de acuerdo al ítem en los casilleros siguientes:

| Siempre (S) | Casi siempre (CS)  | A veces (A) | Casi nunca (CN) | Nunca (N) |    |   |
|-------------|--|-------------|-----------------|-----------|----|---|
| 5           | 4  | 3           | 2               | 1         |    |   |
| Ítem        | Enunciado  | S           | CS              | A         | CN | N |
| 1           | En el área de ventas, las metas cuantificadas te la dan a conocer en las fechas pactadas.  |             |                 |           |    |   |
| 2           | Los objetivos propuestos en el área son alcanzables, las metas numéricas resultan de un eficiente estudio de zona                            |             |                 |           |    |   |
| 3           | Para alcanzar las metas los jefes de área distribuyen cuotas según la proporcionalidad de las zonas  |             |                 |           |    |   |
| 4           | Los supervisores de zona evalúan periódicamente el incremento de las metas, para determinar el nivel de los resultados                       |             |                 |           |    |   |
| 5           | El gerente de venta se involucra con efectividad en los procedimiento comerciales para determinar en los resultados                          |             |                 |           |    |   |
| 6           | Los supervisores, jefe zonal y gerencia de ventas realizan visitas a zonas en busca de mejora de los resultados                              |             |                 |           |    |   |
| 7           | Las metas establecidas a la fuerza de venta son alcanzables: se dota de capacitaciones oportunas, herramientas tecnológicas y merchandising. |             |                 |           |    |   |
| 8           | Los jefes de zona acompañan a los colaboradores recientemente incorporados para prevenir riesgos en el alcance de las metas                  |             |                 |           |    |   |
| 9           | Los colaboradores recientemente incorporados al área ve ventas se le designa   |             |                 |           |    |   |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
|    | metas alcanzables según su nivel de experiencia   |  |  |  |  |  |
| 10 | Los plazos definidos para el cumplimiento de objetivos: incremento de ventas; son medibles por la gerencia  |  |  |  |  |  |
| 11 | Las campañas establecidas para el incremento de ventas; cumplen con el objetivo por la pertinencia de los plazos definidos  |  |  |  |  |  |
| 12 | En el proceso de cumplimiento de objetivos, los jefes de zona se involucran activamente para que los plazos establecidos faciliten la medición de resultados      |  |  |  |  |  |
| 13 | Los plazos definidos en corto tiempo para cumplir objetivos son coherentes al nivel de rendimiento de la fuerza de ventas.  |  |  |  |  |  |
| 14 | Los segmentos c y d son designados a una fuerza de ventas capacitada para que genere resultados a mediano plazo.  |  |  |  |  |  |
| 15 | Se cuenta con un equipo de colaboradores con experiencia encargados de incremento de cartera de clientes en corto, mediano y largo, según segmento y localización |  |  |  |  |  |
| 16 | Los plazos definidos para cumplir los objetivos de venta son los ideales  |  |  |  |  |  |
| 17 | La cobertura establecida a la fuerza de ventas se cumple en plazos definidos con intervención del jefe de zona y el gerente de ventas                             |  |  |  |  |  |
| 18 | La fuerza de ventas es reconocida económicamente (bonos trimestrales) por el cumplimiento de las metas  |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 19 | Existen reuniones periódicas convocada por gerencia para recoger los aportes de la fuerza de ventas y tomar decisiones                           |  |  |  |  |  |
| 20 | Las decisiones tomadas en el área comercial son resultados del consenso con los empleados, sin discriminación de cargo o puesto                  |  |  |  |  |  |
| 21 | Los clientes, son visitados de manera aleatoria por el supervisor de zona para evaluar su satisfacción en la atención                            |  |  |  |  |  |
| 22 | Los empleados se involucran en el planteamiento de los objetivos para mitigar la resistencia en su cumplimiento                                  |  |  |  |  |  |
| 23 | La gerencia se involucra y toma en cuenta los requerimientos de los clientes alcanzados por la fuerza de venta.                                  |  |  |  |  |  |
| 24 | Las sugerencias brindadas por la fuerza de ventas para cumplimiento de objetivos son recogidas por el supervisor y el jefe comercial             |  |  |  |  |  |
| 25 | Las sugerencias emitidas por la gerencia para la efectividad en el cumplimiento de objetivos son compartidas oportunamente a la fuerza de ventas |  |  |  |  |  |
| 26 | Si un supervisor ejerce estrategias efectivas para cumplir objetivos, sugiere su uso en otras áreas  |  |  |  |  |  |
| 27 | Quienes lideran los equipos de venta, realizan actividades de campo diariamente con total confiabilidad y proactividad                           |  |  |  |  |  |
| 28 | Las herramientas tecnológicas cumplen un rol importante en la evaluación de desempeño  |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 29 | La evaluación del desempeño laboral es objetiva, confiable y transparente  |  |  |  |  |  |
| 30 | La evaluación de desempeño brinda orientación y oportunidades de mejora de nuestras funciones en el área de ventas.      |  |  |  |  |  |
| 31 | La supervisión realizada a la fuerza de ventas se desarrolla en estricta disciplina con el cumplimiento de un cronograma |  |  |  |  |  |
| 32 | La supervisión ayuda a mejorar los resultados del vendedor y alcanzar los objetivos trazados.                            |  |  |  |  |  |
| 33 | Los informes remitidos por el supervisor de área son socializados antes de derivarlos al jefe inmediato superior         |  |  |  |  |  |
| 34 | Los informes reportados incluyen evidencias de las fortalezas y debilidades en el cumplimiento de objetivos              |  |  |  |  |  |

¡Gracias por su participación!

**Matriz de validación de los instrumentos de obtención de datos**

**Título de investigación:**

"Dirección por objetivos en el área de ventas en una empresa comercializadora de bebidas, Piura, 2021"

**Apellidos y nombres del investigador:**

Barrantes Bazán, Oscar Antonio, con cód. ORCID: 0000-0002-4704-1243

**Apellidos y nombres del experto:**

Mg. Juan Carlos Armas Chang

| VARIABLE: Dirección por objetivos |       |                       |            |         |              |         |                                      |   |             |   |            |   |            |   |               |            |   |
|-----------------------------------|-------|-----------------------|------------|---------|--------------|---------|--------------------------------------|---|-------------|---|------------|---|------------|---|---------------|------------|---|
| INDICADORES                       | ÍTEMS | OPCIONES DE RESPUESTA |            |         |              |         | CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO |   |             |   |            |   |            |   | OBSERVACIONES |            |   |
|                                   |       | Nunca                 | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre | REDACCIÓN                            |   | PERTINENCIA |   | COHERENCIA |   | ADECUACIÓN |   |               | COMPRESIÓN |   |
|                                   |       |                       |            |         |              |         | A                                    | B | A           | B | A          | B | A          | B |               | A          | B |
| <b>DIMENSIÓN 1: METAS CLARAS</b>  |       |                       |            |         |              |         |                                      |   |             |   |            |   |            |   |               |            |   |

|                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Cuantificable        | En el área de ventas, las metas cuantificadas te la dan a conocer en las fechas pactadas.                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                      | Los objetivos propuestos en el área son alcanzables, las metas numéricas resultan de un eficiente estudio de zona      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                      | Para alcanzar las metas los jefes de área distribuyen cuotas según la proporcionalidad de las zonas                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Determina resultados | Los supervisores de zona evalúan periódicamente el incremento de las metas, para determinar el nivel de los resultados |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                      | El gerente de venta se involucra con efectividad en los procedimiento comerciales para determinar en los resultados    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



|                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                                    | Los supervisores, jefe zonal y gerencia de ventas realizan visitas a zonas en busca de mejora de los resultados                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Alcanzables                        | Las metas establecidas a la fuerza de venta son alcanzables: se dota de capacitaciones oportunas, herramientas tecnológicas y merchandising. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                    | Los jefes de zona acompañan a los colaboradores recientemente incorporados para prevenir riesgos en el alcance de las metas                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                    | Los colaboradores recientemente incorporados al área de ventas se le designa metas alcanzables según su nivel de experiencia                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSIÓN 2: PLAZO DEFINIDO</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                              |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                              | Los plazos definidos para el cumplimiento de objetivos: incremento de ventas; son medibles por la gerencia  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Medible                      | Las campañas establecidas para el incremento de ventas; cumplen con el objetivo por la pertinencia de los plazos definidos                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                              | En el proceso de cumplimiento de objetivos, los jefes de zona se involucran activamente para que lo plazos establecidos faciliten la medición de resultados |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Corto, mediano y largo plazo | Los plazos definidos en corto tiempo para cumplir objetivos son coherentes al nivel de rendimiento de la fuerza de ventas.                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|              |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|              | Los segmentos c y d son designados a una fuerza de ventas capacitada para que genere resultados a mediano plazo.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|              | Se cuenta con un equipo de colaboradores con experiencia encargados de incremento de cartera de clientes en corto, mediano y largo, según segmento y localización |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Cumplimiento | Los plazos definidos para cumplir los objetivos de venta son los ideales  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|              | La cobertura establecida a la fuerza de ventas se cumple en plazos definidos con intervención del jefe de zona y el gerente de ventas                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|              | La fuerza de ventas es reconocida económicamente  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  | (bonos trimestrales) por el cumplimiento de las metas   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSIÓN 3: PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS</b> |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Participa en la toma de decisiones                 | Existen reuniones periódicas convocada por gerencia para recoger los aportes de la fuerza de ventas y tomar decisiones          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Las decisiones tomadas en el área comercial son resultados del consenso con los empleados, sin discriminación de cargo o puesto |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Involucramiento                                    | Los clientes, son visitados de manera aleatoria por el supervisor de zona para evaluar su satisfacción en la atención           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Los empleados se involucran en el planteamiento de los objetivos para mitigar la resistencia en su cumplimiento                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  | La gerencia se involucra y toma en cuenta los requerimientos de los clientes alcanzados por la fuerza de venta.                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Brinda sugerencias                       | Las sugerencias brindadas por la fuerza de ventas para cumplimiento de objetivos son recogidas por el supervisor y el jefe comercial             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Las sugerencias emitidas por la gerencia para la efectividad en el cumplimiento de objetivos son compartidas oportunamente a la fuerza de ventas |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Si un supervisor ejerce estrategias efectivas para cumplir objetivos, sugiere su uso en otras áreas  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSIÓN 4: CONTROL DE DESEMPEÑO</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Monitoreo   | Quienes lideran los equipos de venta, realizan actividades de campo diariamente con total confiabilidad y proactividad   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|             | Las herramientas tecnológicas cumplen un rol importante en la evaluación de desempeño                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Evaluación  | La evaluación del desempeño laboral es objetiva, confiable y transparente  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|             | La evaluación de desempeño brinda orientación y oportunidades de mejora de nuestras funciones en el área de ventas.      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Supervisión | La supervisión realizada a la fuerza de ventas se desarrolla en estricta disciplina con el cumplimiento de un cronograma |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|          | La supervisión ayuda a mejorar los resultados del vendedor y alcanzar los objetivos trazados.                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Informes | Los informes remitidos por el supervisor de área son socializados antes de derivarlos al jefe inmediato superior |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          | Los informes reportados incluyen evidencias de las fortalezas y debilidades en el cumplimiento de objetivos      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**FIRMA DE EXPERTO:**



Lic. Juan Carlos Armas Chang Juan  
CLAD 16238

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Mg. Juan Carlos Armas Chang

**FECHA: 17/05/2021**





**"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"**

Lima, 17 de mayo de 2021

**Estimado (a) Mg. Héctor Chico Tasayco**

Con el debido respeto me presento con el nombre de; Barrantes Bazan, Oscar Antonio, alumno de la Universidad César vallejo de Lima Norte, integrante de la Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela Profesional de Administración, asimismo espero y ruego a Dios que se encuentre bien de salud en compañía de su familia.

Por otro lado, recurro a usted, por su reconocido prestigio en la docencia e investigación, en tal sentido he considerado pertinente **SOLICITARLE** su colaboración en la **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO** de obtención de datos que utilizaré en la investigación denominada: "**Dirección por objetivos en el área de ventas en una empresa comercializadora de bebidas, Piura, 2021**", esperando contar con su apoyo adjunto siguiente documentación:

7. Problemas e hipótesis de investigación.
8. Instrumento de obtención de datos
9. Matriz de validación de los instrumentos de obtención de datos

Asimismo, le comento; que la solicitud consiste en evaluar cada uno de los ítems del instrumento de medición e indicar "**SI**" si es adecuado, caso contrario indicar "**NO**" y dejar una **observación o sugerencia**, la cual me ayudara a poder mejorar.

Agradeciéndole de manera anticipada por su colaboración, me despido de usted,  
Atentamente,



---

Barrantes Bazan Oscar  
Antonio  
DNI: 40334822

“DIRECCION POR OBJETIVOS EN EL AREA DE VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BEBIDAS, PIURA, 2021”.

## **1. Problema**

### **1.1. Problema general**

¿Cómo es la dirección por objetivos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?

### **1.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cómo define las metas claras en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?
- b) ¿Cómo son los plazos definidos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?
- c) ¿Cómo es la participación de los empleados en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?
- d) ¿Cómo es el control de desempeño en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021?

## **2. Instrumento de obtención de datos.**

“DIRECCION POR OBJETIVOS EN EL AREA DE VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BEBIDAS, PIURA, 2021”

**OBJETIVO:** Describir la dirección por objetivos en el área de ventas en una Empresa Comercializadora de Bebidas, Piura, 2021

**INSTRUCCIONES:** Marque con una **X** la alternativa que usted considera valida de acuerdo al ítem en los casilleros siguientes:

| Siempre (S) | Casi siempre (CS)  | A veces (A) | Casi nunca (CN) | Nunca (N) |    |   |
|-------------|--|-------------|-----------------|-----------|----|---|
| 5           | 4  | 3           | 2               | 1         |    |   |
| Ítem        | Enunciado  | S           | CS              | A         | CN | N |
| 1           | En el área de ventas, las metas cuantificadas te la dan a conocer en las fechas pactadas.  |             |                 |           |    |   |
| 2           | Los objetivos propuestos en el área son alcanzables, las metas numéricas resultan de un eficiente estudio de zona                            |             |                 |           |    |   |
| 3           | Para alcanzar las metas los jefes de área distribuyen cuotas según la proporcionalidad de las zonas  |             |                 |           |    |   |
| 4           | Los supervisores de zona evalúan periódicamente el incremento de las metas, para determinar el nivel de los resultados                       |             |                 |           |    |   |
| 5           | El gerente de venta se involucra con efectividad en los procedimientos comerciales para determinar en los resultados                         |             |                 |           |    |   |
| 6           | Los supervisores, jefe zonal y gerencia de ventas realizan visitas a zonas en busca de mejora de los resultados                              |             |                 |           |    |   |
| 7           | Las metas establecidas a la fuerza de venta son alcanzables: se dota de capacitaciones oportunas, herramientas tecnológicas y merchandising. |             |                 |           |    |   |
| 8           | Los jefes de zona acompañan a los colaboradores recientemente incorporados para prevenir riesgos en el alcance de las metas                  |             |                 |           |    |   |
| 9           | Los colaboradores recientemente incorporados al área de ventas se le designa   |             |                 |           |    |   |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
|    | metas alcanzables según su nivel de experiencia   |  |  |  |  |  |
| 10 | Los plazos definidos para el cumplimiento de objetivos: incremento de ventas; son medibles por la gerencia  |  |  |  |  |  |
| 11 | Las campañas establecidas para el incremento de ventas; cumplen con el objetivo por la pertinencia de los plazos definidos  |  |  |  |  |  |
| 12 | En el proceso de cumplimiento de objetivos, los jefes de zona se involucran activamente para que los plazos establecidos faciliten la medición de resultados      |  |  |  |  |  |
| 13 | Los plazos definidos en corto tiempo para cumplir objetivos son coherentes al nivel de rendimiento de la fuerza de ventas.  |  |  |  |  |  |
| 14 | Los segmentos c y d son designados a una fuerza de ventas capacitada para que genere resultados a mediano plazo.  |  |  |  |  |  |
| 15 | Se cuenta con un equipo de colaboradores con experiencia encargados de incremento de cartera de clientes en corto, mediano y largo, según segmento y localización |  |  |  |  |  |
| 16 | Los plazos definidos para cumplir los objetivos de venta son los ideales  |  |  |  |  |  |
| 17 | La cobertura establecida a la fuerza de ventas se cumple en plazos definidos con intervención del jefe de zona y el gerente de ventas                             |  |  |  |  |  |
| 18 | La fuerza de ventas es reconocida económicamente (bonos trimestrales) por el cumplimiento de las metas  |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 19 | Existen reuniones periódicas convocada por gerencia para recoger los aportes de la fuerza de ventas y tomar decisiones                           |  |  |  |  |  |
| 20 | Las decisiones tomadas en el área comercial son resultados del consenso con los empleados, sin discriminación de cargo o puesto                  |  |  |  |  |  |
| 21 | Los clientes, son visitados de manera aleatoria por el supervisor de zona para evaluar su satisfacción en la atención                            |  |  |  |  |  |
| 22 | Los empleados se involucran en el planteamiento de los objetivos para mitigar la resistencia en su cumplimiento                                  |  |  |  |  |  |
| 23 | La gerencia se involucra y toma en cuenta los requerimientos de los clientes alcanzados por la fuerza de venta.                                  |  |  |  |  |  |
| 24 | Las sugerencias brindadas por la fuerza de ventas para cumplimiento de objetivos son recogidas por el supervisor y el jefe comercial             |  |  |  |  |  |
| 25 | Las sugerencias emitidas por la gerencia para la efectividad en el cumplimiento de objetivos son compartidas oportunamente a la fuerza de ventas |  |  |  |  |  |
| 26 | Si un supervisor ejerce estrategias efectivas para cumplir objetivos, sugiere su uso en otras áreas  |  |  |  |  |  |
| 27 | Quienes lideran los equipos de venta, realizan actividades de campo diariamente con total confiabilidad y proactividad                           |  |  |  |  |  |
| 28 | Las herramientas tecnológicas cumplen un rol importante en la evaluación de desempeño  |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 29 | La evaluación del desempeño laboral es objetiva, confiable y transparente  |  |  |  |  |  |
| 30 | La evaluación de desempeño brinda orientación y oportunidades de mejora de nuestras funciones en el área de ventas.      |  |  |  |  |  |
| 31 | La supervisión realizada a la fuerza de ventas se desarrolla en estricta disciplina con el cumplimiento de un cronograma |  |  |  |  |  |
| 32 | La supervisión ayuda a mejorar los resultados del vendedor y alcanzar los objetivos trazados.                            |  |  |  |  |  |
| 33 | Los informes remitidos por el supervisor de área son socializados antes de derivarlos al jefe inmediato superior         |  |  |  |  |  |
| 34 | Los informes reportados incluyen evidencias de las fortalezas y debilidades en el cumplimiento de objetivos              |  |  |  |  |  |

¡Gracias por su participación!

**Matriz de validación de los instrumentos de obtención de datos**

**Título de investigación:**

"Dirección por objetivos en el área de ventas en una empresa comercializadora de bebidas, Piura, 2021"

**Apellidos y nombres del investigador:**

Barrantes Bazán, Oscar Antonio, con cód. ORCID: 0000-0002-4704-1243

**Apellidos y nombres del experto:**

Mg. Chico Tasayco, Héctor

| VARIABLE: Dirección por objetivos |       |                       |            |         |              |         |                                      |   |             |   |            |   |            |   |               |            |   |
|-----------------------------------|-------|-----------------------|------------|---------|--------------|---------|--------------------------------------|---|-------------|---|------------|---|------------|---|---------------|------------|---|
| INDICADORES                       | ÍTEMS | OPCIONES DE RESPUESTA |            |         |              |         | CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO |   |             |   |            |   |            |   | OBSERVACIONES |            |   |
|                                   |       | Nunca                 | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre | REDACCIÓN                            |   | PERTINENCIA |   | COHERENCIA |   | ADECUACIÓN |   |               | COMPRESIÓN |   |
|                                   |       |                       |            |         |              |         | A                                    | B | A           | B | A          | B | A          | B |               | A          | B |
| <b>DIMENSIÓN 1: METAS CLARAS</b>  |       |                       |            |         |              |         |                                      |   |             |   |            |   |            |   |               |            |   |

|                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Cuantificable        | En el área de ventas, las metas cuantificadas te la dan a conocer en las fechas pactadas.                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                      | Los objetivos propuestos en el área son alcanzables, las metas numéricas resultan de un eficiente estudio de zona      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                      | Para alcanzar las metas los jefes de área distribuyen cuotas según la proporcionalidad de las zonas                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Determina resultados | Los supervisores de zona evalúan periódicamente el incremento de las metas, para determinar el nivel de los resultados |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                      | El gerente de venta se involucra con efectividad en los procedimiento comerciales para determinar en los resultados    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



|                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                                    | Los supervisores, jefe zonal y gerencia de ventas realizan visitas a zonas en busca de mejora de los resultados                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Alcanzables                        | Las metas establecidas a la fuerza de venta son alcanzables: se dota de capacitaciones oportunas, herramientas tecnológicas y merchandising. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                    | Los jefes de zona acompañan a los colaboradores recientemente incorporados para prevenir riesgos en el alcance de las metas                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                    | Los colaboradores recientemente incorporados al área de ventas se le designa metas alcanzables según su nivel de experiencia                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSIÓN 2: PLAZO DEFINIDO</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                              |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                              | Los plazos definidos para el cumplimiento de objetivos: incremento de ventas; son medibles por la gerencia  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Medible                      | Las campañas establecidas para el incremento de ventas; cumplen con el objetivo por la pertinencia de los plazos definidos                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                              | En el proceso de cumplimiento de objetivos, los jefes de zona se involucran activamente para que lo plazos establecidos faciliten la medición de resultados |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Corto, mediano y largo plazo | Los plazos definidos en corto tiempo para cumplir objetivos son coherentes al nivel de rendimiento de la fuerza de ventas.                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|              |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|              | Los segmentos c y d son designados a una fuerza de ventas capacitada para que genere resultados a mediano plazo.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|              | Se cuenta con un equipo de colaboradores con experiencia encargados de incremento de cartera de clientes en corto, mediano y largo, según segmento y localización |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Cumplimiento | Los plazos definidos para cumplir los objetivos de venta son los ideales  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|              | La cobertura establecida a la fuerza de ventas se cumple en plazos definidos con intervención del jefe de zona y el gerente de ventas                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|              | La fuerza de ventas es reconocida económicamente  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

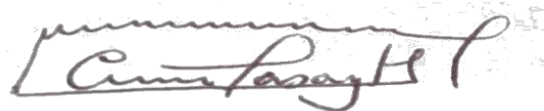
|  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  | (bonos trimestrales) por el cumplimiento de las metas   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSIÓN 3: PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS</b> |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Participa en la toma de decisiones                 | Existen reuniones periódicas convocada por gerencia para recoger los aportes de la fuerza de ventas y tomar decisiones          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Las decisiones tomadas en el área comercial son resultados del consenso con los empleados, sin discriminación de cargo o puesto |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Involucramiento                                    | Los clientes, son visitados de manera aleatoria por el supervisor de zona para evaluar su satisfacción en la atención           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Los empleados se involucran en el planteamiento de los objetivos para mitigar la resistencia en su cumplimiento                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  | La gerencia se involucra y toma en cuenta los requerimientos de los clientes alcanzados por la fuerza de venta.                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Brinda sugerencias                       | Las sugerencias brindadas por la fuerza de ventas para cumplimiento de objetivos son recogidas por el supervisor y el jefe comercial             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Las sugerencias emitidas por la gerencia para la efectividad en el cumplimiento de objetivos son compartidas oportunamente a la fuerza de ventas |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Si un supervisor ejerce estrategias efectivas para cumplir objetivos, sugiere su uso en otras áreas  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSIÓN 4: CONTROL DE DESEMPEÑO</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Monitoreo   | Quienes lideran los equipos de venta, realizan actividades de campo diariamente con total confiabilidad y proactividad   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|             | Las herramientas tecnológicas cumplen un rol importante en la evaluación de desempeño                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Evaluación  | La evaluación del desempeño laboral es objetiva, confiable y transparente  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|             | La evaluación de desempeño brinda orientación y oportunidades de mejora de nuestras funciones en el área de ventas.      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Supervisión | La supervisión realizada a la fuerza de ventas se desarrolla en estricta disciplina con el cumplimiento de un cronograma |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|          | La supervisión ayuda a mejorar los resultados del vendedor y alcanzar los objetivos trazados.                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Informes | Los informes remitidos por el supervisor de área son socializados antes de derivarlos al jefe inmediato superior |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|          | Los informes reportados incluyen evidencias de las fortalezas y debilidades en el cumplimiento de objetivos      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**FIRMA DE EXPERTO:**



\_\_\_\_\_  
Mg. Héctor Chico Tasayco

**FECHA: 17/05/2021**

Anexo 06. Autorización de aplicación de instrumento

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Piura, 12 de mayo del 2021

Sr. Andrés Mau Wong

Gerente de la Empresa comercializadora de Bebidas

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentarme; mi nombre es Oscar Barrantes Bazán con DNI 40334822, estudiante de decimo ciclo de la Universidad Privada Cesar Vallejo del Programa de formación para adultos quien me encuentro desarrollando mi proyecto de tesis:

**Dirección por objetivos en el área de ventas en una empresa comercializadora de bebidas, Piura, 2021**

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a fin de que pueda desarrollar mi trabajo de investigación en la empresa que usted representa. Los resultados de la presente serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con ese sentido, saludo atentamente.



-----  
Oscar Barrantes Bazán

DNI 4033482