

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
UNAN - FAREM MATAGALPA**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN
Para Optar Al Título De Licenciados En Mercadotecnia Y Publicidad**

TEMA GENERAL:

**Incidencia De La Organización de la Fuerza De Ventas En El Desarrollo
Empresarial De Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Del Municipio
De Matagalpa, Durante El Año 2016.**

SUBTEMA:

**Incidencia De La Organización de la Fuerza De Ventas En El Desarrollo
Empresarial De La Distribuidora El Granjero Los Chitos Del Municipio De
Matagalpa El Año 2016.**

AUTORES:

**Br. Gema Elizabeth Flores Quijano
Br. Kevin Dranath Díaz Joo**

TUTORA:

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Matagalpa, Enero 2017

Dedicatoria

“La vida es un reto y solo el que persevera alcanza las metas u objetivos propuestos”

Ante todo, dedico este trabajo de Seminario de Graduación primeramente a Dios nuestro padre, por darme la fortaleza y la sabiduría para emprender nuevos retos en mi vida y por permitirme culminar mi carrera universitaria, la cual he logrado con tanto esfuerzo y dedicación.

A mi madre Sarada Nalina Castrillo Motta por su apoyo incondicional y por inculcarme principios, valores morales y espirituales que me motivaron a seguir adelante, luchando para ser una persona de bien en la vida.

De manera muy especial a mis hermanos Erick Bryan Díaz Joo y Jeyson Adrian Díaz Joo que me han apoyado en todo el transcurso de mi vida y por los que me he esforzado por salir adelante y ser de alguna manera un ejemplo a seguir en la vida.

Y a todos mis amigos y amigas que me instaron a no desanimare para lograr con orgullo hacer realidad una de mis metas y ser hoy una profesional lo cual me permitirá tener mejores oportunidades en la vida.

Kevin Dranath Diaz Joo.

“La vida es un reto y solo el que persevera alcanza las metas u objetivos propuestos”

Ante todo, dedico este trabajo de Seminario de Graduación primeramente a Dios nuestro padre, por darme la fortaleza y la sabiduría para emprender nuevos retos en mi vida y por permitirme culminar mi carrera universitaria, la cual he logrado con tanto esfuerzo y dedicación.

A mi madre Claudia Quijano, que han sido mi motor, el apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida.

A mis hermanas: Kessly de Jesús Flores Quijano y Yhireth Sai Quijano quienes me han motivado a ser cada día mejor para brindarles un buen ejemplo de sacrificio y perseverancia

Mis abuelitos: Gloria López y Benito Flores por siempre regañarme y animarme a ser cada día alguien mejor en todos los aspectos de mi vida.

Y, por último, pero no menos importante a mis queridos amigos, Alieska Anduray, Ixell Arguello, Kevin Díaz por todos los momentos buenos y malos vividos al largo de estos 5 años.

No me va alcanzar la vida para agradecerles, lo que de una u otra manera han hecho por mí.

Gema Elizabeth Flores Quijano.

Agradecimiento

“Inteligencia más carácter, el objetivo de una verdadera Educación”.

Doy gracias a Dios por permitirme concluir mis estudios universitarios que sin su voluntad no sería posible cumplir nuestras metas y objetivos, por la sabiduría y el entendimiento para desarrollarme en el ámbito tanto personal como profesional.

Agradezco a la Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez por su apoyo incondicional y dedicación como Tutor en este trabajo de seminario y por todos los conocimientos que ha compartido durante todo el transcurso de mi formación profesional.

Agradezco al personal de la distribuidora El Granjero los Chitos, por la colaboración brindada para realizar este trabajo de seminario en su centro de labores y por facilitarme la información necesaria para el desarrollo del mismo.

A todo el cuerpo Docente de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – FAREM Matagalpa, que con abnegación y compromiso han contribuido con mi formación profesional a lo largo de esta trayectoria.

Kevin Dnanath Díaz Joo.

Gema Elizabeth Flores Quijano.



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN – Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa

FAREM Matagalpa

CARTA AVAL

El presente Seminario de Graduación, denominado “**Incidencia de la Organización de la Fuerza de Ventas en el Desarrollo Empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del Municipio de Matagalpa, durante el año 2016**” como tema general; tiene un gran impacto en el mercado, porque es de mucha importancia para las empresas el hecho de conocer su situación actual para determinar Programas de acción mediante el uso de sus recursos y potencial humano útil en su desarrollo, debido a las exigencias del mercado y poder tener pautas para la toma de decisión.

El tema específico “**Incidencia de la Organización de la Fuerza de Ventas en el Desarrollo Empresarial de la Distribuidora El Granjero Los Chitos, del Municipio de Matagalpa, durante el año 2016**, elaborado por los Bachilleres: **Gema Elizabeth Flores Quijano**, carné N° 12067837 y **Kevin Dranath Díaz Joo**, carné N° 12061655; contiene suficiente información que puede ser aprovechado para la consulta de otros estudiantes y empresas similares interesadas en la problemática.

Una vez revisado el trabajo y en calidad de tutora considero que llena los requisitos, metodológicos y de contenidos necesarios para presentarse a defensa, con miras a optar al título de Licenciados en Mercadotecnia, por parte de las Bachilleres **Flores y Díaz**.

Dado en la ciudad Matagalpa, a los once días del mes de Enero del año Dos mil Diecisiete.

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Tutora.

Resumen

El presente trabajo está orientado al análisis de la incidencia de la organización de la fuerza de venta en el desarrollo empresarial de la PYME Distribuidora El Granjero Los Chitos, el desarrollo del documento muestra de manera textual y explicativa los aspectos relevantes del desarrollo del trabajo, destacando variables y sub variables como lo son: Organización de la Fuerza de Ventas, Desarrollo Empresarial.

En el presente análisis de la incidencia de la organización de la fuerza de venta en el desarrollo empresarial el propósito es encontrar las posibilidades que se formalice un departamento de ventas, la aplicación del proceso organizacional, los mecanismos aplicados en las funciones de ventas y lograr un desarrollo empresarial.

Fue necesario instruir dentro de la metodología las dos variables relacionadas la organización de la fuerza de venta en el desarrollo empresarial y para ello se estudió una muestra de 30 personas divididas en 15 clientes y 15 trabajadores los cuales fueron seleccionados mediante un sistema de muestreo no probabilístico.

Una vez que se hizo la aplicación de instrumentos encuesta, entrevista y observación y se procesaron los mismos en el programa de Excel, se llegó a la conclusión de que la organización de la fuerza de ventas incide de una forma positiva en el desarrollo empresarial de la Distribuidora El Granjero Los Chitos.

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iii
Carte Aval	iv
Resumen.....	v
I. Introducción	1
II. Justificación.....	6
III. Objetivos	8
IV. Desarrollo.....	8
4.1 Organización De La Fuerza De Ventas	8
4.1.1 Componentes De La Organización De La Fuerza De Ventas	8
4.1.1.1 Estructura Organizacional De La Fuerza De Ventas	9
4.1.1.2 Distribución De Los Esfuerzos De Ventas	21
4.1.1.3 Mecanismos Aplicados En Las Funciones De Ventas	32
4.1.1.4 Tipos de mecanismos aplicados en las funciones de ventas	34
4.2 Desarrollo Empresarial	39
4.2.1 Crecimiento De La Empresa	40
4.2.1.1 Fortalecimiento De Las Habilidades	41
4.2.1.2 Manejo Eficiente Y Eficaz De Los Recursos.....	48
4.2.1.3 Innovación Empresarial	59
5. Conclusiones.....	¡Error! Marcador no definido.
6. BIBLIOGRAFÍA.....	68
7. ANEXO I. Operalización de las Variables	70
ANEXO III. Encuesta Clientes	76
ANEXO IV. Entrevista Gerente.....	79
ANEXO V. Observaciones	81

I. Introducción

La organización de la fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella. La disciplina administrativa encargada de organizar esos recursos es la dirección de ventas. Por tanto, la dirección de ventas se dedica a definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas, crear el plan de ventas e implantarlo, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, ofrecerles incentivos, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución del objetivo.

El desarrollo empresarial ha asumido hoy día un significado especial, puesto que es una llave para el desarrollo económico. Los objetivos del desarrollo, el crecimiento regional y la creación de empleos dependen del desarrollo empresarial. Los empresarios son, de este modo, la semilla del desarrollo industrial y los frutos de este desarrollo son oportunidades de empleo para la juventud, es por eso que nos damos a la tarea de investigar la incidencia de la fuerza de ventas en desarrollo empresarial de las PYME en el municipio de Matagalpa durante el año 2016, con el propósito de analizar y valorar la aplicación de esta temática en la empresa distribuidora el granjero los chitos.

En la Empresa, Distribuidora el Granjero los Chitos se observa un proceso en la organización del área de venta donde empíricamente realizan algunas actividades, dado el grado de importancia de la organización de la fuerza de ventas en las actividades de este departamento se ve la necesidad de realizar una investigación debido a que la empresa se ve muy estática, en vista que no se ha visto crecimiento alguno durante todo el año 2016, en esta empresa se considera que es importante valorar algunos elementos sobre la organización de la fuerza de ventas y el desarrollo empresarial ya que por medio de este es que entran las utilidades al negocio.

La empresa no cuenta con una planeación y control de la fuerza de ventas, es importante que toda empresa tenga un tipo de plan, dirección, una asignación eficiente de sus recursos y buenos controles por el grado de importancia de todos estos elementos surge la siguiente interrogante:

¿Qué incidencia tiene la administración de venta en el desarrollo de la Distribuidora el Granjero los Chitos en la ciudad de Matagalpa?

Una vez identificado el problema de investigación se vio la necesidad de buscar antecedentes sobre esta problemática para definir bien los indicadores que se van a estudiar encontrando los que a continuación se detallan:

La Bachiller Aráuz (2015) Seminario de Graduación investigaron la temática presentada en su Seminario de Graduación se “ Incidencia del crédito empresarial de los socios de la cooperativa de Ahorro y crédito Moderna R.L en el municipio de la Trinidad- Estelí con el objetivo principal fue evaluar la incidencia de crédito en el crecimiento empresarial de los asociados y a partir de las dificultades encontradas proponer estrategias efectivas que sean aplicadas para lograr el fortalecimiento de la cooperativa y el crecimiento empresarial de sus asociados llegando a las conclusión que los factores determinantes del crecimiento empresarial de los asociados se encuentran el tipo de crédito solicitado y por ende la actividad a la que se dedica ya que el 37% de ellos se dedican a la agricultura.

Como señalan Koontz, O’Donell y Weihrich en su investigación Dirección de la fuerza de ventas en el 2003: Organizar es la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa. Organización supone:

1. Determinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
2. Agrupar las actividades en secciones o departamentos
3. Asignar cada sección a un administrador

4. Delegar la autoridad necesaria a desarrollar cada actividad
5. Proveer las actividades de coordinación, autoridad e información horizontal y vertical en la estructura organizativa.
6. El diseño organizativo proporciona a cada miembro información sobre objetivos a conseguir, las líneas de actividad formal, los niveles gargarices etc.

Según bachilleres (Hernandez & Ochoa, 2010) en Latinoamérica la Competitividad de las PYMES exponen que las pequeñas y mediana empresas son entidades productivas que generan empleos y divisas a los países, mediante la oferta de servicios y productos, una de las principales herramientas financieras para las PYMES de acuerdo con los autores en sus conclusiones, es la obtención de un financiamiento ya que eso les permite la compra de materia prima en los ciclos productivos.

Chile es uno de los países que mayores aportes ha hecho al tema, con la creación de empresas PYMES y atender de manera especializada y capacitada a los dueños y trabajadores de las pequeñas y medianas empresas.

Los bachilleres (Centeno & Zamora, 2005) investigaron en el seminario de graduación acerca del Control y evaluación de las fuerzas de ventas en las pymes de Matagalpa , con el fin de describir los pasos para el proceso de medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas en las pymes y demostrar la importancia de los sistemas de información para las fuerzas de ventas en las pymes de Nicaragua, con esta investigación se pudo identificar que hay debilidades de control y evaluación en el desempeño de la fuerza de ventas, siendo este un obstáculo para el desarrollo de la Pymes

Se analizó sobre todos los indicadores relacionados con la organización de la fuerza de venta y el desarrollo empresarial lo cual fue necesario para darle respuesta al planteamiento del problema y el cumplimiento del objetivo como es la incidencia que tiene una variable sobre la otra, con el propósito de que la empresa vea la posibilidad de crear un departamento de la fuerza de venta para tener mayor efectividad en sus operaciones.

La presente investigación de acuerdo al enfoque es Cuantitativo con algunos elementos cualitativos, cuantitativo por se van a aplicar dos elementos cuantificables como encuestas a los trabajadores y a los clientes y a su vez se están cuantificando las escalas de los indicadores y se utilizaran datos de hechos ya existentes y se pueden cuantificar y en la parte cualitativa se recopilarán opiniones acerca de los diferentes indicadores.

El paradigma de esta investigación es Positivista ya que trabajara con datos reales, los investigadores son los creadores de la problemática a investigar, los intereses del paradigma positivista son tratar de explicar, controlar y predecir lo que nos ayudara a la interpretación de datos.

Según la aplicabilidad es aplicada por que se pretende aplicar en el campo empresarial todos los componentes que resulten de la investigación para que la empresa se pueda beneficiar de los resultados de la investigación ya que identificaremos y determinaremos de qué manera inciden la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial.

Según el nivel de profundidad del conocimiento es correlacional, ya que su objetivo no es solo describir el problema o situación sino analizar las causas teniendo en cuenta la relación entre las distintas variable, está dirigido a identificar las dos diferentes variables y de qué manera inciden entre sí, sus fuentes de información, problemas y sus soluciones.

Según la orientación en el tiempo transversal, ya que se realiza en corto lapso de tiempo que será en el año 2016, aplicando los instrumentos una sola vez.

Las variables serán estudiadas son la organización de la Fuerza de Ventas, Desarrollo Empresarial y la relación que hay entre ellas.

Técnicas a usar se aplicará encuesta a los trabajadores y a clientes (ver anexo 2 y 3), posteriormente entrevista al gerente propietario del negocio (ver anexo 4), finalizando con una guía de observación (ver anexo 5).

Muestra serán de 30 personas que está compuesta por 15 trabajados y 15 clientes. Se tomó como muestra toda la población debido a que es limitada y el sistema de muestreo es por conveniencia por que se están tomando únicamente aquellos clientes con dichas características.

Para el procesamiento de la información obtenida trabajaremos con el programa Excel el cual nos generara tablas de frecuencia y gráficos.

II. Justificación

En esta investigación se estudia la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), en el municipio de Matagalpa durante el año 2016, para llevar a cabo este estudio hemos seleccionado una pequeña empresa como lo es Distribuidora El Granjero Los Chitos.

Se investigó sobre todos los indicadores relacionados con la organización de la fuerza de venta y el desarrollo empresarial lo cual fue necesario para darle respuesta al planteamiento del problema y el cumplimiento del objetivo como es la incidencia que tiene una variable sobre la otra, con el propósito de que la empresa vea la posibilidad de crear un departamento de la fuerza de venta para tener mayor efectividad en sus operaciones.

La investigación es de mucha importancia debido a que nadie puede llegar al cumplimiento de objetivos sin tener bien organizada las actividades, bien asignados los recursos, bien definida las jerarquías y para ello es necesario la existencia de un departamento de la organización de la fuerza de ventas, ya que el desarrollo empresarial se logra por medio del cumplimiento de los objetivos, pero no se puede cumplir un objetivo si está mal organizada.

Esta investigación tendrá un impacto en lo personal para el empresario por que lógicamente sus ingresos van a mejorar a través de las ventas, tendrá un impacto social desde la perspectiva de los clientes, porque probablemente al existir una buena organización en las actividades de ventas del negocio el cliente estará mejor atendido, se sentirá satisfecho y este tendrá una disposición diferente del medio donde él se desarrolla, el cliente podrá observar desde otra perspectiva la cara del negocio; se mejorara la imagen y vamos a lograr un posicionamiento en el cliente la cual nos puede ayudar a tener una publicidad indirecta del negocio.

La información del documento y los resultados les servirá a futuros investigadores, también le servirá al propietario del negocio por que los resultados tiene datos que le van a servir en la toma de decisiones, el podrá tomar o quitar algunos elementos que le están estorbando en el proceso de cumplimiento de sus objetivos, a la comunidad porque un negocio con una mejor imagen, nuevas perspectivas para la sociedad va a tener otra alternativa de entretenimiento para la población, aparte de ser un requisito de graduación la universidad nos ha servido a nosotros para poner en práctica nuestros conocimientos a lo largo de la carrera.

III. Objetivos

Objetivo general

Analizar la Incidencia de la Organización de la Fuerza de Ventas en el Desarrollo Empresarial de la Distribuidora El Grajero Los Chitos del Municipio de Matagalpa durante el año 2016.

Objetivos específicos

- Identificar la aplicación de los componentes del proceso de la organización de la fuerza de ventas en la Distribuidora El Granjero Los Chitos.
- Determinar los mecanismos aplicados en las acciones de ventas de la Distribuidora El Granjero Los Chitos.
- Describir el Desarrollo Empresarial que ha tenido la Distribuidora El Granjero Los Chitos con los componentes del proceso organizacional de la fuerza de ventas utilizada.
- Valorar la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el Desarrollo Empresarial de la Distribuidora El Granjero Los Chitos el año 2016.

IV. Desarrollo

4.1 Organización de la fuerza de Ventas

La primera función de la gestión o administración de la fuerza de ventas consiste en su organización. Esta es la que permite ordenar las actividades de un grupo de vendedores de una determinada empresa, también ayuda para mejorar las ventas y alcanzar los objetivos planeados. La fuerza de venta está formada por el grupo de vendedores de una empresa u organización. Anteriormente las empresas giraban en torno a los productos y los vendedores estaban capacitados intensamente con las características de los productos.

Adam Smith, dos siglos atrás señaló que si se dividen las actividades habrá eficiencia para desempeñar el trabajo. A través de la organización de la fuerza de las ventas se puede vender diferentes líneas de productos en zonas geográficas diferentes.

Es decir que en toda empresa debe haber una organización de las fuerzas de ventas de esta manera las empresas pueden trabajar de una manera más organizada y lograr cumplir con los objetivos esperados. Una buena organización de la fuerza de ventas es leal a su empresa, y los vendedores leales atraen clientes leales

4.1.1 Componentes de la organización de la fuerza de Ventas

La organización de la fuerza de ventas se compone por vendedores internos y vendedores externos.

La organización de la fuerza de ventas empieza por diferenciar a la fuerza de ventas interna que son los vendedores que trabajan dentro de las instalaciones de la empresa, de la fuerza de ventas externa que son los vendedores que salen al campo para visitar a los clientes. En caso de contar con vendedores externos es necesario determinar la estructura que contará esta fuerza de ventas, si se va a utilizar una estructura por territorio, una estructura por producto, una estructura por cliente, o una combinación de éstas.

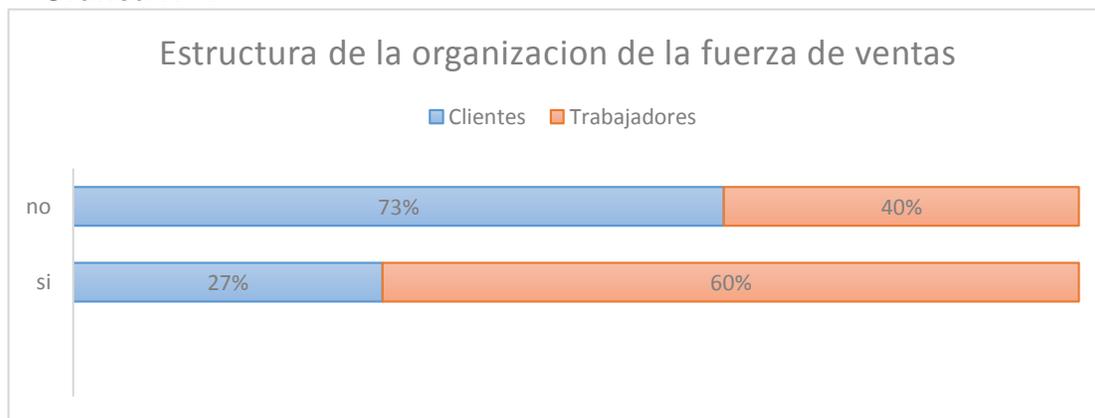
4.1.1.1 Estructura Organizacional De La Fuerza De Ventas

La estructura organizacional no es otra cosa que ordenar las actividades de un grupo de personas. La meta del diseño de una organización es dividir, coordinar las actividades de modo que el grupo alcance mejor los objetivos comunes si sus elementos actúan como grupo que si lo hacen individualmente. (Ralph E. Anderson, 2012).

La actividad debe estar dirigida y ordenada de modo que la empresa se beneficie y debe brindar estabilidad y continuidad a las que son designadas a las distintas personas de la fuerza de ventas y los diferentes departamentos de la empresa. Según el autor nos habla que una estructura organizacional de las fuerzas de ventas es la manera como una empresa ordenada debe estar estructurada.

En la actualidad algunas empresas de la ciudad de Matagalpa organizan sus ventas y su fuerza de venta de tal manera que la fuerza de venta coordine bien sus actividades para que los resultados sean positivos y los esperados, cada vendedor debe manejar bien cada actividad de acuerdo a los diferentes productos y con los respectivos clientes, no a todos los clientes le puede dar las mismas promociones porque algunos necesitan el producto es más fácil poder ofertarles pero otros no y para convencer al cliente y realizar la venta se apoyan de las promociones, ósea descuentos o bonificaciones por producto.

Gráfica N° 1



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a cliente y trabajadores

El Gráfico N° 1 se analiza la aplicación de una estructura organizacional en la fuerza de venta donde la opinión del 27% de los cliente y el 60% de los trabajadores señalan que si esta la existencia de una estructura organizacional, caso contrario del 73% de los clientes y el 40% de los trabajadores quienes opinan de que no, esta diferencia en los resultados se debe a que probablemente no existe la estructura formalmente, el 60% de los trabajadores que expresan que sí, es porque ellos realmente están organizados de alguna manera para realizar sus labores por eso ellos opinan que si hay una estructura, en el caso del 73% de los cliente que opinan que no, obedece a que ellos han observado mucho desorden al momento de la atención de parte de los vendedores, el otro 27% de los clientes que se sienten satisfechos por eso opinan que están bien organizados en sus actividades.

El Gerente asegura que no tiene exactamente una estructura organizacional formal en documento pero que si todas sus actividades son organizadas de acuerdo con las demandas del cliente.

En la observación realizada se visualizar que efectivamente no tienen un departamento de organización de fuerza de ventas, pero si por características de la actividad económica que ellos realizan reúnen requisitos para que desarrollar una estructura organizacional dentro del negocio.

En comparación con la teoría y la práctica hemos la Distribuidora el Granjero los Chitos no cuentan con una estructura formal de fuerza de ventas pero se tiene en cuenta que reúnen los requisitos necesarios para la implementación de una estructura organizacional de fuerza de venta ya que por el giro de su negocio es de vital importancia, hoy en día es muy importante la implementación de una estructura de organización de ventas ya que son el pilar principal para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, teniendo en cuenta que cumple con los requisitos necesario para dicha implementación, sería muy bueno aterrizar las ideas y fortalecer esta área de la Distribuidora aprovechando los elementos que ya se tiene para lograr un excelente desarrollo en el siguiente año.

a) Producto/ Marca

Toda organización está organizada de distintas formas una de las maneras de organizarse es por producto o por marca el cual es un área específica para mayor facilidad y control de la empresa. (David Jobber, 2009).

La organización orientada al producto permite al Gerente de ventas controlar el esfuerzo de ventas que asigna a los distintos productos de la línea de la compañía.

La principal ventaja de organizar la fuerza de ventas por producto es que cada vendedor se familiariza con los atributos técnicos, las aplicaciones y los métodos eficaces para vender determinado producto o productos a fines. La desventaja es que duplica los esfuerzos, estas duplicaciones llevan a que los gastos de ventas sean más amplios que los de una organización geografía simple, así mismo necesita mayor coordinación entre las diversas coordinaciones, se requiere más personal administrativo y de ventas los cuales da como resultado que en este rubro los costos son más altos.

Gráfico N° 2



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta cliente, trabajadores

Gráfico N° 3



En el Gráfico N° 2 se puede apreciar que el 100% de los clientes y el 67% de los trabajadores nos dicen la fuerza de venta en la distribuidora el granjero los chitos se encuentra organizada por producto, dado que dicha empresa oferta diferentes tipos de concentrados para las distintas especies animales. El 33% de los trabajadores dicen que no están organizados por producto, ya que ellos solo venden una sola marca de concentrado, en el caso del 100% de los clientes que aseguran que su organización es por producto ya que ellos le venden varias líneas de concentrados.

Según los datos obtenidos en la entrevista con el gerente ellos si han adoptado una organización por producto, la cual está dividida en distintas líneas para los diferentes animales.

Según lo observado en el negocio ellos se han organizado empíricamente por líneas de producto en este caso las distintas líneas de concentrado que pertenecen a una marca.

Cabe recalcar que los clientes tienen mayor apreciación de su forma de organización ya que ellos van a buscar un producto en específico estando ya segmentados en su

debida línea y los trabajadores pueden estar confundidos ya que ellos no tienen una organización establecida formalmente y también tienen clientes en específico que atienden por rubros mayorista o minoristas.

En el Gráfico N°3 donde se habla de la estructura organizacional por marca donde el 20% de los clientes y el 60% de los trabajadores opinan que si estas organizados por marca caso contrario del 80% de clientes y 40% de los trabajadores que opinan que no, en este caso el 60% de trabajadores que dice que si puede que opinen de esta manera, ya que concentrados el granjero es una marca muy bien posicionada a nivel nacional, es por eso la afluencia de clientes que tienen, y el otro 40% que opinan que no, porque no creen que la marca sea el motivo por el cual el producto se vende y porque ellos solo venden una marca ; en el caso del 80% de clientes que opinan que no están organizados de esta manera ya que ellos no distribuyen distintas marcas y el 20% que dijo que si puede que tengan preferencia al buscar su concentrado para sus animales por eso ellos opinan que si están organizados por marca.

Según la entrevista con el Gerente de la Distribuidora el granjero los chitos, dice que ellos no cuentan con una estructura organizacional por marca ya que ellos solo distribuyen una sola marca de concentrado con diferentes líneas.

En la observación realizada en campo es notable que ellos no cuentan con los medios para estar organizados por marca ya que ellos solo distribuyen una sola marca de concentrados la cual cuenta con varias líneas dirigidas a los diferentes animales.

En comparación de la teoría con la práctica se observa que en cuanto al análisis del Gráfico N°2 y N°3 la Distribuidora el Granjero los Chitos tiene una organización de la fuerza de ventas por producto, implementada de manera empírica pero que les ayudado a mantener un de orden en las actividades y para con los clientes, en comparación con la marca que también juega un papel importante ya que ella está bien fijada en la mente de los clientes la cual prefieren concentrados el granjero antes

que otro; Lo cual indica que la marca juega un papel importante a la hora de posicionar un producto en la mente del consumidor, la marca y el producto van de la mano a la hora de llevar acabo la venta juegan, se acopla él una al otro para lograr el éxito en las ventas.

b) Función

La organización por función de ventas requiere que el vendedor posea distintas habilidades y capacidades de modo que diferentes vendedores se especialicen en desempeñar distintas funciones de ventas. (Castillo, 2011)

Una organización funcional consiste en tener una fuerza de ventas que se especialice en buscar clientes en perspectiva de nuevas cuentas y desarrollarlas mientras que otras fuerzas se dedica a mantener y dar servicios a los clientes de siempre.

Realmente lo que se trata de percibir con estos niveles es que si una empresa no está estructurada de manera funcional es una empresa que jamás va a crecer no se puede descuidar a los clientes que ya posee un empresa para ir en busca de nuevos clientes y tampoco se puede quedar con los clientes que ya tiene sin captar más clientes por eso la mejor forma es que la empresa este estructurada por función es decir tengo personal de piso que es el que atiende y les da seguimiento a mis clientes y tengo mi personal de calle se pudiera decir que es el que anda en busca de nuevas expectativas para la empresa.

Gráfico N° 4



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a cliente y trabajadores

En el Gráfico N°4 donde se habla de la organización por función, donde los 7% de los clientes y el 20% de los trabajadores opinan que si están organizados por función lo contrario al 93% de los clientes y el 80% de los trabajadores opinan que no están organizados por función, esta diferencia en los resultados puede darse ya que no están organizados por funciones por que no se les han asignado específicamente y les toca realizar tareas que no les corresponde, lo que concuerda con el bajo porcentaje reflejado con los clientes y trabajadores que opinan que si tiene organización funcional, ya que ellos desempeñan muchas distintas funciones.

Según la entrevista con el Gerente de la Distribuidora El Granjero Los Chitos nos dice que ellos si tienen una organización por función ya que cada uno de la fuerza de venta desempeña una función diferente pero no obstante cuando ocurre algún altercado les corresponde asumir otras funciones ajenas a las ya establecidas.

En la observación que llevo a cabo en campo se puede notar que en realidad la fuerza de venta desempeña distintas funciones las cuales causan un descuido en sus funciones propias.

Según los resultados esto indica que la Distribuidora tiene muchas debilidades en el uso de organización por función ya que los vendedores no han sido capacitados, ni orientados hacia sus funciones laborales estos realizan varias funciones que no son las que les corresponden porque nunca han sido establecidas, y ellos ejercen muchas tareas en el negocio, según lo que plantea el gerente él no ha orientado en sus funciones a su empleados porque de esta manera si necesita que realicen otras tareas no hay problema en que ellos las realicen, es recomendable asignar a la fuerza de venta sus funciones y a todo el personal, para que ellos se sienta orientados, tengan una responsabilidad por la cual responder y puedan lograr con éxito sus tareas y su cumplimiento eficiente de labores.

c) Geográfico

El método más sencillo y frecuente para organizar la fuerza de ventas de una compañía, consiste en cada vendedor se le asigna un territorio geográfico distinto y cada vendedor es responsable de realizar las actividades necesarias para vender todos los productos de la línea de la empresa de todos los tiempos en perspectiva en un territorio dado. (Azorín Escolano, 1997).

Organizar las ventas por geografía ofrece varios beneficios entre los cuales el más importante es el de obtener los costos más bajos, como solo hay un vendedor para cada territorio, tales áreas tienden a ser más pequeñas que otras formas de organizaciones tanto el tiempo de los viajes como los gastos son mínimos. Así mismo se requiere menos niveles administrativos para coordinarlos.

Este tipo de estructura se genera cuando las empresas crecen abriendo sucursales o plantas en lugares geográficos distintos al lugar de donde son originarias; o cuando su crecimiento las conduce a penetrar en mercados nuevos. En todo caso, la estructura divisional geográfica se recomienda cuando las empresas tienen un ámbito de acción territorialmente extenso.

Algunas Características de esto son:

- Atractiva para empresas a gran escala cuyas actividades estén física o geográficamente dispersas.
- Generalmente en compañías comerciales o de servicios.
- Las actividades en una determinada área del territorio se agrupan y asignan a un gerente.
- Tienen numerosos puntos de venta y atención al cliente.
- Consiste en agrupar las actividades con respecto al área de donde se ejecutará al trabajo o área de mercado que cubrirá la empresa.
- Proporciona servicios similares en forma simultánea en todo el país.
- Coloca la responsabilidad en un nivel inferior.

Grafico N° 5



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a cliente y trabajadores

En el análisis de Gráfico N°5 en el que el 53% de los clientes y el 33% de los trabajadores opinan que la Distribuidora El Granjero Los Chitos está organizada por territorio, lo contrario al 47% de los clientes y 67% de los trabajadores encuestados que opinan que no están organizados por territorio.

Esta diferencia en los resultados puede que se deba a que 53% de los clientes que opinaron que si no sean de la zona de Matagalpa, pero que siempre se les haya

dado atención e incluso facilitado la adquisición de los concentrados, poniendo o surtiendo otros sub distribuidores para facilitarles a los clientes la compra, en el caso del 47% de los clientes que opinan que no puede que en el tiempo que tiene comprando sus productos nunca haya experimentado una compra fuera del lugar donde normalmente adquiere su producto.

En el caso del 67% de los trabajadores que opinaron que no están organizados por territorios puede que ellos opinen de esta manera ya que se atienden distintos territorios, pero por medio de otros sub distribuidores no exactamente tienen una organización interna en cada territorio donde se pueda encontrar concentrados el granjero. Y el 33% que opinan que si se está distribuido por territorio puede que hayan experimentado una compra satisfactoria en algunos de los distribuidores independientes y por eso ellos opinen que sí.

Según la entrevista con Gerente de la Distribuidora El Granjero Los Chitos no tienen una organización por territorio, pero ha tratado vender su concentrado por medio de sub distribuidores para llegar a más territorios y facilitarles la compra a los clientes.

En la observación realizada en el negocio se puede ver que ellos no están organizados por territorios que, si buscan sub distribuidores para poderle surtir el producto y hacer más fácil el acceso a personas de otro domicilio, por ejemplo, Matagalpa sus municipios, Jinotega y sus municipios.

Comparando la teoría con la práctica la Distribuidora El Granjero Los Chitos no tiene una organización por territorio la central distribución Concentrados el Granjero si está dividida de manera geográfica he aquí donde la Distribuidora el Granjero loa Chitos juega un papel importante para la zona norte del país, se cree que por el giro del negocio ellos reúnen las condiciones necesarias para organizarse de esta manera, se tiene oportunidad de expandirse tanto a Jinotega como a los municipios en la ciudad de Matagalpa lo que sería de mucho provecho tanto como para los clientes

como para el negocio esto implicaría costos más bajos evitándose pagos de transporte de concentrados, concentrarse más en cada una de los territorios donde se quiere expandir, atención personalizada hacia los clientes lo cual sería muy provechoso para el negocio.

d) Cliente

La organización de fuerza de ventas por cliente es una extensión natural del “concepto de Marketing” que refleja una estrategia de segmentación de mercado (David Jobber, 2009).

Cuando los vendedores se especializan en visitar a un tipo particular de cliente, conocen mejor sus necesidades y requerimientos. También aprenden a desplegar distintos enfoques de ventas para diferentes mercados y a poner en prácticas programas especializados de marketing y promociones, una ventaja de que el vendedor se especialice en el cliente es conforme más se familiarizan con su negocio y necesidades específicas, aumenta la probabilidad de que descubran ideas para otros productos y enfoques de Marketing que resulten atractivos a ese cliente.

Esta estructura organizacional permite a los Gerentes de Marketing un mejor control y manejo en las ventas es decir si cada vendedor se organiza según el tipo de clientes es mucho menos probable que se pierda una venta, por ejemplo dentro de una compañía los recursos humanos tienen caracteres y carismas distintos puesto que no son robotizados esto que nos dice que al igual así son los clientes cambiantes y de caracteres distintos es por eso que la idea de que una organización divida su fuerza de venta por cliente es la mejor manera de trabajar no puedes poner a un vendedor de mal carácter con un cliente que también lo tenga en todo caso terminarías corriendo al vendedor y perdiendo al cliente.

Gráfico N° 6



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a cliente y trabajadores

En el análisis de Gráfico N°6 donde se habla de organización de esfuerzos de venta por cliente donde el 93% de los clientes y el 47% de los trabajadores opinan que si existe dentro de la distribuidora el granjero los chitos una organización por clientes lo contrario del 7% de clientes y 53% restante de trabajadores que opinan que no tienen esta organización, la diferencia de resultado puede darse ya que el 93% de los clientes que opinan que si pueden haber sentido muy bien atendidos, con atención personalizada mientras el otro 7% de los clientes que creen que no están organizados pueden ser clientes que no visitan muy seguidos el negocio y cuando se les ha brindado atención cualquiera de los vendedores les ayuda.

En cuanto al 47% de los trabajadores que opinaron que si están organizados por clientes puede que ellos en algún momento tengan una muy buena comunicación con algún cliente y estos prefieran su atención cuando llegan al negocio por eso ellos creen que, si tienen organización por cliente, en cambio el otro 53% que cree que no están organizados por clientes porque ellos brindan su atención a los clientes que llegan al negocio sin preferencia alguna.

Según la entrevista realizada al gerente del negocio él dice que si tienen una organización por cliente ya que ellos cuentan con diferentes tipos de clientes algunos son mayoristas y a estos se les brinda una atención personalizada.

En la observación realizada llegamos a observar que si existe una organización por cliente ya que los trabajadores tienen identificados los clientes mayoristas los que son atendidos de forma personalizada ya que ellos tienen mejores precios.

La Distribuidora El Granjero Los Chitos si cuenta con una organización por clientes ya que ellos tienen una lista de clientes divididos en clientes mayoristas, clientes pequeños y clientes que visitan el negocio de vez en cuando, los clientes mayoristas tienen mejores precios y exclusividades en sus zonas, lo clientes pequeños son aquellos que compran muy seguidos pero en pocas cantidades y los que están visitando por primera vez el negocio, por lo que si se observa este tipo de organización la cual se le saca provecho y sería muy bueno fortalecer este tipo de organización ya que es muy efectiva, se conoce muy bien al cliente sus necesidades para lograr una mejor satisfacción.

4.1.1.2 Distribución De Los Esfuerzos De Ventas

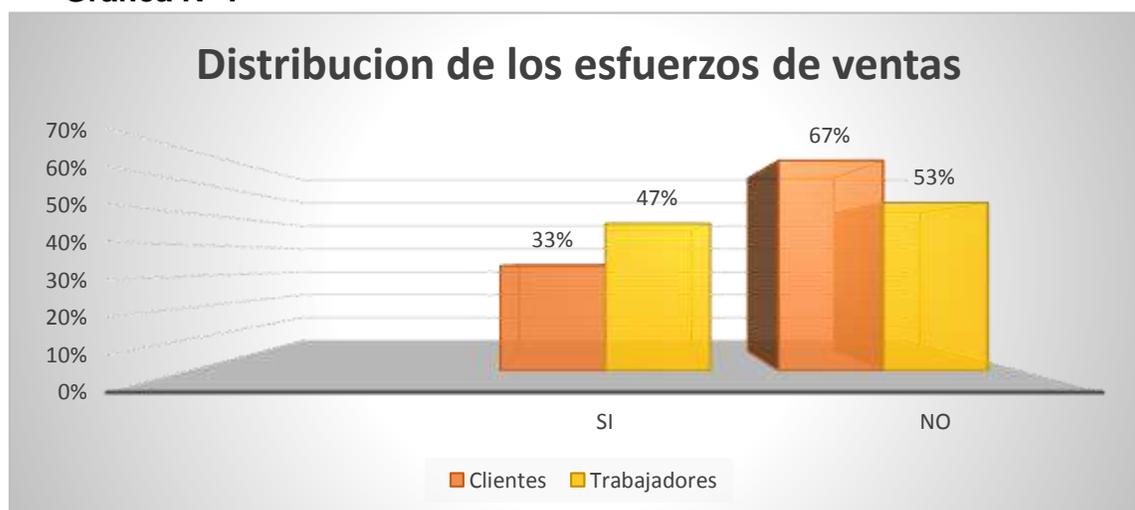
(Díez de Castro, Navarro, Peral, 2003)

- Ordenar las actividades del grupo de vendedores.
- Dividir y coordinar las actividades para un mejor alcance de las metas.
- Orientar las actividades de la fuerza de ventas a los intereses de los clientes.
- Coordinar las actividades al interior de la empresa, por ejemplo: producción, logística, desarrollo, finanzas.
- Integrar las tareas de la empresa a la satisfacción de la necesidad del comprador.

Según lo citado por el autor la distribución de los esfuerzos de venta no es más que un ordenamiento o repartición por decirlo así de las actividades es decir que se designan las actividades ya sea por territorio o por el tiempo o también puede ser por el tipo de cliente.

La distribución de las fuerzas de ventas como expresan los niveles anteriores se hace con el fin del cumplimiento de metas, es decir si los esfuerzos de ventas, por ejemplo, en la empresa claro hay un área de venta de calle salen un grupo de personas a vender todos los servicios que esta ofrece como: cable, internet, líneas fijas, y planes pos pago. Entonces se reúnen en la mañana y se distribuyen un grupo cubre un barro y otro grupo cubre otra zona o incluso a veces lo hacen por cumplimiento de metas y un grupo solo ofrece cable y el otro grupo ofrece planes pos pago podemos ver cómo está la distribución de las fuerzas de ventas.

Gráfica N° 7



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a cliente y trabajadores.

En la Gráfica N°7 donde analiza la distribución de los esfuerzos de ventas donde el 33% de los clientes y el 47% de los trabajadores opinan que los esfuerzos de ventas están bien distribuidos a diferencia de 67% de clientes y 53% de trabajadores que opinan que lo esfuerzos de ventas no están bien distribuidos, en el caso del 33% de

clientes que cree que están bien si tienen una buena distribución de los esfuerzos de venta puede que ellos hayan observado una buena organización, división y orden en las actividades de la fuerza de venta por eso ellos opinan que si están bien distribuidos en cambio el 67% de los clientes que opinaron que no tienen una buena distribución pueden haber observado algún desorden y haber tenido una experiencia por la cual ellos opinen de esta manera.

El otro 47 % de los trabajadores que opinan que si está bien distribuidos los esfuerzos puede que de alguna manera ellos se sientan organizados y que de esa manera logran realizar bien sus actividades por eso opinan que sí, pero el otro 53% que opinan que no están bien distribuidos los esfuerzos porque ellos en realidad han observado que, aunque de alguna manera ellos se organizan siempre tienen debilidades por lo que ellos creen que sus esfuerzos no están bien distribuidos.

Según la entrevista con el Gerente de la Distribuidora El Granjero Los Chitos dice que si existe una distribución de los esfuerzos de venta que se ha implementado de manera empírica y ellos han tratado de seguir los pasos para ir mejorando en organización, coordinación y división de los esfuerzos.

En la observación que se realizó si se visualiza una distribución de los esfuerzos de venta, pero realizada empíricamente aún se ven debilidades en la logística de entrega y otros puntos.

En la comparación de la teoría ya la práctica la Distribuidora muestra muchas debilidades en la distribución de los esfuerzos es notable la debilidad en la organización, logística y otros aspectos, si la fuerza de ventas de la Distribuidora el Granjero los Chitos se dividiera las tareas y funciones serían más eficaces y muy eficientes en el momento de cerrar una venta.

Asignación De Tareas

Este proceso implica la asignación de las órdenes de producción a los centros de trabajo. Estos centros de trabajo pueden ser de dos tipos: El orientado a capacidad y el otro a la asignación de tareas específicas dentro del centro de trabajo.

Muchas empresas tienen dificultad en la planificación para la asignación de tareas ya que suelen sobrecargar la producción de cada centro de trabajo y esto debido al desconocimiento del desempeño del centro de trabajo.

Gráfico N° 8



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a trabajadores

En el análisis de la Gráfica N°8 en base a la asignación de los recursos de la Distribuidora el Granjero los Chitos donde el 80% de los trabajadores encuestados opinó que sí han utilizado la asignación de tareas a la hora de hacer la distribución de los esfuerzos de ventas lo contrario del 20% de los trabajadores restantes los cuales opinaron que no se les eran asignadas las tareas ya que muchas veces les tocaba cubrir otros puestos que no eran los suyos o realizar tareas que no correspondían a su trabajo, lo cual el 80% que opinó que sí fue porque en realidad sí se les asignan las tareas pero a la hora de cumplirlas, siempre les tocaba realizar

tareas o actividades que no le correspondía, pero si fueron orientadas sus tareas antes de empezar sus labores.

En la entrevista con el gerente él comenta que si se le ha asignado a la fuerza de venta sus tareas pero que en realidad a veces les toca desempeñar otras tareas que no les corresponden.

En la observación de campo que se hizo se observa a la fuerza de venta realizando tareas fuera de lo que fue asignado, lo cual nos muestra que la distribuidora está teniendo fallas en la asignación de tareas a la hora de ser cumplidas.

En comparación de teoría con la práctica, la Distribuidora el Granjero los Chitos muestran muchas debilidades, a la hora de ser asignadas las tareas a su fuerza de venta estos están trabajando bajo su propia dirección sin seguir un plan o una asignación de roles los cuales cumplir diariamente, seria excelente dedicarle tiempo en lograr una asignación de tarea eficaz, incluso esto puede llevar a los trabajadores a la desmotivación es recomendable hacer una reuniones periódicas donde la fuerza de venta pueda expresar como se siente y aportar ideas para un crecimiento nos solo de la empresa sino profesional y personal de los mismos.

- **Pasos Para Organizar Las Ventas**

Son mecanismos que utilizan las organizaciones empresariales para una organización de las ventas efectiva. (Díez de Castro, Navarro, Peral, 2003).

Según el autor son pasos a seguir y se pueden detallar algunos pasos a seguir para poder llevar una buena organización en las ventas:

- Volumen de ventas por producto, grupo de clientes y territorio.
- Volumen de venta como porcentaje de la cuota o potencial del territorio.

- Pedidos: número e importes
- Porcentaje del cierre: cantidad de pedidos dividida entre el número de visitas.
- Porcentaje de visitas: número de visitas por día o por semana.
- Gastos relacionados con la venta directa: total de gastos c como porcentajes de las ventas.
- Factores cualitativos
- Conocimiento de los productos, de las políticas de la compañía y de la competencia.
- Administración del tiempo y preparación de las visitas.
- Aspecto personal.

Gráfico N° 9



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a trabajadores.

En el análisis de la Gráfica N° 9 la cual habla de los pasos para la organización de la fuerza de ventas en la que el 80% de los trabajadores opinaron que no se aplica ningún pasó para lograr una buena organización de la venta a lo que el otro 20% de los trabajadores opinaron que si toman en cuenta pasos para lograr una mejor organización ya que puede que este porcentaje haya experimente de alguna manera empírica organización a la hora de vender.

En la entrevista con Gerente él menciona que si siguen pasos para una mejor organización de la fuerza de ventas por ejemplo hacen reuniones una vez a la semana, pasan itinerario de actividades semanal y llevan un reporte de ventas y visitas de los clientes.

En la observación de campo realizada si se puede visualizar una pequeña aplicación de pasos para una mejor organización de los esfuerzos de ventas, ya que, si se pasan itinerario de actividades, y reportes de visitas, pero muchas veces los vendedores dejan de atender sus labores por cumplir otras ordenes fuera de sus tareas.

Se llegó a la discusión que la Distribuidora el Granjero los Chitos si muestra algunos de los pasos para una mejor organización de fuerza de ventas hacen usos de planes de ventas, itinerarios semanales de actividades, reportes de ventas, pero aun muestran debilidades que deben superar para tener mayor éxito en las actividades diarias de la fuerza de venta, he ir creciendo de manera muy organizada, estos pasos representan una parte muy importante a la hora de organizar cualquier empresa ya que estos son la pautas o mecanismos para lograr día con día ventas efectivas.

- **Cuotas de ventas.**

(Díez de Castro, Navarro, Peral, 2003)

Una cuota es una parte de un todo. Representa la parte de las ventas totales o previstas de la empresa que esperan que realicen o consigan una sucursal, un representante, intermediario, distribuidor y normalmente en una zona determinada. Se trata de un objetivo de rendimiento para un horizonte temporal y específico siendo útiles para la planeación y valoración de la fuerza de ventas.

Las cuotas son metas cuantitativas a corto plazo deberán reflejar los potenciales de ventas si se emplean para recompensar el rendimiento.

Las cuotas de ventas representan un papel muy importante en los negocios, aunque muchos no las utilizan en el área de Matagalpa, estas ayudan a medir el rendimiento y mejorar el crecimiento de la empresa, aparte que ayudan a tener una mejor organización de la fuerza de ventas.

- **Establecimiento De Las Cuotas De Ventas**

Al establecer la cuota de ventas, ten en cuenta los siguiente requisitos:

-Objetividad: debes calcular la cuota a partir de datos como las ventas anteriores, la evolución prevista del mercado, la capacidad del equipo comercial, etc.

-Claridad: procura que la cuota sea comprensible, de forma que los cálculos que se derivan de ella (como los objetivos de cada vendedor) resulten fáciles de entender.

-Viabilidad: la cuota de ventas debe ser ambiciosa pero realizable; si estableces una meta imposible distorsionará la actividad comercial y generarás frustración.

Por último, si al final del periodo no has alcanzado la cuota fijada, debes analizar qué ha fallado en tu estrategia y realizar las correcciones necesarias. (htt)

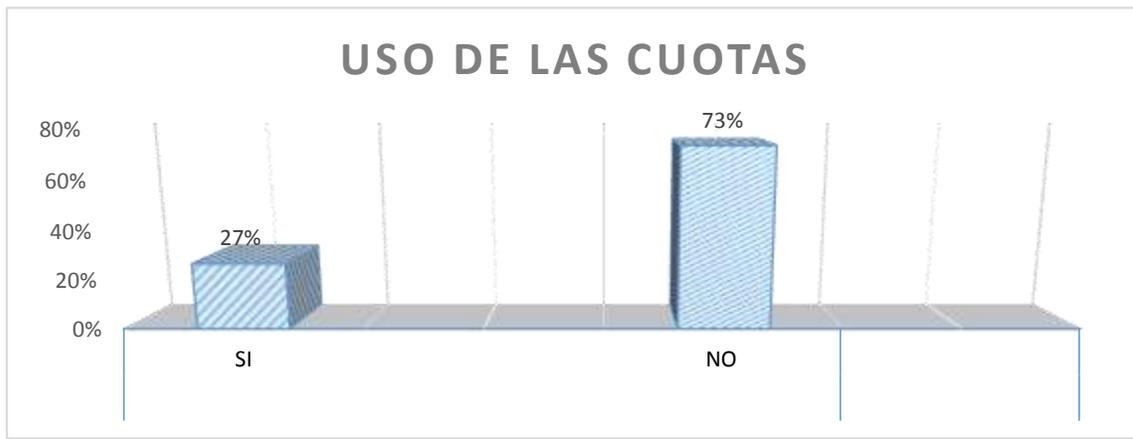
El establecimiento de cuotas es fundamental ya nos ayuda tanto al rendimiento de la empresa como el de la fuerza de ventas, esta nos ayuda analizar si el trabajo se está llevando a cabo de manera correcta y si no fuese así nos da pauta para ver en que se está fallando como empresa.

- **Uso De Las Cuotas**

Las cuotas se usan de manera puntual para que su uso sea correcto y el más adecuado:

- ✓ Un área geográfica
- ✓ Una línea de productos
- ✓ Clientes específicos
- ✓ Por zonas
- ✓ Ventas estacionarias
- ✓ Volúmenes de ventas

Gráfico N° 10



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a trabajadores.

En el análisis de la Gráfica N°10 donde habla del uso de las cuotas en la fuerza de ventas donde el 73% de los trabajadores opinan que en la empresa nunca se le ha dicho que tienen que cumplir una cuota de venta, y el otro 27% de los trabajadores opinan que, si se les pide cuotas a cumplir, ya que ellos al ser un distribuidor autorizado tienen una meta de ventas anual que cumplir.

En cuanto a la entrevista con el Gerente plantea que no hace uso de las cuotas que ellos trabajan en equipo para lograr una meta anual.

En la observación que se realizó en el campo, obviamente no hacen uso del establecimiento de cuotas, que ellos cumplen una meta anual, pero trabajan como equipo para cumplirla.

La Distribuidora El Granjero Los Chitos no hace uso de las cuotas de venta en su fuerza de venta ya que ellos no contaban con un cuerpo de ventas grande, lo que con el tiempo ha ido cambiando, las cuotas de venta podrían ponerse en práctica y mejorar el rendimiento de las ventas y de esta manera también se puede motivar al personal retribuyendo sus esfuerzos, como empresa se lograría la meta anual puesta al negocio sin ninguna dificultad, por lo que sería provechoso para la Distribuidora implementar la cuotas de ventas, para lograr un excelente crecimiento, a la vez motivación en su fuerza de venta.

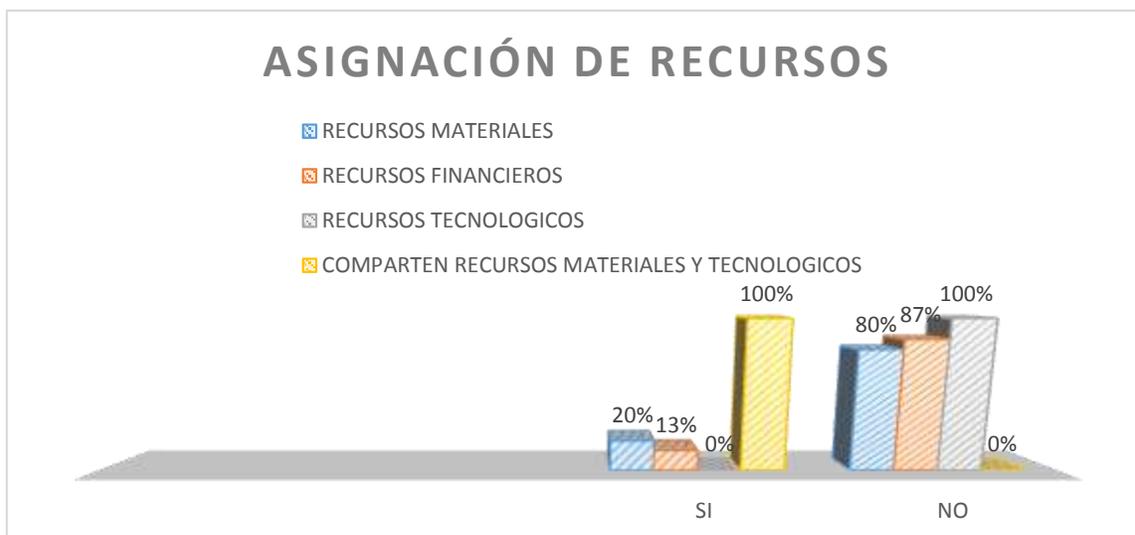
a) Asignación De Recursos

La asignación de recursos es la distribución de activos productivos en sus diferentes usos.

El asunto de la asignación de recursos se origina de cómo las sociedades buscan balancear los recursos limitados como el capital, el trabajo y la tierra, frente a las diversas e ilimitadas necesidades de sus integrantes. Los mecanismos de asignación de recursos abarcan el sistema de precios en las economías de libre mercado y la planeación gubernamental, ya sea en las economías operadas por el estado o en el sector público de economías mixtas.

La finalidad de distribuir los recursos es siempre la de obtener la máxima productividad posible a partir de una combinación dada de activos. Por consiguiente, los mecanismos de asignación más conocidos son las empresas, el hogar y el gobierno.

Gráfico N°11



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a cliente y trabajadores

En el análisis de la Gráfica N°11 donde habla de la asignación de los recursos para una mejor distribución de los esfuerzos de venta donde el 100% de los trabajadores opinan que tienen que compartir los recursos materiales y tecnológicos con sus otros compañeros ya que son con los únicos que se cuentan, el 20% opina que si se les asignan todos los recursos materiales quizás alguna vez se les fue asignada alguna calculadora o lápiz por eso ellos opinan que sí, el 13% opino que si se les asignan recursos financieros a la hora de salir a realizar una venta porque alguna vez experimentaron el pago de viáticos a la hora de ir fuera.

En el caso contrario el 100% de los trabajadores opina que no se les asignan de ninguna manera recursos tecnológicos para tener una mejor distribución de fuerza de venta, el 87% opino no se les asignan recursos financieros para mejorar la venta y resolverle de manera instantánea al cliente, el 80% dijo que no se les brindan los recursos materiales necesarios, ellos opinan esto ya que no se les asigna calculadora, lápices y materiales para mejorar las ventas, el 87% que dijo que no se le asignaban recursos financieros porque no se les da viáticos, ni ganan por comisiones, y el 100%

opina que nunca han recibido un recurso tecnológico que mejore y facilite el contacto con el cliente.

Según la entrevista con el Gerente expresó que fueron asignados recursos materiales a toda su fuerza de venta pero que ellos los desaprovechan y pierden, en cuanto a los recursos financieros el comenta que no brinda estos recursos a menos que sea muy necesario y de vital importancia, y en los recursos tecnológicos plantea que no se le han dado la oportunidad de renovar los recursos tecnológicos actuales y que por ende todos los trabajadores hacen usos de los mismos recursos tecnológicos.

En la observación realizada en el negocio es notorio la falta de recursos materiales, y tecnológicos lo trabajadores no cuentan con lápices, solo cuentan con dos calculadoras y solo existe una computadora lo cual indica que esta empresa necesita una mejor organización para la asignación de recursos.

Se creó que la Distribuidora el Granjero los Chitos no cuenta con una buena asignación de recursos, necesita organizarse, trabajar en equipo, la administración debe tomar riendas, realizar un contrato donde se le de responsabilidad a su fuerza de venta de cuidar y todos sus recursos asignados para que el cumpla su trabajo de manera eficiente, logrando una mejor atención a sus clientes y aprovechamiento de los mismos.

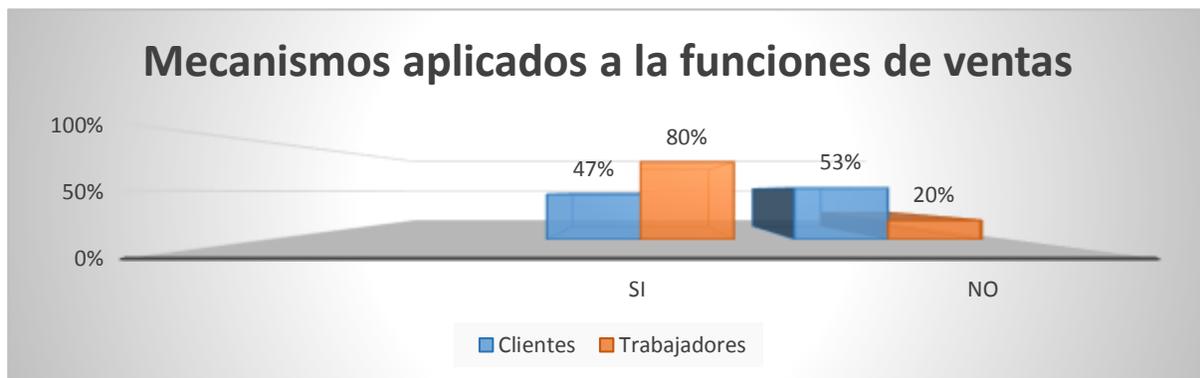
4.1.1.3 Mecanismos Aplicados En Las Funciones De Ventas

Los mecanismos aplicados a las funciones permiten corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto de ventas amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales. (David Jobber, 2009).

En este texto lo que el autor quiere decir, es que a través de los mecanismos de ventas las empresas pueden obtener un mayor control ya sean numéricos o estadísticos sobre las realizaciones de los objetivos y poder así mejorar el funcionamiento organizacional de la empresa.

Los mecanismos de las empresas están de la mano con los objetivos, y el cumplimiento de estos, ayuda en el crecimiento empresarial. Por ejemplo, la institución financiera implementa mecanismos para la atracción de nuevos clientes, no olvidando que estos ya son conocedores de todos los técnicos de ventas al igual que la implementación del pre y post ventas en todos los clientes.

Gráfica #12



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a cliente y trabajadores.

En la Gráfica N°12 donde analiza los componentes de la organización de la fuerza de ventas, el 80% de los trabajadores y 47% de los clientes, opinan que si aplican mecanismos a las funciones de las fuerzas de venta, mientras el 53 % de los clientes y el 20% de los trabajadores opinan que la distribuidora no aplica mecanismos, esta diferencia de resultados puede darse ya que el 47% de los clientes que opinaron que si aplicaban mecanismos pueden haber observado alguna promoción, publicidad e incluso haber sido beneficio, en cambio el 53% que opina que no quizás nunca hayan aprovechado alguna promoción e incluso nunca escuchado o visto alguna publicidad del negocio.

En la entrevista con el Gerente él plantea que si utiliza los mecanismos aplicados a las ventas y que trata de sacar provecho siempre tiene en cuenta promociones y promueve el negocio por medio de las redes sociales donde se dan a conocer las promociones y regalías del mes.

En la observación es notable que si ponen en práctica mecanismos aplicados a las ventas lo cuales le han brindado, buenos resultados.

Según los resultados la Distribuidora El Granjero los Chitos, si pone en práctica mecanismos aplicados a las ventas, en esta parte aún se tiene debilidad por lo que algunos de sus clientes no han tenido apreciación de estos, es excelente tomar en cuenta la opinión de manera constructiva para mejorar tanto como con los mecanismos que ya se cuenta, como implementar nuevos mecanismos para potencializar las ventas y la satisfacción de los clientes.

4.1.1.4 Tipos de mecanismos aplicados en las funciones de ventas

a) Promoción

En la promoción de venta se conjuntan varias actividades que no son fáciles de clasificar, estos instrumentos están dirigidos a los consumidores al comercio o a la fuerza de ventas del fabricante. (Thompson, 2006)

Las promociones de ventas dan a conocer los productos, hacen crecer los mercados, generan ventas y utilidades adicionales y crean empleos.

La promoción de ventas viene siendo todo aquello que se le hace llegar a los consumidores para que conozcan de un producto o servicio, existen varios tipos de promociones que pueden ser de mucha utilidad para la empresa, estas van en dependencia el tipo de mercado al que va dirigido dicho producto o servicio, los

encargados de las promociones deben de valorar el tipo de mercado para que la promoción pueda ser efectiva para la empresa y por ende para la aceptación de producto.

Para las empresas los incentivos o actividades son conocidos como promociones de ventas, y suelen tener como finalidad promover la venta del producto o servicio, al incentivar, inducir o motivar al consumidor a decidirse por su compra o adquisición.

El uso de promociones de ventas es una estrategia efectiva comúnmente utilizada al momento de lanzar un nuevo producto al mercado, cuando se quiere ganarle participación de mercado a la competencia, o simplemente cuando se quiere tener un rápido incremento de las ventas; pero que tiene como desventaja un costo que es necesario evaluar bien antes de utilizar.

Gráfico #13



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a cliente y trabajadores

En la Gráfica n° 13 analiza la promoción que la Distribuidora el Granjero los Chitos usa para obtener un mejor movimiento de inventario, en el cual miramos que el 100% de los clientes dicen que la distribuidora el granjero los chitos realizan muchas promociones y el 73% de los trabajadores dice que ellos realizan muchas promociones para dar a conocer más los productos nuevos o los que no están teniendo mucho movimiento en el mercado de Matagalpa.

El 27% de los trabajadores dicen que no hay suficientes promociones por lo que tienen mucho inventario atascado en bodegas.

El Gerente en la entrevista realizada afirma que ellos cuentan con muchas promociones para dar a conocer semana con semana los nuevos productos y los precios que estos tiene y que de esta manera la distribuidora genere más clientes.

Se observó que la distribuidora el granjero los chitos cuenta con buenas promociones que son lanzadas semana con semana.

Comparando la teoría con la práctica podemos decir que la Distribuidora el Granjero los Chitos está haciendo una buena utilización de este mecanismo promoción se evalúa y se echan andar promociones en el caso de nuevo alimento para mascota Rufo, se utilizaron muchas promociones para la introducción y lograr participación en el mercado Matagalpino, promociones que estaban bien dirigidas al target para quien fueron creadas logrando una muy buen aceptación y penetración en el mercado.

b) Regalías

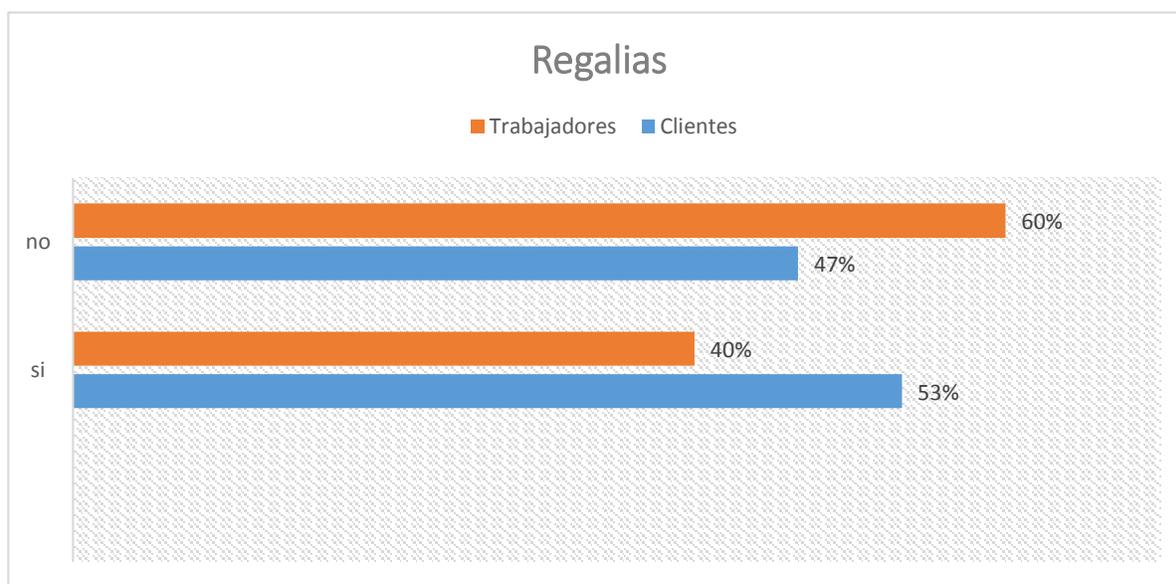
Oferta de cierta cantidad de un producto sin costo para ellos, con la condición de que compren un determinado volumen o algún otro producto. (Ralph E. Anderson, 2012).

En si lo que el autor muestra que un regalo no es más que lo que complementa un producto o un servicio, también puede ser todo aquello que se da premiando la fidelidad de los clientes.

La palabra regalo no es lo mismo que promoción es algo que se aplica para que se compre un producto y regalo es algo que se te da por ser cliente de algo podemos poner un ejemplo sencillo, compañía licorera tiene sus clientes que estos pueden ser

bares, restaurantes, hoteles etc. Entonces la empresa ya tiene estipulado que para las fechas importantes tiene que obsequiarles un regalo a sus clientes puede ser quizás una botella de ron con algún empaque especial que diga que es un regalo meramente para sus clientes.

Gráfica #14



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a cliente y trabajadores

En la Gráfica n° 14 analiza las regalías que la Distribuidora El Granjero Los Chitos realiza hacia los clientes, el 60% de los trabajadores y el 47% de los clientes dicen que no se realizan regalías de los productos que esta ofrece, pero el 53% de los clientes y el 40% de los trabajadores afirman que la distribuidora el granjero los chitos realizan regalías cuando ingresan nuevos productos le regalan vasos o pequeñas muestras del mismo producto.

El Gerente en la entrevista realizada dice que en la Distribuidora el Grajero los Chitos realizan regalías de panitas para la comida o muestras de concentrado para las mascotas del hogar esto con el fin de que el cliente se interese en comprar los nuevos productos.

En la observación realizada se puede decir que en efecto la Distribuidora El Granjero Los Chitos hacen regalías de productos nuevos hasta incluso regalan platos para las mascotas.

Comparando la teoría con la práctica se puede decir que la Distribuidora El Granjero Los Chitos hace uso de este mecanismo regalías esta es una estrategia que hay implementado para lograr participación en el mercado, con el fin de acaparar más clientes que ellos conozcas sus productos, posicionarse en la mentes de ellos y premiar su fidelidad, de esta manera la distribuidora puede crecer.

c) Ofertas

Son mecanismos de la promoción de ventas muy eficaces, utilizadas principalmente por detallistas, las cuales consisten en: rebajas, descuentos en el precio del artículo o regalos por la compra de otro. (Ralph E. Anderson, 2012).

Vemos lo que cita el autor referente a lo que son las ofertas y vemos que son regalías, descuento entre otros esto se hace con el fin de vender un producto que ya sea que este pegado o que sea un producto nuevo y se pone en oferta para que los clientes lo compren y de este modo lo conozcan.

Gráfico # 15



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a cliente y trabajadores

En la Gráfica n° 15 analiza las ofertas que realiza la Distribuidora El Granjero Los Chitos en la cual el 67% de los clientes dicen que han obtenido buenas ofertas al realizar sus compras, pero el 60% de los trabajadores dicen que no realizan ofertas esto se debe a que ellos no están autorizados a realiza ofertas a los clientes ya que el gerente tiene a dicho personal para realizar las ofertas y solo a los clientes que compran por mayor.

Pero el 33% de los clientes y el 40% de los trabajadores dicen que la Distribuidora El Granjero Los Chitos si realizan oferta al momento de comprar sus productos es se debe a que son personas que compran al por mayor y los trabajadores asignados para atenderlos son los que pueden realizar ofertas.

En la entrevista realizada al gerente no dice que en la Distribuidora el Granjero los Chitos se realizan ofertas solo a los clientes mayoristas esto para que los clientes se sientan conforme al realizar sus compras.

Comparando la teoría con la práctica se observa que en efecto la Distribuidora el Granjero los Chitos realiza ofertas, en algunos sus productos lo que beneficia solo algunos de sus clientes, lo cual debería hacerse de manera general para que los clientes se sientan motivados y retribuidos por su fidelidad.

4.2 Desarrollo Empresarial

Es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, por el cual favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que contribuya al crecimiento sostenible de la empresa; para una mejor finanza y recurso en la empresa. (David Jobber, 2009).

El desarrollo empresarial es el grado de crecimiento que adquiere toda empresa mediante un plan estratégico de marketing esto va siempre en dependencia de como sea el funcionamiento de las actividades de esta, el desarrollo empresarial tiene que ver mucho con la tecnología si una empresa se queda estancada jamás tendrá un desarrollo.

Un ejemplo de desarrollo empresarial es la Distribuidora Rizo Jarquin de la ciudad de Matagalpa la que inicio primeramente con un pequeño local donde solamente ofrecían productos de primera necesidad a precios accesibles, a medida que la demanda va aumentado, el nivel de exigibilidad de los clientes crece de la misma manera lo cual ha motivado y llevado dicha distribuidora a crecer no solo en productos, instalaciones ,innovaciones donde los clientes pueden sentirse cómodos y muy a gusto al realizar sus compras

4.2.1 Crecimiento De La Empresa

Se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. (Azorín Escolano, 1997).

Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión, así como cambios en sus características internas (Cambios en su estructura económica y organizativa). La empresa no es una realidad estática, sino que evoluciona de forma permanente, Como resultado de cambios en la oferta de productos y mercados atendidos, la distribución geográfica de sus actividades e, incluso el tipo de actividades que realiza por sí misma.

Tomando en el ejemplo anterior de la Distribuidora Rizo Jarquin ha tenido no son un crecimiento en estructura, sino también económicamente, su personal, a tienden otros tipos de mercados e incluso ofrecen otro tipo de actividades como hortalizas que son cosechadas en sus propias haciendas.

4.2.1.1 Fortalecimiento De Las Habilidades

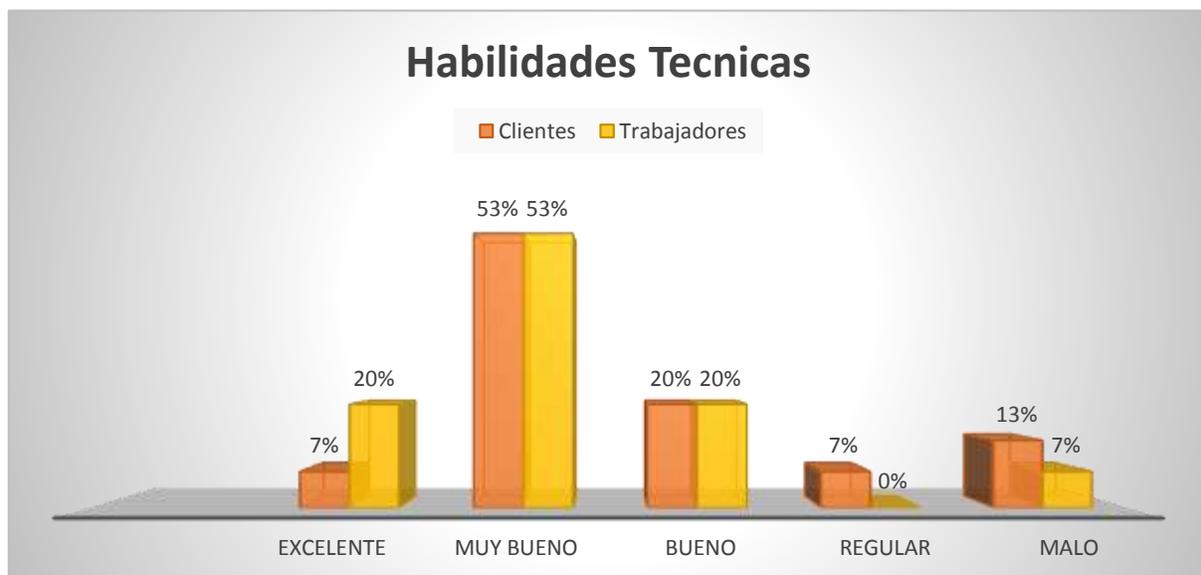
a) Habilidades Técnicas

Las habilidades técnicas es toda aquella competencia laboral que debe poseer quien ejerce una profesión u ocupa un puesto en una organización. (Ralph E. Anderson, 2012)

También refiere que un verdadero administrador debe de aprender diversas habilidades para sacar el máximo provecho de sus comunicaciones entre ellas saber transmitir información, ser receptor de información y ser un representante formal de la organización.

Las habilidades técnicas son todas aquellas que se aprenden con el propósito de ser un mejor colaborador para la empresa por ejemplo los vendedores un buen vendedor debe de poseer habilidades para saber venderle al cliente y un vendedor no posee ciertas habilidades la venta no será efectiva.

Gráfico# 16



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a clientes y trabajadores.

En el análisis de la Gráfica número N°16 el cual valora las habilidades técnicas de la Distribuidora el Granjero los Chitos, en la 7% de clientes y el 20% de los trabajadores opinan que tiene un excelente uso de las habilidades técnicas, por otra parte el 53% de clientes y 53% de trabajadores valoran las habilidades técnicas de la fuerza de ventas muy buenas, el 20% de clientes y trabajadores consideran que las habilidades técnicas son buenas, el otro 7% aduce que las habilidades técnicas son regulares y el 13% de clientes y 7% de trabajadores cree que las habilidades técnicas de la fuerza de ventas es mala.

En el caso del 7% de clientes que opinan que las habilidades técnicas son buena quizás siempre que han tenido la oportunidad de comprar les han dado todas las referencias correctas a la hora de preguntar por dicho producto por eso ellos valoran excelente, en cuanto al 53% de los clientes que valoran muy bueno el uso de las habilidades técnicas deben de haber experimentado una buen atención por ellos opinan así, en cambio 13% de los clientes que valoran como malas las habilidades técnicas tal vez en el momento de llevar acabo sus comprar la fuerza de venta que le atendió no supo responder a sus inquietudes por eso ellos creen que su habilidades técnicas son malas.

Tomando en cuenta las respuestas de los trabajadores en la que el 20% valora las habilidades técnicas como excelentes puede que este porcentaje de trabajadores se sientan bien capacitados para responder cualquier inquietud de su cliente, el otro 53% valoro como muy buenas las habilidades técnicas lo que nos indica que esta fuerza de venta quizás fue capacitada para poder ofertar una mejor atención al cliente y por eso ellos se sientes muy capacitados, mientras el que le 7% de los trabajadores valoro malas las habilidades técnicas puede que ellos sienta que no son capacitados correctamente, o que no les dan la información necesaria de sus productos.

En la entrevista con el gerente dice que su fuerza de ventas no es capacitada continuamente por lo cual ellos han adquirido sus conocimientos al largo del tiempo que han estado laborando con ellos.

En la observación llevada a cabo se nota que la distribuidora tiene debilidades y no ha sacado provecho de las habilidades técnicas de la fuerza de ventas.

La Distribuidor necesita pulir su fuerza de venta en cuanto a sus habilidades técnicas con capacitaciones continuas, y reuniones periódicas, de esta manera su fuerza de venta siempre va estar preparada ante cualquier situación que se presente en el negocio y no perder la venta por falta de conocimientos , estos es muy beneficioso ya que los clientes se sentirán muy cómodos y podrán confiar en la asistencia brindada por la fuerza de venta, lo que generara clientes satisfechos y con una mejor visión del negocio.

b) Habilidades Humanistas

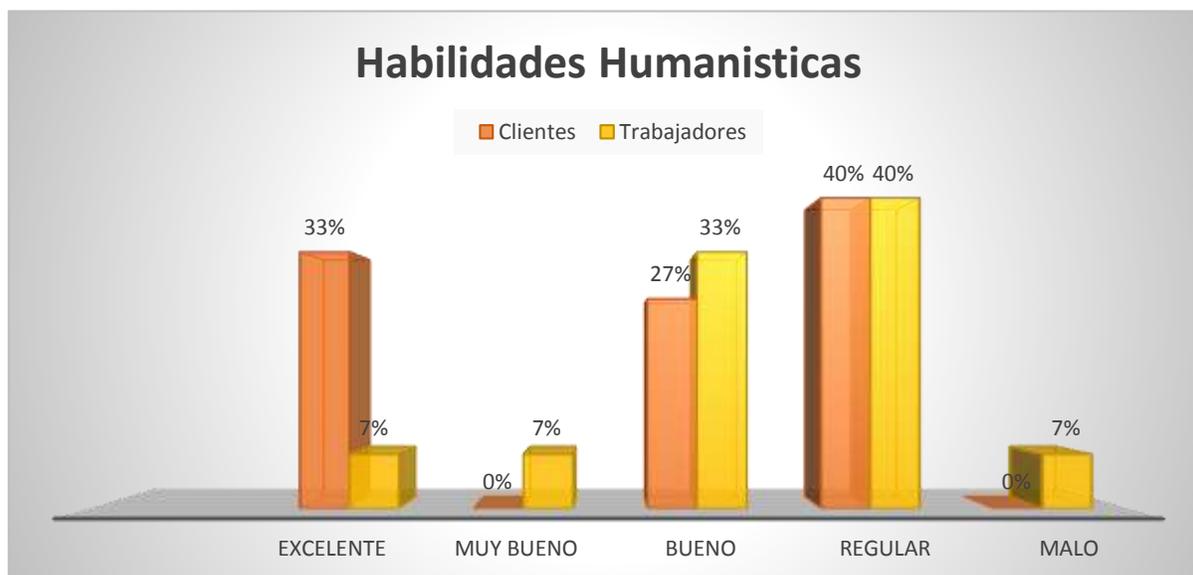
Las habilidades humanas son las destrezas para trabajar con otras personas, entenderlos y motivarlos sea forma individual o en grupos. (Lancaster, 2012).

Las habilidades humanas son todas aquellas habilidades que tiene un ser humano, pero, a mí me gustaría ir más lejos porque la palabra: “habilidades humanas” en sí mismo no nos dice más que una definición. Para mí las habilidades humanas son todas aquellas habilidades que te ayudan a mejorar como persona y a tener una mejor vida en todos los sentidos.

Esas son las verdaderas habilidades humanas, las que vale realmente la pena cultivar y mejorar constantemente que son las que te hacen valer como persona una

persona que tiene la habilidad de llevarse bien con sus compañeros de trabajo es una persona que obviamente durara en el trabajo y posiblemente ira escalando.

Gráfico # 17



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a cliente, y trabajadores

En el análisis de la Gráfica N°17 se analizan las habilidades humanísticas mostradas por la fuerza de venta de la Distribuidora el Granjeo los Chitos en la que 33% de los clientes y el 7% de los trabajadores opinan que estas habilidades en fuerza de venta son excelentes, el 7% de los trabajadores opina que sus habilidades humanísticas son muy buenas, el otro 27% de los clientes opinan que las habilidades humanísticas son muy buenas en esta fuerza de ventas, mientras que el 40% de los clientes y el 40% de los trabajadores opinan que las habilidades son regulares y en el caso del 7% restante de trabajadores creen que estas habilidades en la fuerza de ventas son malas.

En cuanto al 33% de los clientes que opinan que las habilidades humanísticas son excelentes en este caso puede que ellos hayan logrado observar una buena relación entre los trabajadores e incluso simpatía con ellos mismos por parte de la fuerza de ventas, por otra parte, otro 27% de los clientes opinaron que las habilidades

humanísticas son buenas porque quizás siempre se les han atendido de excelente manera, pero eso ellos consideran que son buenas las habilidades humanísticas.

En la entrevista con el Gerente él dice que él promueve las habilidades humanísticas dentro de su fuerza de trabajo para un mejor logro de los objetivos.

En la observación realizada notamos que la fuerza de ventas mantiene sus habilidades humanísticas no porque hayan sido inculcadas por parte de la gerencia sino por parte de ellos que muestran excelentes valores.

Es notorio que la empresa tiene muy buen uso de los valores humanísticos en su fuerza de venta, trabajan en equipo, se llevan muy bien el valor principal dentro del negocio es el respeto, entre todos los trabajadores contribuyen para lograr todas las actividades, tienen las principales características para lograr una mejor organización con capacitaciones y motivación esta fuerza de venta se puede fortalecer los valores humanísticos, todas las empresas deben inculcar valores a sus trabajadores.

c) Habilidades Conceptuales

Es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo. (Díez de Castro, Navarro, Peral, 2003).

Se basan en el pensamiento estratégico, con mucho análisis y creatividad, se desarrolla sobre todo en la fase de preparación. Aquí se determinarán los objetivos, las estrategias y tácticas, los poderes, etc. Cuanto mejor llevemos esta preparación más garantía de éxito tendremos en posteriores fases.

Los directivos de las empresas son lo que acometen éstas laborales. Se refiere a las personas que tiene buenas cualidades para planificar y ver de manera global el futuro. Consiste en la habilidad para comprender las complejidades de la organización

global y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización. Esta habilidad permite que la persona se comporte de acuerdo con los objetivos de la organización total y no apenas de acuerdo con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato.

Las Habilidades conceptuales son, por ejemplo: clasificación, comparación, información general, conceptos numéricos, procesos aritméticos y en serie.

Habilidad que no se enseña, sino que se manifiesta en situaciones reales como parte del pensamiento creativo. A pesar de que el pensar y el hacer son inseparables en la administración de empresas –ambos esenciales para aprender, en la educación actual se favorece la reproducción de fórmulas que sustituyen la reflexión por la acción inmediata. Es fundamental que la academia reconozca los diferentes estilos de aprendizaje y busque equilibrar el proceso educativo con la inclusión en los currículos de actividades que enfatizan la reflexión-análisis, para compensar la inclinación natural de los administradores de empresas hacia la concreción-acción y así facilitar el desarrollo de habilidades conceptuales. La empresa y la actividad administrativa esperan con gran expectativa este nuevo profesional.

Gráfica # 18



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016, encuesta a cliente, y trabajadores)

En el análisis de la Gráfica N°18 donde se analiza el uso de las habilidades conceptuales de la Distribuidora el Granjeo los Chitos donde el 7% de los trabajadores opinan que las habilidades conceptuales son excelentes, el 20 % de los clientes y el 7% de los trabajadores opinan que son muy buenas las habilidades conceptuales del negocio, el otro 7% de clientes y el 40% de trabajadores opinan que las habilidades conceptuales de la fuerza de venta son buenas, el otro 40% de clientes y 7% de trabajadores creen dichas habilidades son regulares , a lo que el 27% de clientes y 30% de trabajadores dijeron que las habilidades eran malas.

En cuanto al 7%de clientes que opinaron que las habilidades conceptuales eran excelente quizás en algún momento estos clientes tal vez observaron que los trabajadores podían aportar ideas creativas y sus ideas eran tomadas en cuenta por la gerencia, en el caso de del 20% de clientes que opinan que son muy buenas porque tal vez ellos observaron que la fuerza de venta son profesionales en la manera relacionarse con ellos, un 7% de ellos opina que la habilidades conceptuales son buenas, mientras que el 40% de los clientes opino que sus habilidades conceptuales son regulares ya que no han tenido una buena experiencia las veces que han llegado hacer una comprar y el otro 27% de clientes los cuales opinan que la fuerza de ventas es mala y tienen debilidades a la hora de abordar un cliente.

Según la entrevista con el gerente las habilidades conceptuales en el negocio no se ponen mucho en práctica y esa es una debilidad que necesitan superar.

En la observación realizada en el campo a simple vista se puede observar que la fuerza de ventas tiene muchas debilidades en cuanto a las habilidades conceptuales.

Tomando en cuenta los resultados del análisis es necesario que la Distribuidora el Granjero los Chitos tiene debilidades que superar en cuanto a las habilidades conceptuales de su fuerza de venta capacitándoles y abriéndoles puertas donde ellos

se sientan motivados a seguir adquiriendo más conocimientos y que puedan brindar una atención más personalizada y objetiva a los clientes.

4.2.1.2 Manejo Eficiente Y Eficaz De Los Recursos

La administración de recursos, por lo tanto, consiste en el manejo eficiente de estos medios, que pueden ser tanto tangibles como intangibles. El objetivo de la administración de recursos es que éstos permitan la satisfacción de los intereses. (Ralph E. Anderson, 2012)

Las personas, el dinero, la tecnología y hasta el tiempo pueden ser considerados, según el contexto, como recursos susceptibles de ser administrados. La correcta asignación de funciones de cada uno de estos recursos ayudará a que la operatoria de un conjunto sea más eficiente. Dentro de cualquier empresa cuando se hable de la administración de recursos se está hablando de la correcta gestión, utilización y desarrollo de cuatro tipos de recursos de manera fundamental:

Financieros: Al referirnos a ellos estamos haciendo mención a todos los recursos de tipo monetario que son fundamentales para el desarrollo de la empresa en cuestión. Estos pueden ser de dos clases: propios, como el dinero en efectivo y las acciones; o ajenos, como los bonos, los créditos que otorgan los bancos o las diversas modalidades de préstamos.

Materiales: Bajo dicho paraguas se incluyen todos aquellos bienes, de tipo tangible, que posee la entidad y que son los que le permiten prestar los servicios.

Humanos: A la hora de administrar este tipo de recursos, que vienen a ser el conjunto de empleados de una empresa, la persona encargada de esta tarea es fundamental que tengan en cuenta muchos aspectos relativos a aquellos como

pueden ser las habilidades, las ideas, los conocimientos, las necesidades el desarrollo, los sentimientos, la experiencia, las carga.

Técnicos: En este caso, son los recursos que son fundamentales para poder coordinar y gestionar otro tipo de recursos. De esta manera, nos encontraríamos con elementos tales como las marcas y patentes, los sistemas de producción, los mecanismos de ventas.

a) La Eficiencia Y La Eficacia

- **La Eficiencia**

La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas correctamente. (Hartley, 1982).

La eficiencia, por lo tanto, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.

Un gerente eficiente es el que obtiene productos, o resultados, medidos con relación a los insumos (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlos. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar metas actuando eficientemente. Por ejemplo: “Demuestra tu eficiencia para hacer este trabajo y te quedarás en la empresa”, “La eficiencia de este motor no puede ser discutida”, “Sin eficiencia, la existencia de esta oficina no tiene sentido”.

- **La Eficacia**

La eficacia es la elección de metas acertadas y realización de las cosas de manera correcta. (Lancaster, 2012).

Nunca debe confundirse la noción de eficacia con la idea de “eficiencia”, que deriva de raíces latinas, específicamente de “eficiencia”, aludiendo a la utilización racional de los recursos con los que se cuenta, para así lograr alcanzar un objetivo previamente propuesto. En otras palabras, es consumir o efectuar las metas y objetivos con la menor cantidad de recursos disponibles y tiempo; lo que es un requisito para evitar o cancelar errores o derroche. Idea que se diferencia de la eficacia dado que esta simplemente hace referencia a lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo dado.

Un gerente que elige una meta equivocada E/p: producir autos grandes cuando está creciendo la demanda de autos pequeños este tipo de gerente es ineficaz, aun cuando produzca autos grandes con enorme eficiencia. Los gerentes de General Motors aprendieron esta lección por las malas.

b) Los Recursos

(Lancaster, 2012) Para que una empresa pueda lograr sus fines es necesario que cuente con recursos que conjugados contribuyan a un funcionamiento adecuado.

Es importante estudiar estos elementos porque uno de los objetivos de la administración es la productividad. En esta información el autor nos dice que los recursos de las empresas son muy importantes en el desarrollo de la misma debido a que si el funcionamiento se podrá lograr los objetivos de la empresa y satisfacer a los clientes.

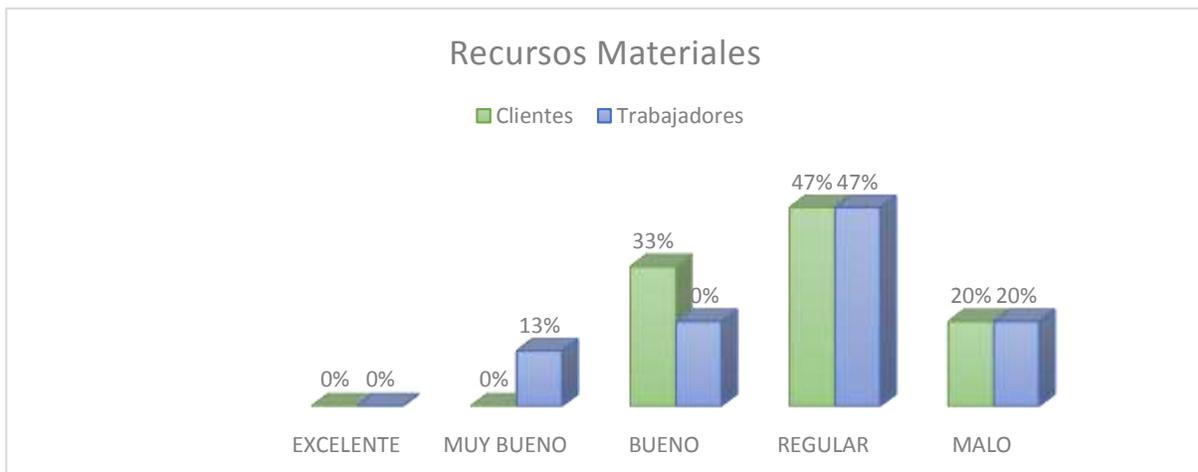
Cada una de las empresas pretende trabajar con recursos de alta calidad para la poner en marcha el funcionamiento de la empresa, es importante determinar que cada recurso será productivo y ayudará en el crecimiento financiero de la misma.

- **Recursos Materiales**

(Lancaster, 2012) Son bienes tangibles de propiedad de la empresa tales como: edificios, maquinaria, mobiliarios y equipo, material prima, etc.

El autor nos dice que los recursos materiales son todos los activos de la empresa con el cual se da el funcionamiento desde la producción y administración, todos estos deben ser de alta calidad. Sin olvidar que estos recursos son la parta más importante en el crecimiento de la empresa.

Gráfico # 19



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a cliente, y trabajadores.

En el análisis del Grafico N° 19 donde se habla de los recursos materiales de la Distribuidora el Granjero los Chitos donde los clientes y trabajadores concuerdan opinando que no tienen recursos materiales de excelentes condiciones, el 13% de trabajadores opina que sus recursos materiales son buenos, el 33 % de clientes y el 20% de trabajadores creen que los recursos materiales se encuentran en buen estado, mientras el 47% de clientes y trabajadores creen que los recursos materiales son regulares y el 20 de clientes y trabajadores opino que los recursos materiales en los que ellos trabajan son malos.

Esta concordancia de datos entre clientes y trabajadores puede darse ya que ellos opinan que las condiciones, infraestructuras, materiales y equipos para desempeñar sus labores no son excelentes, el 33% de los clientes opino que los recursos son buenos quizás porque ellos han observado al momento de llegar que las condiciones y lugar de trabajo son buenas y el 20% de los trabajadores opina que son buenos porque ellos están bajo techo, y aunque las condiciones no son la mejores ellos han logrado adaptarse, mientras el 47% clientes y trabajadores opinan que es regular estos pueden haber observado la falta de recursos y lo trabajadores opinaron que con un mejor ambiente estarían más motivados , materiales a la hora de llevar a cabo una compra, el ambiente en el que los vendedores se desarrollan.

En la entrevista con el Gerente explica que la infraestructura es alquilada, por lo tanto, el no podido invertir en mejorar la infraestructura ni hacer remodelaciones, pero que tiene proyectos de comprar y mejorar sus recursos materiales.

En la observación llevada a cabo es notable que los recursos materiales de la distribuidora el granjero los chitos no son buenos, no son las mejores condiciones tanto para sus trabajadores ni para los clientes.

En el análisis de los resultados es visible que la Distribuidora el Granjero los Chitos necesita mejorar todos sus recursos materiales desde infraestructura, maquinaria, mobiliarios y equipo esto le brindara una mejor cara al negocio los clientes tendrán una mejor de los servicios ofrecidos, lo que contribuirá a tener más clientes satisfechos y cómodos los que tendrán preferencia por su negocio es un punto muy importante a la hora de la captación de clientes tantos clientes activos como nuevos.

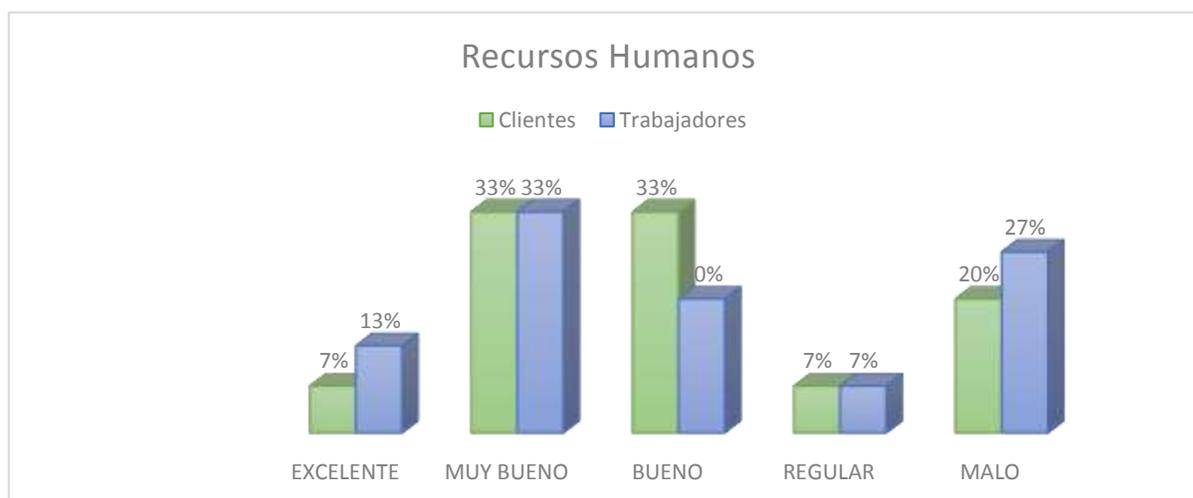
- **Recursos Humanos**

(Lancaster, 2012) Son muy importantes para existencia de cualquier grupo social, de estos elementos depende el éxito o el fracaso de cualquier empresa.

La creación de un área especial de RH depende de la capacidad económica de la empresa, de las actividades que realice y de su tamaño en términos del número de personas que trabajen en ella. Esto no implica que las empresas que no tengan necesidad de un área especial dejen de darle importancia al factor humano y a la función.

Cuando una empresa u organización no cuenta con un área especializada que reporte a la dirección general, las tareas se realizan por las otras áreas y la Dirección General. La Parte Mecánica Como La Elaboración De Nóminas Y El cumplimiento de las obligaciones de seguridad social de las pequeñas empresas, regularmente están a cargo del contador general o del área contable de la empresa.

Gráfico # 20



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a cliente, y trabajadores

En el análisis de la Gráfica N°20 la cual representa los resultados de la valoración de los recursos humanos de la Distribuidora el Granjero los Chitos donde el 7% de los clientes y 13% de los trabajadores opinan que son excelente, por otra parte tanto el 33% de clientes como trabajadores opinan que los recursos humanos son muy buenos en la distribuidora, el otro 33% de clientes y 20% de trabajadores opina que dichos recursos son buenos, mientras que el 7% tanto de clientes como de

trabajadores opinan que estos recursos dentro de la empresa son regulares y el 20% de los clientes y 27% de los trabajadores opinan que los recursos eran muy malos.

Basado en los resultados obtenidos en el análisis donde el 7% de los clientes opinaron que los recursos humanos de la empresa eran excelentes ya que ellos han experimentado una muy buena atención y se han sentido satisfechos con sus visitas, el otro 33% de clientes opinan que sus recursos humanos son muy buenos ya que ellos no han tenido ninguna mala experiencia durante sus visitas al negocio, el 7% de los clientes opinan que los dichos recursos son regulares porque creen que podrían mejorar la atención e incluso deberían contratar más personal y el otro 20% opinaron que los recursos son malos porque se necesita más personal y de mejor calidad y más profesionales.

En cuanto al análisis de los trabajadores 13% de los trabajadores opinan que los recursos humanos son excelentes porque ellos creen que puede satisfacer las necesidades de los clientes y atender varios al día, en cambio el otro 33% opina que los recursos humanos son muy buenos que son autosuficientes, mientras otro 33% consideran que son buenos porque ellos consideran que a pesar de ser pocos ellos han brindado buena atención y resultados, en cuanto al 27% de los trabajadores que opinaron que son malos porque a veces están cargados de trabajos y les toca atender más clientes lo cual hace que se descuide su área.

En la entrevista con el Gerente el opinó que sus recursos humanos son limitados que tiene como objetivos la contratación de nuevo personal para mejorar la calidad de los servicios.

En la observación realizada se pudo visualizar que los recursos humanos son pobres y a pesar de eso ellos han logrado muchos de los objetivos propuestos.

Por medio de los resultados obtenidos es conveniente que el aumento de recursos humanos dentro del negocio ya que se cuenta con muy poco y a veces estos se encuentran muy saturados y brindan una atención de poca calidad a sus clientes, la

contratación de nueva fuerza de venta mejoraría la atención a los clientes y se superarían muchas debilidades.

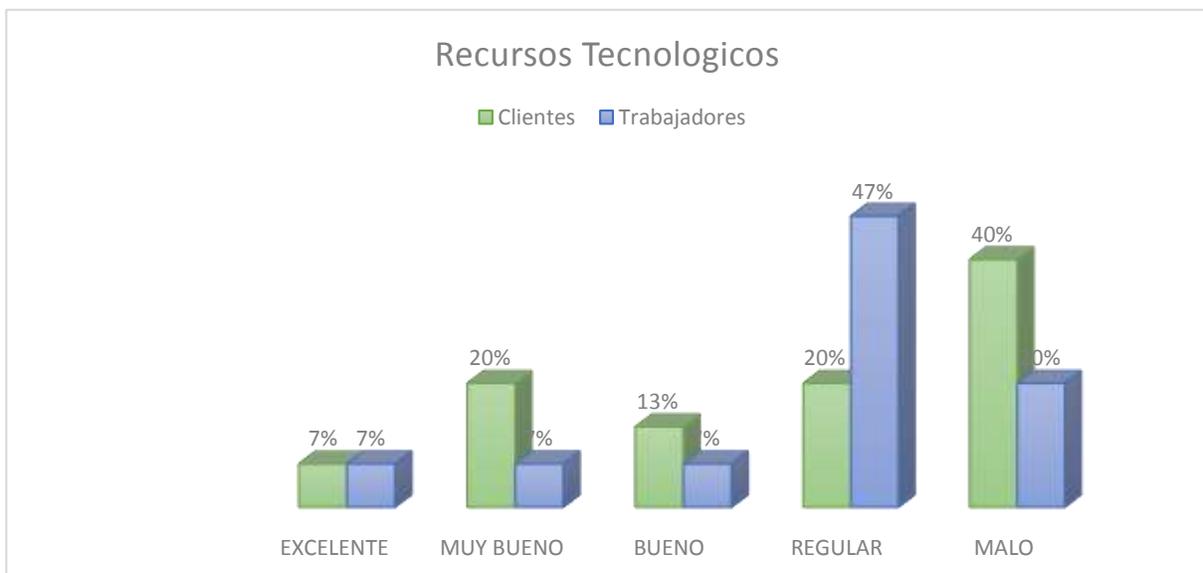
- **Recursos Técnicos**

(Lancaster, 2012) Son aquellos que sirven como auxiliares en la coordinación de los otros elementos, como por ejemplo sistemas de administración, sistemas de producción, formulas, patentes, etc.

Los recursos tecnológicos son la puerta fundamental para el buen funcionamiento de las empresas, estos son de ayuda más en el área de administración su función está en mejorar los sistemas de contabilidad con la realización de sistemas computarizados de alta tecnología.

Las mayorías de las empresas se están viendo en la necesidad de invertir en sistemas computarizados para obtener mejores resultados en el área de administración y contabilidad con el fin de obtener mejores resultados financieros en tiempo y forma.

Gráfico # 21



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a cliente, y trabajadores.

En cuanto al análisis de la Gráfica N°21 donde se hablan de los recursos tecnológicos de la empresa donde el 7% tanto clientes como trabajadores opinan que los recursos tecnológicos que posee la Distribuidora son excelentes, mientras el 20% clientes y 7% de trabajadores creen que son muy buenos, el 13% de clientes y 7% de trabajadores cree que dichos recursos son buenos, mientras el 20% de clientes y 47% de trabajadores opinan que los recursos tecnológicos son regulares , y el 40% de clientes y 20% de trabajadores restantes opinan que son malos dichos recursos dentro del negocio.

Según los resultados obtenidos creemos que 7% de los clientes que opinan que son excelente, el 20% que cree que son muy buenos y el 20% que opinan que son buenos coinciden porque nunca han tenido ninguna queja al ser atendidos en cuanto a los recursos tecnológicos, por otro lado tenemos el 20% que opino que no son regulares pueden haber tenido algún altercado al ser atendidos por ejemplo que se haya ido la luz o que no hubiera internet en ese momento, el otro 40% opino que era malo opino que era malo porque no están muy actualizados y solo cuentan con una computadora la cual es para la atención de todos los clientes,

En cuanto a la opinión de los trabajadores 7% que opinaron que eran excelente, el 7% que opino que son muy buenos y el 7% que opino que eran buenos coinciden en los resultados porque quizás ellos opinan que a pesar de no tener tecnología de punta han sacado adelante el negocio aun contando con poco equipo tecnológico, el otro 47% que opina que los recurso tecnológicos son regulares porque quizás ellos han notado que si tuvieran más recursos serían más eficientes, y el 20% restantes opinaron que los recursos eran malos ya que dentro de la distribuidora no hay tecnología de punta que facilite sus labores.

En la entrevista con el Gerente explicó que no ha invertido mucho en tecnología para el mejoramiento del negocio pero que eso está en planes futuros para el 2017.

En la observación realizada es notable que no cuentan con tecnología que ayude a mejorar la compra de los clientes, solo cuentan con una computadora, 2 abanicos, y 2 calculadoras.

Debido a los resultados obtenidos es necesario que la Distribuidora el Granjero los Chitos invierta en la adquisición de tecnología de punta para el negocio, así se lograría una atención más eficiente y eficaz y una mejor aceptación y clientes más satisfechos los cuales podrían hacerles publicidad boca a boca positiva al negocio.

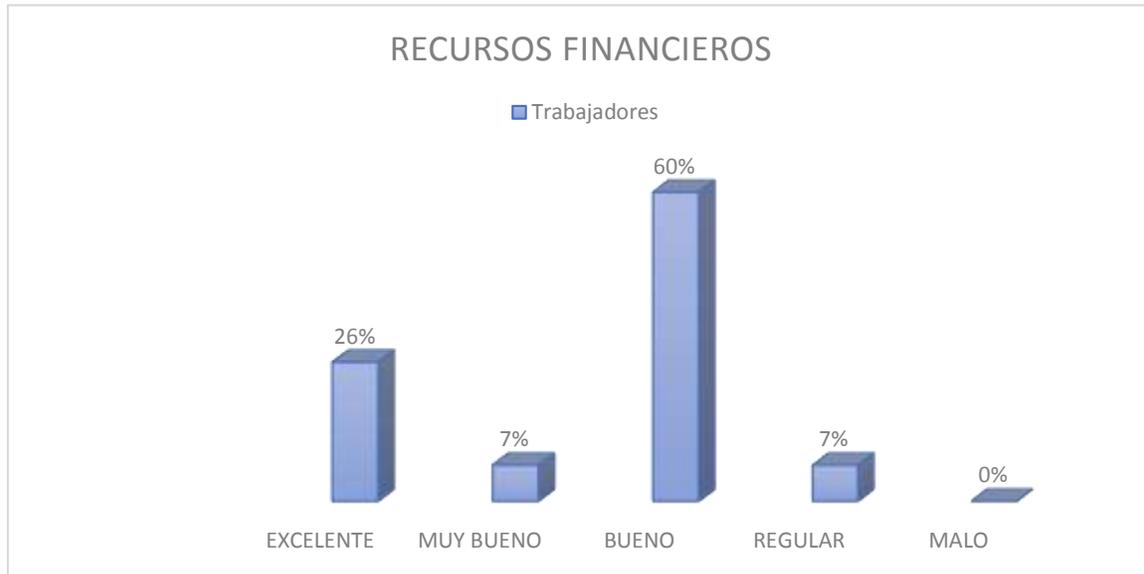
- **Recursos Financieros**

(Lancaster, 2012) Son el elemento monetario con que cuenta la empresa, puede ser propio o ajeno y de él depende la existencia de la empresa.

El autor nos explica que cada una de las empresas pueden contar con recursos financieros ya sea a través de grandes inversiones o de fondos propios para la ejecución de la empresa.

En la actualidad la mayoría de las empresas trabajan de la mano con instituciones financieras con el fin de satisfacer todas sus necesidades monetarias y así poder lograr sus objetivos en el funcionamiento de la empresa, es importante determinar que las inversiones son de gran ayuda para las empresas siempre y cuando puedan cumplir en tiempo y forma sus pagos y así no caer en mora los que les afectaría en su crecimiento empresarial.

Gráfico # 22



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a clientes, y trabajadores.

En el análisis de la Gráfica N°22 plantea los recursos financieros dentro de la Distribuidora el Granjero los Chitos donde 26% de los trabajadores opinó que los recursos son excelentes porque ellos cuentan con su propio capital financiero el cual es rotado para obtener más ganancias, el 7% opinó que son muy buenos, el otro 60% opinó que son buenos y solo 7% que eran regulares, la coincidencia en los resultados de los trabajadores puede deberse a que la distribuidora tiene su propio capital por lo tanto ellos opinan así, el 7% que opina que es regular puede que haya experimentado en algún momento alguna debilidad en cuanto a las finanzas o haya estado en algún momento donde las ventas fueron bajas por eso opinan que son regulares.

En la entrevista con el Gerente dice que ellos cuentan con un capital propio el cual es rotado en varias actividades económicas a las que él se dedica, para obtener más ganancias.

En la observación realizada se puede ver que la Distribuidora el Granjero los Chitos cuenta con buenos recursos financieros cuentas con capital propio y materia prima propia.

Distribuidora el Granjero los Chitos es independiente en el área financiera por lo que tiene la capacidad para mantenerse a flote y lograr algunas remodelaciones, incluso optar a créditos para invertir más en el negocio y regenerarlo.

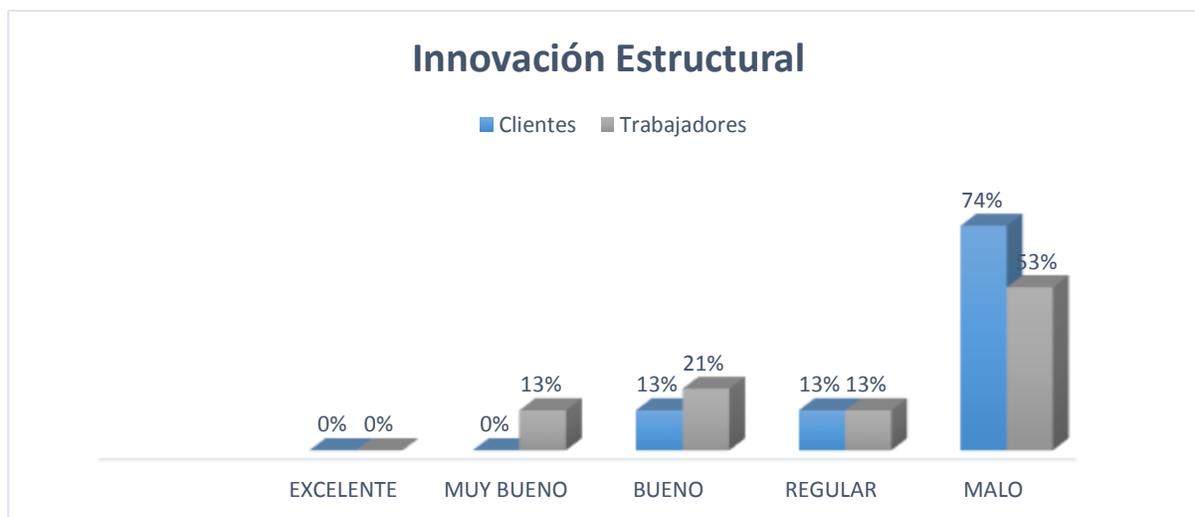
4.2.1.3 Innovación Empresarial

Una Innovación empresarial es una mejora en el módulo de negocio que tiene una empresa, es realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en la propuesta que hace un negocio al Mercado o incluso crear un Mercado totalmente Nuevo donde no existan competidores. (Ralph E. Anderson, 2012).

Phillip Kotler nos dice que el camino que debe seguir toda empresa que tenga una posición de líder de Mercado, es realizar una continua innovación en sus productos y servicios. Esto le ayudara al negocio a proteger su apreciada posición en el Mercado y a evadir ataques frontales de los competidores de la industria.

En la mayoría de las empresas las mejoras de las instalaciones es una herramienta satisfactoria para todos los consumidores debido a que se sientes motivados por los beneficios que obtienen de parte de la empresa. Estos les ayudan a estar en la mente de todos los consumidores.

Gráfico # 23



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a cliente, y trabajadores.

En la Gráfica n° 23 se analizó la innovación de la estructura donde los clientes y los trabajadores dicen que no cuentan con una excelente estructura ya que no cuenta con una buena instalación por lo que son muy pequeñas y se miran muy desordenados los productos y que por eso no tiene buena vista de lo que la distribuidora el granjero los chitos está ofertando a los clientes, el 13% de los trabajadores dicen que es muy buena las instalaciones ya que buscan la forma de acomodar los productos para que los clientes puedan percibir todos los productos que esta oferta pero el 13% de los clientes y el 21% de los trabajadores opinan que es buena la estructura de la Distribuidora porque está en un buen punto y que gracias a esto los clientes pueden acceder a ella con facilidad, el 13% de los clientes y el 13% de los trabajadores dicen que las instalaciones de la distribuidora son regulares ya que no cuentan con oficinas propias para realizar sus ventas con efectividad, las instalaciones no son lo suficientemente espaciosa y el concentrado produce un polvo que afecta a los trabajadores y a los clientes.

El 74% de los clientes y el 33% de los trabajadores dicen que las instalaciones de la distribuidora, no cuenta con buenas instalaciones ya que no cuentan con baños para los trabajadores y el polvo que genera el concentrado afecta tanto a los clientes como a los trabajadores.

En la entrevista realizada dice el Gerente que la Distribuidora no cuenta con una buena instalación pero que en sus planes está invertir en adecuar el lugar para que tanto los trabajadores como los clientes se sientan cómodos al llegar.

Observamos que la Distribuidora cuenta con un buen punto, pero las instalaciones son muy pequeñas y debido a esto hay acumulación de mercancía y esta genera un polvo demasiado molesto, también nos dimos cuenta que no cuenta con baños para los trabajadores esto implica que cuando tienen ganas de ir al baño tienen que ir a un auto lavado que está a un costado y rentar el baño.

Comparando la teoría con la práctica se puede decir que la Distribuidora el Granjero los Chitos no cuenta con una buena instalación ya que es muy pequeña y debido a esto tienen acumulación de mercancía la cual suelta un polvo que es incómodo para los clientes, en este caso el gerente deberá tomar con seriedad este punto ya que necesita urgentemente hacerle estas mejoras al local, tanto con en la bodega como las oficinas para una mayor comodidad y mejor desenvolvimiento de las labores.

a) Innovación De Productos

(Ramos Ruíz, 2013)La innovación de productos no consiste simplemente en ser Nuevo o ser diferente. Se trata de crear nuevos productos que encanten a los consumidores, de tomar un Nuevo camino que los consumidores quieran seguir.

La innovación de producto es una de las estrategias de empresa encaminada a ganar competitividad en el mercado bien mediante ahorros de costes de producción o distribución bien mediante éxitos comerciales (aumento de ventas, fidelización de clientes, aumento de cuota de mercado, etc.)

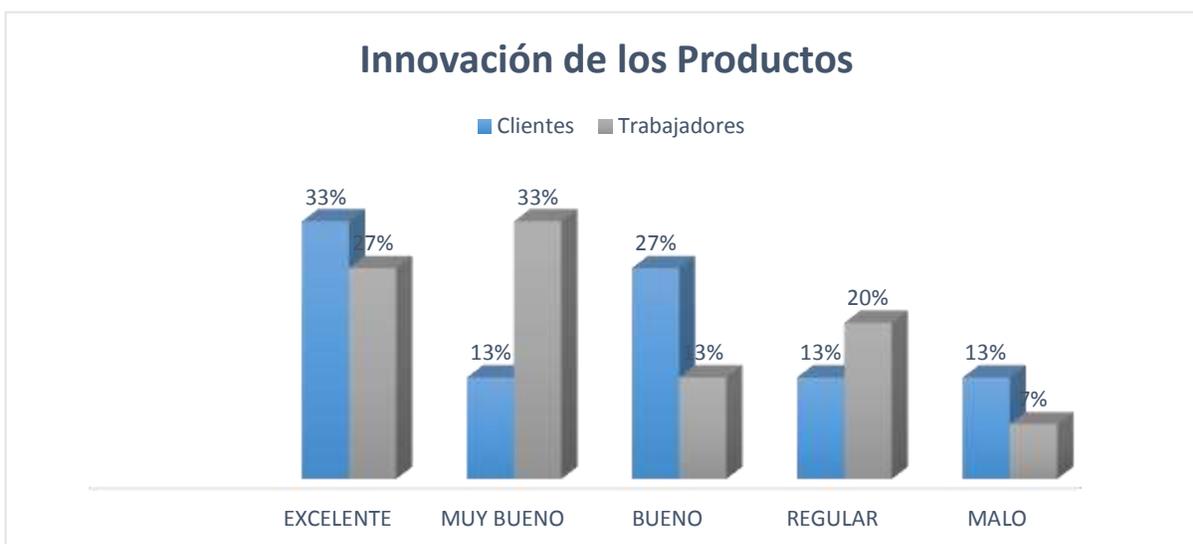
Razones para la innovación:

- Mejora la relación con el cliente al presentarle nuevos beneficios.
- Permite nuevos argumentos de ventas.
- Aumenta el nivel de ventas al presionar sobre el índice de sustitución de producto.
- Mejora la imagen de empresa presentándola como activa y moderna.
- Establece barreras de entrada a la competencia.

En resumen, el autor nos determina que las innovaciones de los productos ayudan en la fidelidad de los clientes y en evitar barreras en la competencia, los nuevos productos deben ser conocidos y satisfacer las necesidades de todos los consumidores, lo que le ayuda al crecimiento en ventas y lograr ser líder en el mercado.

Todas las empresas se dan a la tarea de innovar en nuevos productos o servicios para atraer a los clientes y que estos no se aburran de lo mismo, con el tiempo el consumidor se vuelve más exigente y esto le ayuda a la empresa para mejorar su elaboración o implementación del bien o servicio, no se puede olvidar que el cliente siempre comprará lo que le guste y llene todas sus expectativas. Esta innovación ayuda.

Gráfico # 24



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta a cliente, y trabajadores.

En la Gráfica n° 24 se analizó la innovación de los productos donde el 33% de los clientes y el 27% de los trabajadores dicen que es excelente en el granjero los chitos ya que esta innovación le ayuda a la fidelidad de los clientes y que estos se sientan satisfechos al consumirlos productos que esta distribuidora les ofrece, el 13% de los clientes y el 33% de los trabajadores dicen que es muy buena la innovación de productos, el 27% de los clientes y el 13% de los clientes que es buena la innovación que realiza la distribuidora pero el 13% de los clientes y el 20% de los trabajadores dicen que es regular y el 13% de los clientes y el 7% de los trabajadores dicen que es regular y malo ya que no observan bien todos los productos que esta distribuidora le ofrece que solo llegan por lo que necesitan.

El Gerente de la Distribuidora nos dice que ellos si cuentan con la innovación de productos en la distribuidora el granjero los chitos ya que buscan la satisfacción de los clientes y que por medio de esta innovación es que han logrado la fidelidad de los clientes hacia esta.

Observamos que en la Distribuidora el Granjero los Chitos existe innovación de productos ya que siempre se está pendiente de nuevas líneas de productos y productos veterinarios que puedan facilitar a los clientes en sus actividades, ellos buscan una mejora continua para que esta sea más llamativa al ojo del cliente.

Comparando la teoría con la práctica se afirma que la Distribuidora el Granjero los Chitos cuenta con una innovación en los productos y esto se debe a que hay una buena innovación de procesos y recibe apoyo de parte de la empresa regional estas dos van de la mano para agilizar la venta de los concentrados hacia el cliente.

b) Innovación De Los Procesos

(Ramos Ruíz, 2013) Es la incorporación de nuevas tecnologías de fabricación, incremento del nivel de automatización de los procesos productivos mediante incorporación de sistemas robotizados, etc.

La innovación de procesos se da más por las necesidades de Mercado que por el impulse de la tecnología. Esta se da principalmente por las mejoras que se hacen día a día en las actividades conocidas y la acumulación de experiencia en la empresa. La innovación de procesos incluye métodos, herramientas y técnicas que buscan avances trascendentes en el poder y la efectividad de las organizaciones. Para conseguir la innovación de procesos se requiere combinar el liderazgo, la experiencia, la visión, el trabajo en equipo, la tecnología punta y las mejores prácticas.

Para poder innovar existe una metodología que contempla los siguientes pasos:

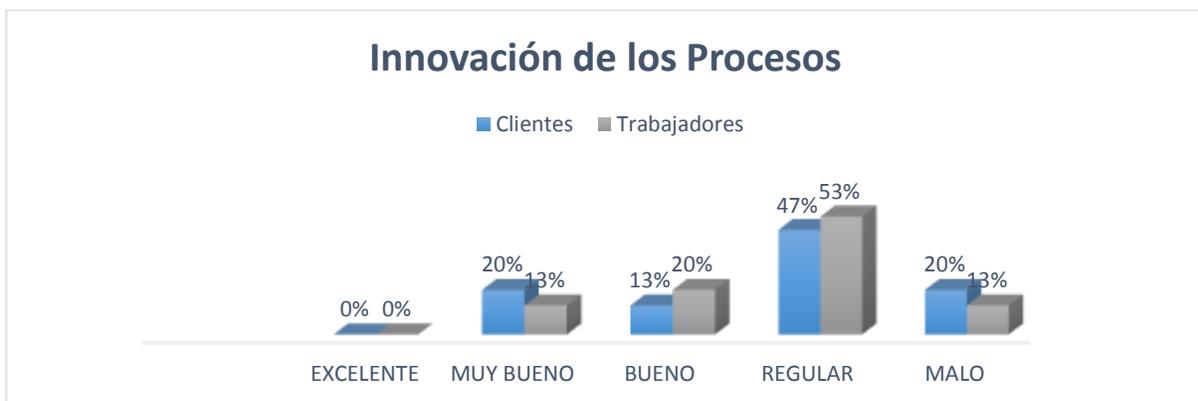
- Establecimiento de la visión del negocio.
- Establecimiento de Políticas y Valores.
- Identificación de Objetivos.
- Selección de Procesos para innovar.

- Identificación de agentes de cambio.
- Desarrollo de una visión de proceso.
- Entretenimiento de los procesos existentes.
- Desarrollo e implementación de los nuevos procesos.

El autor expresa que las innovaciones de los procesos van de la mano con la tecnología debido a que trabajan de acuerdo a su producción con el fin de satisfacer a todo su cliente, para ello deben de organizarse en sus tareas y así mismo cumplir con todos los pasos necesarios para la innovación productiva de la empresa.

En la actualidad cada empresario se ve motivado por implementar nuevos procesos con el fin de hacer más fácil y rápido la elaboración del mismo, no obviando que cada una de la innovación cumpla con los requisitos de la empresa para obtener mejores resultados en el campo laborar y en la satisfacción de los clientes activos.

Grafico # 25



Fuente: Autoría propia Díaz, Flores (2016), encuesta cliente, trabajadores.

En la Gráfica n° 25 se analizó la innovación de los procesos el cual podemos observar que el 20% de los clientes y el 13% de los trabajadores dicen que es muy bueno los procesos productivos de la distribuidora el granjero los chitos, el 13% de los clientes y el 20% de los trabajadores dice que es buena la innovación de procesos pero el 47% de los clientes y el 53% de los clientes dicen que es regular la innovación

de los procesos estos nos ayudan a mejorar la venta de los concentrados y que los clientes se sienta satisfechos con los productos que están adquiriendo.

Pero el 20% de los clientes y el 3% de los trabajadores dicen lo contrario que ellos no observan ninguna innovación de los procesos por lo que no están bien organizados en algunas tareas y que eso hace que la distribuidora no cumpla al 100% con sus objetivos a largo plazo.

En la entrevista realizada al Gerente dice que no cuentan con una buena innovación de procesos y que por lo cual presentan algunos disgustos por medio de los clientes e incluso hasta de los trabajadores por la insatisfacción de los clientes.

Observamos que la Distribuidora no cuenta con una buena innovación de procesos lo cual hace que se le dificulte la atención hacia los clientes ya que no cuentan con los medios de tecnología para agilizar sus procesos de venta.

Basándonos con la teoría y con la práctica se puede decir que la Distribuidora no cuenta con innovación de procesos, no ha realizado ningún avance que permita a sus trabajadores mejorar el proceso de compra de un cliente, es necesario una implementación de sistema de facturación y otras mejoras que hagan más eficiente su trabajo.

V. CONCLUSIONES

Después de recopilar, procesar y analizar todos los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de la presente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

Los componentes de la fuerza de ventas utilizados en la Distribuidora el Granjero los Chitos son los mecanismos aplicados a las ventas los cuales han estado realizado empíricamente, pero si han logrado el cumplimiento de objetivos claves para el éxito del negocio. No cuenta con la asignación de tareas y estructura organizacional de ventas, pero si cumplen con los requisitos para ponerlo en práctica en el futuro.

Los mecanismos aplicados a las funciones de ventas en la Distribuidora el Granjero los Chitos son la publicidad, las promociones y las regalías la cuales son parte fundamentales para poder llevar a cabo las ventas en todo el mercado matagalpino y las que han ayudado al reconocimiento del negocio

El desarrollo organizacional que ha tenido la Distribuidora El Granjero Los Chitos, con los componentes de la fuerza de ventas utilizados ha sido satisfactorio, a pesar de la utilización empírica de los componentes, mediante el aprovechamiento de sus recursos en las condiciones que los posee en cuanto a sus habilidades, manejo eficiente y eficaz de sus recursos, logrando una buena orientación y proyección al mercado.

La organización de la fuerza de venta incide de manera positiva a lo largo de este tiempo en la Distribuidora el Granjero los Chitos han trabajado duro para tener una organización dentro de la empresa y trabajar de manera ordenada, a pesar de trabajar de forma empírica y no tener un área de ventas establecidas, han salido adelante y han mantenido su equilibrio.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. I. (1984). *Curso Practico de Tècnicas Comerciales*. Nueva Lente.
- Anderson, R. E. (1995). *Administraciòn de ventas*. Mexico: Mcgraw-Hill/Interamericana de Mexico S.A De CV.
- Azorín, E. A. (1997). *La Remuneración de Vendedorees*. Universidad de Alicante: INGRA Impresores.
- Bustos. (31 de 05 de 2011). *Overblog*. Obtenido de https://es.overblog.com/Que_es_el_desarrollo_empresarial-1228321767-art173750.html: https://es.over-blog.com/Que_es_el_desarrollo_empresarial-1228321767-art173750.html
- Centeno, B. M., & Zamora, S. D. (2005). *Control y evaluacion de la fuerza de ventas de las PYMES en Nicaragua*. Matagalpa.
- Díez de Castro, Navarro, Peral, E. (2003). *Direccion de la Fuerza de Ventas*. Madrid: ESIC.
- Hartley, R. F. (1982). *ADMINISTRACION DE VENTAS*. MEXICO D.F: compañía editorial continental, S.A .
- Hernandez, F. M., & Ochoa, A. d. (2010). *Competitividad de las PYMES en el municipio de Matagalpa durante el año 2010*. Matagalpa.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2007). *Administración de Ventas*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Katz. (1974). *Las 4 habilidades directivas básicas según Katz*.
- Lancaster, D. J. (2012). *administracion de ventas* . Mexico : Pearson Educacion, Mexico,2012.
- Lizano, M. M., & Lòpez, J. K. (2010). *Las estrategias de mercadeo como un medio de crear competitividad en las PYMES en el municipio de MAtagalpa*. MAtagalpa.
- Lozada, J. (10 de noviembre de 2014). *Innovacion*.
- Luyo, J. I. (22 de Julio de 2013). *RECURSOS DE LA EMPRESA: HUMANOS, MATERIALES, FINANCIEROS Y TECNOLOGICOS*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de <http://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>
- Martínez., O. G. (2010). *DEFINICIONES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CONTROL URGENTE, CONTROL IMPORTANTE, AGENDA EJECUTIVA Y MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO*. Mèxico.

Mercado H, S. (1999). *Promoción de ventas*. México: 1ra Edición, Editorial continental S.A.

Moreno, Y. (13 de Octubre de 2016). Ingeniera. (N. Torrez, Entrevistador)

Rozas, P., & Sanchez, R. (Octubre de 2004). En R. S. Patricio Rozas, *Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual* (pág. 23). Santiago de Chile: Impresión Naciones Unidas. Recuperado el 2016, de https://books.google.com.ni/books?id=LzRvPOnLWyAC&pg=PA22&dq=innovaciones+en+infraestructura&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiewy_LA7dHQAhVJhIQKHeR3Am4Q6AEIGzAA#v=onepage&q=innovaciones%20en%20infraestructura&f=false

7. ANEXO I. Operalización de las Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES							
Variables	Sub variables	Sub - Sub variables	Indicadores	Instrumentos	Dirigido a:	Preguntas	
Organización de la Fuerza de Ventas	Componentes de la Organización de la Fuerza de Ventas	Estructura organizacional de las ventas	Por producto / marca	Encuesta / Entrevista / Observación	Clientes / Empleados / Propietario / Negocio	¿Cuál de las siguientes formas de ventas ha observado en los vendedores de la empresa?	
			Por función			¿Cuál de los siguientes componentes de la organización han utilizado para que la fuerza de venta realice las funciones asignadas?	
			Por territorio / geográfico			¿Qué componentes de organización han utilizado para que la fuerza de ventas realice las funciones asignadas?	
			Por cliente			¿Que tipos de sistema de organización de ventas que utilizan se pueden observar?	
		Distribución de los esfuerzos de ventas	Asignación de tareas	Encuesta / Entrevista / Observación	Empleados / Propietario / Negocio	¿Cuál de los siguientes sistemas de organización han utilizado para que la fuerza de ventas realice las funciones asignadas?	
			Asignación de Recursos			¿Cuáles de los siguientes componentes de observa en el desarrollo de las funciones de los vendedores de la Distribuidora El Granjero Los Chitos?	
		Mecanismos aplicados en las funciones de ventas		Publicidad	Encuesta / Entrevista / Observación	Clientes / Empleados / Propietario / Negocio	¿Con cuáles de los siguientes mecanismos aplicados en las funciones de ventas consideran que han tenido éxito?
							Promoción
	Regalos						¿Qué mecanismos han utilizado en las fuerzas de ventas para tener éxito?
	Ofertas						¿Qué tipos de sistemas de organización de ventas que utilizan se pueden observar?
	Rebajas						
	Ferias						
	Concursos, etc.						
	Desarrollo Empresarial	Crecimiento de la Empresa	Fortalecimiento de habilidades	Encuesta / Entrevista / Observación	Clientes / Empleados / Propietario / Negocio	¿Valore en la siguiente escala las habilidades del personal de la empresa LA DISTRIBUIDORA EL GRANJERO LOS CHITOS?	
Habilidades técnicas						¿Cómo valora las siguientes habilidades en los vendedores de la empresa?	
Habilidades humanistas						¿Cómo valora las habilidades del personal de la empresa?	
Manejo eficiente y eficaz de los recursos			Encuesta / Entrevista / Observación	Clientes / Empleados / Propietario / Negocio	Habilidades conceptuales	¿Valore en la siguiente escala las habilidades del personal de LA DISTRIBUIDORA EL GRANJERO LOS CHITOS?	
					La eficiencia	¿Cómo valora las condiciones de los siguientes recursos de la empresa?	
					La eficacia	¿cómo valora las condiciones de los recursos de la empresa?	
Innovación empresarial		Encuesta / Entrevista / Observación	Clientes / Empleados / Propietario / Negocio	Los Recursos	¿Cómo valora el aprovechamiento de los recursos que la empresa le facilita a los trabajadores?		
				¿cómo valora las condiciones de los recursos de la empresa?			
				Innovación en los productos	¿cómo valora las innovaciones realizada en la empresa LA DISTRIBUIDORA EL GRANJERO LOS CHITOS?		
				Innovación en los procesos	¿Cómo valora las innovaciones que ha observado en la empresa?		
				¿Qué tipo de innovaciones ha realizado en la empresa?			

ANEXO II. Encuesta Trabajadores



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa
ENCUESTA TRABAJADORES

Dirigida a los trabajadores de LA DISTRIBUIDORA EL GRANJERO LOS CHITOS
Estimado Señor (a): está encuesta se hace con el objetivo de analizar la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial de LA DISTRIBUIDORA EL GRANJERO LOS CHITOS en el municipio de Matagalpa, durante el año 2016. Los datos que usted nos proporcione, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejan con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

Seleccione y valore de acuerdo a lo que se pide.

1. ¿Cuál de los siguientes componentes de la organización han utilizado para que la fuerza de venta realice las funciones asignadas?

Indicador	Si	No
Estructura organizacional de ventas		
Distribución de los esfuerzos de ventas		
Mecanismos aplicados a las funciones de ventas		

2. ¿Cuál de los siguientes sistemas de organización han utilizado para que la fuerza de ventas realice las funciones asignadas?

Indicador	Si	No
Por producto		
Por marca		
Por función		
Por territorio		
Por cliente		

3. ¿Cuál de los siguientes procesos han utilizado en algún momento para hacer la distribución de los esfuerzos de ventas?

Indicador	Si	No
ASIGNACION DE TAREAS		
Sigue pasos específicos para organizar las ventas		
Define cuotas de ventas en base a un patrón histórico		
Hace uso del cumplimiento de las cuotas de ventas para decisiones sobre la fuerza de ventas		
ASIGNACION DE RECURSOS		
Asigna recursos materiales a los vendedores para el cumplimiento de sus funciones		

Asignan recursos financieros para su tuteo o trabajo de campo		
Asigna recursos tecnológicos para que realicen sus funciones de ventas		
Todos trabajan con los mismos recursos tecnológicos y materiales		

4. ¿Con cuáles de los siguientes mecanismos aplicados en las funciones de ventas consideran que han tenido éxito?

Indicador	Si	No
Publicidad		
Promoción		
Ofertas		
Concursos		
Ferias		
Regalías		

5. ¿Con cuáles de las siguientes acciones han tenido buen desarrollo empresarial?

	Si	No
Fortaleciendo las habilidades del personal		
Haciendo manejo eficiente y eficaz de los recursos		
Haciendo innovaciones en la empresa		

6. ¿Valore en la siguiente escala las habilidades del personal de la empresa LA DISTRIBUIDORA EL GRANJERO LOS CHITOS?

(5. Excelente 4. Muy buenos 3. Bueno 2. Regular 1. Malo)

Indicador	5	4	3	2	1
Habilidades técnicas					
Habilidades humanísticas					
Habilidades conceptuales					

7. ¿Qué tanto aprovecha los recursos que la empresa facilita?

___ Mucho provecho

___ Medio provecho

___ Poco provecho

___ Ningún provecho

8. ¿Cómo han sido las decisiones tomados en la empresa?

Oportunas ___/___/___/___/___ Inoportuna

2 1 0 1 2

9. Del 1 al 5 ¿cómo valora las condiciones de los recursos de la empresa?
(5. Excelentes condiciones 4. Muy buenas condiciones 3. Buenas condiciones 2. Regulares condiciones 1. Malas condiciones)

Indicador	5	4	3	2	1
Recursos humanos					
Recursos materiales					
Recursos financieros					
Recursos tecnológicos					
Recursos metodológicos (proceso de ventas)					

10. Del 1 al 5 (¿cómo valora las innovaciones realizada en la empresa LA DISTRIBUIDORA EL GRANJERO LOS CHITOS?)
(5. Excelente 4. Muy buenos 3. Bueno 2. Regular 1. Malo)

Indicador	5	4	3	2	1
Innovaciones en los productos					
Innovaciones en los procesos					
Innovaciones estructurales (infraestructura)					
Innovaciones en el mercado.					



ANEXO III. Encuesta Clientes

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa

ENCUESTA CLIENTES

Dirigida a los clientes de LA DISTRIBUIDORA EL GRANJERO LOS CHITOS

Estimado Señor (a): esta encuesta se hace con el objetivo de analizar la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial de LA DISTRIBUIDORA EL GRANJERO LOS CHITOS en el municipio de Matagalpa, durante el año 2016. Los datos que usted nos proporcione, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

Seleccione y valore de acuerdo a lo que se pide.

1. ¿Cuál de las siguientes formas de ventas ha observado en los vendedores de la empresa?

Indicador	Si	No
Estructura organizacional de ventas		
Distribución de los esfuerzos de ventas		
Mecanismos aplicados a las funciones de ventas		

2. ¿Cuáles de los siguientes componentes de observa en el desarrollo de las funciones de los vendedores de la Distribuidora El Granjero Los Chitos?

Indicador	Si	No
Por producto		
Por marca		
Por función		
Por territorio		
Por cliente		

3. ¿Cuáles de los siguientes sistemas de ventas ha observado en LA DISTRIBUIDORA EL GRANJERO LOS CHITOS?

Indicador	Si	No
Publicidad		
Promoción		
Ofertas		
Concursos		
Ferias		
Regalías		

4. ¿Cómo valora las siguientes habilidades en los vendedores de la empresa?

Indicador	5	4	3	2	1
Habilidades técnicas					
Habilidades humanísticas					
Habilidades conceptuales					

5. ¿Cómo valora las condiciones de los siguientes recursos de la empresa?

Indicador	5	4	3	2	1
Recursos humanos					
Recursos materiales					
Recursos tecnológicos					
Recursos metodológicos (proceso de ventas)					

6. ¿Cómo valora las innovaciones que ha observado en la empresa?

Indicador	5	4	3	2	1
Innovaciones en los productos					
Innovaciones en los procesos					
Innovaciones estructurales (infraestructura)					
Innovaciones en el mercado.					



ANEXO IV. Entrevista Gerente

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa

ENTREVISTA AL GERENTE

Dirigida al propietario de LA DISTRIBUIDORA EL GRANJERO LOS CHITOS

Estimado señor (a): esta encuesta se hace con el objetivo de analizar la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial de LA DISTRIBUIDORA EL GRANJERO LOS CHITOS en el municipio de Matagalpa, durante el año 2016. Los datos que usted nos proporcione, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

Seleccione y valore de acuerdo a lo que se pide.

1. ¿Qué componentes de organización han utilizado para que la fuerza de ventas realice las funciones asignadas?
2. ¿Qué sistemas de organización han utilizado para asignarle recursos y tareas a la fuerza de ventas?
3. ¿Qué procesos utilizan para hacer la distribución de los esfuerzos de ventas?
4. ¿Qué mecanismos han utilizado en las fuerzas de ventas para tener éxito?
5. ¿Con que acciones han tenido bien desarrollo empresarial?
6. ¿Cómo valora las habilidades del personal de la empresa?

7. ¿Cómo valora el aprovechamiento de los recursos que la empresa le facilita a los trabajadores?
8. ¿Cómo valora las decisiones que ha tomado para que su empresa tenga éxito?
9. ¿Cómo valora las condiciones de los recursos de la empresa?
10. ¿Qué tipo de innovaciones ha realizado en la empresa?

ANEXO V. Observaciones



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa

OBSERVACION

Dirigida a LA DISTRIBUIDORA EL GRANJERO LOS CHITOS

Estimado Señor (a): está observación se hace con el objetivo de analizar la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial de LA DISTRIBUIDORA EL GRANJERO LOS CHITOS en el municipio de Matagalpa, durante el año 2016. Los datos que se observen serán de gran utilidad para la investigación y se manejan con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

Seleccione y valore de acuerdo a lo que se pide.

1. ¿Aplican los siguientes componentes de la organización de ventas?

Indicador	Si	No
Responsable de ventas		
Supervisión de ventas		
Se dividen por grupo para vender		
Se agrupan por mesas		
Se distribuyen para vender		
Aplican mecanismos de ventas		

2. ¿Qué tipos de sistemas de organización de ventas que utilizan se pueden observar?

Indicador	Si	No
Por producto		
Por marca		
Por función		
Por territorio		
Por cliente		

3. ¿Cuáles de los siguientes procesos para hacer la distribución de esfuerzos de ventas se aplican?

Indicador	Si	No
Asignación de tareas		
Asignación de recursos		

4. ¿Con cuáles de los siguientes mecanismos aplicados en las funciones de ventas consideran que han tenido éxito?

Indicador	Si	No
Publicidad		
Promoción		
Ofertas		
Concursos		
Ferias		
Regalías		

5. ¿Valore en la siguiente escala las habilidades del personal de LA DISTRIBUIDORA EL GRANJERO LOS CHITOS?

Indicador	5	4	3	2	1
Habilidades técnicas					
Habilidades humanísticas					
Habilidades conceptuales					

6. Del 1 al 5 ¿cómo valora las condiciones de los recursos de la empresa? (5. Excelentes condiciones 4. Muy buenas condiciones 3. Buenas condiciones 2. Regulares condiciones 1. Malas condiciones)

Indicador	5	4	3	2	1
Recursos humanos					
Recursos materiales					
Recursos tecnológicos					
Recursos metodológicos (proceso de ventas)					