



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**Administración Comercial y Productividad de su
personal CEPEG.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:

Pissani Ponce, Angella (ORCID: 0000-0001-6449-559X)

ASESOR:

Dr. Granados Maguiño, Mauro Amaro (ORCID: 0000-0002-1267-5203)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

Dedico este logro a mis hijas, mi esposo y mi madre. Por ser siempre mi apoyo y respaldo incondicional.

Agradecimiento

Agradezco a Dios y mi padre que son fuentes de luz eterna que desde el cielo me protegen e impulsan a seguir adelante.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas.....	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	8
II. MARCO TEÓRICO	12
Antecedentes Teóricos.....	12
Teoría relacionada al tema	15
III. METODOLOGÍA.....	22
3.1. Tipo y diseño de investigación	22
3.2. Categorización.....	22
3.3. Población, muestra y muestreo.....	24
3.4. Técnicas e instrumento de recolección	24
3.5. Procedimientos.....	24
3.6. Métodos de análisis de datos.....	25
3.7. Aspectos éticos.....	27
IV. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	28
4.1. Recursos y Presupuesto.....	28
4.2. Financiamiento	29
4.3. Cronograma de ejecución.....	29
V. RESULTADOS	31
5.1. Recolección de la información de la administradora de CEPEG	31
5.2. Recolección de la información del personal del área comercial de CEPEG..	33
VI. DISCUSIÓN.....	35
VII. CONCLUSIONES.....	39
VIII. RECOMENDACIONES.....	40
REFERENCIAS	41
ANEXOS.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 01: Matriz de categorización	24
Tabla No 02: Presupuesto.....	29
Tabla No 03: Fuente de Financiamiento.....	30
Tabla No 04: Cronograma de ejecución.....	31

RESUMEN

La baja productividad de los colaboradores del área comercial del Centro Peruano de Estudios Gubernamentales (CEPEG) resultó un tema interesante en los socios de la institución. El objetivo general fue determinar las razones de la baja productividad de los colaboradores del departamento comercial de CEPEG como consecuencia de la mala aplicación de la administración comercial.

Se utilizó la siguiente metodología: El tipo de investigación según su función es básica, desde un alcance de nivel correlacional, con un diseño no experimental y de enfoque cualitativo. La técnica que se utiliza es la entrevista semi estructurada para ambas variables y el instrumento es el cuestionario para ambas variables. La población se constituye por 10 colaboradores del área comercial de CEPEG y una administradora de la institución y la muestra se constituye por la población censal, es decir 11 colaboradores.

La conclusión principal fue que existe una relación positiva entre la baja productividad de los colaboradores del área comercial de CEPEG y la falta de conocimiento, capacitación o aplicación de la gestión comercial en sus labores. Se aceptó la hipótesis general y la primera hipótesis específica que establece que existe una baja productividad de los colaboradores debido a la poca capacitación en gestión comercial brindada por parte de la empresa, falta de motivación o poca capacidad del personal para realizar la respectiva gestión comercial.

Palabras clave: productividad, gestión comercial, organización

ABSTRACT

The low productivity of the collaborators of the commercial area of the Peruvian Center for Government Studies (CEPEG) turned out to be an interesting topic among the members of the institution. The general objective was to determine the reasons for the low productivity of the collaborators of the commercial department of CEPEG as a consequence of the bad application of the commercial administration.

The following methodology was used: The type of research according to its function is basic, from a correlational level scope, with a non-experimental design and a qualitative approach. The technique used is the semi-structured interview for both variables and the instrument is the questionnaire for both variables. The population is constituted by 10 collaborators from the commercial area of CEPEG and an administrator of the institution and the sample is constituted by the census population, that is, 11 collaborators.

The main conclusion was that there is a positive relationship between the low productivity of employees in the commercial area of CEPEG and the lack of knowledge, training or application of commercial management in their work. The general hypothesis and the first specific hypothesis that establishes that there is a low productivity of the collaborators due to the little training in commercial management provided by the company, lack of motivation or little capacity of the personnel to carry out the respective commercial management were accepted.

Keywords: productivity, business management, organization.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, los gobiernos o las instituciones gubernamentales necesitan de una buena administración pública para buscar la satisfacción de los intereses de la colectividad, es muy importante ya que se encuentra ligada a la vida cotidiana de la ciudadanía. Es así que los funcionarios públicos deben estar capacitados para desempeñar sus labores, custodiar los bienes del Estado, siempre prestos para satisfacer el bienestar general y público por sobre el particular, además, debe ser íntegro en cada una de sus tareas de servicio público.

La capacitación y la perfección en su zona de labores de parte del funcionario público deben ser constantes, es así que existen centros de estudios y capacitación tanto internacionales como nacionales que se dedican a capacitar y enseñar en asuntos referidos a la administración pública para personas que se dedican o desean desempeñar funciones públicas.

En este rubro vemos en el extranjero una fuerza muy alta en el tema de las ventas a funcionarios públicos, ya que sabemos que alrededor del mundo el tener un trabajo es sumamente importante, y siempre debemos estar preparándonos por la gran competencia laboral que vivimos, en el extranjero tenemos las siguientes:

- ✓ FRANCIA DIPLOMACIA
- ✓ CEUPE (Centro Europeo de PostGrado)

Actualmente, también se tiene a nivel nacional algunos Centros Gubernamentales entre ellos:

- ✓ PUCP
- ✓ ESAN
- ✓ CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA
- ✓ UTP
- ✓ UNMSM

El Centro Peruano de Estudios Gubernamentales (CEPEG) es una empresa peruana dedicada desde hace 9 años a la capacitación en asuntos relacionados a la administración pública, las ciencias sociales y jurídicas en las diversas esferas gubernamentales del país y sus instituciones.

Con el slogan “Formando expertos para un mejor Estado” y las acciones académicas que realizan buscan aportar al mejoramiento de la función pública, engrandeciendo así los conocimientos, habilidades y aptitudes de los funcionarios y servidores de las instituciones públicas y privadas.

Entre los principales datos de CEPEG tenemos los siguientes:

- ✓ RUC: 20549828524
- ✓ Domicilio Fiscal: Calle Manuel Cuadros No 355 – Lima – Lima – Lima
- ✓ Tipo de contribuyente: Asociación sin fines de lucro

CEPEG se desenvuelve dentro de un mercado donde también actúan otras empresas dedicadas al mismo rubro, tanto internacionales como nacionales, siendo estas su competencia.

Debido a la pandemia que vivimos desde hace casi dos años, la gran mayoría de las capacitaciones se llevan de manera virtual, ello hace que los potenciales clientes puedan adquirir el servicio de empresas ubicadas en cualquier ámbito, ya sea nacional como internacional, este contexto ha afectado mucho a CEPEG debido a que tuvieron que reinventarse como muchas empresas en el país; sin embargo, la productividad de del personal comercial decayó, así como las ventas que han disminuido hasta en un 60%.

Problemática General

¿Qué relación existe entre la baja productividad comercial y administrativa del personal del área comercial de CEPEG, visto como el recurso más importante, con respecto al no crecimiento de la organización y el logro de los objetivos propuestos en el corto plazo?

Problemas Secundarios

1. ¿Qué relación existe entre la calidad del servicio y la gestión comercial desarrollada por parte del personal del área correspondiente en CEPEG hacia el cliente o consumidor?
2. ¿Qué relación existe entre las estrategias comerciales empleadas por los trabajadores del área comercial de CEPEG y la satisfacción de las necesidades que el cliente demanda?
3. ¿Qué relación existe entre la comunicación comercial desempeñada por parte del personal del área comercial de CEPEG y el incremento de la productividad, disminución de costos y el incremento de la rentabilidad en la organización?

Objetivo General

Relacionar mediante la observación y la entrevista las razones de la baja productividad de los colaboradores del departamento comercial de CEPEG como consecuencia de la mala aplicación de la administración comercial.

Objetivos específicos

1. Relacionar la calidad del servicio del personal del área comercial hacia el cliente o consumidor.
2. Relacionar de qué forma y con que estrategias comerciales el personal del área comercial de CEPEG trata de satisfacer las necesidades que el cliente demanda.

3. Relacionar cómo se desarrolla la comunicación comercial por parte del personal del área correspondiente para incrementar la productividad, disminuir costos e incrementar la rentabilidad de la organización.

Hipótesis General

La falta de motivación, conocimientos en temas de administración comercial y capacitación del personal del área comercial de CEPEG, son la causa de su baja productividad comercial y administrativa y ello afecta y frena el crecimiento de la organización, asimismo no permite conseguir los objetivos de la empresa, la mejora en la productividad permitirá reducir costos, mejorar beneficios y resultados que permitirán un mejor posicionamiento en el mercado.

Hipótesis Específicas

1. Existe una baja productividad de los colaboradores debido a la poca capacitación en gestión comercial brindada por parte de la empresa, falta de motivación o poca capacidad del personal para realizar la respectiva gestión comercial.
2. La empresa CEPEG no supervisa ni controla de manera frecuente y adecuada al personal del área comercial, no manejan indicadores de gestión sobre todo bajo el nuevo contexto en que se vive.
3. La falta de conocimientos, preparación y experiencia por parte del personal contratado para el área comercial para desempeñarse en un entorno virtual.

II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes Teóricos

La mayor cantidad de las organizaciones de la región tienen como meta lograr el éxito y ser muy competentes en el mercado para así conseguir un buen posicionamiento, se consideran varios criterios para alcanzar esa posición, la administración comercial y administrativa y el recurso humano son esenciales para conseguir todas las metas de la organización.

Es importante recoger y tomar como referencia trabajos desarrollados anteriormente respecto a la variable dependiente planteada y que sirvan como insumo para la presente investigación.

Antecedentes teóricos nacionales

En nuestro país existen antecedentes teóricos que demuestran la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa. Alva - Juárez (2014), refieren: “Que las personas tienen un nivel promedio de producción mientras tengan un nivel promedio de satisfacción laboral, mientras no tengan incentivos ni capacitaciones; mientras las empresas no proporcionen los medios mínimos necesarios al personal, ni capacitaciones, y además mientras las remuneraciones no tengan relación con las funciones y responsabilidades, con todo ello es difícil conseguir aumentar la productividad”

Millán - Montero (2017), refieren: “Que la satisfacción laboral se mide por la importancia de las labores o tareas que recibe el personal, las condiciones de trabajo y en menor medida por los beneficios monetarios y reconocimiento personal y/o social”

Roque Bonilla (2016), refiere: “Que la gestión de administración en la Mype “San Martín” es medio ya que el 64% de los colaboradores de la organización están de acuerdo en que se aplican estrategias de liderazgo administrativo, además mencionan que se implementaron estrategias bajo la teoría de Fayol, para elevar los factores de calidad en el servicio”

Antecedentes teóricos mundiales

Campos & Loza (2012), refieren: “En las empresas es necesario la implementación de manuales de gestión de administración que ayuden a las personas a implementar actividades y procesos, debido a que los trabajadores muchas veces desconocen sus responsabilidades y funciones ocasionándoles problemas para desarrollar sus actividades”.

Santillán & Villanueva (2013), refieren: “Que la empresa Poison SA no cuenta con una Misión y Visión como parte del plan estratégico, además durante su estudio lograron desarrollarlos junto y en coordinación con el Gerente General, además con el MOF los trabajadores conocerán la estructura de la empresa, los procedimientos y las políticas instauradas, y todo ello debe ayudar a minimizar las fallas operativas y así evitar los problemas en su estructura empresarial, de la misma forma el manual de políticas es importante para el liderazgo administrativo porque ayudará a la orientación de los trabajadores, y así poder realizar distintas actividades basándose en etapas que deben seguir y mantener una excelente relación con los otros departamentos de la empresa”

Valencia (2014), refiere: “Que la satisfacción laboral definitivamente influye en el desarrollo de los empleados de Laboratorios Ecu-Americana, define además que el hecho que los trabajadores estén insatisfechos con los procesos de administración ocasiona que su rendimiento sea bajo. Además, identifica que los criterios con mayor significancia en la satisfacción laboral son el respeto y consideración, coordinación y buena relación entre colaboradores, inspección y evaluación del ambiente para el desenvolvimiento”

Por otro lado, como se ha planteado en la problemática general es importante reconocer y tomar conciencia que el personal es el recurso más importante para conseguir una baja o alta productividad, es por ello que Ricardo Fernández García en su libro “La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo” menciona al factor humano como elemento clave de la productividad y refiere: “Que si una empresa quiere que sus colaboradores desarrollen tareas con óptimos niveles de calidad y que su productividad aumente, es necesario que aprendan a gestionar, además de personas, mentes, quiere decir, administrar con éxito la inteligencia emocional debido a que ella tiene relación directa en la productividad. Dicho de otra

forma, la empresa tiene que guiar a sus trabajadores de acuerdo con las normas impuestas por la organización, como son las de SST, además de motivarlos y sobre todas las cosas enseñarles a hacer las tareas de forma óptima y no darles hecho

Es difícil aumentar la productividad del trabajador si no están completamente satisfechos:

- Las necesidades internas del individuo, lo cual pide un mejor conocimiento de sus más cercanos trabajadores, así mismo un excelente programa de formación y desarrollo adecuado y sus posibilidades de promoción.
- Los aspectos motivacionales no satisfactorios, como lo es el económico”

Muchas organizaciones concentran sus esfuerzos en mejorar la productividad y no consiguen los objetivos planteados o sufren de alta rotación de personal debido a la baja productividad; sin embargo, lo más importante es hacerlo, pero conociendo los estilos de productividad que sus trabajadores pueden emplear, según la guía HBR Mejora tu productividad de Harvard Business Review Press existen 4 estilos de productividad:

“Los cuatro estilos de productividad”

Priorizadores

Los priorizadores prefieren el pensamiento lógico, analítico, basado en hechos, crítico y realista. Utilizan el tiempo con eficacia y se concentran en las tareas de mayor valor asumiendo su precisión cantidades importantes de trabajo. Analizan las metas del proyecto y se esfuerzan por lograr resultados deseados.

Planificadores

Los planificadores prefieren el pensamiento organizado, secuencial y detallado. Crean listas de tareas pendientes, reservan tiempo para las tareas y preparan planes de proyecto precisos y completos. No pierden tiempo con nada improductivo o sin

importancia. Cumplen con leyes, políticas, reglamentos y criterios de calidad y seguridad, y con frecuencia completan el trabajo antes de la fecha límite.

Organizadores

Los organizadores prefieren el pensamiento de apoyo, expresivo y emocional. Animar el trabajo en equipo para maximizar la producción y toman decisiones intuitivamente a medida que los acontecimientos se desarrollan. Reservan tiempo para completar el trabajo, pero son excelentes trabajando con otros para hacerlo. Se comunican eficazmente, lo que les ayuda a construir y dirigir equipos de proyectos. Tienden a mantener listas visuales, a menudo utilizando colores.

Visualizadores

Los visualizadores prefieren un pensamiento holístico, intuitivo e integrador. Gestionan y hacen malabarismos con múltiples tareas a la vez porque son capaces de seguir viendo el panorama general. Se caracterizan por sus aptitudes creativas y de innovación, y por ser capaces de sintetizar las distintas ideas de otros en un todo. Piensan sobre los proyectos de forma estratégica y trabajan rápidamente para acabar las tareas. Tienden a mantener listas visuales, a menudo utilizando colores.”

Teoría relacionada al tema

Como marco espacial, se tiene la empresa El Centro Peruano de Estudios Gubernamentales (CEPEG) en Lima, Perú, donde se identifica el problema de baja productividad en el personal, el cual es un recurso clave y necesario para conseguir los objetivos de la organización, CEPEG no consigue los objetivos planteados dentro del sector en el que se desempeña.

Como parte del marco referencial o teórico estableceremos conceptos que nos ayudarán a entender mejor el problema de la organización y así poder plantear soluciones.

Concepto de Productividad, según Castanyer Figueras, Francesc “es la relación entre la producción obtenida en un proceso y los factores puestos a contribución para la obtención de aquel resultado”.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCIÓN RESULTANTE}}{\text{FACTORES UTILIZADOS}}$$

Para el caso de CEPEG, la producción resultante es el número de clientes captados o el cierre de la venta con instituciones para que su personal sea capacitado en tema gubernamentales.

Factores utilizados, según Castanyer Figueras, Francesc “Aunque es muy corriente que al hablar de productividad en general se sobreentienda que se trata de la productividad de la mano de obra, como vemos, aquélla puede referirse a cualquiera de los factores que intervienen en el proceso productivo. Es muy importante no pasar por alto esta circunstancia pues, con toda la importancia que pueda tener el factor mano de obra no es más que uno entre los múltiples que intervienen en el proceso productivo”

Con respecto a los factores este trabajo de investigación únicamente se centrará en el factor humano, como factor clave y fundamental necesario para obtener producción y por ello conseguir productividad.

Estilos de productividad, según la guía HBR Mejora tu productividad de Harvard Business Review Press existen 4 estilos de productividad:

“Priorizadores, prefieren el pensamiento lógico, analítico, basado en hechos, crítico y realista. Utilizan el tiempo con eficacia y se concentran en las tareas de mayor valor asumiendo su precisión cantidades importantes de trabajo.

Planificadores, prefieren el pensamiento organizado, secuencial y detallado. Crean listas de tareas pendientes, reservan tiempo para las tareas y preparan planes de proyecto precisos y completos y con frecuencia completan el trabajo antes de la fecha límite.

Organizadores, prefieren el pensamiento de apoyo, expresivo y emocional. Animar el trabajo en equipo para maximizar la producción y toman decisiones intuitivamente a medida que los acontecimientos se desarrollan. Son excelentes trabajando con otros para hacerlo.

Visualizadores, prefieren un pensamiento holístico, intuitivo e integrador. Gestionan y hacen malabarismos con múltiples tareas a la vez porque son capaces de seguir viendo el panorama general. Se caracterizan por sus aptitudes creativas y de innovación, y por ser capaces de sintetizar las distintas ideas de otros en un todo.”

En el presente trabajo de investigación conseguiremos identificar cual es el estilo que más se adecua según el perfil del personal de CEPEG para de esta manera conseguir los objetivos planteados.

Razones o errores para la baja productividad, Interim group expertos en soluciones globales en recursos humanos refieren respecto a este tema, que no se discute que toda empresa requiere que sus colaboradores y equipos de trabajo sean productivos en un máximo nivel, ello les permitirá conseguir ganancias y utilidades esperadas, además supondrá que la organización sea referencia o líder en su ámbito productivo. Además, menciona 7 errores frecuentes que favorecen la baja productividad:

ESTABLECER METAS INALCANZABLES.

Esto se da cuando al trabajador se le asignan demasiadas tareas que no podrá desarrollarlas durante su horario de trabajo, o de repente metas muy ambiciosas que no podrá lograrlas en el tiempo no con los medios con los que cuenta, esto ocasiona que el colaborador caiga en errores y su trabajo no sea de buena calidad.

MALA COMUNICACIÓN.

Se da cuando los altos mandos de la empresa no llegan al personal colaborador con un mensaje claro, ello deriva en una desmotivación de parte del personal y una baja en la productividad. Es importante tender puentes o buscar la forma de llevar el mensaje a todos los miembros de la empresa para de esa forma lograr los objetivos e incrementar la productividad

FALTA DE LIDERAZGO.

Crea desconfianza por parte del personal hacia los jefes o gerentes de la organización, a la vez ocasiona una incertidumbre que no los permite ser productivos. Por lo general esto ocurre cuando los supervisores, jefes, gerentes no tienen la habilidad la liderar equipos de trabajo.

NO INVERTIR EN FORMACIÓN.

Existen empresas que no invierten en capacitar a su personal creyendo que es un gasto y más no una inversión. Por otro lado, un colaborador no formado o capacitado no conseguirá alcanzar los objetivos y mucho menos será productivo. Capacitar y formar a tus colaboradores se considera una inversión para el futuro de la organización.

POCA FLEXIBILIDAD.

Esto se da cuando los trabajadores tienen demasiada carga laboral y trabajan muchas horas al día, eso provoca un decremento en la productividad. Los líderes de la organización deben ser capaces de conseguir equilibrar los intereses del colaborador con los de la empresa. Esto puede conseguirse relacionando de manera adecuada la vida laboral con la vida familiar o personal.

FALTA DE PERSONAL CUALIFICADO EN EL EQUIPO.

Esto ocurre cuando el personal de la empresa no tiene el perfil, conocimientos y habilidades para desempeñar el cargo, posiblemente el error inició en el reclutamiento de la persona, ello conlleva a no ser productivo. Para evitar esto, se debe elaborar un proceso de reclutamiento y selección que permita conseguir al talento adecuado para el puesto.

DESACTUALIZACIÓN.

No aceptar la digitalización y virtualidad puede llevarte a ser improductivo versus la competencia que sí lo hace. La empresa no puede quedarse rezagada, en el pasado y empleando herramientas y métodos de trabajo inservibles. En la actualidad, hay **herramientas que permiten la automatización** de los procesos con mucha eficiencia.

Durante la investigación y empleando técnicas de levantamiento de información determinaremos cual o cuales de los siete errores se están cometiendo en CEPEG y así buscar la forma o la solución al problema de baja productividad.

Como medir la productividad, según Castanyer Figueras, Francesc “Un primer paso, indispensable, para esta definición precisa de productividad es la medida, tanto de los resultados como de los factores puestos a contribución, lo que exige se hayan determinado previamente las unidades de medida, tanto de unos como de los otros.

Cuando la unidad de medida adoptada es la misma para el numerador y el denominador de la expresión de la PRODUCTIVIDAD es frecuente utilizar la denominación de RENDIMIENTO, expresado mediante magnitud sin dimensiones”

En el caso de CEPEG la producción resultante para el personal del área comercial es la consecución de estudiantes o clientes para la asistencia a las capacitaciones y el factor utilizado será las horas hombre que emplean para dicha actividad.

Desde el punto de vista matemático la productividad aumenta si mantenemos la producción resultante, pero utilizando menos recursos o si aumentamos la producción resultante con los mismos recursos empleados.

Objetivo General, se trata de aquellos objetivos que se quieren alcanzar cuando finalice una etapa o el proyecto. Se trata de objetivos a largo plazo, es decir, a conseguir en un trimestre, un semestre, un año, o diez años.

Para el caso de CEPEG, el objetivo general planteado es determinar una mejora o crecimiento en la productividad del personal como consecuencia de la aplicación de la administración comercial.

Objetivo específico, este tipo de objetivos son más concretos. Señalan pequeñas metas que se tienen que conseguir para poder alcanzar los objetivos generales. Estos objetivos son considerados como objetivos a corto o medio plazo. Su temporalización dependerá de la duración del proyecto.

Se han definido tres objetivos específicos para el trabajo de investigación

1. Mejorar la calidad del servicio hacia el cliente o consumidor.
2. Satisfacer la demanda que el cliente está necesitando.
3. Mejorar la comunicación comercial para incrementar la productividad, disminuir costos e incrementar la rentabilidad.

Indicadores de Gestión, según Reinoso y Uribe (2014), “un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, etc).

En tal sentido es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización, ya que: “lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse” (Serna, 1997)”

Se establecerán KPI's de gestión que ayuden a medir el trabajo, producción y productividad del personal de CEPEG tales como: indicador de cierre de ventas por día, cierre de ventas por gestor comercial, atención diaria de potenciales clientes, visitas diarias a potenciales clientes, entre otros.

Gestión o administración comercial, de acuerdo a Izquierdo Carrasco, F. A., Mohamed Salah, A, Verdú Beviá, F. (2018), “como toda actividad, tanto el proceso de venta como la figura del cliente han evolucionado. La idea de que el vendedor es un simple impulsor de productos o servicios es un concepto del pasado. Hoy en día, el vendedor se ha convertido en una figura preparada para resolver problemas de sus clientes.

Por otro lado, a medida que la competencia es cada vez mayor y los productos ofertados son cada vez mayores y más variados, los clientes se vuelven cada vez más exigentes. Lo que buscan los consumidores ya no es solo el precio y la calidad del producto, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, un trato personalizado, un servicio rápido, atención telefónica eficiente, etc.

Así, los clientes tienen cada vez un mayor acceso a alternativas para cubrir sus necesidades. Por ello, es necesario que las empresas sean capaces de ofrecer nuevas experiencias, personalizadas, y que generen un alto grado de satisfacción en sus clientes. Esto se consigue a través del seguimiento del cliente (postventa), que tiene el objetivo de asegurar su satisfacción, incluso después de haber consumido el producto o servicio. Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente y además puede conseguir su fidelidad hacia el producto o servicio.”

Técnicas e instrumentos de investigación, según Gil Pascual, Juan Antonio (2016), “el concepto de técnicas de recogida de información engloba todos los medios técnicos que se utilizan para registrar las observaciones o facilitar el tratamiento. Dentro de la expresión “medios técnicos” están inmersos, por una parte, los instrumentos – objetos con entidad independiente y externa – y los recursos – medios utilizados para obtener y registrar la información -. Por ejemplo, utilizando como técnica el cuestionario,

podemos manejar como instrumento un cuestionario cerrado, empleando como recurso el ordenador.

Las técnicas básicamente se pueden dividir en seis grandes grupos: la observación, entrevista, cuestionario, pruebas objetivas y tests, técnicas grupales y sociométricas y análisis de documentos.”

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de estudio que se llevará a cabo en este proyecto es cualitativo, en el que se realizarán observaciones y entrevistas a los colaboradores para el desenvolvimiento del problema planteado, entendiendo y calando en los aspectos incidentes en la baja productividad laboral del área comercial de CEPEG. Para desarrollar la investigación se usará como instrumento la técnica de entrevista con cuestionario preelaborado, con el propósito de averiguar y conocer la perspectiva de los participantes del estudio.

El tipo es básica ya que tiene como finalidad desarrollar y mejorar el razonamiento teórico y general. (Pino, 2018)

Nivel correlacional, Hernández y otros (2014) afirman que en ciertas situaciones únicamente se examina la interacción entre 2 variables.

El presente trabajo de investigación tiene un diseño no experimental debido a que el análisis de las variables no ha sido manipulado; únicamente se ha realizado la observación de los fenómenos para poder estudiarlos. (Hernández y otros, 2014)

3.2. Categorización

Para el presente proyecto de investigación se han definido 3 categorías a analizar: gestión comercial, calidad y productividad, estas desprenden las siguientes sub categorías: Planificación comercial, Organización comercial, Control comercial e indicadores, Dirección comercial y supervisión, motivación, metas y objetivos, capacitación y responsabilidades.

Tabla 1: Matriz de categorización

Problema General	Problemas Específicos	Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías	Sub-Categorías	Métodos	Unidad de Análisis	Técnica
¿Qué relación existe entre la baja productividad comercial y administrativa del personal del área comercial de CEPEG, visto como el recurso más importante, con respecto al no crecimiento de la organización y el logro de los objetivos propuestos en el corto plazo?	¿Qué relación existe entre la calidad del servicio y la gestión comercial desarrollada por parte del personal del área correspondiente en CEPEG hacia el cliente o consumidor?	Relacionar mediante la observación y la entrevista las razones de la baja productividad de los colaboradores del departamento comercial de CEPEG como consecuencia de la mala aplicación de la administración comercial.	Relacionar la calidad del servicio del personal del área comercial hacia el cliente o consumidor.	Gestión Comercial (C1)	Planificación comercial	Análisis	Personal del área comercial de CEPEG	Entrevista
	¿Qué relación existe entre las estrategias comerciales empleadas por los trabajadores del área comercial de CEPEG y la satisfacción de las necesidades que el cliente demanda?		Relacionar de qué forma y con qué estrategias comerciales el personal del área comercial de CEPEG trata de satisfacer las necesidades que el cliente demanda.		Calidad (C2)			
	¿Qué relación existe entre la comunicación comercial desempeñada por parte del personal del área comercial de CEPEG y el incremento de la productividad, disminución de costos y el incremento de la rentabilidad en la organización?		Relacionar cómo se desarrolla la comunicación comercial por parte del personal del área correspondiente para incrementar la productividad, disminuir costos e incrementar la rentabilidad de la organización.	Productividad (C3)	Dirección comercial y supervisión	Hermenéutica	Gerente de CEPEG	Observación
					Motivación			
					Metas y Objetivos			
					Capacitación			
					Responsabilidades			

3.3. Población, muestra y muestreo

La población del presente proyecto de investigación serán la administradora y los trabajadores del departamento comercial de CEPEG, siendo todo el departamento comercial de la empresa, el cual cuenta con 10 miembros, 5 hombres y 5 mujeres.

Para la muestra se decidió que esta sería el total de la población, debido a que el número de colaboradores a encuestar es solo de 11; en esta situación se optaría por el censo. Según (Naghi, 2005) afirma que: “También se pueden recopilar datos de todos los elementos de una población a esto se le denomina censo” (p.185)

3.4. Técnicas e instrumento de recolección

El instrumento será validado por los expertos en la materia. La recolección de la data de este proyecto de investigación se realizará mediante observación y la aplicación de un cuestionario en una entrevista a la administradora y al personal del área comercial de CEPEG, con la cual se acomete la solución de la problemática planteada, mediante la estructuración de las siguientes categorías; gestión comercial, estrategias comerciales y productividad con el propósito de recoger información sobre el personal del área comercial de CEPEG, recoger información del personal del área comercial de CEPEG y observar sistemática y realmente en el contexto donde se desarrollan las unidades de análisis.

3.5. Procedimientos

El trabajo se desarrollará en 3 etapas. La primera etapa consistirá en la contextualización teórica que permitirá fundar la situación en cuestión, es decir, plasmar el cambio organizacional y seguidamente construir el marco teórico. La siguiente etapa será el trabajo de campo, en la cual se elaborará el instrumento para la recolección de datos y se aplicará el mismo a los participantes. La tercera y última fase será el ordenamiento, muestra y análisis de lo encontrado cuando se llevó a cabo el instrumento, relacionando y comparando los resultados con resultados en investigaciones previas parecidas en el mismo ámbito de estudio y con relación a las metas planteadas. Según lo anterior, se deberá transcribir las respuestas de las entrevistas, luego analizarla y discriminar los

contenidos para lograr ubicarlos y agruparlos de acuerdo con las categorías preestablecidas. Por último, se tomarán varias de las partes que aportan de manera significativa y representativa de cada una de las categorías para poder apoyar el análisis.

Se entregó formalmente el permiso a la administradora de la institución a investigar, luego de obtener el permiso las entrevistas se realizaron al personal del área comercial y administradora de CEPEG y su aplicación tuvo una duración de tres días.

3.6. Métodos de análisis de datos

De acuerdo con el método hermenéutico entre las principales técnicas para analizar información o datos cualitativos se pueden citar los siguientes:

Categorización, entre sus características tenemos que se debe copiar la información tal cual como se recibe, dividir en temas, categorizar (término o expresión breve), identificar y separar por subcategorías e integrar categorías.

Estructuración, debe elaborarse una descripción normal, debe realizarse un resumen descriptivo, regulado, y viva de sus hallazgos y debe hacerse una descripción endógena o generada desde adentro.

Contrastación, esta técnica tiene como característica principal referir los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación con los estudios previos o similares del marco teórico referencial, así las teorías existentes permitirán interpretar nuevos datos.

Teorización: se elabora una síntesis final del estudio, todos los resultados deben ser coherentes y lógicos, esta técnica incide en descubrir y manipular categorías y las relaciones entre ellas.

Respecto a la técnica de categorización, tenemos las siguientes categorías:

1. Análisis cualitativo de contenido

Se refiere al proceso de categorización de datos verbales o de conducta de grupos que son target de la empresa con la finalidad de clasificar, resumir y tabular los datos.

2. Análisis cualitativo narrativo

El análisis narrativo es la revisión de los datos cualitativos primarios por parte del investigador a través de la reformulación de las historias presentadas, teniendo en cuenta el contexto de cada caso y las diferentes experiencias de los participantes en la encuesta.

3. Análisis cualitativo del discurso

Este es un método de análisis de conversaciones naturales y de todo tipo de textos escritos, a partir de la sintaxis, la forma narrativa y el léxico de los participantes.

4. Análisis cualitativo del marco de trabajo

Debido a la cantidad ingente de datos que se pueden encontrar, este proceso es un método más complejo y avanzado que se compone de varias etapas, tales como la unificación por categorías y familias, la identificación dentro de un marco temático o la codificación, para la elaboración de gráficos que puedan aportar luz a la interpretación.

Existe también otro método que se emplea para analizar datos tal como el método etnográfico, el cual realiza operaciones formales diseñadas para integrar el análisis y la recogida de datos: selección de casos negativos, selección de casos discrepantes, muestreo teórico y selección de teorías relevantes para las distintas fases de la investigación, para el caso de nuestra investigación en CEPEG también la emplearemos y tomaremos de éste método la segmentación que se hace, ya que para el estudio se ha elegido a las personas que trabajan en el departamento de ventas de la organización CEPEG.

En cuanto al registro de la información u opiniones de los entrevistados ante las preguntas planteadas en la encuesta se hará de manera digital en un documento Word y de forma virtual debido a la situación de pandemia que se está viviendo.

Un tercer método es el fenomenológico; sin embargo, este no será empleado en nuestra investigación.

El método que se utilizó en la investigación fue el método de análisis cualitativo narrativo; para Ekon.es (2020) “El análisis narrativo es la revisión de los datos cualitativos primarios por parte del investigador a través de la reformulación de las historias presentadas, teniendo en cuenta el contexto de cada caso y las diferentes experiencias de los participantes en la encuesta”.

La validación para el autor es el juicio de profesionales. La estrategia de validación es usada para revisar la confiabilidad de un análisis, con base en una crítica informada de expertos con trayectoria y conocedores del asunto (Bernal, 2010).

La confiabilidad del cuestionario se caracteriza por la función de conseguir resultados idénticos respecto a los mismos fenómenos al utilizar los mismos ítems. (Hernández y otros, 2014).

3.7. Aspectos éticos

Los principios éticos fundamentales y universalmente reconocidos que se han aplicado en la presente investigación son:

3.7.1. El principio de no maleficencia, en la presente investigación se han minimizado los riesgos a los que podía enfrentarse CEPEG y se ha tratado de maximizar los beneficios, esto se cumple ya que el estudio está bien hecho, con seriedad y quien ha investigado es competente para llevar a cabo la investigación.

3.7.2. El principio de justicia, con equidad para la investigación se entrevistó tanto a la administradora de CEPEG como a todos los colaboradores tanto mujeres como varones del área comercial, de esta forma no se está haciendo la investigación para unos pocos sino para toda el área comercial.

3.7.3. El principio de autonomía, todas las personas entrevistadas para el presente proyecto de investigación respondieron las preguntas por convencimiento, eran conscientes y son autónomos e independientes de sí mismos para tomar decisiones con conocimiento de causa y sin coerción. Las entrevistas se aplicaron a través de la obtención del consentimiento informado.

3.7.4. El principio de beneficencia, se refiere a que se debe hacer el bien a las personas, durante la presente investigación se veló por el bienestar físico, mental y social de los colaboradores de CEPEG.

Además, se manejó de manera confidencial la información brindada por parte de las personas participantes, en este caso los colaboradores de la empresa, pretendiendo en todo momento la protección de su identidad. Finalmente, los lineamientos emitidos por la Universidad Cesar Vallejos se tomaron como referente para la ejecución de cada aspecto de la investigación.

IV. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

4.1. Recursos y Presupuesto

Para el desarrollo del trabajo de investigación se necesitarán de varios recursos entre ellos y el más importante está el recurso humano, la utilización de este recurso conlleva a utilizar recursos económicos y recurso tiempo, todo ello demanda una inversión como consecuencia se ha elaborado un presupuesto detallado por cada actividad.

Tabla No 02: Presupuesto

Actividad	Cantidad	Unidad	Costo Unitario (S/.)	Monto Total (S/.)
Búsqueda del tema de investigación	5	H-H	70	350
Planteamiento de Objetivos, Problemática e Hipótesis	3	H-H	70	210
Búsqueda de información y elaboración de Antecedentes	10	H-H	80	800
Búsqueda de información y elaboración de Marco Teórico	10	H-H	80	800
Planteamiento de Metodología y técnica de investigación	3	H-H	60	180
Diseño de preguntas para entrevistas	1.5	H-H	60	90

Aplicación de entrevistas de manera virtual	1	H-H	50	50
Recepción de respuestas	1	H-H	50	50
Análisis e interpretación de respuestas	5	H-H	80	400
Discusión de Resultados	4	H-H	80	320
Conclusiones y Recomendaciones	4	H-H	80	320
PRESUPUESTO TOTAL (S/.)				3,570

Fuente: Elaboración propia

4.2. Financiamiento

El financiamiento para el desarrollo del presente trabajo de investigación será 100% con recursos propios, no se requerirá financiamiento de terceros por ejemplo de entidades bancarias.

La inversión total para el desarrollo del trabajo de investigación es de S/.3,570 soles

Tabla No 03: Fuente de Financiamiento

Fuente de Financiamiento	Monto (S/.)	Porcentaje
Recursos Propios	3,570	100%

Fuente: Elaboración propia

4.3. Cronograma de ejecución

A continuación, se presenta el cronograma de ejecución del presente trabajo de investigación detallado por actividades y por semanas:

Tabla No 04: Cronograma de ejecución

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9
Búsqueda del tema de investigación									
Planteamiento de Objetivos, Problemática e Hipótesis									
Búsqueda de información y elaboración de Antecedentes									
Búsqueda de información y elaboración de Marco Teórico									
Planteamiento de Metodología y técnica de investigación									
Diseño de preguntas para entrevistas									
Aplicación de entrevistas de manera virtual									
Recepción de respuestas									
Análisis e interpretación de respuestas									
Discusión de Resultados									
Conclusiones y Recomendaciones									

Fuente: Elaboración propia

V. RESULTADOS

Luego de haber aplicado el cuestionario mediante una entrevista virtual a la administradora y al personal del área comercial de CEPEG, estas son las respuestas que hemos recolectado como parte de la información que posteriormente se deberá analizar para determinar las conclusiones.

5.1. Recolección de la información de la administradora de CEPEG

Pregunta No 01: ¿El personal del área comercial demostró adaptabilidad ante la nueva situación?

Respuesta: Sí, el personal del área comercial demostró adaptabilidad.

Pregunta No 02: ¿De qué manera la pandemia ha afectado la productividad de su personal del área comercial?

Respuesta: Que la empresa se adapte al trabajo remoto con los vendedores ha sido algo impensado. En la primera etapa fue muy difícil, pero pudimos salir adelante.

Pregunta No 03: ¿De qué forma o con qué recursos cree usted que el personal podría aumentar su productividad?

Respuesta: Reconocimiento, económico y cumpliendo sus más ansiados para hacer que puedan lograr las metas de la empresa y personales.

Pregunta No 04: ¿Qué recursos o qué medios ha implementado CEPEG durante la pandemia para mejorar la productividad del personal del área comercial?

Respuesta: Live en vivo, cursos gratuitos para no perder vigencia, grupos de whatsapp para absolver consultas. Estrategias de precios bajos, pack de seminarios (Pack gubernamental) y webinar gratuitos todos los meses y sorteos.

Pregunta No 05: ¿Qué estrategias u objetivos han planteado como área comercial para cumplir en el corto y mediano plazo?

Respuesta: Objetivo llegar a la meta de vender 300 mil mensual. Estrategia pago con tarjeta de crédito, facilidades de pago. Promociones todos los meses, descuentos, preventa, regalos, 2x1. Capacitación al equipo de ventas

Pregunta No 06: ¿Cuáles han sido sus indicadores de gestión para medir la labor del personal del área comercial desde que se trabaja de forma remota?

Respuesta: Conectividad de cada asesor, verificamos el cumplimiento de las horas de Logueo, ya que en base a la conectividad y productividad por hora es que tenemos como resultado el SPH de cada asesor, de igual manera realizamos la medición del TMO para saber cuántas llamadas están siendo manejadas de manera correcta. Cantidad de llamadas realizadas y atendidas, número de chats de whatsapp respondidos, número de correos enviados.

Pregunta No 07: ¿Cuáles son los resultados reales de los indicadores de gestión versus los planteados?

Respuesta: En base a cantidad de llamadas tenemos un cumplimiento del 80 % y el porcentaje de contactabilidad si lo tenemos bajo alrededor del 55%.

Pregunta No 08: ¿Cuál cree usted que debería ser el nuevo perfil; es decir, conocimiento, habilidades y experiencia, que debe tener un trabajador del área comercial de CEPEG para cumplir con las metas y objetivos del puesto y del área?

Respuesta: Un trabajador del área comercial de CEPEG debe contar con dominio nivel intermedio de Microsoft office, Redacción de correos, cartas y whatsapp, Diplomado o Curso en técnicas de ventas y conocimiento en uso de Google drive. Asimismo, debe tener experiencia sustentada mínima de 1 año en ventas de servicios intangibles, tales como seguros médicos, auto, vivienda, AFP, inmobiliaria, o sector de educación. Tener habilidades como fluidez verbal, trabajo bajo presión, habilidad comercial, adaptabilidad al cambio, proactividad y comunicación asertiva.

Pregunta No 09: Desde su posición de gerente de CEPEG, ¿qué cree Usted que debería hacer la organización para aumentar la productividad del personal del área comercial?

Respuesta: No respondida.

5.2. Recolección de la información del personal del área comercial de CEPEG

Para este caso, las respuestas de los trabajadores del departamento de ventas de CEPEG se consolidaron y así se muestran.

Pregunta No 01: Según usted, ¿Qué aspectos considera que determinan el descenso de la productividad y que son asignados a la empresa?

Respuesta: falta de tecnología y equipos, falta de implementación de un sistema integral, mejora de procesos, falta de incentivo y reconocimiento.

Pregunta No 02: Según usted, ¿Qué aspectos considera que determinan el descenso de la productividad y que son asignados a las personas?

Respuesta: Capacitación, motivación, compromiso, fluidez verbal.

Pregunta No 03: Según usted, ¿Qué aspectos considera que determinan el descenso de la productividad y que son asignados a los cambios del mercado?

Respuesta: Cambio de gobierno, pandemia, subida del dólar, niveles de desempleo.

Pregunta No 04: Según usted, ¿Qué implicancias o resultados organizacionales y personales han dado como consecuencia que descienda la productividad?

Respuesta: Reducción de personal, reducción de precios, incremento de horas laborales, reformulación del presupuesto

Pregunta No 05: Según usted, ¿Qué retos se desprenden de las causas de la productividad baja y que la empresa y las personas deben enfrentar?

Respuesta: Reinventarse con la oferta de programas para adaptarse al cambio y mejorar el servicio actual. Implementar nuevas estrategias para competir en el mercado y brindar mayores beneficios a los clientes. Capacitar al personal.

Pregunta No 06: Desde su posición, ¿Qué planes recomendaría a la empresa para incrementar la productividad?

Respuesta: Nuevas tecnologías, mejoras en el sistema operativo e infraestructura. Motivación del personal.

Pregunta No 07: Desde su posición, ¿Qué planes recomendaría a los gerentes de la organización para incrementar la productividad?

Respuesta: Capacitación o coach para manejo de equipo.

Pregunta No 08: Desde su posición, ¿Qué planes recomendaría a los colaboradores del área comercial para incrementar la productividad?

Respuesta: Optimización o mejora en la organización de tiempo, actualizarse en las convocatorias que requiere el sector público, hablar con los docentes para obtener palabras claves que interesen. Estrategias de capacitación al área de ventas y académica.

VI. DISCUSIÓN

En esta parte del proyecto de investigación confrontaremos nuestros hallazgos con los hallazgos en temas bastante similares de trabajos previos. Compararemos los hechos que estamos logrando, las conclusiones, los resultados con los mencionado por otros autores tanto nacionales como internacionales.

La intención de determinar las razones de la baja productividad de los colaboradores del departamento comercial de CEPEG como consecuencia de la mala aplicación de la administración comercial motivó el presente trabajo, el cual demostró que ante la pandemia sufrida al personal del área comercial de CEPEG le fue difícil adaptarse al trabajo remoto ya que fue algo inesperado y no estaban capacitados para poder llegar al público objetivo vía telefónica, debido a ello la productividad bajó, esto fue determinado durante las entrevistas hechas a la Gerente de CEPEG.

Por otro lado, la falta de capacitación, motivación, compromiso y fluidez verbal, una capacidad de la gestión comercial, del personal del área comercial también influyeron en la baja productividad, además, la organización no supo responder rápidamente ante el cambio debido a la pandemia ya que hubo falta de tecnología y equipos, falta de implementación de un sistema integral, mejoras de procesos y falta de incentivo y reconocimiento que les permitiera al personal desempeñar sus labores y no disminuir su productividad.

Estos hallazgos guardan relación con lo hallado por Alva – Juárez (2014) quienes refieren “Que las personas tienen un nivel promedio de producción mientras tengan un nivel promedio de satisfacción laboral, mientras no tengan incentivos ni capacitaciones; mientras las empresas no proporcionen los medios mínimos necesarios al personal, ni capacitaciones, y además mientras las remuneraciones no tengan relación con las funciones y responsabilidades, con todo ello es difícil conseguir aumentar la productividad”.

Roque Bonilla (2016), refiere: “Que la gestión de administración en la Mype “San Martín” es medio ya que el 64% de los colaboradores de la organización están de acuerdo en que se aplican estrategias de liderazgo administrativo, además mencionan que se implementaron estrategias bajo la teoría de Fayol, para elevar los factores de calidad en el servicio”

Por otro lado, el estudio también apuntó a mejorar la calidad del servicio del personal del área comercial hacia el cliente o consumidor y que el personal del área comercial satisfaga con su trabajo las necesidades que el cliente demanda, ya que se ha observado que la contactabilidad y la cantidad de llamadas decrecieron, y al ser indicadores bastante bajos se debe conseguir tener el mayor éxito posible, en cada llamada y ello se logra mejorando la calidad del servicio mediante la elaboración de estrategias comerciales y administrativas.

Esto guarda relación con lo mencionado por Roque Bonilla (2016), quien refiere: “Que la gestión de administración en la Mype “San Martín” es medio ya que el 64% de los colaboradores de la organización están de acuerdo en que se aplican estrategias de liderazgo administrativo, además mencionan que se implementaron estrategias bajo la teoría de Fayol, para elevar los factores de **calidad en el servicio**”

Además, en la misma línea Campos & Loza (2012), refieren: “En las empresas es necesario la implementación de manuales de gestión de administración que ayuden a las personas a implementar actividades y procesos, debido a que los trabajadores muchas veces desconocen sus responsabilidades y funciones ocasionándoles problemas para desarrollar sus actividades”.

Se concluye que es importante la gestión administrativa y comercial y que exista un manual y capacitaciones que ayuden a los colaboradores a conocer sus funciones y desempeñen mejor su labor y por lo tanto brindar un mejor servicio al cliente.

Por último, este trabajo de investigación permitirá mejorar la comunicación comercial por parte del personal del área correspondiente para incrementar la productividad, disminuir costos e incrementar la rentabilidad ya que se ha observado en el análisis de la información que el objetivo de CEPEG es llegar a una meta de ventas de 300 mil soles al mes, para ello se han planteado diferentes estrategias tales como, pago con tarjeta de crédito, facilidades de pago a los clientes, promociones todos los meses, descuentos, pre venta, regalos, ofertas de 2 por 1 y para el personas capacitación al equipo de ventas.

En adición a lo anterior, la empresa mide la labor del personal del área comercial y la conectividad de cada asesor, verifican el cumplimiento de las horas de Logueo ya que en base a la conectividad y productividad por hora es que tienen como resultado el SPH de cada asesor, de igual manera realizan la medición del TMO para saber cuántas llamadas están siendo manejadas de manera correcta, verifican la cantidad de llamadas realizadas y atendidas, número de chats de whatsapp respondidos, número de correos enviados.

Estos hallazgos guardan relación con lo mencionado por Ricardo Fernández García en su libro “La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo” menciona al factor humano como elemento clave de la productividad y refiere: “Que si una empresa quiere que sus colaboradores desarrollen tareas con óptimos niveles de calidad y que su productividad aumente, es necesario que aprendan a gestionar, además de personas, mentes, quiere decir, administrar con éxito la inteligencia emocional debido a que ella tiene relación directa en la productividad. Dicho de otra forma, la empresa tiene que guiar a sus trabajadores de acuerdo con las normas impuestas por la organización, como son las de SST, además de motivarlos y sobre todas las cosas enseñarles a hacer las tareas de forma óptima y no darles hecho

Es difícil aumentar la productividad del trabajador si no están completamente satisfechos:

- Las necesidades internas del individuo, lo cual pide un mejor conocimiento de sus más cercanos trabajadores, así mismo un excelente programa de formación y desarrollo adecuado y sus posibilidades de promoción.
- Los aspectos motivacionales no satisfactorios, como lo es el económico”

Como conclusión para aumentar la productividad y desde el punto de vista del colaborador, respecto a las competencias y habilidades de un trabajador del área comercial de CEPEG, éste debe contar con dominio nivel intermedio de Microsoft office, redacción de correos, cartas y whatsapp, deben contar con algún diplomado o curso en técnicas de ventas y conocimiento en uso de google drive. Asimismo, debe tener experiencia sustentada mínima de 1 año en ventas de servicios intangibles, tales como seguros médicos, auto, vivienda, AFP, inmobiliaria, o sector de educación. Tener habilidades tales como fluidez verbal, trabajo bajo presión, habilidad comercial, adaptabilidad al cambio, proactividad y comunicación asertiva.

Finalmente, la empresa CEPEG debe reinventarse con la oferta de programas para adaptarse al cambio y mejorar el servicio actual. Implementar nuevas estrategias para competir en el mercado y brindar mayores beneficios a los clientes, así como implementar nuevas tecnologías, realizar mejoras en el sistema operativo e infraestructura y motivar el personal.

VII. CONCLUSIONES

Conclusión 1: La productividad del personal del área comercial de CEPEG ha descendido una vez que inició la pandemia, fue mencionado por la Gerente de la organización, debido a la poca capacitación y la no aplicación de estrategias comerciales para llegar al cliente.

Conclusión 2: La falta de capacitación, motivación, compromiso y fluidez verbal de forma no presencial por parte del personal del área comercial influyeron en el descenso de la productividad.

Conclusión 3: CEPEG no supo responder de forma rápida ante el cambio debido a la pandemia, hubo falta de tecnología y equipos, falta de implementación de un sistema integral, mejoras de procesos y falta de incentivos y reconocimiento para el personal.

Conclusión 4: Se concluye que es importante que el personal del área comercial esté capacitado en gestión administrativa y comercial y que exista un manual que ayude a los trabajadores del área de conocer sus funciones para que tengan un mejor desempeño y por ende brinden un mejor servicio al cliente.

VIII. RECOMENDACIONES

Recomendación 1: Se recomienda capacitar al personal del área comercial en temas de gestión administrativa y comercial por lo menos una vez al año para mejorar la calidad del servicio al cliente y por ende la productividad del área.

Recomendación 2: Implementar nuevos indicadores de gestión para monitorear la consecución de metas u objetivos por parte del personal del área comercial, indicadores tales como cantidad de servicios efectuados por hora por persona el cual debería estar por encima de 8 servicios por hora por persona, porcentaje de ventas respecto a atención a clientes que debería ser superior a 80% y ventas en soles por mes por persona el cual debería estar por encima de 30,000 soles por mes por persona para poder cumplir con el objetivo planteado por CEPEG

Recomendación 3: CEPEG debe dar todas las facilidades tecnológicas y los medios para el correcto desempeño del personal del área comercial.

REFERENCIAS

- Andrade Martínez, M, Messmacher Linartas, M, Rubio Márquez, V (2018). *Crecimiento y productividad. Tomo 1*. España, Editorial FCE – Fondo de Cultura Económica
- Arenal Laza, Carmen (2018). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*, España. Editorial Tutor Formación
- Batet Jiménez, María Pilar (2016). *Gestión administrativa*. España. D -Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions
- Bazán, José J (2016). *Administración estratégica*. Macro
- Bazán Briceño, José Luis (2020). *El ABC del emprendimiento y la gestión competitiva – Emprendimiento y oportunidades de negocio*. Editorial Macro
- Caballero Sánchez de Puerta, Pilar (2016). *Gestión administrativa de la actividad comercial. Manual teórico*. España. Editorial CEP S.L.
- Caballero Sánchez de Puerta, Pilar (2016). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. España. Editorial CEP S.L.
- Castanyer Figueras, Francesc. *Cómo mejorar la productividad en el taller*. Marcombo Boixareu Editores
- Céspedes, N, Lavado, P, Ramírez Rondán, N, (2016). *Productividad en el Perú: Medición, determinantes e implicancias*. Universidad del Pacífico
- Corona Treviño, Leonel (2016). *Seguridad productiva en México*. Editorial Miguel Ángel Porrúa
- Cuesta Santos, Armando (2018). *Manual para la evaluación del desempeño laboral*. Editorial Macro.
- Fernández García, Ricardo. *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. San Vicente, Alicante: Editorial Club Universitario.

- Flores Ballesteros, Emilio (2016). *Administración de operaciones*. Editorial Macro
- García Gallego, J, García Palomo, J.P. (2018). *Gestión de Fuerza de Ventas y equipos comerciales*. Colombia. Ediciones de la U
- García, E, Prado, A (2020). *Empresa y Administración*. España. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Gil Pascual, Juan Antonio (2016). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid. Edición digital.
- Gutiérrez Aragón, Oscar (2016). *Fundamentos de administración de empresas*. España. Pirámide
- Harvard Business Review Press (2017). *Guías HBR: Mejora tu Productividad*. S.A. Barcelona, España: Editorial Reverté
- Heizer, J, Render, B, (2013). *Principios de administración de operaciones*. Pearson Hispanoamérica Contenido
- INTERIMGROUP – Global HR Solutions (2021). <https://interimgrouphr.com/blog/gestion-talento/baja-productividad-causas/>. Web site.
- Izquierdo Carrasco, F. A., Mohamed Salah, A, Verdú Beviá, F. (2018). *Gestión administrativa del proceso comercial*. Antequera (Málaga): IC Editorial.
- López López, M. K, Pérez Pertuz, J, Rincón, E, (2021). *Factores que influyen en la productividad de las Pymes*. Fundación Universitaria San Mateo
- Martín Arribas, M. C. (2004). Diseño y Validación de Cuestionarios. *Matronas Profesión*, 23-29, Recuperado de <https://www.federacion-matronas.org/matronas-profesion/sumarios/disen-y-validacion-de-cuestionarios/>

- Martinez Candil, Ignacio (2016). *Gestión administrativa comercial*. Colombia. Ecoe Ediciones Ltda.
- Mas Ivars, M, Robledo Dominguez, J.C. (2016). *Productividad: una perspectiva internacional y sectorial*. España, Editorial: Fundación BBVA
- Merino Gómez, Begoña (2018). *Mejora tu productividad*. España, Editorial Reverté
- Moyano Castillejo, Luis (2015). *Plan de Negocios*. Editorial Macro
- Münch Galindo, Lourdes (2017). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson HispanoAmerica Contenido
- Ospina Montoya, Norberto (2016). *Administración, Fundamentos. Cómo iniciarse en el Estudio de la Administración*. Colombia. Ediciones de la U.
- Pucheu, Juan Andrés (2021). *Gestión de la productividad y el desempeño*. Ediciones Uc
- Reig Pintado, Enrique (2015). *La productividad en la empresa*. Almuzara. 1era Edición.
- Reinoso Lastra, J. F. y Uribe Macías, Mario (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Robbins, Stephen P. (2016). *Fundamentos de administración, 10th Edition*. Pearson HispanoAmerica Contenidos
- Rubio Guerrero, G, Uribe Macras, M.E, (2019). *El emprendimiento corporativo, un factor de productividad y competitividad*. Sello Editorial Universidad del Tolima
- Rumín Hermoso, J. M, (2019). *Aplicaciones informáticas de gestión comercial*. Ediciones de la U
- Rumín Hermoso, J. M, (2019). *Gestión administrativa del proceso comercial*. Ediciones de la U

Tormo (2016). *Secretariado. Gestión administrativa*. Colombia. Alfaomega

Torres Gómez, Carlos Alberto (2016). *Gestión de acciones comerciales de la actividad de mediación*. España. IC Editorial

Wheelen, Thomas L. (2015). *Administración estratégica. 13th Edition*. Pearson HispanoAmerica Contenidos

<https://enacipperu.com/diploma-especializado-en-gestion-publica/>

<https://www.ceupe.com/blog/comercio-internacional-organismos-internacionales.html>

http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA_JOSE_SATISFACCI%33%93N_LABORAL_AGROPECUARIA.pdf

<http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/822>

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USSS_d53d4bb4a39be862d5b80cceb6434a13/Details

<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/05%20FECYT%201136%20TESIS.pdf>

https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_Laica_Vicente_Rocafuerte

<http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/4088>

<https://www.cepeg.pe/>

[https://es.wikipedia.org/wiki/Tesis#:~:text=Una%20tesis%20\(griego%20%CE%B8%CE%AD%CF%83%CE%B9%CF%82%20th%C3%A9sis,o%20justificada%20de%20alguna%20manera.](https://es.wikipedia.org/wiki/Tesis#:~:text=Una%20tesis%20(griego%20%CE%B8%CE%AD%CF%83%CE%B9%CF%82%20th%C3%A9sis,o%20justificada%20de%20alguna%20manera.)

https://postgrado.upc.edu.pe/landings/flex-courses/?utm_campaign=EPG-Cursos-Flex&utm_medium=Paid-Search&utm_source=Google&utm_content=Paid-SearchEPG-Cursos-Flex&gclid=EAlalQobChMlx8b1i7fp8gIVi4KRCh1VjQwWEAAYASAAEgLyXPD_BwE

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES INDICADORES							
			Variables x: Baja Productividad							
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos			
<p>General: ¿Qué relación existe entre la baja productividad comercial y administrativa del personal del área comercial de CEPEG, visto como el recurso más importante, con respecto al no crecimiento de la organización y el logro de los objetivos propuestos en el corto plazo?</p> <p>Específicos: - ¿Qué relación existe entre la calidad del servicio y la gestión comercial desarrollada por parte del personal del área correspondiente en CEPEG hacia el cliente o consumidor? - ¿Qué relación existe entre las estrategias comerciales empleadas por los trabajadores del área comercial de CEPEG y la satisfacción de la necesidades que el cliente demanda?. - ¿Qué relación existe entre la comunicación comercial desempeñada por parte del personal del área comercial de CEPEG y el incremento de la productividad, disminución de costos y el incremento de la rentabilidad en la organización?.</p>	<p>General: Relacionar mediante la observación y la entrevista las razones de la baja productividad de los colaboradores del departamento comercial de CEPEG como consecuencia de la mala aplicación de la administración comercial.</p> <p>Específicos: - Relacionar la calidad del servicio del personal del área comercial hacia el cliente o consumidor. - Relacionar de qué forma y con que estrategias comerciales el personal del área comercial de CEPEG trata de satisfacer las necesidades que el cliente demanda. - Relacionar cómo se desarrolla la comunicación comercial por parte del personal del área correspondiente para incrementar la productividad, disminuir costos e incrementar la rentabilidad de la organización.</p>	<p>General: La falta de motivación, conocimientos en temas de administración comercial y capacitación del personal del área comercial de CEPEG, son la causa de su baja productividad comercial y administrativa y ello afecta y frena el crecimiento de la organización, asimismo no permite conseguir los objetivos de la empresa, la mejora en la productividad permitirá reducir costos, mejorar beneficios y resultados que permitirán un mejor posicionamiento en el mercado.</p> <p>Específicos: - Existe una baja productividad de los colaboradores debido a la poca capacitación en gestión comercial brindada por parte de la empresa, falta de motivación o poca capacidad del personal para realizar la respectiva gestión comercial. - La empresa CEPEG no supervisa ni controla de manera frecuente y adecuada al personal del área comercial, no manejan indicadores de gestión sobre todo bajo el nuevo contexto en que se vive. - La falta de conocimientos, preparación y experiencia por parte del personal contratado para el área comercial para desempeñarse en un entorno virtual.</p>	Condiciones empresariales	Aspectos que determinan el descenso de la productividad asignados a la empresa	1	Nominal	Narrativo			
			Condiciones de las personas	Aspectos que determinan el descenso de la productividad asignados a las personas	2					
			Condiciones del mercado.	Aspectos que determinan el descenso de la productividad asignados a los cambios del mercado	3					
			Variables y: Administración comercial							
			Comunicación	Incitar a la comunicación con el cliente.	1-2	Nominal	Narrativo			
			Reconocimiento del trabajo	Frecuencia con la que recibe reconocimiento del trabajo realizado	3-6					
			Supervisión	Sentir, pensar y actuar	7-9					
			Personalización	Ofrecer servicios acordes al cliente y mercado.	10-12					

NIVEL- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN E INSTRUMENTOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESCENARIO DE ESTUDIO
<p>Tipo: Básica Enfoque: cualitativo Diseño: No experimental Nivel: Correlacional</p>	<p>POBLACIÓN: Administradora y Colaboradores del área comercial de CEPEG.</p> <p>CENSO: se evalúa a todos los colaboradores de la empresa a estudiar.</p>	<p>TÉCNICAS: Entrevista</p> <p>INSTRUMENTOS: Cuestionario semi estructurado</p>	<p>Variable 1: Baja de productividad Variable 2: Administración comercial</p>

Anexo 2. Planificación de Entrevista

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS DE RASTREO /ANÁLISIS DE DATOS	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS
Identificar los factores determinantes de la baja productividad percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial	Factores determinantes de la baja productividad	Correspondientes a las condiciones empresariales	Según usted, ¿Qué aspectos considera que determinan el descenso de la productividad y que son asignados a la empresa?
		Correspondientes a las condiciones de las personas	Según usted, ¿Qué aspectos considera que determinan el descenso de la productividad y que son asignados a las personas?
		Correspondientes a las condiciones del mercado	Según usted, ¿Qué aspectos considera que determinan el descenso de la productividad y que son asignados a los cambios del mercado?
Describir las implicaciones y retos derivados del descenso de la productividad	Implicancias y retos del descenso de la productividad	Implicaciones	Según usted, ¿Qué implicancias o resultados organizacionales y personales han dado como consecuencia que descienda la productividad?

		Retos	Según usted, ¿Qué retos se desprenden de las causas de la productividad baja y que la empresa y las personas deben enfrentar?
Identificar posibles planes para el incremento cierto de la productividad	Estrategias para el incremento cierto de la productividad	Nivel de la organización	Desde su posición, ¿Qué planes recomendaría a la empresa para incrementar la productividad?
		Nivel de lideres	Desde su posición, ¿Qué planes recomendaría a los gerentes de la organización para incrementar la productividad?
		Nivel de las personas	Desde su posición, ¿Qué planes recomendaría a los colaboradores del área comercial para incrementar la productividad?

Anexo 3: Validez y confiabilidad de la técnica de investigación

Según Martín Arribas, M.C. “Antes de proceder a medir algo debemos tener una idea muy clara de lo que queremos medir; a eso se le llama «definir el constructo». Ello puede requerir la realización de una revisión de la bibliografía y la consulta con expertos en la materia. Sean actitudes, conductas o conocimientos, se debe definir en forma clara y precisa el objeto de la medida y, a ser posible, determinar y conocer las teorías que sustentan la definición que se acuerde.

La definición de cada ítem ha de ser exhaustiva y mutuamente excluyente. Por otro lado, al formular la pregunta deben tenerse en cuenta factores como la comprensión (es necesario adaptar el lenguaje y el tipo de elección de respuestas al nivel sociocultural de los individuos a quienes va dirigido el cuestionario), así como la aceptabilidad para el sujeto que es preguntado. Existen una serie de criterios para la redacción de las preguntas, que son los siguientes:

- Utilizar preguntas breves y fáciles de comprender.
- No emplear palabras que induzcan una reacción estereotipada.
- No redactar preguntas en forma negativa.
- Evitar el uso de la interrogación «por qué».
- No formular preguntas en las que una de las alternativas de respuesta sea tan deseable que difícilmente pueda rehusarse.
- Evitar preguntas que obliguen a hacer cálculos o esfuerzos de memoria.

Una vez redactados los ítems, éstos deben ordenarse. A veces, la lógica del cuestionario nos orientará sobre el orden seguir, pero si no fuera así se pueden ordenar aleatoriamente”.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente y tomando en consideración lo investigado se han elaborado los cuestionarios para llevar adelante las entrevistas tanto al personal del área comercial de CEPEG como a la gerente de la Organización.

Diseño de Entrevista para personal del área comercial de CEPEG

Serán 8 preguntas las que tendrán que responder las personas que trabajan en el área comercial de CEPEG, estas se han enfocado con la finalidad de identificar los aspectos que determinan el descenso de la productividad sentidos por el equipo de colaboradores del departamento comercial, describir las implicancias y retos derivados de la baja productividad e identificar posibles planes para el incremento cierto de la productividad

Pregunta No 01: Según usted, ¿Qué aspectos considera que determinan el descenso de la productividad y que son asignados a la empresa?

Pregunta No 02: Según usted, ¿Qué aspectos considera que determinan el descenso de la productividad y que son asignados a las personas?

Pregunta No 03: Según usted, ¿Qué aspectos considera que determinan el descenso de la productividad y que son asignados a los cambios del mercado?

Pregunta No 04: Según usted, ¿Qué implicancias o resultados organizacionales y personales han dado como consecuencia que descienda la productividad?

Pregunta No 05: Según usted, ¿Qué retos se desprenden de las causas de la productividad baja y que la empresa y las personas deben enfrentar?

Pregunta No 06: Desde su posición, ¿Qué planes recomendaría a la empresa para incrementar la productividad?

Pregunta No 07: Desde su posición, ¿Qué planes recomendaría a los gerentes de la organización para incrementar la productividad?

Pregunta No 08: Desde su posición, ¿Qué planes recomendaría a los colaboradores del área comercial para incrementar la productividad?

Diseño de Entrevista para gerente de CEPEG

Serán 9 preguntas las planteadas a la gerente de la organización y así levantar información desde el punto de vista del empleador sobre el problema a solucionar.

Pregunta No 01: ¿El personal del área comercial demostró adaptabilidad ante la nueva situación?

Pregunta No 02: ¿De qué manera la pandemia ha afectado la productividad de su personal del área comercial?

Pregunta No 03: ¿De qué forma o con qué recursos cree usted que el personal podría aumentar su productividad?

Pregunta No 04: ¿Qué recursos o qué medios ha implementado CEPEG durante la pandemia para mejorar la productividad del personal del área comercial?

Pregunta No 05: ¿Qué estrategias u objetivos han planteado como área comercial para cumplir en el corto y mediano plazo?

Pregunta No 06: ¿Cuáles han sido sus indicadores de gestión para medir la labor del personal del área comercial desde que se trabaja de forma remota?

Pregunta No 07: ¿Cuáles son los resultados reales de los indicadores de gestión versus los planteados?

Pregunta No 08: Cuál cree usted que debería ser el nuevo perfil; ¿es decir, conocimiento, habilidades y experiencia, que debe tener un trabajador del área comercial de CEPEG para cumplir con las metas y objetivos del puesto y del área?

Pregunta No 09: Desde su posición de gerente de CEPEG, ¿qué cree Usted que debería hacer la organización para aumentar la productividad del personal del área comercial?

Anexo 4: Carta de aceptación de las entrevistas

Lima, 10 de enero de 2022

Señores
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

Presente. -

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarle y a la vez hacerle de su conocimiento que se cumplió de manera correcta y mutuo acuerdo la elaboración y desarrollo de la entrevista realizada hacia mis colaboradores y mi persona.

El Centro Peruano de Estudios Gubernamentales - CEPEG, es una institución con más de 9 años dedicados a la enseñanza de programas especializados en temas de Administración Pública, Ciencias Sociales, Ciencias Jurídicas y distintos ámbitos gubernamentales del país. Las actividades académicas que realizamos buscan contribuir a la mejora continua de la función pública, acrecentando los conocimientos, habilidades y aptitudes de los funcionarios y servidores de las organizaciones públicas y privadas.

Comparto con ustedes las preguntas que fueron realizadas:

Recolección de la información de la administradora y gerente de CEPEG

Pregunta No 01: ¿El personal del área comercial demostró adaptabilidad ante la nueva situación?

Pregunta No 02: ¿De qué manera la pandemia ha afectado la productividad de su personal del área comercial?

Pregunta No 03: ¿De qué forma o con qué recursos cree usted que el personal podría aumentar su productividad?

Pregunta No 04: ¿Qué recursos o qué medios ha implementado CEPEG durante la pandemia para mejorar la productividad del personal del área comercial?

Pregunta No 05: ¿Qué estrategias u objetivos han planteado como área comercial para cumplir en el corto y mediano plazo?

Pregunta No 06: ¿Cuáles han sido sus indicadores de gestión para medir la labor del personal del área comercial desde que se trabaja de forma remota?

Pregunta No 07: ¿Cuáles son los resultados reales de los indicadores de gestión versus los planteados?

Pregunta No 08: ¿Cuál cree usted que debería ser el nuevo perfil; es decir, conocimiento, habilidades y experiencia, que debe tener un trabajador del área comercial de CEPEG para cumplir con las metas y objetivos del puesto y del área?

Pregunta No 09: Desde su posición de gerente de CEPEG, ¿qué cree Usted que debería hacer la organización para aumentar la productividad del personal del área comercial?

Recolección de la información del personal del área comercial de CEPEG

Pregunta No 01: Según usted, ¿Qué aspectos considera que determinan el descenso de la productividad y que son asignados a la empresa?

Pregunta No 02: Según usted, ¿Qué aspectos considera que determinan el descenso de la productividad y que son asignados a las personas?

Pregunta No 03: Según usted, ¿Qué aspectos considera que determinan el descenso de la productividad y que son asignados a los cambios del mercado?

Pregunta No 04: Según usted, ¿Qué implicancias o resultados organizacionales y personales han dado como consecuencia que descienda la productividad?

Pregunta No 05: Según usted, ¿Qué retos se desprenden de las causas de la productividad baja y que la empresa y las personas deben enfrentar?

Pregunta No 06: Desde su posición, ¿Qué planes recomendaría a la empresa para incrementar la productividad?

Pregunta No 07: Desde su posición, ¿Qué planes recomendaría a los gerentes de la organización para incrementar la productividad?

Pregunta No 08: Desde su posición, ¿Qué planes recomendaría a los colaboradores del área comercial para incrementar la productividad?

Todas las interrogantes fueron respondidas.

Para finalizar, brindarle los datos de contacto del área corporativa, Srta. Claudia Marcos al teléfono: 981373774, y correo electrónico: asesoria3@cepeg.pe; donde gustosos podemos atenderlos.

Agradeciendo su gentil atención a la presente, me despido.

Atentamente,




Milagros Aymee Camp
Presidente
CEPEG