

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.**

**UNAN - FAREM – MATAGALPA**

**Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa**

**UNAN FAREM- Matagalpa**



**Seminario de graduación para optar al título de la licenciatura en  
Mercadotecnia**

**TEMA:**

**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.**

**SUB TEMA:**

**Incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el Desarrollo empresarial del Restaurante Toro Bravo del Municipio de Matagalpa del año 2016**

**Autores**

**Br. Bersabe Guadalupe Velásquez.**

**Br. Darwin Josué Jiménez.**

**TUTORA:**

**Msc. Mayra L. Mendoza**

**Matagalpa, febrero 2017**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.**

**UNAN - FAREM – MATAGALPA**

**Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa**

**UNAN FAREM- Matagalpa**



**Seminario de graduación para optar al título de la licenciatura en  
Mercadotecnia**

**TEMA:**

**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.**

**SUB TEMA:**

**Incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el Desarrollo empresarial del Restaurante Toro Bravo del Municipio de Matagalpa del año 2016.**

**Autores**

**Br. Bersabe Guadalupe Velásquez.**

**Br. Darwin Josué Jiménez.**

**TUTORA:**

**Msc. Mayra L. Mendoza**

**Matagalpa, febrero 2017**

# INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	1
<b>Agradecimiento</b> .....	2
<b>Carta aval</b> .....	3
<b>Resumen</b> .....	4
<b>I. Introducción</b> .....	5
<b>II. Justificación</b> .....	9
<b>III. Objetivos:</b> .....	11
<b>5.1 Organización de las fuerza de ventas</b> .....	12
<b>5.1.1 Componentes de la Organización de la fuerza de ventas</b> .....	12
<b>Prospecto</b> .....	13
<b>Técnicas Comerciales</b> .....	13
<b>Merchandising</b> .....	13
<b>5.1.1.1 Estructura organizacional de la fuerza de ventas</b> .....	14
<b>Producto</b> .....	16
<b>Por función</b> .....	17
<b>Por territorio o geográfico</b> .....	19
<b>Por cliente</b> .....	21
<b>5.1.1.2 Distribución de los esfuerzos de ventas</b> .....	24
<b>Asignación de tareas</b> .....	25
<b>Pasos para organizar las ventas</b> .....	26
<b>Establecimiento de las cuotas de ventas</b> .....	28
<b>Uso de las cuotas</b> .....	30
<b>Asignación de recursos</b> .....	31
<b>Ferías</b> .....	33
<b>Promoción</b> .....	34
<b>Publicidad</b> .....	36
<b>5.2 Desarrollo empresarial</b> .....	38
<b>5.2.1 Crecimiento de la Empresa</b> .....	40
<b>5.2.1.1 Fortalecimiento de habilidades</b> .....	41
<b>5.2.1.2 Manejo eficiente y eficaz de los recursos</b> .....	49
<b>5.2.1.3 Innovación empresarial</b> .....	74
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	81
<b>Bibliografía</b> .....	82
<b>Anexos</b> .....	83

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios quien se manifiesta en todas las buenas obras que emprendemos ya que es quien nos da la vida, inteligencia, sabiduría y proporciona los medios para lograr las metas que nos proponemos como ser humano

A nuestras familias: a nuestros padres quienes desde la infancia nos han incluido buenos valores y han estado incondicionalmente en cada etapa de nuestras vidas guiándonos por el camino del bien, a nuestros hermanos, nuestros tíos por los consejos que nos brindaron a quienes llevamos en nuestros corazones.

*Encomienda al Señor tu camino; y confía en él; y él hará.*

*Bersabe Velásquez*

*Darwin Jiménez*

## **Agradecimiento**

**A Dios:** Por permitirnos concluir esta etapa de nuestra vida que nos acompaña de la mano para superar cada reto que se nos presenta en nuestra vida cotidiana.

**Restaurante Toro Bravo:** Por abrir las puertas de su empresa y brindarnos la información necesaria para desarrollar nuestro trabajo.

**A nuestro Tutora:** Msc. Mayra Liseth Mendoza Rodríguez por compartir sus conocimientos, y dar su valioso aporte durante el desarrollo del seminario de graduación

**A nuestros compañeros:** Con quienes compartimos gratos y malos momentos en el camino recorrido para formarnos durante estos 5 años.

Finalmente pero no menos importante a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua; UNAN Managua FAREM- Matagalpa, y el colectivo docente por compartir sus conocimientos durante el desarrollo de nuestra carrera.

*Bersabe Velásquez*

*Darwin Josué Jiménez*



*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 la 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 del Restaurante Toro Bravo del Municipio de Matagalpa, durante el año 2016**, elaborado por los Bachilleres: **Darwin Josué Jiménez**, carné N° 11063305 y **Bersabé Guadalupe Velásquez**, carné N° 12066990. El producto de la investigación 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 los Bachilleres **Jiménez y Velásquez**.

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

En el presente trabajo se aborda sobre el tema la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial del restaurante Toro Bravo del municipio de Matagalpa, durante el año 2016 para posteriormente identificar los componentes, mecanismos aplicados en función de las ventas y desarrollo empresarial que ha tenido el restaurante.

Se debe recordar la importancia que tiene realizar este tipo de investigación ya que se vive un mundo cambiante y a medida que el tiempo pasa los productos y servicios van cambiando y adaptándose a lo que el consumidor prefiere. Recordando que es una investigación cualitativa con elementos cuantitativos se han identificado todos aquellos aspectos relevantes que utiliza la administración de ventas en el desarrollo de la empresa.

Esta investigación releva que el restaurante Toro Bravo aplica mecanismo como la promoción y publicidad en función de las ventas, así como el fortalecimiento de las habilidades del personal que integran la empresa todos estos aspectos han sido de vital importancia para el crecimiento y desarrollo empresarial del restaurante Toro Bravo en el mercado.

## I. Introducción

En la actualidad el mercado es más competitivo donde la organización de la fuerza de venta debe de utilizar los métodos que establecen las ventas tanto en su estructura como organización como el ofrecimiento de los productos o servicios para subsistir en un mercado de competencia.

Se pretendía realizar una investigación exhaustiva que permitiera corroborar si todos los componentes organizacionales que son aplicados de manera eficaz y eficiente permiten alcanzar el desarrollo empresarial del Restaurante Toro Bravo para llegar a conclusiones de vital relevancia. Para ello se ha planteado la siguiente interrogante.

¿Cómo incide la Organización de la Fuerza de Ventas en el Desarrollo Empresarial del Restaurante Toro Bravo del municipio de Matagalpa durante el año 2016?

Para darle respuesta a la problemática, fue necesario consultar antecedentes relacionados al tema de estudio, encontrando los siguientes:

El autor. Muñoz (2014) en su tesis, con la temática “Formación de emprendedores y su incidencia en el desarrollo empresarial, Cantón, Quevedo-Ecuador” con el objetivo de apoyar a la creación de nuevas empresas, mediante talleres de capacitación, asesoría, créditos, entre otros, ya que en el país se ha caracterizado por tener un alto índice de microempresarios que han contribuido a sostener la economía y desarrollando productos de calidad llegando a las conclusiones que los habitantes opinan que existe cierto desconocimiento sobre temas relacionados con el emprendimiento, ya que ellos iniciaron sus negocios de forma empírica, la mayoría de ellos no eligió ser emprendedor sino que fue su única alternativa para poder subsistir.

Los autores. López (2015) en su tesis investigaron la temática “El desarrollo de productos y el crecimiento Empresarial del restaurante siete machos ,de la ciudad de Quito- Ecuador” con el objetivo de realizar un análisis en cuanto al

desarrollo de productos del “ Restaurante Siete Machos” con el fin de generar un crecimiento empresarial y posicionarse en el mercado llegando a una conclusión que el 62% de las personas están de acuerdo en que existe una eficiencia de procesos en la elaboración de productos en el restaurante; así como también se considera que un 49% de las personas están muy de acuerdo en que el servicio al cliente es primordial.

El autor. Aráuz (2015) Seminario de Graduación investigo la temática presentada en su Seminario de Graduación “ 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.

El presente trabajo tiene como propósito identificar la aplicación del proceso organizacional, los mecanismos aplicados en las funciones de ventas y el desarrollo empresarial que ha tenido el restaurante toro bravo con el proceso de la organización de la fuerza de ventas (Ver anexo I Operacionalización de variables).

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque filosófico es de carácter Cuantitativo con elementos cualitativo según Sampieri y Baptista Lucio (2006) afirma que dentro de los métodos empíricos de extracción de datos, dentro de la investigación cualitativa ya sea la observación , entrevista siendo el más importante el propio investigador , puesto es quién realiza toda estas actividades

Tomando en cuenta el aporte que hace Sampieri y Baptista se tomaran como métodos empíricos para recolectar los datos la entrevista y la observación.

Según Augusto Comte el paradigma que se adopta en la presente investigación es positivista ya que es la ciencia positiva que permite conocer con objetividad los hechos por medio de las leyes que en estas se descubren por lo tanto como investigadores tomamos la información así como observación para realizar la interpretación de datos numérico .

Según su aplicabilidad es aplicativo ya que mediante la información recabada se aplicaron los instrumentos adecuados tales como encuesta a los clientes (ver anexo II), encuesta a los trabajadores ( ver anexo III) y entrevista al gerente( ver anexo IV) esto facilitara la información para llevar a cabo la investigación que se planteada.

Según (Sampieri, 2004) El nivel de profundidad de conocimiento de esta investigación es Correlacional, ya que tiene el objetivo de medir la relación que existe entre dos o más variables siendo estas organización de la fuerza de venta y desarrollo empresarial.

Según (Hernández, Fernández, Baptista 2004) los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelaciones en un momento dado. La amplitud de la investigación es de carácter transversal, ya que esta investigación se remonta a un periodo corto de un año en donde estaremos analizando las variables organización de la fuerza de ventas y desarrollo empresarial siendo esta de mucha importancia para el Restaurante Toro Bravo.

Según (Balestrini 2006) señala que una muestra es parte representativa de una población, cuyas características deben de producirse en ella lo más exactamente posible para esto la muestra se tomó a conveniencia en los cuales son 60 clientes de compra frecuente, que visitan y se han familiarizado con el restaurante así como 15 colaboradores que laboran en el restaurante.

Para el procesamiento de la información recolectada se utilizó el programa de Excel, en el cual fueron elaboradas todas las gráficas que la presente investigación muestra.

## II. Justificación

En el siguiente trabajo investigativo se estudia la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial de las pymes del municipio de Matagalpa, durante el año 2016. Por lo tanto la estructura organizacional juega un papel muy importante en la promoción del éxito o fracaso de las actividades de marketing y de ventas. Determinan que también se coordinan las actividades para servir a los clientes de forma rentable y que tan rápido puede adoptarse una organización a los cambios en el ambiente de marketing.

Por otro lado el desarrollo empresarial es una estrategia o proceso por medio del cual los empresarios trabajan el fortalecimiento de habilidades, destrezas y capacitaciones. El presente trabajo tiene como fin identificar la aplicación del proceso organizacional, los mecanismos aplicados en las funciones de ventas y el desarrollo empresarial que ha tenido el restaurante toro bravo con el proceso de la organización de la fuerza de ventas.

Este trabajo es de gran importancia ya que el desarrollo y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), forma parte del desarrollo de una ciudad, departamento y país. En los últimos años las familias se han visto en la necesidad de crear su propio negocio esto debido a la falta de empleos en nuestro país y así de esta manera poder desarrollar sus habilidades y destrezas y al mismo tiempo generar empleos para familias de escasos recursos y la búsqueda de utilidades.

Es por lo antes mencionado que en esta investigación se estudiarán dos variables la organización de la fuerza de ventas y desarrollo empresarial siendo esta temática de gran importancia para el restaurante Toro Bravo y a si de esta manera sugerir formas de mejorar dichos procesos lo que les permitirá el desarrollo y competitividad de la empresa en el mercado.

Este trabajo investigativo servirá al restaurante Toro Bravo, a los clientes más frecuentes que tiene este restaurante, También este trabajo servirá a futuros estudiantes, colegas o lectores que quieran conocer o investigar sobre este

tema. Cabe mencionar que mediante el desarrollo de este seminario veremos la gran importancia que tiene la organización de la fuerza de ventas y como incide está en el desarrollo del restaurante Toro Bravo.

### **III. Objetivos:**

#### **Objetivo General**

Analizar la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial del Restaurante Toro Bravo del municipio de Matagalpa durante el año 2016.

#### **Objetivo Especifico**

Identificar la aplicación de los componentes de la Organización de la Fuerza de ventas del restaurante Toro Bravo.

Determinar los mecanismos aplicados en las funciones de ventas del Restaurante Toro Bravo.

Describir el Desarrollo Empresarial que ha tenido el Restaurante Toro Bravo con el proceso de organización de la fuerza de ventas utilizadas.

Valorar la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial del Restaurante Toro Bravo.

## **IV. DESARROLLO**

### **5.1 Organización de las fuerza de ventas**

La organización de la fuerza de ventas 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.(rolph e. anderson, 2012).

El autor refiere que la organización de la fuerza es como está ordenada la empresa de acuerdo a sus actividades de ventas y como los miembros de la organización cumplen con estas actividades esta tiene que dividir y coordinar las actividades de venta para llegar a alcanzar el objetivo empresarial ya que al dividir funciones el trabajo se llevara de manera más eficiente y más fácil ya que los trabajadores cumplirán con cada una de la actividades asignada.

En la actualidad en la ciudad de Matagalpa la mediana empresa así como la microempresa no todas se encuentra organizada como una organización de ventas las cuales estas tendrán que implementar dentro de su organización elemento importante como división de sus ventas por territorio la cual esta actividad los llevara a un mejor desempeño en un mercado que cada vez es más competitivo y exigente.

#### **5.1.1 Componentes de la Organización de la fuerza de ventas**

El autor. (Diez, 2003) Refiere que son todos aquellos que ayudan al sistema de venta y para que el sistema de ventas se más operativo y más eficiente en el cual se pueden agrupar en diferentes vendedores que clasificarse atendiendo distintos criterios estos se pueden clasificar en: prospectos, técnicas comerciales, comisionista, merchandising, anotadores de pedidos, agentes comerciales, repartidores.

El autor refiere que estos componente son de vital importancia para la organización de la fuerza de venta ya que sin estos no se podría llevar acabos

sus funciones de manera eficiente y ayuda a que los vendedores puedan entender los diferentes criterios que contienen estos componentes ya que si en ellos no se podría tener una buena organización de ventas y llegar alcanzar el objetivo empresarial.

En la actualidad en la ciudad de Matagalpa la mediana empresa así como las microempresa no todas utilizan estos componentes en su organización que les facilite llevar una organización de ventas más eficaz y eficiente con cada uno de estos componente para estos hay que evaluar criterio dentro de la mediana empresa así como de la microempresas de esta ya que lo que son empresas bien establecidas utilizan todos estos componentes de la organización de la fuerza de venta para llevar un control riguroso de todo estos componentes que ayudan a un buen posicionamiento en un mercado de mayor exigencia.

### **Prospecto**

El autor (Hoyos, 2007) el prospecto es aquel consumidor o empresa que tiene un interés en comprar un producto o servicio, el cual este consumidor o empresa puede ser ya un cliente de una determinada empresa o no.

### **Técnicas Comerciales**

El autor (Usuga, 2013) es un mecanismo para entender a los diferentes sectores, clientes y posibilidades a su paso para darle eso que ellos tanto quieren o sencillamente eso que nosotros tanto queremos que ellos quieran.

### **Merchandising**

El autor (Menjivar, 2016) es el conjunto de actividades realizada a nivel de detallista con el objetivo de captar la atención de los clientes, lo que significa que el merchandising se enfoca en toda las actividades de marketing que se hacen en el punto de venta con el único objetivo de presentar el producto al consumidor final de una manera atractiva.

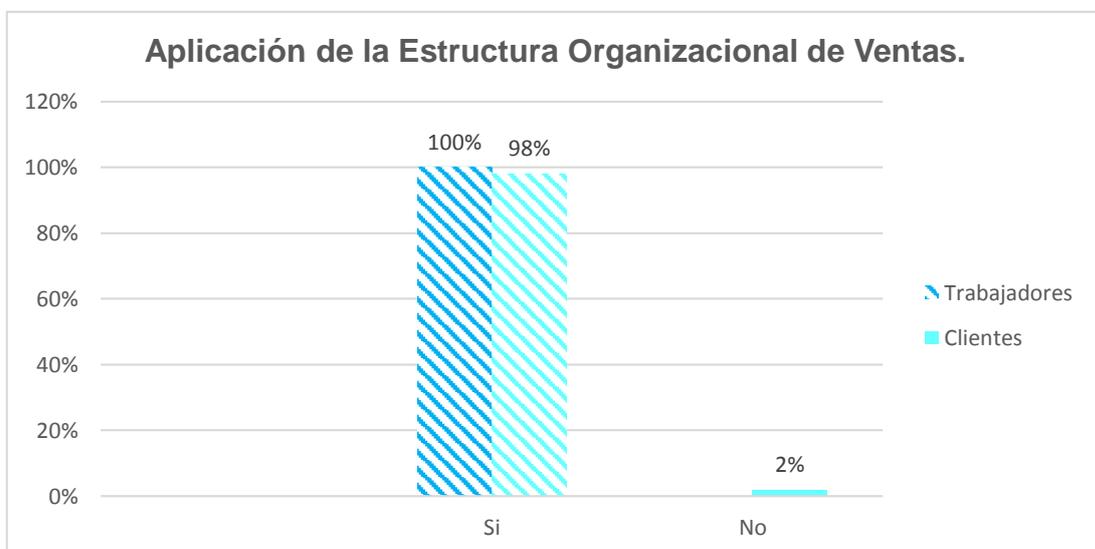
### 5.1.1.1 Estructura organizacional de la fuerza de ventas

La estructura organizacional no es otra cosa que ordenar las actividades de un grupo de personas. La meta del diseño de una organización consiste en, coordinar las actividades de modo que el grupo alcance mejor los objetivos comunes si sus elementos actúan como grupo que si lo hacen individualmente.(rolph 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 de la fuerza de ventas y los diferentes departamentos de la empresa.

En la actualidad algunas empresas de la ciudad de Matagalpa organizan sus ventas 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.

**Gráfico N°1**



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y clientes.

En el Gráfico N° 1 se puede observar que el 100% de los trabajadores así como el 98% de los clientes encuestados argumentan que dentro de la organización se está aplicando una estructura organizacional por productos y clientes es aquí donde se trata de dar a conocer los diferentes productos de la más alta calidad que se le pueda ofertar al consumidor final además de satisfacerle sus gustos por ende al argumentar que esta organización también lleva a cabo una estructura organizacional por cliente es porque ellos tienen una cartera de cliente activa sin embargo el 2% de los clientes de este Restaurante argumentan que esta empresa no aplica ninguna estructura organizacional en las ventas.

El gerente argumenta que la organización cuenta con una estructura organizacional de venta y la que le ha resultado dentro de su organización es estructura por producto y por cliente en las cuales se ha trabajado más en el caso de los productos se ha tratado de diversificar los platillos para ofertarle a los clientes una diversidad de textura, aromas, sabor no lo tradicional que le puede ofertar la competencia.

En lo observado en la organización se pudo constatar que esta organización cuenta con una estructura por producto y cliente donde estos dan a conocer la variedad de platillo al consumidor con el fin de llenar sus expectativas y deseo.

Es de gran importancia que toda organización lleve a cabo una buena estructura organizacional de sus ventas ya que le permitirá una mejor coordinación de las actividades de ventas en lo que conllevará al crecimiento de la empresa y el logro de las metas en las ventas.

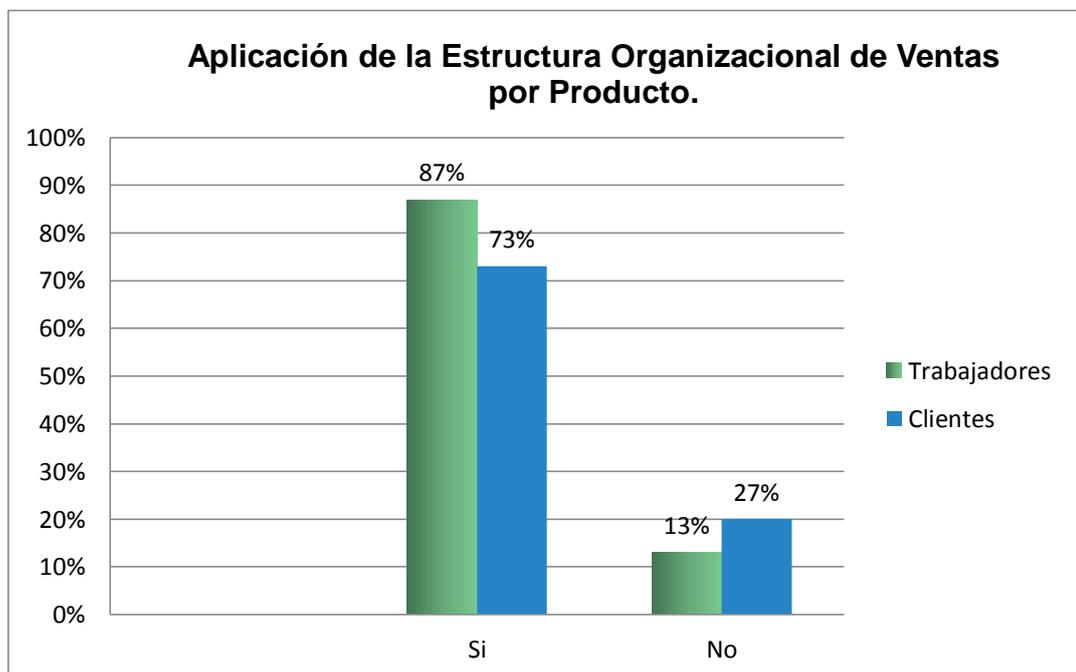
## Producto

La organización de ventas 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 y los métodos eficaces para vender determinado producto o productos a fines. (William J. Stanton, 2007)

El autor refiere que 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.

En la actualidad la mediana empresa así como la grande tienen que manejar cada vendedor todas las características de los productos que vende, la mayoría de los clientes preguntan por los beneficios de los productos y más cuando son nuevos de tal manera le servirá para realizar la venta.

**Gráfico N°2**



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y clientes

En el Gráfico N° 2 se puede observar que un 87% de trabajadores y un 73% de clientes visualizan que si la organización vende por producto siendo el elemento principal de la empresa; en cambio para un 13% de trabajadores y un 27% de clientes no observan este sistema de ventas dentro de la organización.

En la entrevista realizada al gerente opina que en esta organización si se da el sistema venta por producto ya que es la actividad económica principal de la empresa y que los colaboradores desarrollan efectivamente esta función siendo de gran importancia para el desarrollo empresarial del Restaurante Toro Bravo.

En este negocio aplica la organización de venta por producto ya que siendo el elemento principal de la organización también se pudo observar que tienen un tipo de menú diferente que ofertarle a cada tipo de cliente esto con el fin de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

La estructura por producto de restaurante es una herramienta esencial para que el cliente, una vez haya cruzado las puertas del local, consuma al máximo los diferentes productos que se les oferta en el menú y que además quieran volver.

La estructura de un menú en un restaurante tiene una función principal dentro de una estructura organizacional por producto ya que la finalidad es conseguir que los platillos sean elegidos por la calidad y sabor que los diferencia de la competencia.

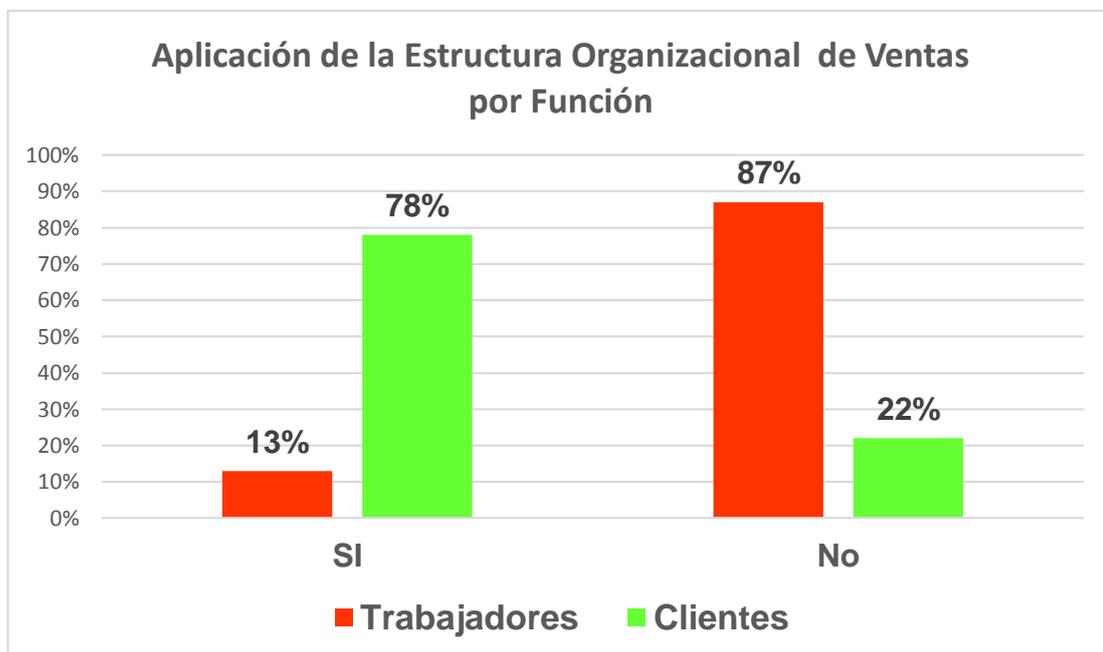
### **Por función**

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, una de estas organizaciones funcionales 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.(johnston, 2002)

El autor refiere las diferentes habilidades que se deben adoptar para realizar las tareas asignadas, como así aquellos vendedores que se dediquen al aumento de las carteras de los clientes y aumentando las ventas de la empresa con el fin de mantener una cartera de clientes estables.

En la actualidad la mediana empresa generalmente el personal que poseen , son capacitados de una manera menos exhaustiva y profunda que otras empresas, algunas de las empresas cuentan con dos tipos de vendedores, el vendedor de detalle, este visita lo que son las mini pulperías y negocios pequeños, como el vendedor de mayoristas, este se encarga de los negocios grandes como distribuidoras y supermercados, los vendedores desempeñan sus funciones con respecto a la necesidad de las ventas y con las metas propuestas por cada empresa.

**Gráfico N°3**



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y clientes.

En el Gráfico N°3 se observa que el 13% de los trabajadores así como el 78% de los clientes encuestados argumentan que la fuerza de venta de esta organización aplica este sistema ya que le brinda una buena atención y esmerada al cliente, además la calidad en cada uno de los productos ofertados al consumidor final donde cada colaborador realiza sus tareas asignadas dentro

de la organización en cambio el 87% y el 22% tanto de trabajadores como clientes opinan que esta organización no aplica este sistema.

Los colaboradores argumenta si bien es cierto que cada vendedor cuenta con las habilidades y capacidades para ponerse en marcha para poder realizar diferentes funciones ,pero el gerente del restaurante está enfocado en aquellos clientes de compra frecuente y que se han familiarizados con el Restaurante por ende los colaboradores de esta organización señalan que esta debe de especializarse en la búsqueda y ampliación de clientes para poder desarrollarse mejor en el mercado y capacitar más a sus colaboradores.

El gerente argumenta que para que la organización sea por función se tiene que comenzar a capacitar a sus colaboradores y establecer este tipo de sistema dentro de su organización para alcanzar un mejor crecimiento en el mercado.

Es de gran importancia que este restaurante cuente con una estructura organizacional de ventas por función, ya que el factor clave de lograr los objetivos que una empresa se trace ya sea a mediano o largo plazo se logran a través del trabajo en equipo. El especializar a la fuerza de ventas en distintas funciones de ventas por ejemplo la búsqueda de clientes nuevos ayuda al incremento de las ventas del restaurante y por ende alcanzar un mejor desarrollo empresarial en el mercado.

### **Por territorio o geográfico**

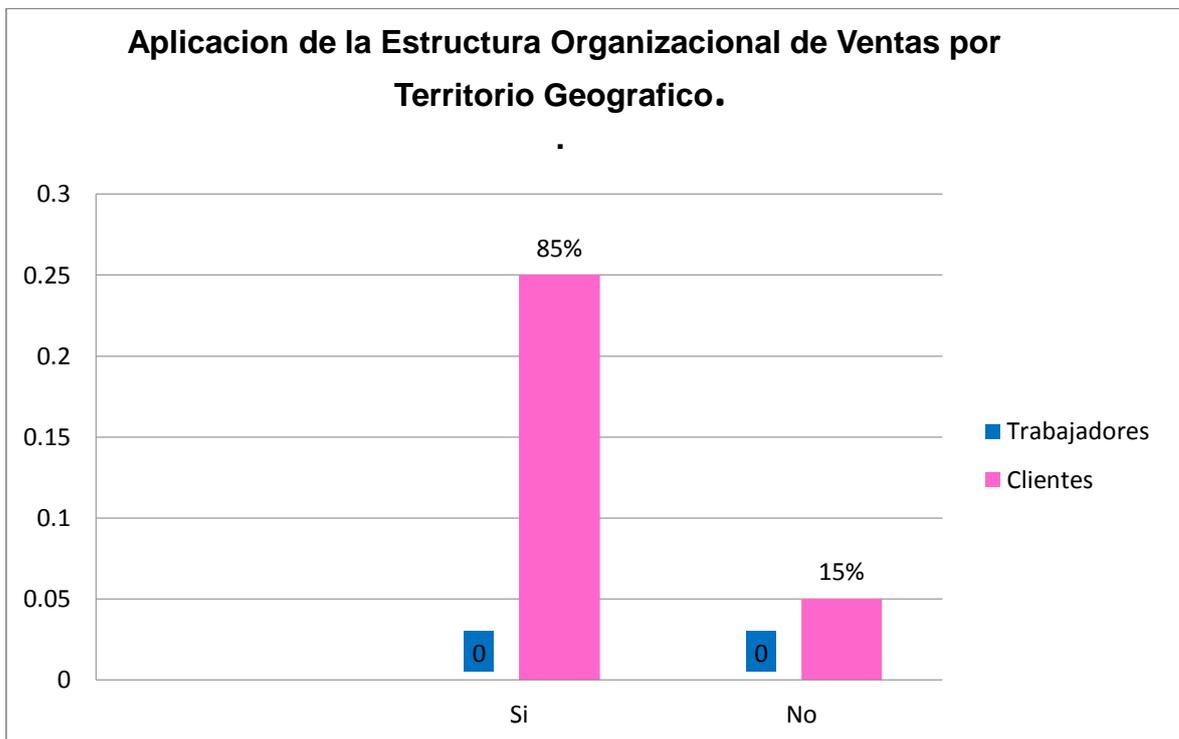
El método más sencillo y frecuente para organizar la fuerza de ventas de una compañía, consiste en cada vendedor se le asigna un territorio geográfico distinto y cada vendedor es responsable de realizar las actividades necesarias para vender todos los productos de la línea de la empresa de todos los tiempos en perspectiva en un territorio dado. (rolph e. anderson, 2012).

El autor refiere que al organizar las ventas por territorio geográfico 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.

En la actualidad las diferentes empresas ubicadas en la ciudad de Matagalpa tienen su fuerza de venta, la cual la dividen por zona, por cada zona asignan un vendedor, de tal forma que esa fuerza de venta debe realizar las diferentes actividades asignadas por la empresa y al sitio que se le fue dado, cada vendedor tendrá su ruta o su punto al que realizara, esto es más factible para la empresa porque de esta manera los vendedores están pendiente de la demanda del mercado y la competencia.

**Gráfico N°4**



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y clientes.

En el Gráfico N° 4 se puede apreciar que un 85% de clientes observa que dentro de la organización se vende por territorio en lo que respecta que cada vendedor atiende específicamente una mesa brindando calidad y esmero en cambio los colaboradores argumentan que este sistema de venta no se da dentro de la empresa y un 15% de los clientes argumentan que no se da este sistema de venta dentro de la organización.

En la entrevista realizada al gerente opina que esta empresa no se aplica la organización por territorio geográfico ya que los colaboradores están capacitados para atender de cuatro a seis mesas al mismo tiempo sin importar la ubicación de estas dentro del restaurante.

Se logró constatar que en esta empresa no se da este tipo de organización ya que los colaboradores del restaurante Toro Bravo tienen la capacidad de atender un determinado número de mesas al mismo tiempo.

Cabe señalar que esta empresa en la actualidad no cuenta con una estructura organizacional por territorio geográfico ya que únicamente están segmentados en el departamento de Matagalpa. Sin embargo el gerente propietario argumenta que se está trabajando en la apertura de un nuevo restaurante bajo el nombre de Toro Bravo en la ciudad de Jinotega, esto debido a la demanda que tiene por parte de este segmento de mercado lo cual permitirá un mejor desarrollo y crecimiento de la empresa en el mercado.

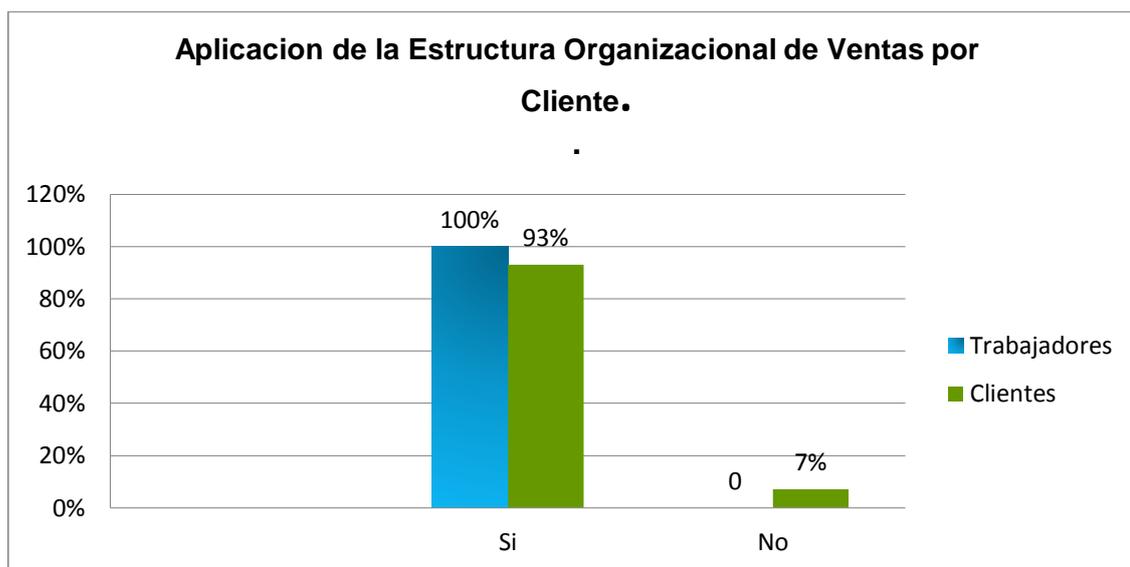
### **Por cliente**

La organización de fuerza de ventas por cliente es una extensión natural que refleja una estrategia de segmentación de mercado. Cuando los vendedores se especializan en visitar a un tipo particular de cliente, conocen mejor sus necesidades y requerimientos. (Marshall, 2001).

El autor refiere que es una ventaja que el vendedor se especialice en el cliente, conforme más se familiarice con su negocio y necesidades específicas, aumenta la probabilidad de que descubran ideas para otros productos y enfoque de marketing que resulten atractivo a ese cliente.

Esta estructura organizacional permite a los gerentes de Marketing que asigna a los distintos mercados, variando el tamaño de las fuerzas de ventas especializadas. Los vendedores cuando visitan a un cliente consecutiva mente estos se familiarizan y surge la confianza, lo que permite al vendedor conocer mejor al cliente y darse cuenta de qué forma promocionarle los productos.

**Gráfico N°5**



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y cliente.

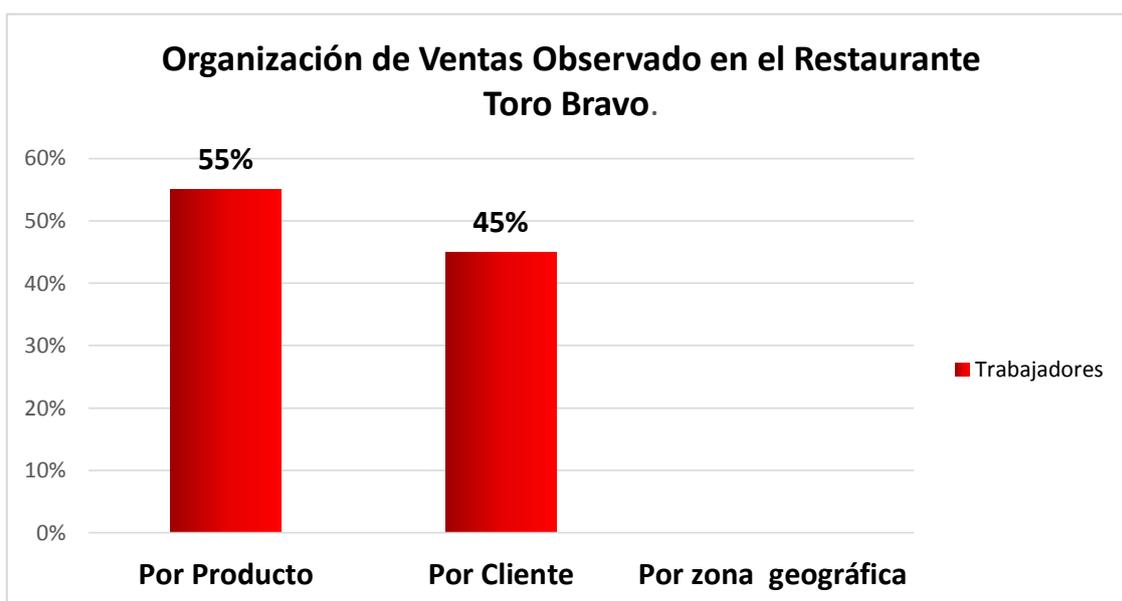
En el Gráfico N°5 se percibe que tanto el 100% de trabajadores así como el 93% de los clientes encuestados opinan que la organización se está empleando la estructura organizacional por cliente siendo de gran importancia para la empresa ya que cuenta con una cartera de clientes bien establecida donde conocen gusto, necesidades, deseos de los mismos y así de esta forma llenando las expectativas siendo los clientes de suma importancia para la organización porque estos son el elemento fundamental para el crecimiento y desarrollo empresarial del restaurante Toro Bravo en cambio el 7% de los clientes infieren que no han podido constatar que si la organización utiliza este tipo de estructura.

Se logró constatar que el Restaurante Toro Bravo si aplica una estructura organizacional por cliente ya que cuenta con una cartera de clientes activa a los cuales les brinda una atención esmerada para lograr mantener la fidelidad de los mismos ya que estos son el elemento fundamental para que una empresa crezca y se desarrolle en un mercado.

. En la entrevista realizada al gerente opina que la estructura organizacional por cliente ha sido muy eficaz dentro de la empresa ya que le ha permitido establecer una cartera de clientes activa y asegura que los clientes son el elemento principal para que una empresa crezca en un mercado.

Es de vital importancia que las pequeñas y medianas empresas cuenten con una estructura organizacional por cliente ya que el vendedor al conocer mejor las necesidades y deseos de los diferentes tipos de clientes logran una mejor interacción. Una de las ventajas de un enfoque basado en los clientes es que este a menudo siente que tiene más que una relación con su representante de ventas y captan la sensación de un mejor servicio al cliente ya que el esfuerzo de ventas está diseñado en torno a ellos.

**Gráfico N°6**



Fuente: Autoría propia (2016) a partir del método de observación.

En el Método de Observación empleado se pudo constatar que la organización está constituido sus sistema de venta en un 55% por producto ya que lo que se trata es dar a conocer la variedad de productos al clientes, para satisfacer las necesidades de estos seguidamente un 45 % la estructura de venta por clientes ya que estos son la razón para que empresa pueda avanzar y estar en el mercado por ende tienen que implementar método que les permita tratar de fidelizar a los clientes tratando de cumplir siempre los gustos y expectativa de los clientes ya que ellos son la razón de cualquier negocio.

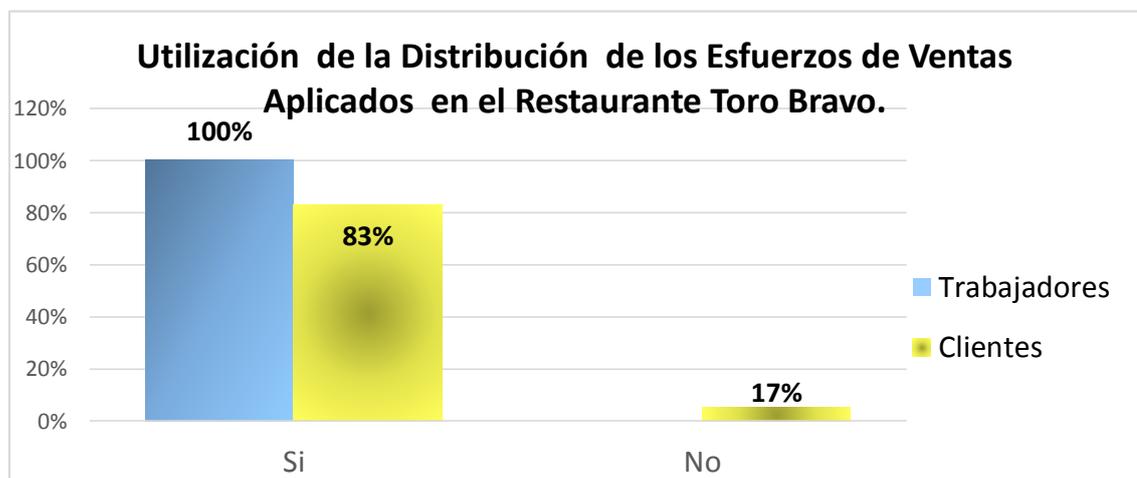
### 5.1.1.2 Distribución de los esfuerzos de ventas

Es determinar el área geográfica donde realizarán esfuerzos de ventas los miembros de un equipo (territorio de ventas). En base a estos territorios y a sus características, como cantidad de gente, distribución de edades de la población, clima, y muchos otros que pueden afectar las ventas, el gerente determinará las cantidades mínimas que se espera que cada equipo venda. (Anderson, 1975).

El autor refiere que se debe determinar el área donde se realizaran los esfuerzos de venta tomando en cuenta las características de cada territorio, entre ellos clima, población nivel económico y para esto se selecciona un equipo de fuerza de venta, de acuerdo al territorio y a sus necesidades. De esta manera fijar la cantidad de personal que se seleccionara así mismo realizar un cronograma de actividades para cada uno de acuerdo con las metas establecidas.

En la actualidad no todas las empresas de la ciudad de Matagalpa tiene los territorios de venta establecido esto lo aplican empresas grandes por ejemplo una empresa que comercializa productos comestibles y de uso cotidiano, estas empresas cuentan con un vendedor para cada línea de producto una de ellas Dicegsa es una empresa grande y cuenta con alrededor de cinco vendedores cada uno con líneas diferentes de productos.

Gráfico N°7



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y clientes.

En el Gráfico N°7 se puede observar que el 100% de los trabajadores así como el 83% de los clientes encuestados argumentan que dentro de la organización hacen uso de la utilización de la distribución de los esfuerzos de ventas lo cuales siguen paso específicos para llevar a cabo una venta efectiva, así como la asignación de los recursos para que estos puedan cumplir con la tarea asignadas de manera eficientemente de la misma manera el 17% de los clientes encuestados argumentaron que la organización no hace uso de la distribución de los esfuerzo de venta.

El gerente de la organización argumenta que si se lleva a cabo una distribución adecuada de los esfuerzos de ventas como la asignación de tarea a cada colaborador donde se le provee de recursos necesarios para que estos cumplan con las tareas asignadas y se siguen pasos específico que ayudan a organizar las ventas de tal manera que ayude a tener un sistema de ventas bien distribuidos para atender a cada una de las necesidades que se presentan dentro de la organización.

En lo observado dentro de la organización se pudo constatar que se les asignan una parte de los recurso aunque no todos los recursos son asignados para los colaboradores hay algunos recursos materiales que los tienen que comprar los colaboradores de su bolsillo para ejercer sus funciones pero estos recursos materiales son minoritarios.

Es de gran relevancia que toda organización lleve a cabo un proceso donde se encuentre bien distribuidos los esfuerzos de venta esto permitirá que se lleve un mejor manejo tanto de los recursos y una mejor asignación de los mismos, así como la asignación de tarea donde cada colaborador trabajara para cumplir con lo asignado.

### **Asignación de tareas**

En el proceso de determinar y estructurar una organización de ventas efectiva, hay varios pasos que necesitan ser controlados. El agrupamiento óptimo de las actividades: los departamentos pueden estructurarse en varias formas por funciones

(como ventas, finanzas, producción), clientes, territorios, productos, también por combinaciones de estos factores.

El grado de centralización y descentralización: Es donde descansa la autoridad para una planeación detallada y toma de decisiones en aquella la autoridad es retenida en la oficina central y limitada en su mayor parte a los altos ejecutivos y a su personal. Manejo Especial de las cuentas Nacionales y de las cuentas claves: En muchas firmas, una parte de importancia del total de negocio proviene de algunas cuentas claves de clientes grandes e importantes que requieren un manejo especial para satisfacer sus necesidades.(Johnston & Marshall, 2007).

### **Pasos para organizar las ventas**

Como señala el autor (pinedo, 2012)en el proceso de relación con un cliente existen diversas etapas, con desafíos particulares. Superar cada uno de ellas te acerca a una venta exitosa, la base de todo negocio. No importa si vendes tornillos, zapatos, obras de diseño o autos de colección, en todos los casos, tus operaciones transitan por los siguientes pasos.

Paso 1. Oportunidad de venta. Se identifica una necesidad insatisfecha en un cliente potencial, que se desarrolla a través de herramientas de marketing.

Paso 2. Primer contacto. Se establece la interacción entre vendedor y comprador que, de acuerdo a cómo se realice, puede o no conducir a una venta.

Paso 3. Solución propuesta. El vendedor ofrece un “paquete de soluciones”, que abarca no solo el producto o servicio en concreto, sino la forma de pago, la entrega, y aspectos más subjetivos.

Paso 4. Negociación, ajustes y superación de objeciones. El potencial comprador rara vez responde afirmativamente al paquete propuesto, o éste puede ir construyéndose durante la interacción.

Paso 5. Cierre de la operación. Si se llega a un acuerdo, es el momento de concretar: tramitar el pago, realizar la entrega, y cumplir todos los puntos establecidos.

Paso 6. Actividad postventa. La venta no termina con la entrega del producto al cliente se le da seguimiento ofreciéndole promociones, descuentos, ofertas y así de esta manera si el cliente regresa saber la aceptación del producto por los clientes.

El autor refiere que para la realización de una venta efectiva existe varias etapas donde el vendedor interactúa con el cliente, para esto se debe de estar bien capacitado y se debe de manejar todas las características referentes al producto y el manejo de las objeciones así como saber ofertarle un producto a los clientes y estos se sientan seguros del producto a adquirir recalcando la calidad del producto.

En la actualidad en la ciudad de Matagalpa no todas las empresas capacitan a su fuerza de ventas constantemente algunas toman la iniciativa de capacitar a su personal para que estos tengan un mejor desempeño y puedan organizarse mejor como fuerza de ventas. Con el fin de que estos ofrezcan a los diferentes tipos de productos y sus características en general mostrándole al cliente los productos con una plena seguridad.

Seguir los pasos específicos para organizar las ventas dentro de una organización son de vital importancia para lograr incrementar las utilidades de una empresa ver gráfico en el (anexo N° V) donde el 100% de los trabajadores siguen los pasos específicos para realizar las ventas logrando realizar ventas efectivas para la empresa.

El gerente en la entrevista realizada opina que seguir los pasos específicos para realizar las ventas dentro del Restáurante Toro Bravo es fundamental para lograr resultados positivos al momento de ofrecer sus productos y servicios a los clientes.

Se observó que el equipo de ventas que integra esta organización si sigue los pasos específicos para realizar las ventas ya que en cuanto el cliente llega al establecimiento estos identifican de inmediato la oportunidad de venta, luego realizan el primer contacto con el cliente donde establecen la interacción entre vendedor y comprador dándole la bienvenida al cliente al momento de visitar el restaurante, como paso tres este ofrece el menú ofreciendo aparte del producto un servicio de calidad así como la forma de pago y entrega del producto.

En cuanto al siguiente paso siendo este la negociación el vendedor va construyendo a medida que va realizando la venta el paquete que ofrece por ejemplo cuando llegan al restaurante solicitando un pedido para un determinado número de personas el vendedor y comprador pueden negociar ciertos términos de la venta como una rebaja en precio.

El siguiente paso a seguir es el cierre de la operación se logró constatar que el vendedor y comprador llegan a acuerdos positivos concretando el pago y realizando la entrega. Cabe señalar que aquí no termina la venta ya que estos ofrecen un servicio de postventa ofreciendo las promociones a sus clientes.

### **Establecimiento de las cuotas de ventas**

Se entiende como cuota de venta la participación en el mercado que la empresa espera lograr en un periodo determinado además el alcance de los objetivos de los vendedores. No es lo mismo que hablar de potencial de mercado ya que las cuotas se establecen después de poseer un pronóstico del potencial de mercado y analizando elementos como, el valor estimado gradualmente que se espera

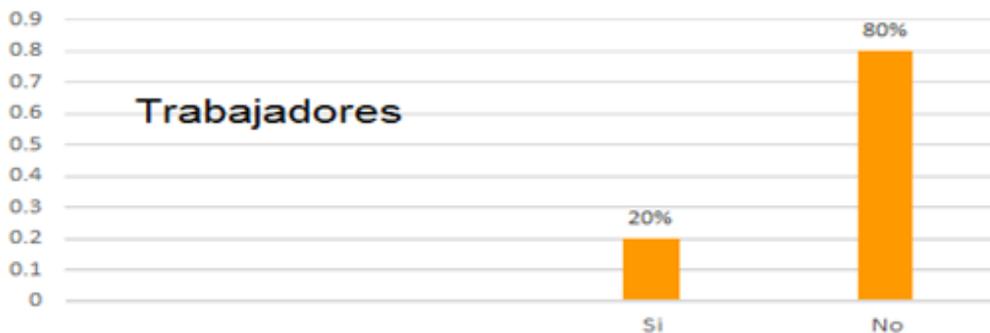
Acaparar del mercado, el nivel de ventas, ingresos asociados a las ventas y las cantidades de estas, de ahí resultara nuestra cuota.(Ralph E. Anderson, 2012).

El autor refiere que al establecer la cuota de ventas, se debe tener en cuenta el cálculo de la cuota a partir de los datos como las ventas anteriores, la evolución

prevista del mercado, la capacidad del equipo comercial, también que la cuota de ventas debe ser ambiciosa pero realizable; si estableces una meta imposible distorsionarás 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.

**Gráfico N°8**

**Implementación de las cuotas de ventas en base a un patrón histórico**



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

En el Gráfico N° 8 indica que tanto el 20% de los trabajadores encuestados opinan que si se aplican las cuota en base a patrones históricos mientras que el 80% de los trabajadores argumentan que no utilizan cuotas en base a patrones históricos de ventas por lo que no se cuenta con un patrón estándar para cada colaborador de cuanto es lo que tiene que vender un determinado tiempo y cumplir con la cuota de venta que le han designado.

El gerente argumenta que el no hace uso de la aplicación de cuotas en base a patrones históricos pero si se aplicase en algún tiempo esto le permitiría evaluar el rendimiento de cada uno de colaboradores perteneciente a su organización para poder determinar la capacidad de venta de cada individuo y así mejorar a la organización la cual con llevará a un mejor desarrollo empresarial y tener una buena estructura de venta.

En lo observado dentro de la organización se pudo constatar que no se emplea ningún tipo de cuota de venta en base a patrones históricos hacia sus colaboradores ya que si se implementara este sistema dentro de su organización los colaboradores tendrían que cumplir con la cuota establecida.

La empresa al implementar este sistema de cuota en base a patrón histórico, esto claramente sería un medio que le permitirá evaluar el desempeño de cada colaborador y poder identificar si estos cumplen con lo establecido lo que con lleva a una mayor responsabilidad para todo los colaboradores de la organización porque tienen que cumplir con la cuota establecida en ventas por parte de la alta gerencia.

### **Uso de las cuotas**

Las cuotas constituyen uno de los instrumentos más valiosos que tienen los gerentes de ventas para planear el esfuerzo de las ventas de campo y para evaluar la eficacia de dicho esfuerzo. Sirven para planear la cantidad de ventas y utilidades que habrá al final del periodo de planeación y para anticipar las actividades del equipo de ventas. (Marshall, 2001).

El autor refiere que las cuotas suelen ser utilizadas en las empresas que venden algún producto para así conocer a fondo cuál es su demanda y oferta tanto alta como baja y poder así utilizar técnicas de acción que permita mantener la fidelidad de los clientes para con la marca de la empresa.

En la actualidad en la mediana y pequeña empresa de la ciudad de Matagalpa utilizan técnicas para vender sus productos la cual les permite llegar a conocer su demanda y oferta para y estar equilibrado en un mercado que cada vez es más exigente y así lograr la fidelidad de los clientes.

Ver (anexo N° VI) donde el 100% de los trabajadores no utilizan cuotas de ventas ya que este es un proceso de venta que no es utilizado por esta organización para realizar las ventas.

En gerente opina en la entrevista realizada que no establece cuotas de ventas al equipo que integra esta organización ya que por la actividad económica no le sería posible exigir a cada vendedor una determinada cuota de venta mensual es por ello que este componente no lo considera de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de esta empresa.

Se constata que esta empresa no utiliza el proceso de asignación de cuotas de ventas al equipo de esta organización siendo este instrumento de gran importancia para planear el esfuerzo de ventas y evaluar dicho esfuerzo también sirve para planear la cantidad de ventas y utilidades que habrá al final del mes.

Establecer las cuotas de ventas de los productos que ofertan las empresas al mercado es un elemento muy importante ya que aquí el gerente o propietario de una empresa puede conocer cual su demanda tanto alta como baja de los productos o servicio que ofrece a un mercado de consumidores, al igual saber que técnicas de ventas utilizar para mantener la fidelidad de sus clientes actuales así como lograr el crecimiento de la misma.

### **Asignación de recursos**

Es la forma como una determinada economía distribuye sus recursos llamados factores de producción por los diversos usos posibles con el fin de producir un determinado conjunto de productos o servicios finales. (Nunez, 2015).

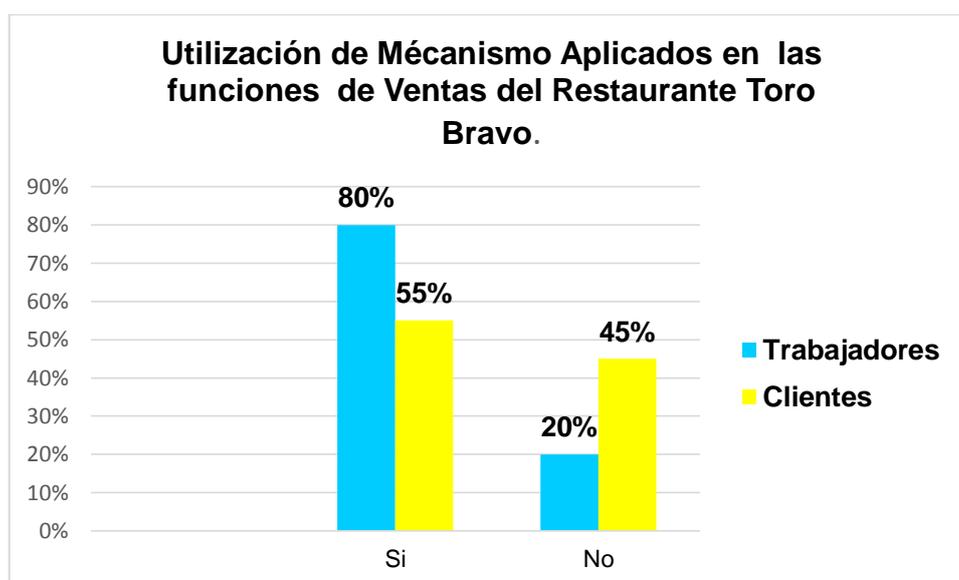
#### **5.1.1.3 Mecanismo aplicado en las funciones de venta.**

Como señala (Thompson, 1999) Mecanismos básicos en la función de ventas es el control, la aprobación previa de los métodos de control, la observación o supervisión directa e indirecta y el análisis de la información (actuación por excepciones y adopción de las medidas correctoras). Los informes, pues, se constituyen aquí como elemento esencial de esta función, mostrando el desarrollo de las actividades a corto, medio y largo plazo.

Como refiere el autor son aquellas herramientas básicas y necesarias, aplicadas y ejecutadas en las funciones de ventas, durante un tiempo establecido donde se controla y evalúa se usan los métodos de observación y de acuerdo a los resultados se motivan a los empleados (Rendimiento).

La mediana y la microempresa que vende productos en el municipio de Matagalpa utilizan una metodología para determinar la capacidad y rendimiento con metas específicas hacia su fuerza de ventas donde esto le permite la evaluación de los individuos pertenecientes a la fuerza de ventas.

**Gráfico N°9**



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y cliente.

En el Gráfico N°9 se puede observar que 80% de los trabajadores así como 55% de los clientes encuestados argumenta que los mecanismo aplicados por la organización han sido muy positivo como ha sido la publicidad la cual ha permitido darse a conocer como una organización que ofrece un servicio diferenciado donde también ha influido la publicidad de boca en boca que ha venido a favorecer de manera positiva y otros mecanismo que se emplean dentro de la organización así como 20% de los trabajadores y 45% de los clientes encuestados argumentan que ellos no perciben ningún tipo de mecanismo que ayude al crecimiento y un mejor desarrollo organizacional.

El gerente argumenta que los mecanismos le han ayudado a poder posicionarse en el mercado es el caso de la publicidad que sirve para informar a los futuros clientes potenciales del servicio que se oferta ya que la finalidad de la publicidad es recordar y persuadir en la mente de los clientes.

En lo observado se determinó que se están utilizando mecanismos como es la publicidad en las plataformas de internet para darse a conocer e interrelacionarse con los clientes de manera directa donde estos también dan su punto de vista tanto positivamente, como negativamente.

En la actualidad sobreviven todas aquellas organizaciones que aplican mecanismos en función de las ventas para poder posicionarse en un mercado que cada vez es más competitivo y alcanzar el éxito ya que muchos ven a la publicidad como un gasto, no como una inversión a largo plazo que permitirá captar la atención de los clientes activos y potenciales.

## **Ferias**

El autor. (Muñiz, 2016) son mercados vivos de operaciones comerciales en las que se encuentran concentrada " En vivo y en directo" la mejor fuente de información del sector y son además el mayor centro neurálgico para poder, intercambiar opiniones y tendencias.

El autor refiere que las ferias son centros donde se puede compartir información la cual es de suma importancia para la empresa conocer alguna de la expectativa de los clientes y dar a conocer sus productos, además esta permitirá dar a conocer a la empresa y sus productos donde los clientes podrán tocar y ver los diferentes atributos de los productos que exhiben en las ferias aumentando las ventas.

En la actualidad son muchas las microempresas y medianas empresas de la ciudad de Matagalpa que participan en ferias con la ayuda de los entes que les permiten participar en ferias a nivel local así como regional donde estos dan a conocer sus productos estos les viene a beneficiar de manera directa al microempresario ya que este aprovecha para darse a conocer como empresa y

dar a conocer sus diferentes productos que estos ofertan para el consumidor final donde también se comparten diferentes tradiciones, preparación y adquirir nuevos conocimientos e intercambio de ideas y mejorar la economía de la región en la cual se llevan a cabo estas actividades.

Ver anexo (N° VII) donde se puede apreciar que un 100% de trabajadores y 100% clientes encuestados argumentan que no han visto la participación del restaurante Toro Bravo en las ferias gastronómicas realizadas en la ciudad esta no participa porque no cuenta con la tecnología adecuada para participar ya que sus platos ofertados deben ser consumidos en determinado tiempo.

El gerente manifiesta que su organización no está en aptas condiciones para poder participar en una feria gastronómica y no cuenta con la tecnología adecuada y que sus platos de comida son a la carta y de cortes especiales estos pierden la calidad a la hora de que no son consumidos en un tiempo determinado.

El gerente debe invertir más en la parte de la tecnología de tal forma que este pueda participar en las ferias gastronómicas ya que estas son una manera más cercana de darse a conocer y crear una buena expectativa además que este es un mecanismo para interrelacionarse de manera directa con las personas.

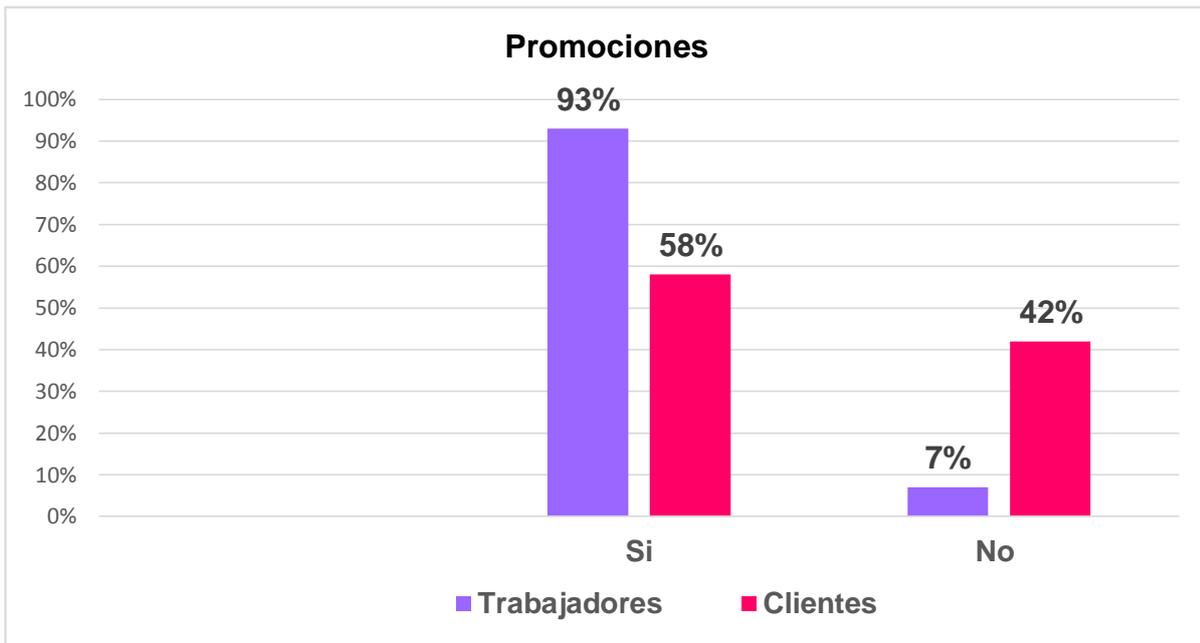
### **Promoción.**

El autor. (Carthy, 2016) La promoción consiste en transmitir la información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamiento.

El autor refiere que las promociones es la transmisión correcta de información hacia los clientes de cada uno de los productos que se está promocionando con único fin de crear una buena expectativa del producto, basándose también en la incrementación de las ventas que la empresa espera ya que esto incurre en costo a la hora de promocionar un determinado producto y específico en un segmento.

En la actualidad en la ciudad de Matagalpa la pequeña empresa así como la mediana no todas realizan promoción de los productos que esta ofertan en el mercado ya que les parece que incurre en demasiados gastos para poder llevar a cabo esto en cambio otras utilizan los medios necesarios para dar a conocer las diferentes promociones que estos llevan a cabo con el fin de captar y llamarla la atención de los consumidores estos se auxilian de medios como redes sociales para compartir las diferentes promociones que tienen.

**Gráfico N°10**



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y clientes.

En el Gráfico N° 10 se puede apreciar que un 93% de trabajadores y un 58% de clientes observan que en esta organización si se realiza la promoción de productos este mecanismo es utilizando para lograr el crecimiento de las ventas.

En cambio un 42% de clientes y un 7% de trabajadores no observan este mecanismo que consideran importante para lograr ventas efectivas de los productos y servicio que esta empresa ofrece a sus clientes.

El gerente argumenta que las promociones son de gran importancia para toda organización lo que permite incrementar las ventas así como avanzar al crecimiento y desarrollo empresarial por lo tanto es de gran importancia.

En esta empresa únicamente se aplica la promoción de las bebidas como las cervezas nacionales e internacionales. En cuanto a los platillos que oferta al mercado no realizan ninguna promoción siendo estas de gran importancia para crear una buena expectativa del producto.

Promocionar un producto o servicio a través de incentivos o actividades tales como ofertas, descuentos, cupones, regalías, muestras u otras actividades de promoción 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 restaurante Toro Bravo puede utilizar la promoción de ventas al momento de lanzar un nuevo producto (platillo), cuando quiera ganar participación de mercado a la competencia o simplemente cuando quiera tener un rápido incremento de las ventas.

## **Publicidad**

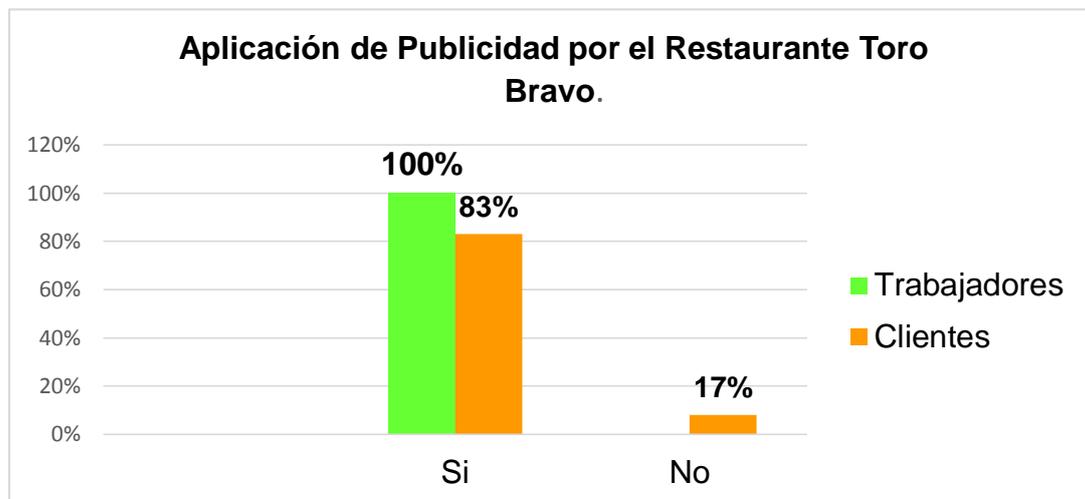
Como señala autor. (Mercado, Promoción de ventas, 1999) (en inglés: advertising) se considera como una de las más poderosas herramientas de la mercadotecnia, específicamente de la publicidad, que es utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y personas individuales, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo

Como refiere el autor es una maniobra que se realiza para crear una percepción dentro de la mente del consumidor con el único objetivo de persuadir a las personas que adquieran determinado producto o servicio y que el usuario final se familiarice con el producto motivando e incentivando a través de los diferentes medios masivos además de estos dentro de la publicidad se necesitan un sin número de personas para realizar una publicidad llamativa para el cliente y recordada.

Casi la mayoría de las empresas de la ciudad de Matagalpa utilizan la publicidad para atraer a sus clientes y recordarles que están ahí en el mercado con el único objetivo de recordarles los servicios que ellos tienen para los consumidores y

satisfacer un deseo o una necesidad esto es el caso de tiendas, casas comerciales, tiendas de zapatos, hoteles y lugares de recreación

**Gráfico N°11**



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y clientes.

La publicidad es de vital importancia para toda organización en este caso el Gráfico N° 11 refleja que un 83% de clientes afirman visitar el restaurante gracias a la influencia de la publicidad en cambio un 17% de clientes argumentan no observar ningún tipo de publicidad realizada por este restaurante.

El 100% de trabajadores señalan que la publicidad que realiza el restaurante Toro Bravo es radial, una página web en Facebook y un rotulo ubicado en la entrada del restaurante con el nombre del Toro Bravo.

En la entrevista realizada el gerente opina que la publicidad es una herramienta fundamental para dar a conocer los productos y servicios que el restaurante Toro Bravo ofrece a sus clientes y que el objetivo principal es crear una perspectiva en la mente del consumidor para que estos adquieran los productos que el restaurante ofrece

Se constató que la publicidad que esta empresa realiza en función de dar a conocer los productos que oferta ha sido eficaz ya que cuenta con una cartera de clientes activa y a través de la página web, rótulos y kybords puede conocer

la aceptación que ha tenido por los consumidores y saber en que debe mejorar para poder competir en un mercado cada vez más exigente.

La publicidad es un elemento de vital importancia para que las pequeñas y medianas empresas den a conocer los diferentes productos o servicios que ofertan al mercado es por ello que existen una variedad de medios publicitario como la televisión, radio, periódico, pagina web, vallas, mantas publicitarias, rótulos entre otros. El restaurante Toro Bravo puede adoptar esta publicidad para tener un mejor crecimiento y desarrollo empresarial.

## **5.2 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 (Bustos, 2011).

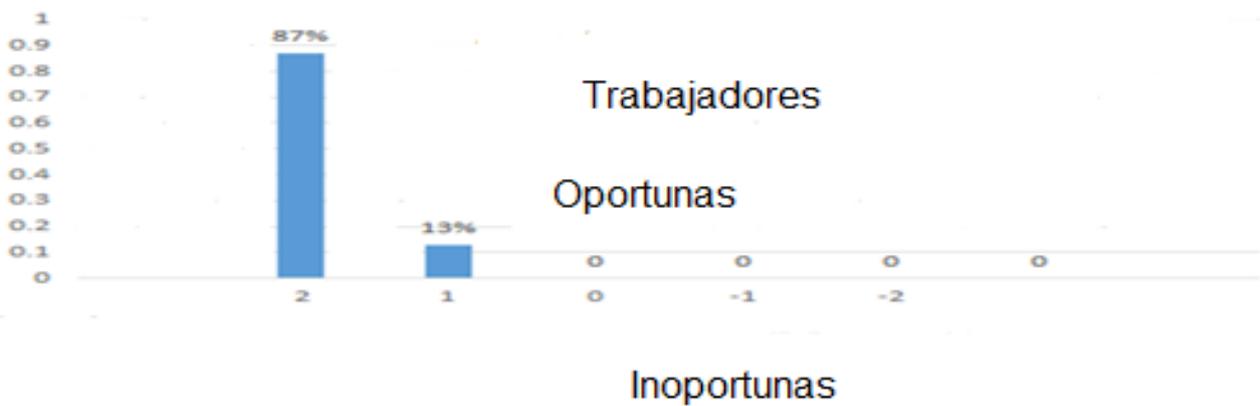
El autor refiere que el desarrollo empresarial es un término que tiene acepciones en el ámbito de los negocios es buscar la rentabilidad a largo del tiempo o transcurencia del negocio de manera que los recursos se hayan aprovechado de manera eficiente y eficaz de tal manera que esto pueda ayudar al crecimiento de la empresa tanto económicamente y adquirir nuevos recursos para un mejor desempeño de estos.

En la actualidad hay empresas Matagalpinas que se encuentra en desarrollo que junto con su personal cada vez más van creciendo y utilizando eficientemente y eficaz los recursos de la empresa y buscando siempre la innovación tanto en el servicio y producto que se oferta al consumidor final y ser la diferencia en el mercado y desarrollando estrategias para cada producto o cliente.

Los clientes del restaurante Toro Bravo han venido evolucionado sus gusto y expectativa donde estos desean adquirir un servicio diferenciado así como productos como con altos estándares de calidad esta organización no cuenta con elementos que le permitan alcanzar un mejor desarrollo empresarial en el

mercado esto suceden por que actualmente está organización no fortaleza las habilidades de su personal es por ende que está organización tiene capacitar a cada uno de sus miembro y aprovechar cada uno de las ferias gastronómicas realizadas en la ciudad por ende está organización tiene que invertir mayor recurso en la tecnología para poder participar en este tipo de actividades por ende se da a conocer y así captar la atención de posibles clientes potenciales lo que permitirá un mejor desarrollo empresarial

**Gráfico N°12**



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

Este estilo de grafico se utilizó para valorar las decisiones tomadas en las empresas que van de una a dos siendo estas decisiones oportunas y de menos uno a menos dos inoportunas.

En el Gráfico N° 12 se puede observar que 87% así como un 13% de los trabajadores argumenta que las decisiones tomadas en la organización son oportunas que les han venido a favorecer a ellos como colaboradores así como a la organización ya que las ideas de los colaboradores son tomadas en cuenta, donde se involucran de manera directa a la hora de tomar una decisión facilitando una mejor comunicación y mejor comprensión de las decisiones que toma la alta gerencia.

El gerente argumenta que las decisiones tomadas han sido oportunas no como en algunas organizaciones que no toman buenas decisiones, por ende se debe tener en cuenta que hay que involucrar a los colaboradores donde estos pueden aportar ideas frescas a la organización de tal manera que permita mejorar tanto empleado como empleador para poder llegar a satisfacer las exigencias de los clientes, ya que es de vital importancia saber involucrar a cada uno de los miembros de la organización en las decisiones que se llevan a cabo dentro de la empresa, por ende estos se sentirán cada vez más comprometidos.

En la actualidad la decisión que tome una organización es la certeza de un buen proceso empresarial ya que las decisiones que se tomen deben ser de manera benéfica con el fin de lograr las metas y estrategia, trazadas y que estas sean alcanzadas de manera oportuna permitiendo que la organización sea más sólida donde se toman buenas decisiones y que involucra al recurso humano en estas.

### **5.2.1 Crecimiento de la Empresa**

Como señala el autor (García, 1994) las modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. 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.

Como refiere el autor que es el crecimiento empresarial permite alcanzar el éxito el cual se puede lograr de manera conjunta tanto propietario-empleados, clientes-empleados por esta razón los empleados bien capacitados y motivados brindarán un mejor rendimiento y mejor uso óptimo de los recursos que la empresa contenga para lograr siempre las metas de manera conjunta, innovando constantemente en el mercado.

Hay empresas que toman en cuenta las ideas de los empleados es el caso de empresas que ofertan sus productos aquí en la ciudad de Matagalpa es el caso de las panaderías en el constante cambio de sus productos en el cuál hay una variación de precio por lo que el consumidor se tendrá que adecuar a estos precios así el cambio de aquellos empleados que no sean productivos para la organización.

Dentro del Restaurante Toro Bravo es muy importante que cada miembro de la organización cumpla con las tareas asignadas lo cual ayudara a un crecimiento de la organización, Actualmente este Restaurante no cuenta con un mayor espacio que le permita acaparar más clientes ,este es un restaurante que oferta su servicio y productos a la carta por ende el restaurante tiene la capacidad en satisfacer las necesidades y gustos más exigentes de sus clientes, con la variedad de platillos que se le oferta , pero este no cuenta con un mayor espacio que les permita que más clientes de lo habitual visiten el restaurante y poder aumentar la cartera de clientes sin obviar a los clientes existentes para la organización que les ha permitido estar en el mercado que cada vez es más exigente este restaurante lleva cabo algunos de factores que han impulsado el crecimiento empresarial del Restaurante Toro Bravo como lo es el tipo de publicidad utilizada, así como los diferentes tipos de platillos ofertados a los clientes para poder brindar un servicio y productos con alto estándares de calidad de tal forma diferenciarnos de la competencia.

### **5.2.1.1 Fortalecimiento de habilidades**

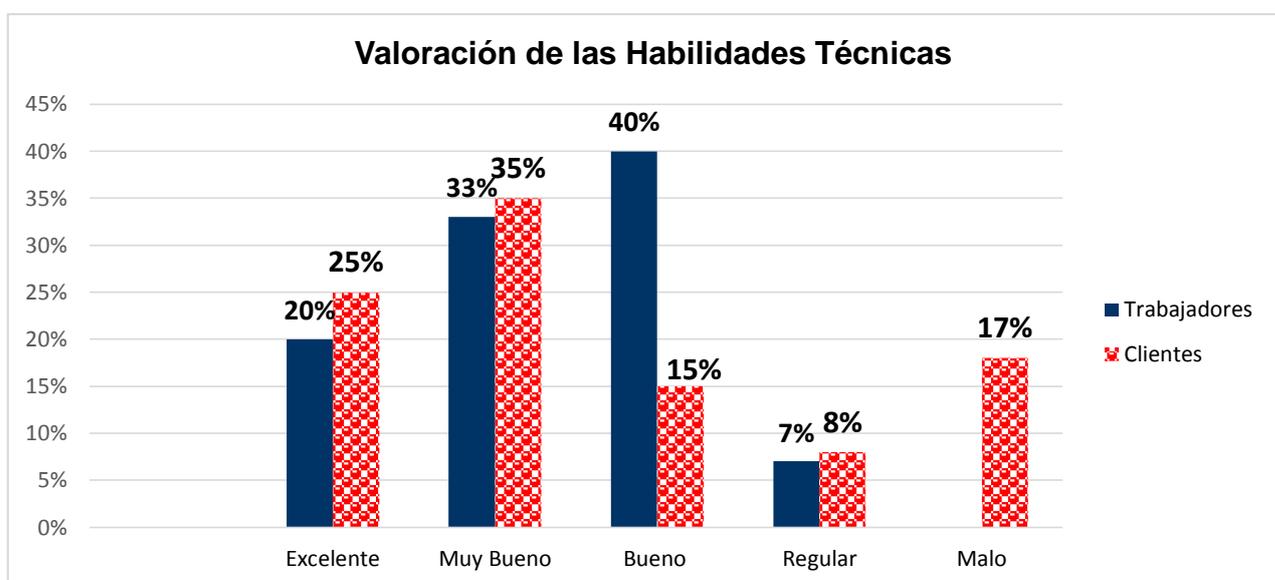
#### **Habilidades técnicas**

Como señala el autor (Rodriguez, 2005) en su obra administración las habilidades técnicas es toda aquella competencia laboral que debe poseer quien ejerce una profesión u ocupa un puesto en una organización .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.

El autor refiere que se involucra el conocimiento que deben tener los miembros pertenecientes a la organización, si este no posee estas habilidades en el transcurso del tiempo se le capacitara para las pueda adquirir y desempeñarlas en un área específica.

Las empresas tanto industriales que se encuentran establecidas en la ciudad de Matagalpa o empresa que ofertan un servicio dentro de estas hay una serie de competencia entre los empleados para tratar de demostrar que ellos tienen la capacidad y en constante capacitación para que ellos se puedan desarrollar un mejor ámbito en una área específica de la empresa.

**Gráfico N°13**



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y cliente.

En el Gráfico N° 13 se observa que tanto el 20% de trabajadores como el 25% de clientes encuestados opinan que las habilidades técnicas son excelentes, en cambio para el 33% y 35% tanto de trabajadores como clientes respectivamente son muy buenas; la mayoría de trabajadores en 40% y un 15% de clientes dicen que son buenas, en cambio un 7% y 8% tanto de trabajadores como clientes señalan que son regulares, pero un 17% de clientes aseguran que estas habilidades son malas.

Los colaboradores determinaron que esta habilidad está bien aplicada dentro de la organización en el cual hay una buena comunicación desde la

gerencia hasta con el ultimo colaborador que presta su ayuda dentro de esta pueda alcanzar las metas planificadas por otra parte los cliente han podido determinar que esta habilidad se lleva a cabo eficientemente y eficazmente por parte de los empleados hacia ellos como clientes transmitiéndoles una información clara y precisa de cada uno de los productos que esta le oferta al consumidor final.

El gerente sintetiza que es de vital importancia fortalecer las habilidades técnicas del recurso humano y saber escuchar las necesidades ideas de los colaboradores tienen que ser tomados esto es de vital importancia lo que hace que los individuos se sientan más comprometido con una organización que les ayuda a fortalecer sus habilidades como colaboradores para puedan tener mejor desempeño de sus funciones y se han más eficientes.

El fortalecer las habilidades técnicas del personal de toda organización permitirá que los colaboradores se sientan satisfechos de pertenecer a una determinada empresa donde se sienta escuchados, tomados en cuenta estos hará que se sientan más responsable por ayudar a cumplir con los objetivos trazados por la organización por ende el Restaurante Toro Bravo tiene que capacitar más a su personal para que estos fortalezcan sus habilidades técnica ya que solo se les da un adiestramiento por parte del propietario y nos los manda a capacitar por una persona especializada para que los recursos de esta empresa puedan fortalecer sus habilidades técnicas.

### **Habilidades humanistas**

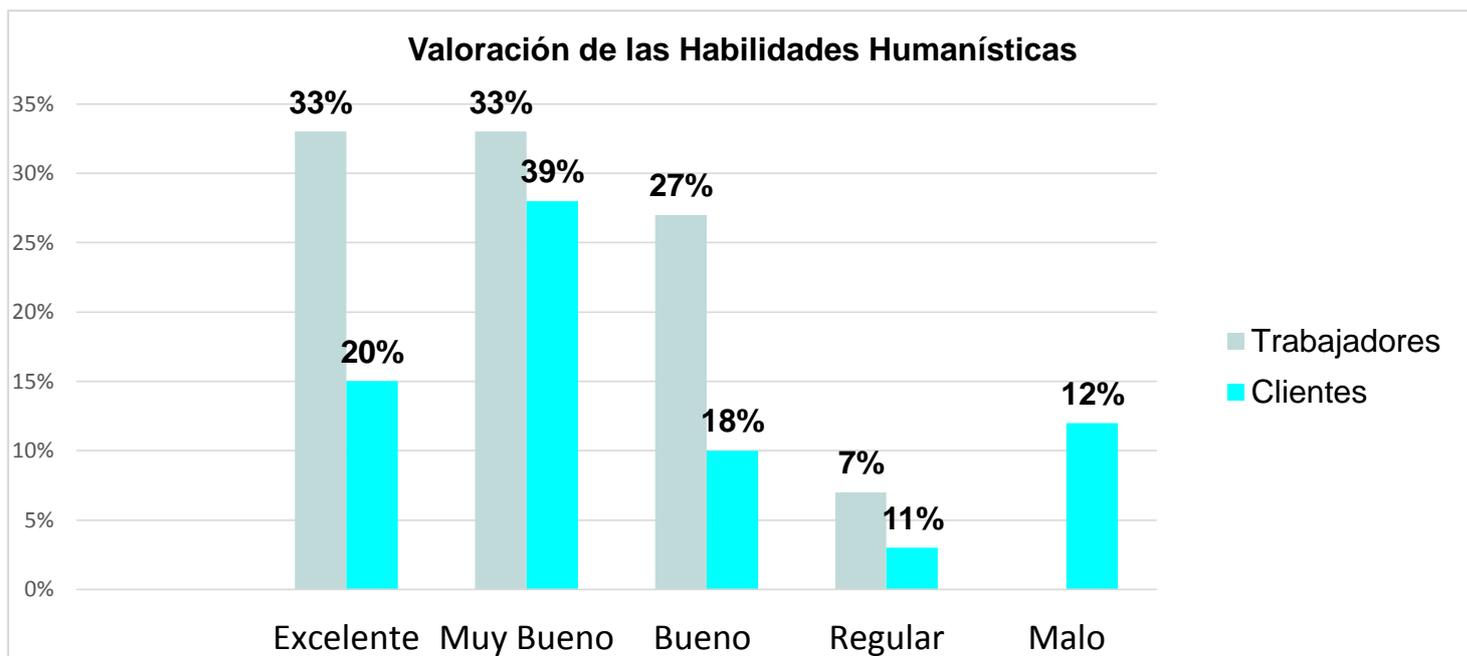
Como señala el autor. (Stoner F. G., 1996) Demuestra que las habilidades humanas son las destrezas para trabajar con otras, entenderlos y motivarlos sea forma individual o en grupos.

El autor refiere que son aquellas habilidades que todo gerente debe poseer como un buen líder humanista que tiene que interactuar efectivamente con cada uno de los miembros de la organización por menos cargo que los empleados

ocupen siempre desarrollando al máximo su talento, habilidades y destrezas y trabajar como un solo equipo.

La empresa existente dentro del sector comercio de Matagalpa están tomando en cuenta ahora las habilidades de sus empleados y entender por parte del empleador este se tiene que poner en los zapatos de sus empleados y llevar una relación amena empleado-empleador.

**Gráfico N°14**



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y clientes

En el Gráfico N° 14 se puede apreciar que un 33% de trabajadores y un 20% de los clientes encuestados valoran las habilidades humanistas como excelente; porque cada colaborador de esta organización estos se siente comprometido con está ya que reciben un buen trato por parte del propietario de la organización y es un líder que comprende a sus colaboradores, ayuda, apoya en las diferentes situaciones que se les presenta a sus empleado a la hora de realizar sus funciones. Los clientes opinan que los colaboradores tienen la destreza para tomar sus pedidos y el trato que estos reciben como cliente por parte de los empleados superan sus expectativas.

Otro 33% de trabajadores y un 39% de los clientes señalan que las habilidades humanísticas donde los colaboradores argumentan que está habilidad es de vital importancia dentro de cualquier organización ya que una buena relación entre los trabajadores y el empleador la base fundamental es una buena comunicación esto permitirá que el empleado estos se sienten satisfechos por formar parte de una organización que entiende a sus colaboradores y sus necesidades , por ende se sienten satisfechos por ser parte de una organización que le da un buen trato a sus colaboradores.

Para un 27% de trabajadores y 18% de clientes estas habilidades son buenas, en cambio para un 7% de trabajadores y 11% de clientes son regulares, sin obviar un 12% de clientes quienes valoran dichas habilidades como malas.

El gerente argumenta que las habilidades humanísticas son muy importante porque el trato que se le dé al personal de ahí depende las buenas relaciones hay que recordar que es importante que el personal mejore y fortalezca sus habilidades humanísticas para brindar un buen servicio y diferenciado de la competencia.

Las habilidades humanísticas es la que debe tener un buen líder para transmitirla a sus colaboradores que pertenecen a una organización en la cual se debe capacitar para que se mejoren las habilidades y se fortalezcan además esto permite que haya un clima organizacional estable basado en el respeto y apoyo mutuo para lograr el mejoramiento de la organización lo que con lleva a un mejor desempeño y desarrollo empresarial.

En el restaurante en lo que comprende a la habilidades humanísticas está es la más importante para este restaurante hay que recordar que la organización no solo está a cargo de la maquinaria sino de personas que colaboran y ayudan a lograr los objetivos empresariales es por ende que el gerente del restaurante tiene la habilidad de escuchar a sus colaboradores así como las ideas de los mismo trabajadores haber cual tiene una mejor idea que ayude al restaurante .Ya un gerente no solo se basa en escuchar a sus asesores más cercanos donde los mismo colaboradores tienen una mejor visión de cómo mejorar a la

organización y con sus ideas alcanzar el éxito en el mercado por ende es de vital importancia saber escuchar a cada uno de los colaboradores y conocer la oportunidad de idea que estos aportan de tal forma que estos ayudan al crecimiento del Restaurante Toro Bravo así como conocer sus necesidades y darle una respuesta a las interrogante de los colaboradores , hay que recalcar que es vital importancia el trato que se le da a cada uno de los colaboradores que laboran en este restaurante ya que estos son el activo más importante para esta organización.

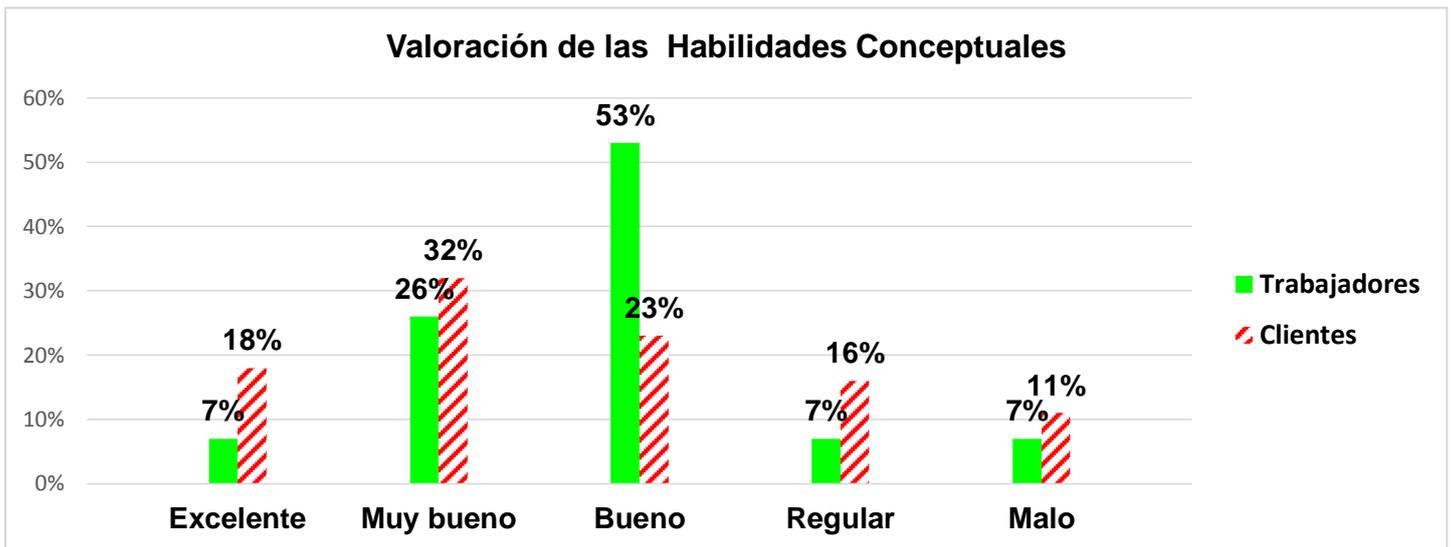
### **Habilidades conceptuales**

Como señala el autor. (Gilbert, 1996) Habilidades conceptuales es una pericia para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización. Está implica comprender la organización como un todo, entender como una de sus partes dependen de otras y anticipar como un cambio en algunas de las partes afectará al todo.

El autor refiere que es el proceso de formulación de ideas, entender las relaciones abstractas y desarrollar nuevos conceptos de forma coherente para implementarlos dentro de la organización y con ideas creativas donde las personas solo ven oscuridad lo cual incluye pensamientos estratégicos, análisis de problemas, juicio e innovación.

Todas las empresas dentro del sector que sea en la ciudad de Matagalpa tiene la obligación de llevar a cabo en integrar a sus empleados en todas las actividades tal es el caso de la universidad Unan Farem Recinto Mariano Fiallos Gill y como cada uno de sus empleados ayuda a esta para el logro de los objetivo.

**Gráfico N°15**



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y clientes

En cuanto a las habilidades conceptuales en el Gráfico N°. 15 se puede visualizar que únicamente un 18% de clientes y 7% de trabajadores valoran como excelentes las habilidades conceptuales; en cambio para el 32% de clientes y el 26% de trabajadores son muy buenas. Los clientes valoran que esta habilidad es muy buena ya que cada empleado ayuda al desarrollo de la organización y que esta siga creciendo como coordinando cada una de las actividades que se debe llevar a cabo.

Por otra parte, más de la mitad 53% de los empleados han valorado que este tipo de habilidad empleada dentro de la estructura se encuentra catalogada como buena ya que es de gran importancia el cambio dentro de la organización el cual vendrá a mejorar tanto su estructura como a ellos mismo en el cual estos cambios permitirán un mejor desarrollo en el mercado, coincidiendo así con el 23% de los clientes.

Así mismo se puede observar en el mismo gráfico 7% de los trabajadores así como el 16% de los clientes encuestados argumenta que las habilidades conceptuales son regulares mientras que 7% de trabajadores así como el 11% de clientes argumentan que dicha habilidad es mala.

El gerente argumenta que estas habilidades son de gran importancia para toda organización la que permite avanzar al crecimiento y desarrollo empresarial por lo tanto es de gran importancia fortalecer cada una de estas tomando en cuenta las ideas de los colaboradores y estar en constante capacitación y en cambios que favorezcan a la organización y a sus colaboradores.

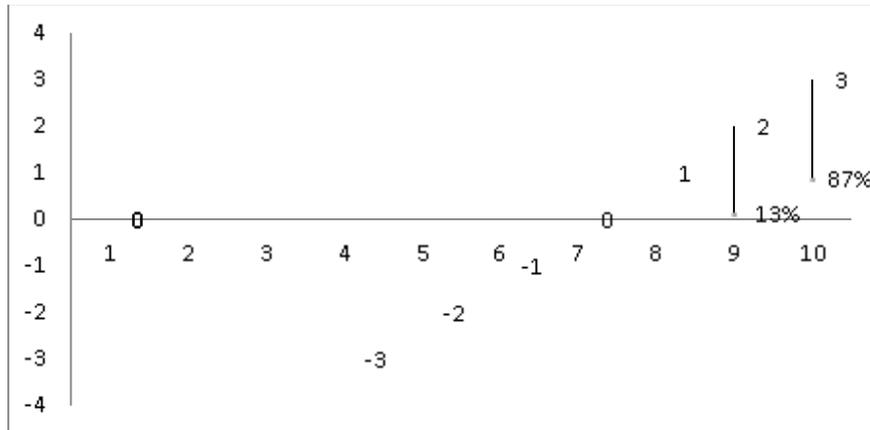
Se observó que en esta empresa las habilidades conceptuales son de gran importancia tanto para el gerente propietario como para los colaboradores que integran esta organización ya que el gerente los capacita para brindar a los clientes una atención esmerada y que este se sienta satisfecho al momento de visitar el restaurante Toro Bravo.

Las habilidades conceptuales éstas también se basan en pensamientos estratégicos que debe tener la empresa Toro Bravo los cuales tienen un fin que es el alcanzar el éxito empresarial de tal manera que está organización tiene que implementar estrategias, tácticas y analizar de manera exhaustiva que tipo de estrategia y tácticas debe utilizar en un tiempo determinado para que se ha llevadas a cabo de tal forma que estas estrategias y tácticas ayuden a alcanzar los objetivos que el restaurante se ha propuestos además que está habilidad permitirá que los colaboradores perteneciente al restaurante Toro Bravo se comporten de acuerdo con los objetivos que la organización percibe de tal forma que los colaboradores ayuden al cumplimiento de la estrategias y tácticas planteadas.

## Gráfico de observación N°16

Tabla de observación # 1

Habilidad de levantar pedido	-3	-2	-1	0	1	2	3
						13%	87%



Fuente: Autoría propia (2016) método de observación.

En el gráfico N°16 de observación que se realizó en el Restaurante Toro Bravo donde se observó la habilidad que tiene los colaboradores a la hora de levantar el pedido de los clientes dentro de la organización se ve que 87% se representa en el valor número 3 positivo para la organización lo cual toman el pedido los clientes de manera eficiente mientras que el 13% pertenece al rango de la calificación 2 de lo que se observó que hay algunos colaboradores toman el pedido de manera lenta por lo que la empresa tendrá que mejorar capacitando más al personal.

### 5.2.1.2 Manejo eficiente y eficaz de los recursos

Como señala el autor. (Rodríguez, 2004) Eficiencia es el uso ordenado y correcto de los métodos (procedimientos administrativos) establecidos para lograr los resultados programados. El administrador es un experto en eficiencia, pero no puede descuidar la eficacia por ende la efectividad de los negocios, la eficacia se mide por los resultados (fines), sin importar los métodos o medios con

que se logran, así como la efectividad es la habilidad administrativa para lograr fines (resultados) respetando los procedimientos con los medios o recursos de la empresa.

El autor refiere que no hay duda que el eficiente manejo de los recursos de la empresa es lo que permite el crecimiento empresarial o desarrollo empresarial con la cantidad de recursos destinado para cada área y la manera que estos recursos sean utilizados de manera eficientemente y eficazmente para el logro de los objetivos empresariales.

La empresa de Matagalpa siempre están en la búsqueda de manera eficiente y eficaz de los recursos y que su empleados sepan utilizarlos de manera adecuada y no dejar el proceso productivo que es el que con lleva al crecimiento de la empresa.

### **La eficiencia y eficacia**

Como señala el autor (Rodriguez, 2004) Eficiencia es el uso ordenado y correcto de los métodos (procedimientos administrativos) establecidos para lograr los resultados programados. El administrador es un experto en eficiencia, pero no puede descuidar la eficacia por ende la efectividad de los negocios, la eficacia se mide por los resultados (fines), sin importar los métodos o medios con que se logran, así como la efectividad es la habilidad administrativa para lograr fines (resultados) respetando los procedimientos con los medios o recursos de la empresa.

El autor refiere que la eficiencia es el uso adecuado de los recursos de la organización para estos se tienen que utilizar métodos que conlleva a que la empresa cada vez sea más eficiente se recalca que el administrador es la persona adecuada en el manejo eficiente pero no hay que descuidar la eficacia la que medirá el resultado los empleados(Desempeño) así se determinara cuál departamento más productivo dentro de la organización o cuales que esto con lleva a que se logre el objetivo empresarial con cada uno de sus miembros perteneciente a la organización.

En la actualidad en la ciudad de Matagalpa la mediana empresa así como microempresa no todas utilizan de manera eficiente sus recursos, estas no cuenta con métodos que les permita logran un mejor manejo de estos recursos de por otra parte hay que recalcar que no todas llevan un sistema que les permita evaluar el desempeño (eficacia) de cada miembro de sus fuerza de venta esto es primordial ya que cada miembro perteneciente a la organización contribuyen al objetivo empresarial.

La eficiencia y la eficacia tanto del personal así como la utilización de los recursos facilitados por el restaurante Toro bravo donde se trata de emplear los mejores medios posible como lo es el uso de la tecnología empleada para que los colaboradores puedan hacer los pedidos desde una máquina directamente a la cocina lo que disminuye tiempo y agiliza el proceso de venta de tal forma que se pueda atender y llenar con las expectativas de otros clientes que se encuentren en las instalaciones del restaurante .

El gerente argumenta que la eficiencia y la eficacia son de vital relevancia para toda organización que va encaminada al desarrollo empresarial esto permitirá que alcancen los objetivos planeados, así como las metas establecidas donde el recurso humano es capaz de realizar las tareas asignadas con el recurso que se le brinda este será capaz de hacer las tareas asignadas de manera eficaz y eficiente.

En lo observado se pudo constatar que la los colaboradores realizan las tareas asignadas de manera eficaz y con eficiencia mediante los recursos que son asignados por parte de la alta gerencia a cada uno de los colaboradores que labora en el restaurante de tal forma que esto contribuya a que este restaurante se pueda ganar más clientela en el mercado y lograr que la empresa tenga una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.

Lo más importante para toda organización es lograr el éxito empresarial donde el punto más importante es centrarse en el desempeño de ser eficaces de la forma más eficiente con los recursos que se tiene para alcanzar, los objetivos propuestos tal es el caso del Restaurante Toro Bravo que por ser tan eficientes y eficaces han logrado a alcanzar las metas a corto plazo así como la utilización

de los medios más adecuado para ser más eficiente y eficaces cada día esto se podría realizar sin el recurso humano y los medios que la organización implementa tal es el caso de tiempo de espera, publicidad.

### **La eficiencia**

La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas correctamente es un concepto que se refiere a "insumos- productos". 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.

Es la habilidad de realizar las cosas de manera correcta, obteniendo resultados en base a la optimización, a la buena administración de los recursos disponibles Para la obtención de tales resultados, controlando los costos y la capacidad de producción.

Colaborar con eficiencia es primordial para las labores de la empresa, ya que el aprovechamiento de las horas laborales, es donde se deben dirigir los objetivos laborales y así lograr comprometernos con la jornada laboral y conseguir maximizar los procesos.

En cuanto lo que respecta el Restaurante Toro Bravo es eficiente ya que los recursos suministrados únicamente son para que los colaboradores cumplan con sus funciones asignadas y no haya un uso inadecuado de los recursos así como minimizar el tiempo en que los clientes son atendidos y tomar sus pedidos de manera rápida es aquí donde el recurso humano tiene que aprovechar al máximo de tal que este ayude a alcanzar un mejor desarrollo empresarial, así como alcanzar los objetivos establecidos.

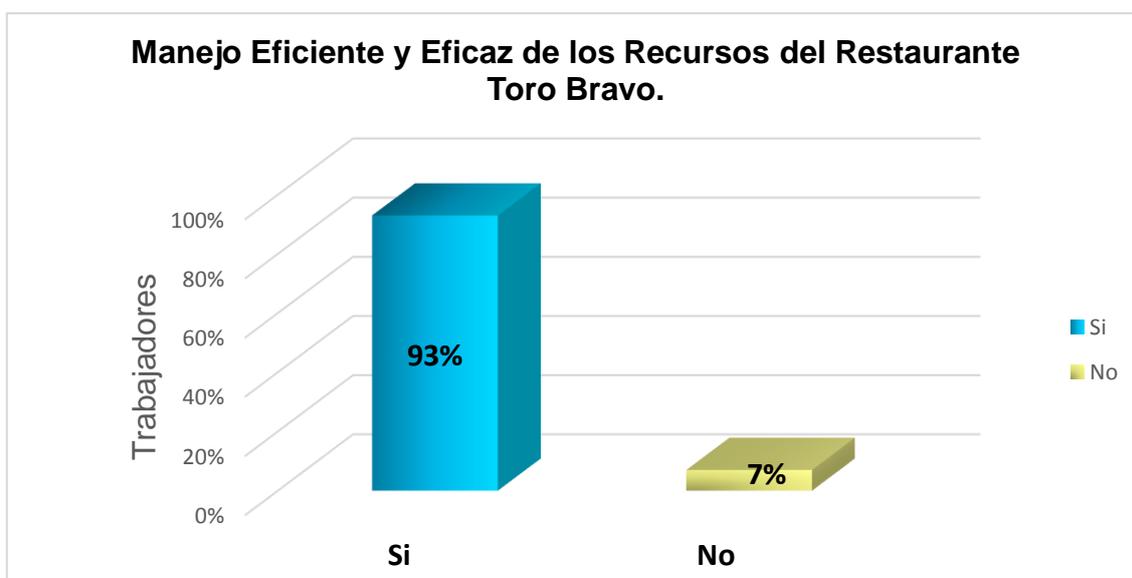
## La eficacia

Según el Sr. (Fredman, 2011) administración cita que la eficacia es la elección de metas acertadas y realización de las cosas de manera correcta. 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 está lección por las malas.

El autor refiere que es la capacidad de desarrollar planes y realizar la Operacionalización de tales planes de manera asertiva, tomar decisiones lógicas en base a las predicciones de mercado o datos de análisis que aseguren el cumplimiento de tales objetivos.

Realizar las labores con apuros y desorden no conllevan al éxito en la organización, ejercer las labores siguiendo los procesos e indicadores dan pauta a realizar un trabajo ordenado y bien realizado, tomar el tiempo de coordinar las actividades, es un factor que marca el éxito que busca la empresa.

**Gráfico N°17**



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

En el Gráfico N°17 se puede observar 93% de los trabajadores argumentan que se manejan de manera eficiente y eficaz los recursos dentro de la organización y que no hay un mal aprovechamiento de estos y únicamente los recursos son utilizados para las tareas asignadas que les permite cumplir con sus funciones de manera eficiente y eficaz.

En el mismo podemos observar que un 7% de los colaboradores argumentan que la organización no utiliza de manera eficaz y eficiente los recursos que esta tiene. El manejo de los recursos es de vital importancia dentro de las organizaciones, ya que al contar con buen manejo eficaz y eficiente de los recursos y una administración adecuada, las organizaciones alcanzaran los objetivo y meta planificadas de tal forma que ayuda a que la organización pueda brindar un mejor producto o un servicio de calidad con lo cual esto trae consigo al aumento de la productividad reduciendo costos por el mal uso de los recurso que existen dentro de la empresa también ayuda a mejorar la atención con los clientes que visitan el restaurante.

El gerente argumenta que es lo primordial que el recurso humano aprenda a utilizar los recursos proporcionados de manera eficiente y eficaz para cumplir con las tareas asignadas ya que sí al recurso humano no se le orienta sobre el uso eficiente y eficaz de los recursos ya sean humano, tecnológico , metodológicos este va querer utilizarlo para fines que no son para cumplir las funciones por lo tanto esto incurriría en costos lo que conllevara a que la organización no alcance sus objetivos , ni metas planteadas

En lo observado dentro de la organización se pudo constatar que cada uno de los colaboradores que aportan su mano de obra a la organización estos utilizan los recursos proporcionado lo utilizan de manera eficiente y eficaz teniendo en cuenta que la optimización es lo que con lleva a lograr los objetivos empresariales y un buen desarrollo de la misma.

El uso eficiente y eficaz tiene que ver principalmente con que la organización alcance las metas planificadas y objetivos, así como la creación de los valores, siempre se debe tener en cuenta que a la hora de la utilización de los recursos,

no solo hay que tratar de ser eficiente si no eficaz para reducir la mala utilización de los recursos así como reducción económica que esto conlleva.

### **Los recursos**

La empresa es un punto de convergencia de un sin número de factores de producción o recurso productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia .tradicionalmente se ha aceptado que en todo proceso productivo los recursos de la organización son los más importantes(Chavenato, 2000).

El autor refiere que los recursos de la empresa son de vital importancia ya que ayudan a todo el proceso productivo para elaboración de un producto o brindar un servicio los cuales deben de ser utilizado de manera eficaz y de manera eficiente para el logro del objetivo empresarial que la empresa tiene planteado.

En la actualidad en la mediana empresa así como en la microempresa de la ciudad de Matagalpa estas cuentan con los recursos necesarios para poder operar en un mercado cada vez más exigente.

La empresa Toro Bravo hace uso de los recursos para poder subsistir en un mercado que cada vez más competitivo donde los gustos de los clientes son cambiantes dentro de los recursos más primordiales que la organización emplea podemos encontrar recursos humanos, tecnológicos, materiales, financiero y metodológicos la cual está organización lo ha obtenido a lo largo del tiempo uno como lo es el caso del recurso humano a través del proceso reclutamiento y selección del personal adecuado y algunos recursos materiales se obtuvieron mediante aportaciones realizadas por el propietario así como incurriendo a préstamos y crédito que le concede entidades comerciales.

### **Recursos humanos**

Son las personas que ingresan permanecen y participan en la organización en cualquier nivel jerárquico o tarea los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección) en e l nivel intermedio

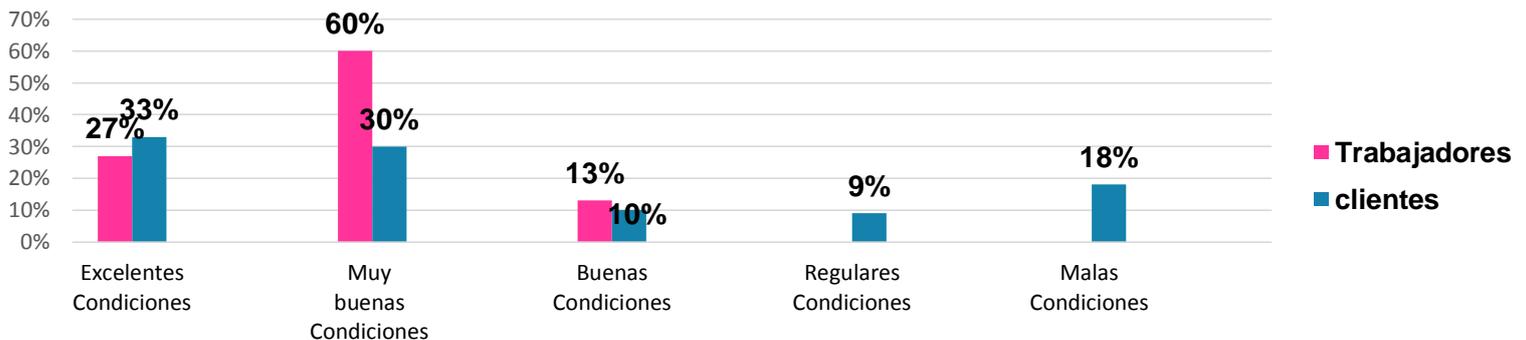
(gerencia y asesoría y el nivel operacional técnicas auxiliares y además de los supervisores de primera línea.(Chavenato, 2000).

El autor hace referencia a la distribución de los recursos de la empresa, en cualquier nivel jerárquico o tareas de la empresa, estas deben ser distribuidas de acuerdo a los niveles del personal para que estos puedan desempeñar sus función en cada área específica y en el cual el recurso humano este tiene que ser capacitado en su totalidad para tener un buen rendimiento.

En la actualidad la mediana empresa y la microempresas de la ciudad de Matagalpa cuentan con recursos humanos los cuales aplican métodos de adiestramiento para que estos puedan aprender cómo utilizar equipos y maquinaria en los procesos productivo.

**Gráfico N°18**

**Valoración de las condiciones de los Recursos Humanos del Restaurante Toro Bravo.**



Fuente: Autoría propia 2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y clientes.

Gráfico N° 18 refleja que un 27% de trabajadores y 33% de clientes consideran los recursos humanos en excelentes condicione y está calificado para ejercer la tareas asignadas por parte de la empresa donde también existe un clima organizacional estable y cada uno de los colaboradores trabajan en equipo y estos hacen sentir al cliente en calor humano ,siempre pensado en satisfacer la necesidad de estos con cada uno de los diferente producto que se les oferta llenando las expectativas y deseos recordando que el recurso humano es de vital importancia para toda organización.

Un 60% y un 30% de clientes consideran los recursos humanos en muy buenas condiciones, esto se debe a que se esfuerzan por ser el mejor personal y brindar un servicio de calidad y, desarrollar las tareas asignadas lo que conlleva a sobrevivir en el mercado que cada vez es más competitivo por ende cada colaborador que brinda su apoyo dentro de la organización debe motivársele y recibir un buen trato lo que permitirá que este mejore su rendimiento y se sienta parte de la organización

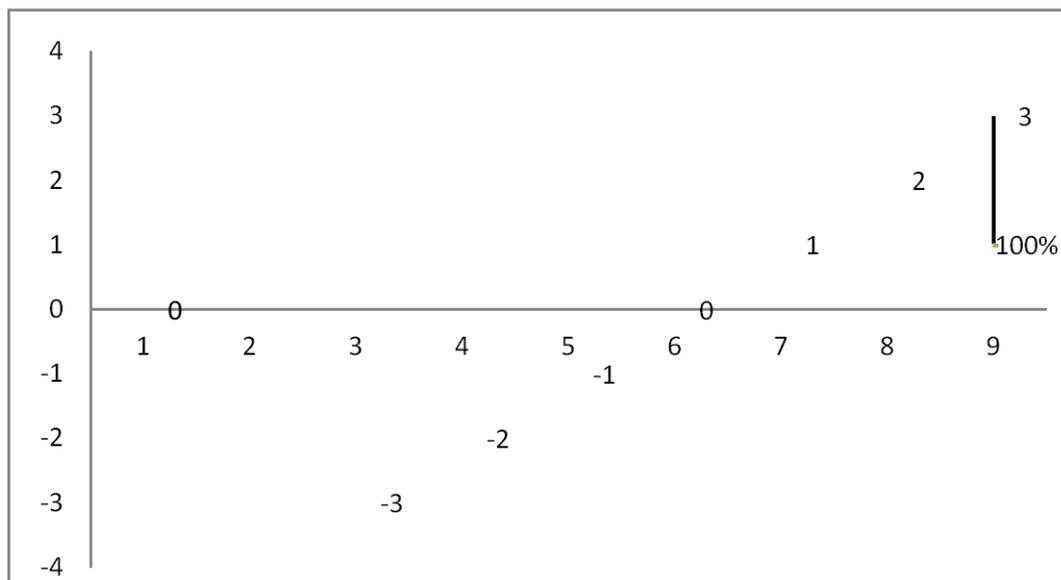
El 13% de trabajadores y 10% de clientes señalan que los recursos humanos están en buenas condiciones; no es igual para el 9% de clientes que los categorizan en regular condiciones y finalmente un 18% señalan que están en malas condiciones.

En la entrevista realizada el gerente argumenta que cuenta con personal humano debidamente capacitado y entrenado para atender al cliente de tal forma que este sienta satisfecho al visitar el restaurante

El recurso humano es el pilar fundamental del Restaurante Toro bravo porque ayuda a alcanzar objetivos de la empresa. Por ende es necesario conocer las características de los colaboradores y si estos son capaces de influenciar a la empresa y viceversa, es por ende que estos merecen ser tomadas en cuenta a la hora que la empresa tome una decisión, además de esto que se debe de aprender a mantener un equilibrio en la relaciones humanas para obtener buenos resultados.

### Gráfico de observación N°19

Recursos Humanos							
Porte y Aspecto	-3	-2	-1	0	1	2	3
							100%



Fuente: Autoría propia (2016) método de observación

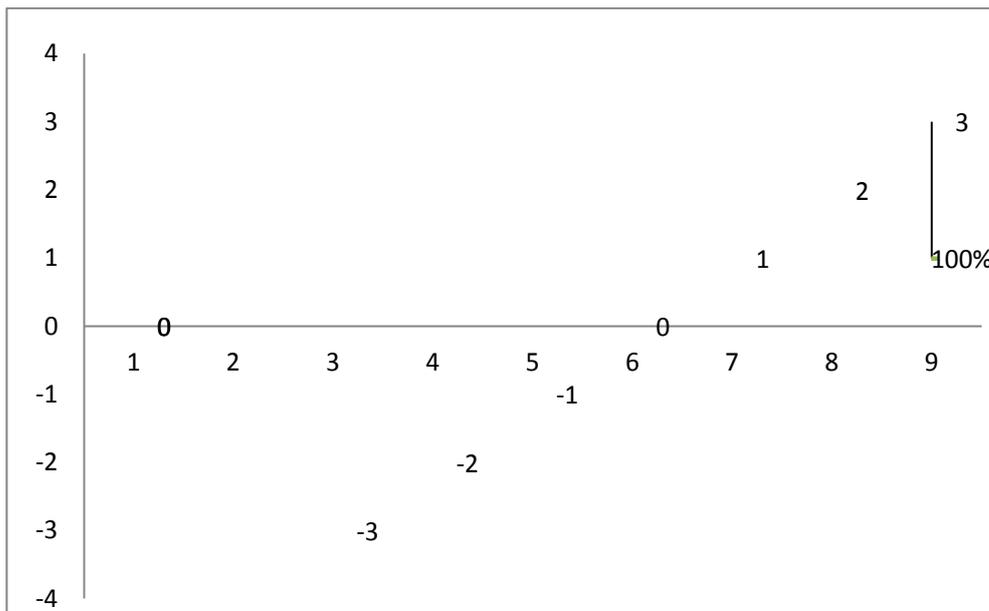
En el método de observación Gráfico N° 19 se pudo constatar que los colaboradores de esta organización mantienen un porte y aspecto se encuentra en 100% ya que todos usan el uniforme asignados y estos andan limpios su uniforme y que ninguno llega con una mala presentación por lo tanto esto es un elemento primordial para la organización ya que el porte y aspecto dice mucho de cada miembro son la imagen de la organización.

Esto es de gran importancia que cada colaborador que desempeña su función para esta organización utilice su uniforme ya que el uniforme permite diferenciarse de la competencia.

## Gráfico de observación N°20

Tabla de observación # 2

Recursos Humanos							
Fluidez de expresión	-3	-2	-1	0	1	2	3
							100%



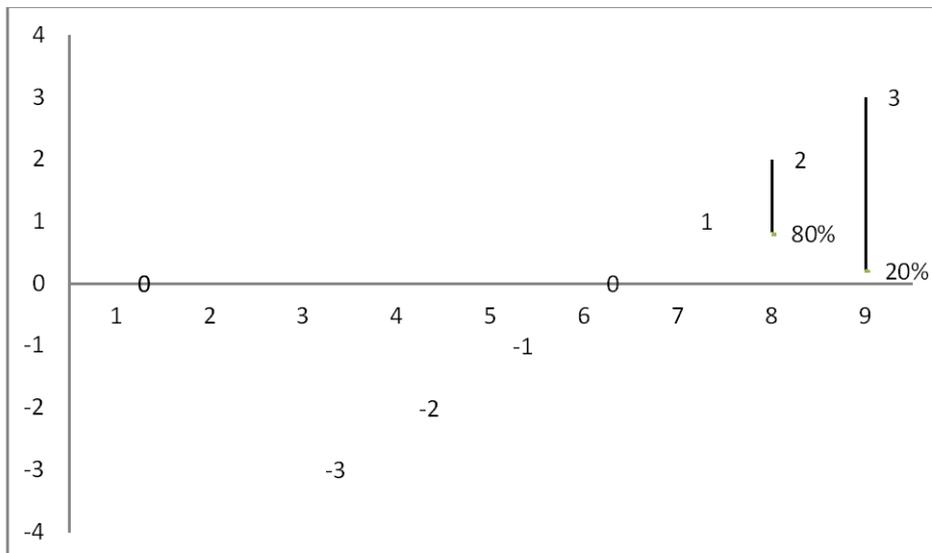
Fuente: Autoría propia (2016) método de observación.

En el método de observación Gráfico N° 20 se pudo constatar que los colaboradores de esta organización que su fluidez de expresión encuentra en 100% ya que estos no se tienden a confundir con los diferentes productos y le dan al cliente una información clara y precisa con el trato que el cliente.

## Gráfico de observación N°21

**Tabla de observación# 3**

<b>Recursos Humanos</b>								
<b>Tiempo de atención</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
						<b>80%</b>	<b>20%</b>	



Fuente: Autoría propia (2016) método de observación

En el Gráfico N° 21 de observación se puede constatar que el tiempo de atención que los colaboradores de esta organización tienen hacia sus clientes se refleja en 80% en el número 2 el cual es de manera positiva donde los cliente se siente satisfecho por la atención por parte de los colaboradores lo que ellos sienten es una inquietud por el tiempo de espera de los diferentes platillos ya que por ser un restaurante que ofrece calidad en sus productos no pueden estar preparados desde antes en 20% los clientes de este restaurante están satisfecho con el tiempo de atención ya que les permite relajarse mientras les llevan sus platos y degustarlo con más calma.

El método de observación es una herramienta que permitirá evaluar lo que realmente pasa en el ambiente de la organización además que el investigador podrá constatar y determinar de manera directa ya que este está observando de elementos que son de gran relevancia como la atención al cliente y cuanto es el tiempo que estos tienen que esperar para degustar de los platillos ofertados y otros elemento que la empresa tiene que mejorar con el tiempo para poder ser una organización eficiente y sólida.

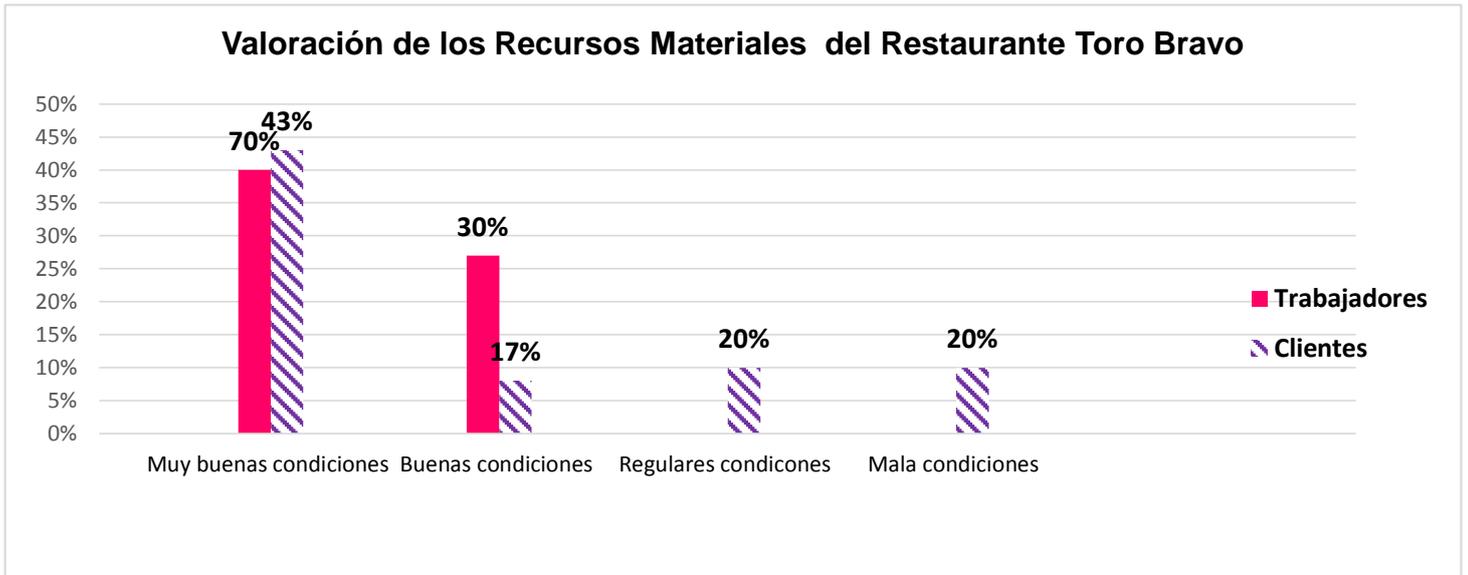
### **Recursos materiales**

Son aquellos necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización ya sea para prestar servicio especializado o para producir productos y servicios el espacio físico los terrenos edificios el proceso productivo tecnología métodos y proceso de trabajos dirigidos a la elaboración de los bienes y servicios producidos por la organización constituyente de los recursos materiales.(Chavenato, 2000).

El autor refiere que estos recursos materiales son los más necesarios para que la empresa los transforme en producto final o servicio finales para que el consumidor los pueda adquirir en los cuales se implementan métodos en los proceso operativos.

En la actualidad la mediana empresa así como la microempresa de la ciudad de Matagalpa esta tienen a sus proveedores de recursos materiales que le proveen y estas luego la transforman en producto o servicio finales es el caso de las panaderías, restaurantes, Cafés entre otros.

Gráfico N° 22



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y clientes

Los recursos materiales son todos los medios tangibles que la organización puede utilizarlos para lograr los objetivos, en el Gráfico N° 22 se visualiza que el 70% de los trabajadores y 43% de clientes encuestados valoran los recursos materiales de esta empresa en excelentes condiciones debido a que cuenta con los recursos materiales adecuados y en buenas condiciones para el desempeño de sus funciones.

Casi la mitad (30% d y 17%) tanto de trabajadores como de clientes respectivamente, valoran los recursos materiales en muy buenas condiciones, ya que ésta al contar con los recursos materiales adecuado ayuda a la gestión de la organización donde la empresa como tal tiene que aumentar la cantidad y la calidad de los recursos materiales, lo que representaría esto una oportunidad para ganar brecha en el mercado. Los clientes argumentan que los recursos materiales que son asignados a los trabajadores son muy buenos para que estos puedan ejercer sus funciones eficientemente al mismo tiempo los clientes replican que los recursos materiales deben de ser los adecuados para los recursos humanos de tal forma que permitirá que la organización crezca y se desarrolle en un mercado cada vez más competitivo.

En cambio un 20% de clientes opinan que están en regular condiciones y otro 20% los categorizan en malas condiciones; debido a que observan dificultad al momento de desempeñar las funciones.

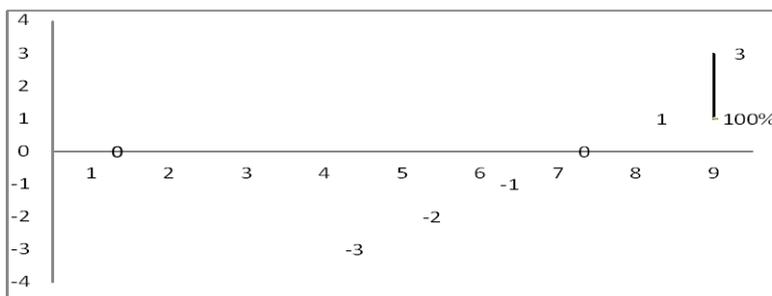
El gerente argumenta que los recursos materiales son todos aquellos viene tangibles que le permitido ofrecerle a los consumidores un productos o entre estos los más importante es el caso las maquinaria que permite transformar la materia prima para poder brindar productos al consumidor final, la primordial es la materia prima de todo negocio para brindar productos con una esmerada calidad y satisfacer la necesidades y deseo esto es lo que ha caracterizado al Restaurante Toro Bravo.

Los recursos materiales son de gran relevancia para toda organización que oferta bienes y servicios con el propósito de satisfacer los deseos y la demanda por ende el Restaurante Toro Bravo cuenta con los recursos materiales adecuado para que sean transformados y se conviertan producto de alta calidad donde la importancia es ofrecer productos que satisfaga al consumidor final.

### Gráfico de observación N°23

Tabla de observación # 4

Recursos Materiales						
Manejo de instrumentos Asignados	-3	-2	-1	0	1	3
						100%



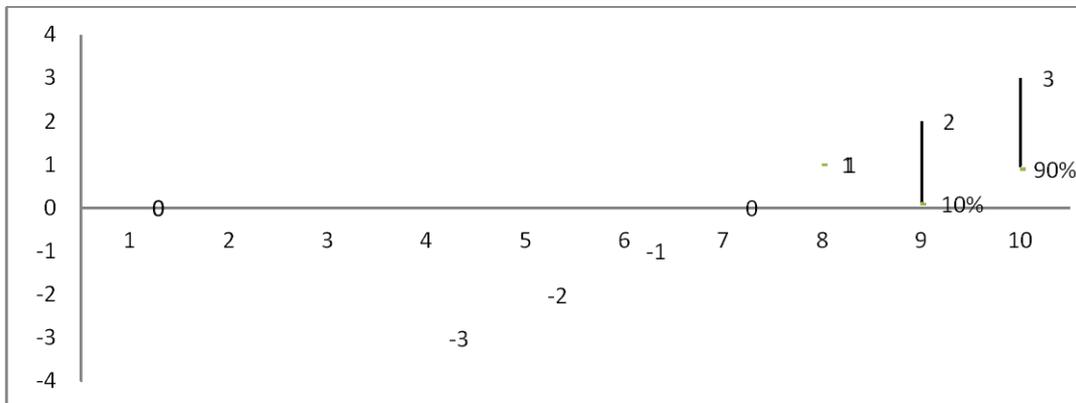
Fuente: Autoría propia (2016) método de observación

En el Gráfico N° 23 lo que se pudo observar dentro de la organización el uso de los recursos materiales que el 100% de los colaboradores dentro de la organización manejan sus recursos para cumplir con las funciones asignadas de manera eficiente y no hay un desorden porque cada uno maneja su instrumento sin necesidad de utilizar los de sus compañeros para atender el pedido de los clientes.

### Gráfico de observación N°24

Tabla de observaciones # 5

Recursos Materiales							
Los recursos materiales son los apropiados	-3	-2	-1	0	1	2	3
						10%	90%



Fuente: Autoría propia (2016) método de observación

En el gráfico N° 24 método de observación se pudo constatar que en la parte de los recursos materiales son los apropiados para cada colaborador y que estos puedan cumplir las funciones asignada el 90% de los colaboradores tiene los recursos apropiado sin ningún tipo de impedimento que no les permitan cumplir con sus tareas , mientras que el 10% cree que se debe de mejorar los recursos ellos piensan que son los adecuados pero se tiene que asignar más recursos materiales ya que algunos materiales minoritarios les toca costearlos ellos por su propia cuenta.

En la entrevista realizada el gerente argumenta que los recursos materiales con los que cuenta el personal de la empresa están en muy buenas condiciones ayudando al desempeño eficiente y eficaz de las tareas que asigna a los colaboradores.

Se constató que todos los recursos materiales que los trabajadores de esta empresa utilizan para realizar las tareas asignadas en muy buenas condiciones siendo este un recurso muy importante para que los colaboradores de la empresa realicen las funciones de manera efectiva.

Los recursos materiales forman parte fundamental de una organización ya que estos ayudan a cumplir con las funciones que asignan a los trabajadores. Toda empresa debe de contar con los recursos materiales necesarios y en excelentes condiciones para producir productos y servicios de calidad.

En la entrevista realizada el gerente argumenta que los recursos materiales con los que cuenta el personal de la empresa están en muy buenas condiciones ayudando al desempeño eficiente y eficaz de las tareas que asigna a los colaboradores.

Se constató que todos los recursos materiales que los trabajadores de esta empresa utilizan para realizar las tareas asignadas en muy buenas condiciones siendo este un recurso muy importante para que los colaboradores de la empresa realicen las funciones de manera efectiva.

Los recursos materiales forman parte fundamental de una organización ya que estos ayudan a cumplir con las funciones que asignan a los trabajadores. Toda empresa debe de contar con los recursos materiales necesarios y en excelentes condiciones para producir productos y servicios de calidad.

## **Recursos financieros**

Hace referencia al dinero en forma de capital ,flujo de caja (entrada y salida) financiación crédito que están disponible de manera inmediata para enfrentar los compromiso que adquiere la organización .También esto incluye ingresos producidos por las operaciones de la empresa las inversiones y toda la forma de efectivo que pase por la tesorería a la caja de la organización.(Chavenato, 2000).

El autor refiere que los recursos financieros son todos aquellos que monetariamente necesita la empresa para enfrentar diferentes crisis que se den en el ambiente interno la cual es de suma importancia inyectarle recursos financiero a la organización para que esté totalmente en liquidez y sea una empresa en estado sano que no presenta ningún riesgo de salir del mercado.

En la actualidad la mediana empresa así como la microempresas de la ciudad de Matagalpa cuenta con los recursos financieros necesarios para arrancar operaciones dentro del mercado algunas de estas buscan financiamiento dentro de los bancos para tener un capital y responder a su pasivo (Deudas).

Entre los recursos financieros que la empresa Toro Bravo ha necesita para su creación, desarrollo parte recursos propios, que asumen el riesgo de la gestión empresarial, constituidos por del propietario del negocio, así como los recursos ajenos, provenientes de terceros, por ejemplo, las deudas que se adquieren con los proveedores que otorgan mercadería a crédito al restaurante, tal es el caso de la cervecería y préstamos bancarios que ha tenidos que incurrió el restaurante.

Los recursos financieros de las empresas en cuanto a su gestión, o movimiento de los fondos disponibles, están a cargo de un área específica, denominada de gestión financiera, que se ocupa de la liquidez de la empresa y de su rentabilidad. Es muy importante realizar un planeamiento financiero, que se convierte en un plan estratégico de cómo conseguir fondos y como invertirlos.

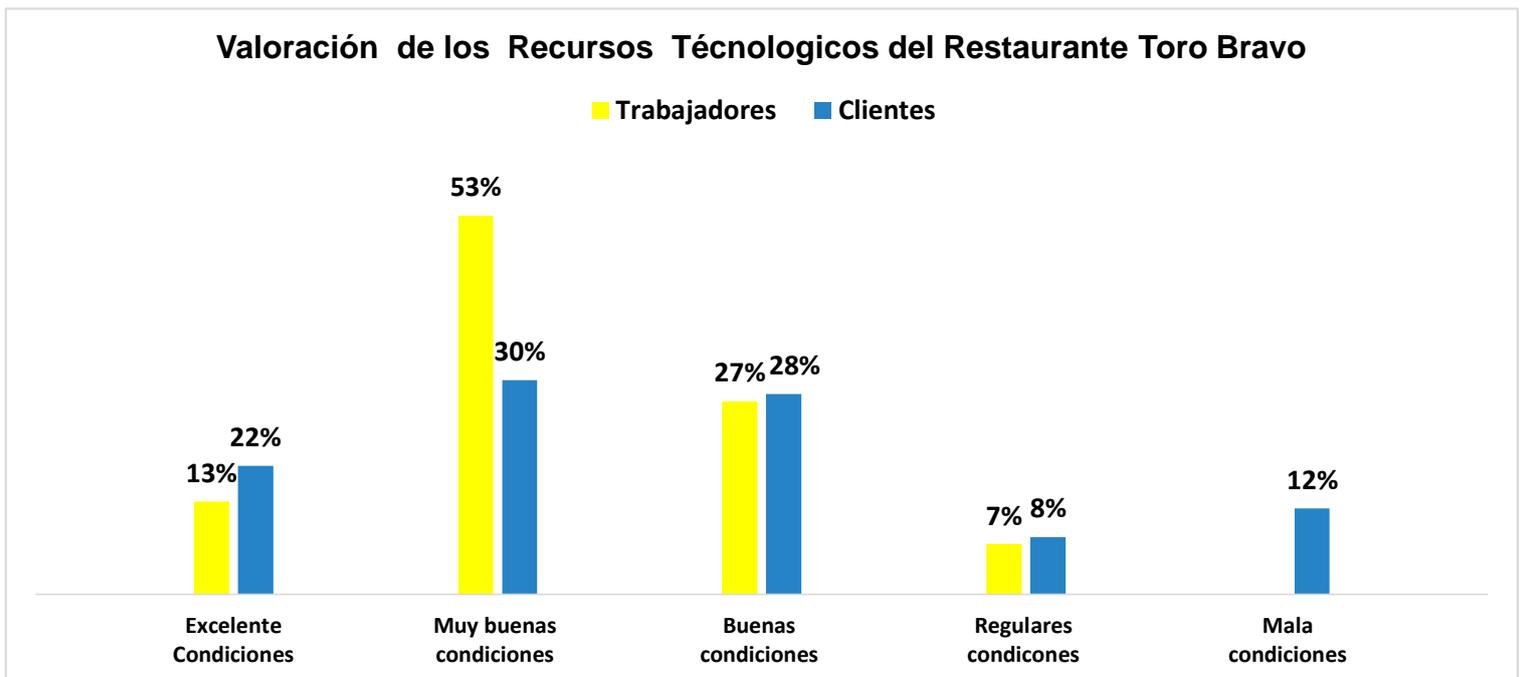
## Recursos tecnológicos

Son aquellos medios que la empresa utiliza para cumplir los propósitos los recursos tecnológicos dentro de la organización pueden ser tangibles (computadoras, impresoras etc.)Intangibles (los sistemas utilizados por la empresa). En la actualidad los recursos tecnológicos son una parte imprescindible la evolución empresarial del siglo XXI (Worley, 2007).

El autor refiere que son aquellos que sirven para cumplir los propósitos que la empresa necesita implementar la tecnología es de vital importancia para ganar brecha en un mercado que cada vez es más exigente y más diversificado y tecnológico la cual ayuda a que la empresa este evolucionando.

En la actualidad en la ciudad de Matagalpa no todas las microempresas y mediana han adoptado este sistema ya que por sus costos muy altos los cuales se tendrían que agregar al precio de producto para poder pagar el uso de herramientas o tecnológicas lo cual ayudara a ser un servicio o donde se brinde un producto diferenciado.

Gráfico N°25



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y clientes

El Gráfico N° 25 muestra que únicamente el 13% de los trabajadores y 22% de clientes encuestados valoran los recursos tecnológicos en excelentes condiciones, esto es porque observan la tecnología apropiada para el desempeño de las funciones que los colaboradores realizan.

Para más de la mitad 53% de trabajadores y el 30% de los clientes valoran que los recursos tecnológicos están en muy buenas condiciones por ende los trabajadores recalcan la importancia que tienen los recursos tecnológicos dentro de toda empresa ya que estos son utilizados el único propósito de optimizar el tiempo y agilizar el trabajo , reduciendo el tiempo que los clientes esperan en recibir sus platos ,ya que a la hora de realizar un pedido este se toma la orden y se digitaliza y se envía directamente a la cocina donde se reciben las ordenes facilitando que los colaboradores pierdan más tiempo en llevar la orden de pedidos y puedan utilizar este tiempo para atender otras necesidades de los clientes.

Los clientes señalan que están muy bien los recursos tecnológicos que la empresa posee en la actualidad ayudando a la optimización del tiempo por ende el gerente de la organización argumenta que es de gran importancia que su organización cuente con los recursos adecuados para mantenerse en el mercado y posicionarse como empresa que cuenta con una tecnología apropiada para brindar un servicio diferenciado.

El 27% y 28% de trabajadores y clientes respectivamente opinan que los recursos tecnológicos de este negocio están en buenas condiciones, debido a que logran observar un buen desempeño de las tareas a la hora de tomar los pedidos

Para un 7% de trabajadores y casi como para un 8% de clientes opinan que los recursos tecnológicos están en regulares condiciones, esto debido a que no observan tecnología de punta para una organización que presta el servicio de restaurante a la carta.

En cambio un 12% de clientes opinan lo contrario a todos los anteriores, ya que valora las condiciones de los recursos tecnológicos en malas condiciones, argumentando que el restaurante debería de implementar una tecnología más apropiada para que la atención sea más rápida.

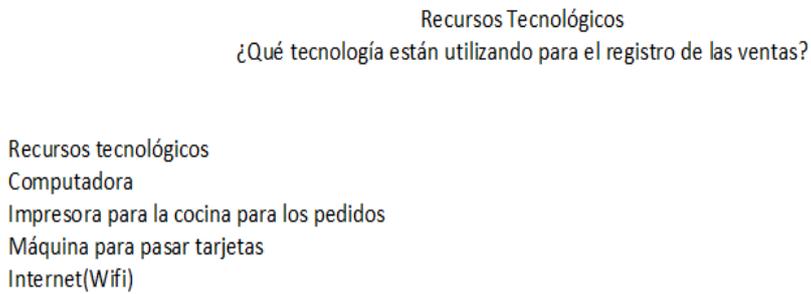
En la entrevista realizada el gerente argumenta que cuenta con la tecnología debidamente apropiada para la elaboración los productos y servicio que el restaurante Toro Bravo ofrece a sus clientes esto con el objetivo principal de brindar una atención esmerada y que los clientes se sienta satisfecho al momento de visitar el restaurante también argumento que trabaja constantemente en adquirir recursos tecnológicos ayudando esto de manera significativamente al crecimiento empresarial.

En la actualidad, los recursos tecnológicos son una parte imprescindible de las empresas o de los hogares. Es que la tecnología se ha convertido en un aliado clave para la realización de todo tipo de tareas. Una empresa que cuenta con computadoras modernas, acceso a Internet de alta velocidad, redes informáticas internas, teléfonos inteligentes y equipos multifunción estará en condiciones de competir con éxito en el mercado, más allá de las características propias de sus productos o servicios. Los recursos tecnológicos ayudan a desarrollar las operaciones cotidianas de la empresa, desde la producción hasta la comercialización, pasando por las comunicaciones internas y externas de la organización.

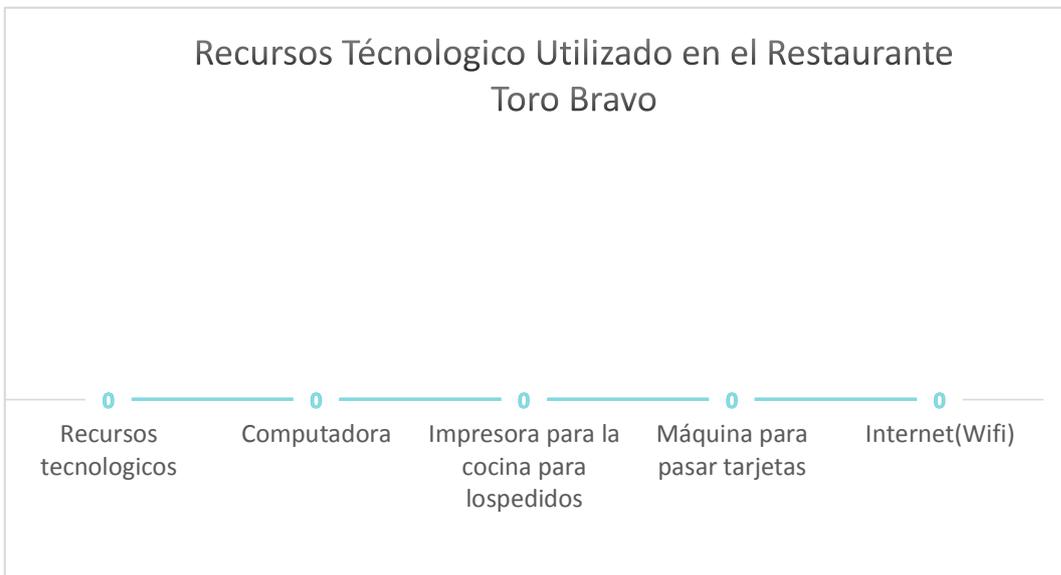
Los recursos tecnológicos tecnológicos que han servido para optimizar procesos, tiempos, recursos humanos; agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que finalmente impactan en la productividad del Restaurante Toro Bravo y muchas veces en la preferencia del cliente o consumidor final.

## Gráfico de observación N° 26.

Equipo tecnológico observado dentro de la organización #5



## Gráfico de observación N°27

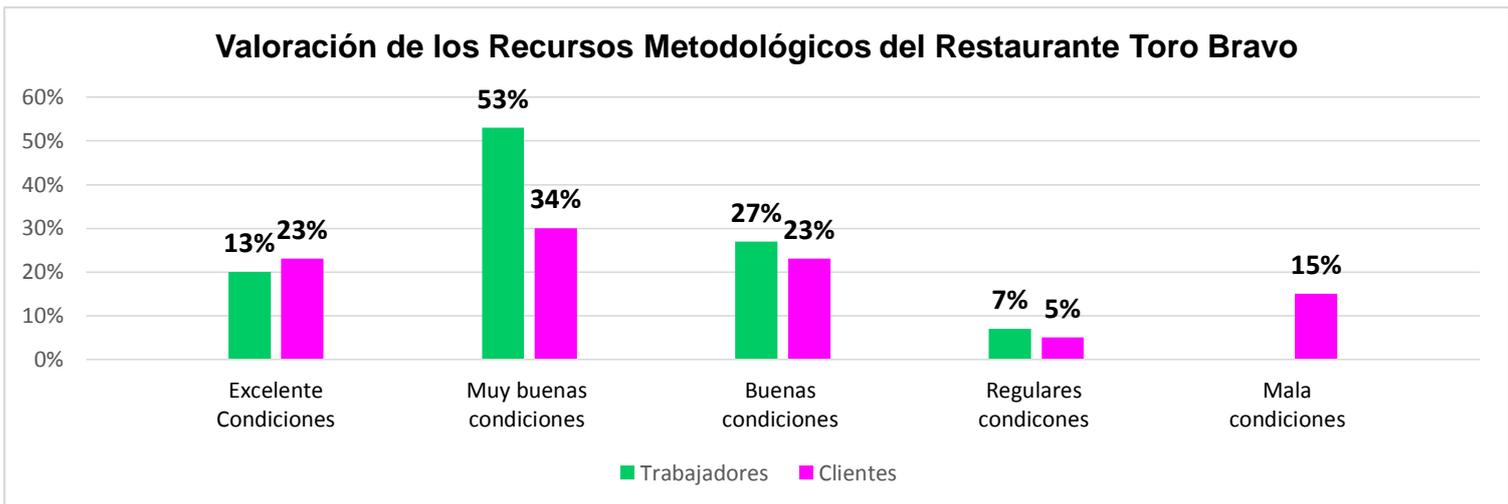


Fuente: Autoría propia (2016) método de observación

Los recursos tecnológicos con los que cuenta la organización que le permite minimizar tiempo y que los colaboradores puedan ser cada vez más eficiente entre ellos encontramos tecnología tangible como máquinas que permiten realizar un proceso de venta más efectivo y tecnología intangible como sistema implantado dentro de la organización.

En la entrevista realizada el gerente argumenta que cuenta con la tecnología debidamente apropiada para la elaboración los productos y servicio que el restaurante Toro Bravo ofrece a sus clientes esto con el objetivo principal de brindar una atención esmerada y que los clientes se sienta satisfecho al momento de visitar el restaurante también argumento que trabaja constantemente en adquirir recursos tecnológicos ayudando esto de manera significativamente al crecimiento empresarial.

**Gráfico N°28**



Fuente: Autoría propia(2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y clientes.

El gráfico N°.28 muestra que el 13% de trabajadores y 23% de clientes encuestados valoran los recursos metodológicos en excelentes condiciones porque esta organización se preocupa por las necesidades de sus colaboradores y de sus clientes lo primordial es velar por los intereses de los clientes, que estos se sientan satisfechos porque un cliente satisfecho es de gran importancia para toda organización el saber escuchar tanto las ideas de los clientes para realizar mejoras sugeridas por el cliente más familiarizado con el Restaurante, así como las ideas de los propios colaboradores que son realmente los que conocen el manejo que se realiza dentro de la organización y las diferentes metodologías utilizadas con el fin de crecer y alcanzar un mejor desarrollo empresarial y poder fortalecerse cada día más como organización.

Pero más de la mitad 53% de los trabajadores y el 34% de clientes consideran que los recursos metodológicos están en muy buenas condiciones, porque están

en constante innovación en los productos que se les oferta al consumidor final aseverando la calidad para que los clientes se sientan satisfechos en cada producto que se le entrega lo que permitirá estar en el mercado ya que aquellas empresas que no innovan están más próximas a salir del mercado que cada vez es más competitivo y exigente ya que los gustos y preferencias del consumidor es cambiante. Los clientes señalan que la calidad que tienen en la elaboración de los diferentes platos, la atención personalizada que reciben de cada colaborador además de esto hay que recalcar que esta organización hace innovación en sus productos que va dirigido desde los niños hasta personas adultas.

En cambio un 27% de trabajadores y un 23% de clientes, consideran que están en buenas condiciones, ya que realizan constante innovación esto lo hacen con el fin de que la empresa avance porque aquellas empresas que no innovan mueren en el intento e inmediatamente desaparecen de un mercado que cada vez es más cambiante por ende estos tienen que implementar un buen trato hacia los clientes por ende tanto trabajadores como clientes valoran que está en buenas condiciones porque se preocupan por lo antes mencionado.

Para un 7% de trabajadores y un 5% de clientes está en regulares condiciones, porque la organización tiene que mejorar en la parte metodológica como la realización de un buzón de sugerencias donde tanto cliente como trabajadores puedan dar su punto de vista.

En cambio un 15% de clientes opinan que están en malas condiciones, debido a que esta organización solo les interesa vender como una empresa que lo que busca es si es la maximización de utilidades y su crecimiento o no le ponen interés a lo que el cliente realmente desea ver mejora y costos más viables en algunos platos pero el gerente señala que no podría realizar este sistema ya que es plato de comida a la carta de alta calidad.

El gerente argumenta que los recursos metodológicos son herramientas de gran utilidad que le han permitido lograr los propósitos que se han puesto como organización lo que conlleva a alcanzar los objetivos propuestos y propósitos

organizacionales ya que al contar con un buen personal preparado la empresa los prepara antes de la contratación (adiestramiento) y así evaluar el desempeño del personal si apto para que pueda colaborar dentro de la organización.

Los recursos metodológicos son de gran importancia y de gran interés tanto como para el cliente, así como para el colaborador donde el propietario o la gerencia tiene que poner interés para que la fuerza de venta desempeñe un mejor trabajo y satisfacer las exigencias de los usuarios siempre recordando que ellos son la razón de una organización que percibe el lucro y la maximización – expansión en el mercado.

El mundo es un entorno que está constante cambio, sociales, tecnológicos, culturales, la organización Toro Bravo no es ajena a estos cambios debido a que su entorno (clientes, competidores, proveedores giran en este entorno) .El planteamiento general de cualquier negocio, hasta ahora estaba orientado a que la empresa pudieran perdurar en el tiempo se debe tener en cuenta si la empresa no hace innovación empresarial saldrá inmediatamente del mercado por lo que hay muchas que desisten en innovar y rápidamente desaparecen.

Es evidente que el restaurante Toro Bravo está encaminado al cambio y evolución, ya que los competidores innovan y ofrecen nuevos productos o servicios; entonces los clientes demandaran de esas novedades y nuestros proveedores nos ofrecen esos nuevos productos, para innovar y llegar a satisfacer los gustos más exigentes de nuestros clientes si no estamos preparados para la innovación empresarial no se podrá perdurar como negocio en la actualidad del siglo XXI la competencia empresarial se basa en la diferenciación e innovación empresarial que hagan las empresas .

Al lanzarse al mercado como una empresa que innova que al proceso se debe plantear el origen determinadas cuestiones, conocer las tendencias del mercado, detectar dónde se puede innovar, analizar si la empresa tiene capacidad técnica y financiera para innovar, el coste y los beneficios y mejoras que se van a obtener todo esto median te el proceso de innovación empresarial.

La empresa innovadora presenta un cierto número de características particulares que pueden reunirse en dos grandes categorías de competencias: las competencias estratégicas: visión a largo plazo, aptitud para determinar o incluso anticipar las tendencias del mercado; voluntad y capacidad de recopilar, tratar e integrar la información económica y tecnológica. Las competencias organizativas: gusto y control del riesgo, cooperación interna entre los diferentes departamentos funcionales y externa con la investigación pública, consultoría, los clientes y los proveedores.

### **5.2.1.3 Innovación empresarial**

Como señala (Marguiles, 1974) es una mejora en el modelo de negociación que tiene la organización (empresa) en esta se hacen grandes cambios organizacionales tales como: producto, tecnología y esta es la propuesta que pone la empresa hacia su mercado con el único fin de ser cada vez más eficientes y conseguir una mejor posición en el mercado o incluso crear un mercado donde no existan competidores.

El autor refiere que las empresas emplea un modelo de cambio como en su tecnología la cual es de suma importancia que cuente con una tecnología de punta la que vendrá ayudar al desarrollo de la empresa y esta pueda ofertar productos con alto estándares de calidad y así ganar más brecha en el mercado con estrategias bien definidas para derrocar a la competencia que cada vez es más fuerte.

En la actualidad en la empresa mediana y en la microempresas de la ciudad de Matagalpa buscan una mejora en el modelo de negocio que tiene una empresa, es realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en la propuesta que hace un negocio al mercado con el único fin de ser más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado o incluso conseguir un mercado.

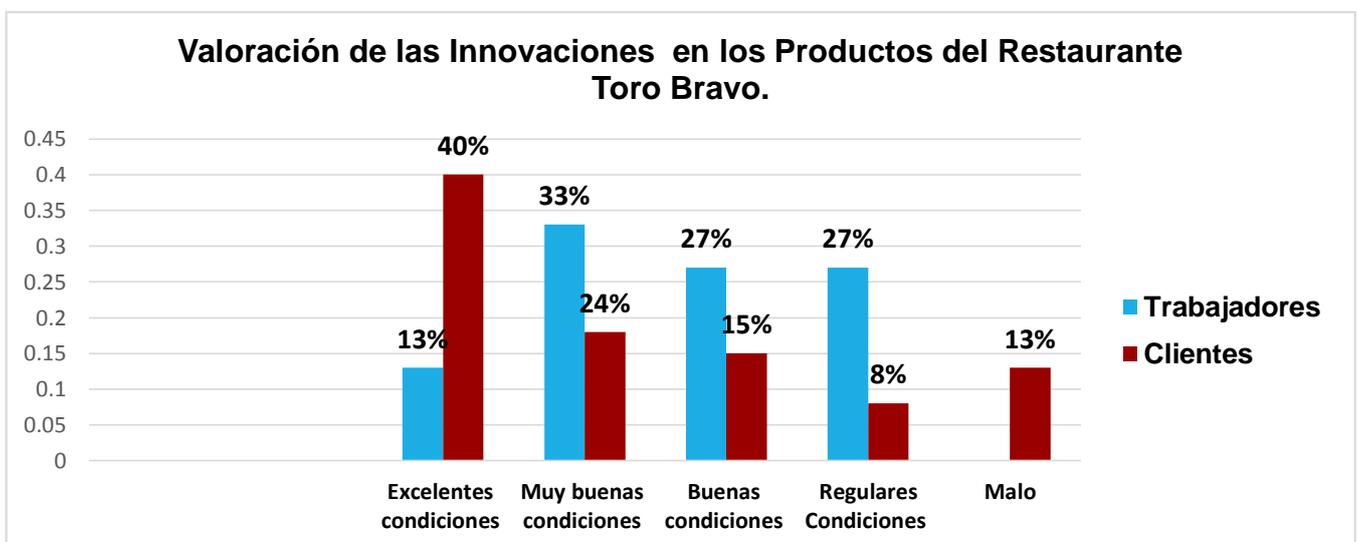
### a) Innovación en los productos

Como señala (Cummings, 2007) esta no consiste en hacer un nuevo producto si no que crear un nuevo producto o servicio que le llame la atención a los consumidores (que les encante) y traten de adquirir este producto o servicio en el cual lo que se busca con esto de innovación de producto es mejorar la calidad.

El autor refiere que al innovar nuevos productos es tratar de llamar la atención de los clientes y tratar de llenar las expectativas, para esto se debe de realizar un estudio y poder ver cómo se comportan estos clientes ante la innovación de un nuevo producto o servicio ofertado en el mercado en los cuales con los resultados obtenidos se analizaran para determinar si la innovación es factible del producto o servicio.

En la actualidad las mediana empresa así como la microempresas de la ciudad de Matagalpa estas están en búsqueda constante de innovación de sus producto con el fin de satisfacer a sus clientes y las necesidades de estos esto se puede dar creando un mismo producto que tenga los mismo atributos pero de tal forma que haga la diferenciación en el mercado de producto.

Gráfico N°29



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y clientes.

En el Gráfico N° 29 se observa que 40% de los clientes y un 13% de los trabajadores valoran de excelentes las innovaciones que se realizan en cada

uno de los productos que se le oferta al consumidor final ,dentro de las innovaciones en los producto estas incluyen modificaciones significativa en cada uno de los componentes de los productos lo ayudara a mejorar el desarrollo y lograr un determinado crecimiento un mercado, cada vez más exigente y cambiante ya que aquellas empresas que están en constante innovación en sus productos son las que son sobreviven en el mercado.

En el mismo gráfico se puede observar 33% de los trabajadores y el 24% de los clientes evalúan de muy buena porque han podido ver y sentir la variedad de platillo con diferente elemento como lo son: sabor, color ,textura y proceso de cocina con el fin innovar y satisfacer el paladar de los clientes con diferentes platillos ya que la innovación es un proceso que se debe llevar acabo en toda organización donde nuevos clientes visitarían el local por ende es importante tener en cuenta muchos elementos para innovar y permanecer en el mercado y no ofertarle los mismo platillo repetitivo por esto el cliente buscara en aquellos lugares donde innoven en la gastronomía y se puedan deleitar con un sabor diferente y único.

El 27% de los trabajadores encuestados así como el 15 % de los clientes argumenta que la innovaciones que realiza el restaurante son de muy buenas condiciones ya que estas son mejoras continuas que se hacen en el proceso productivos mejorando la manera en la que se elaboran cada uno de los platillos lo que hace que está valla encaminada hacia un mejor desarrollo como organización.

El 27% de los trabajadores así 8% de los clientes como los argumenta que las innovaciones en los productos que se ofertan en este restaurante son regulares ya que este debería de implementar más tecnología para realizar una buena innovación en los productos ya que esto vendría a favorecer a la hora de elaborar un producto que permitirá que la organización valla encaminada hacia el éxito y el diferenciarse en el mercado.

El 13% de los clientes valoran que la innovaciones en los producto que realiza está organización no son tan buenos ya que estos al ser un restaurante que

ofrece comida a la carta y de alta calidad tiene que mejorar en las innovaciones de los productos, ya que porque cambian el menú mensual eso no innovar en los productos si no la realización de los mismo producto sabor diferentes con otros proceso que ayude al mejoramiento de aquellos productos que no son tan consumido por los clientes.

El gerente argumenta que ellos realizan constantes innovaciones en sus productos ya que esto le permitirá satisfacer hasta los gustos más exigentes de los clientes y mantener la cartera de cliente sea más estable estas innovaciones han permitido desarrollarse mejor como organización en un mercado cada vez más cambiante.

Es de gran importancia que las organizaciones que ofrecen un servicio como es el caso de los restaurantes realicen innovaciones en sus productos esto les permitirá marcar la diferencia de la competencia ya que al innovar son aires de cambio que fortalecen a la organización encaminadas a un mejor desarrollo organizacional y empresarial de esto también dependerá la fidelización de los clientes, mantenimiento de la cartera de estos.

La planeación y desarrollo de nuevos productos es vital para el éxito de una organización. Esto es particularmente cierto, dado que: 1) Los rápidos cambios tecnológicos hacen obsoletos algunos productos 2) La práctica de la mayoría de los competidores de copiar un producto exitoso, que puede neutralizar una ventaja de la innovación del producto. Naturalmente, esos nuevos productos deben satisfacer a los clientes y proveer ganancias para la empresa.

#### **b) Innovación en los procesos**

Es el planteamiento y análisis del modelo existente dentro de la organización el cual es necesario reconstruir o transformar para la arquitectura organizacional identificando y definiendo nuevos mapas de proceso organizativo que respondan de una manera fiel al espíritu de la organización y eficientemente a los retos que la organización tiene y la solución de estas a mejorar la innovación de los procesos permite optimizar la efectividad y mayor control de tiempo costos y

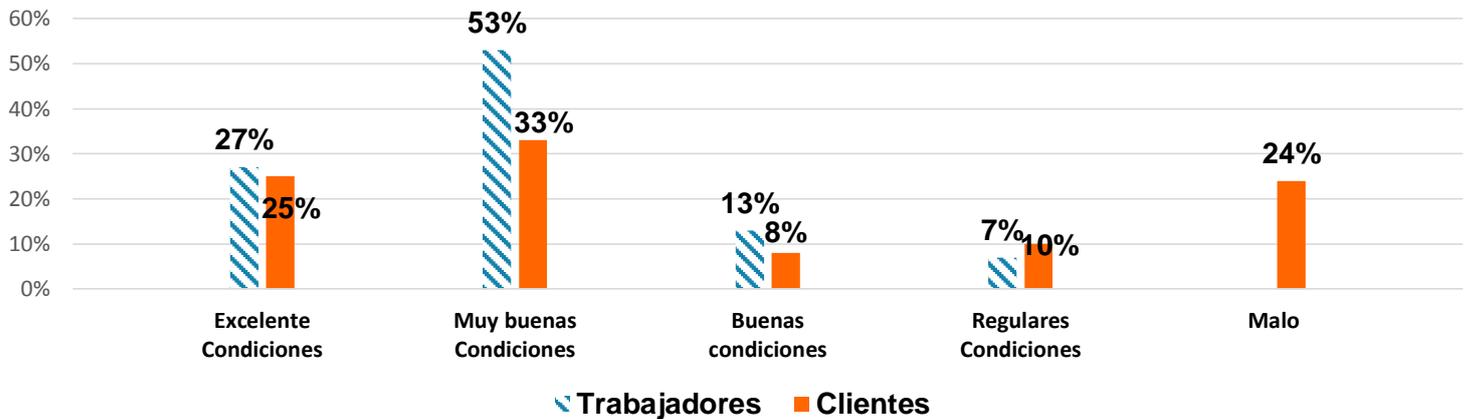
recursos que persiguen la eficiencia mejorando los controles desarrollo organizacional y cambio. (Worley, 2007).

El autor refiere que para la innovación de procesos se hace un planteamiento y un análisis de un modelo el cual es el que se pretende implementar en la innovación del proceso de la empresa o de la organización en los cuales se pueden identificar mapas organizativos que ayuden al mejoramiento del proceso y así se logren los objetivos esperados de tal forma que en estos se pueda controlar el tiempo, costos de los recursos de la organización.

En la actualidad la mediana empresa así como la microempresa de la ciudad de Matagalpa no todas realizan una constante innovación en el proceso la cual les ayudaría a alcanzar los objetivos empresariales así como metas y un mayor control de los recursos.

**Gráfico N°30**

**Valoración de las innovaciones en los procesos del Restaurante Toro Bravo.**



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y clientes.

En el Gráfico N°30 se percibe que 25% de los clientes así como el 27% de los trabajadores encuestados argumentan que las innovaciones en los procesos que se llevan a cabo en la organización estos catalogan de excelente ya que desde que los clientes visitan se les da un trato esmerado, personalizado con el personal calificado para satisfacer sus necesidades y no basarse en que el cliente visite el restaurante solo una vez si no crearle al cliente que es el de gran importancia para la organización en que haya que innovar en el proceso de atención hacia los clientes.

El 53% de trabajadores así como 33% de los clientes valoran que las innovaciones en los procesos están en muy buenas condiciones que se hacen dentro de la organización ya que son mejoras continuas que se hacen en el tanto el proceso productivo así como el mejorando la manera en la que se elaboran cada uno de los platillos, así como mejora cada día más el trato del personal hacia los clientes con el fin de atender las exigencia mayores de estos, llegando hasta finalizar con el cierre de venta efectivo ,entonces al innovar el proceso de venta hay que utilizar las técnicas adecuadas para que se haga un cierre de una venta efectiva.

El 13% de los trabajadores así como 8% de los clientes encuestados evalúan que las innovaciones realizada por la organización ya sean estas en su proceso de ventas, así como en los procesos de producción están en buenas condiciones porque han permitido que la organización este en el mercado y no desaparezca de esta manera esto permita que la organización pueda posicionar en un lugar factible en el mercado.

En cambio el 7% de los trabajadores así como el 10% de los clientes argumentan que las innovaciones realizadas en los procesos se encuentran en regulares condiciones ya que la empresa puede aprovechar más y sacar una mayor ventaja competitiva donde se recalca que dentro de la empresa esto deberá de implementarse mayor capacitación hacia sus colaboradores y designar más recursos a sus colaboradores (materiales, tecnológico) para hacer un proceso efectivo en las ventas.

El 24 % de los clientes no observan ningún tipo de innovación en los procesos por ende estos la evalúan de mala ya que la empresa no cuenta con tecnología avanzada que les permita innovar en los procesos y tratando de reducir el tiempo de espera a la hora de disfrutar del servicio que estos adquieren.

El gerente argumenta que para llevar a cabo un proceso de innovación hay que tener muchos elementos en cuenta como las ideas nuevas con el fin de que la organización mejore y hacer sentir que las ideas de los colaboradores son

innovadoras ya que estas son de gran relevancia para que haya un mejor desempeño, siempre teniendo en cuenta las ideas propias es lo que ha permitido que el restaurante vaya creciendo a pasos lento y que las empresas que están en constante innovación alcancen el éxito y un mejor desarrollo empresarial .

La innovaciones que realice una organización le permitirá alcanzar el éxito así como alcanzar los objetivo planificados y ganar una brecha en el mercado por ende es gran magnitud que las organizaciones implementen dentro de los procesos de innovación una mayor tecnología así como una mejor capacitación al personal para brindar un servicio de calidad y atención esmerada.

## V. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las siguientes conclusiones, las cuales dan respuestas a los objetivos planteados.

1. En el restaurante Toro Bravo, se aplican algunos componentes del proceso organizacional de la fuerza de ventas tales como: sistema estructural por productos y por clientes.
2. Los mecanismos aplicados en las funciones de ventas en el restaurante Toro Bravo se constató que se aplica la promoción la cual consiste en transmitir la información entre el vendedor y los compradores para influir en las actitudes y comportamientos de compras. De igual forma el restaurante Toro Bravo utiliza publicidad como rótulos, pagina web y kyboards.
3. El desarrollo empresarial que ha tenido el restaurante Toro Bravo ha sido positivo debido al fortalecimiento constante de las habilidades del personal, la toma de decisiones han sido oportunas, todos estos elementos han sido de gran importancia para el desarrollo empresarial de este restaurante.
4. La organización de la fuerza de ventas incide de forma positiva debido al crecimiento empresarial que ha tenido el restaurante Toro Bravo en los últimos años.

## Bibliografía

Anderson, R. (1975). *Administración de ventas segunda Edición*. México.

Anderson, R. (2012). *Administración de ventas*. México: 9.

Bustos. (31 de 5 de 2011). *blog.com/Que es el desarrollo empresarial*. Obtenido de [blog.com/Que es el desarrollo empresarial: blog.com/Que es el desarrollo empresarial-1228321767-art73750.html](http://blog.com/Que es el desarrollo empresarial: blog.com/Que es el desarrollo empresarial-1228321767-art73750.html)

Carthy, M. (17 de 09 de 2016). *www.marketingintensivo.com*. Obtenido de [www.marketingintensivo.com: http://www.marketingintensivo.com/articulos-promoción/que es-promci](http://www.marketingintensivo.com: http://www.marketingintensivo.com/articulos-promoción/que es-promci)

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

Cummings, T. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Cengage Learning editores S.A.

García, c. (1994). *Administración de empresa*. Madrid: Civitos.

Hairijr, J. (2012). *Administración de ventas* . México: 9.

Hoyos, J. (29 de Mayo de 2007). *www.jesushoyos.typepad.com*. Obtenido de [www.jesushoyos.typepad.com: http://www.jesushoyos.typepad.com](http://www.jesushoyos.typepad.com: http://www.jesushoyos.typepad.com)

Johnston. (2002). *Administración de ventas*. México: Mashall edición.

Johnston, M. w. (2007). *Administración de ventas* . México: Mc graw-Hill Interamericana.

Marguiles, N. (1974). *Desarrollo Organizacional*. México: Diana S.A.

Marshall, M. W. (2001). *Administración de ventas*. México: Continental S.A.

Menjivar, B. (26 de Enero de 2016). <http://beatrizmenjivar wrod.press.com>. Obtenido de <http://beatrizmenjivar wrod.press.com: http://beatrizmenjivar wrod.press.com>

Muñiz, R. (26 de 9 de 2016). *www.marketing.XXI.com*. Obtenido de [www.marketing.XXI.com: http://www.marketing.XXI.com/ la-feria-como-herramienta-estrategica-de-marketing-68htm](http://www.marketing.XXI.com: http://www.marketing.XXI.com/ la-feria-como-herramienta-estrategica-de-marketing-68htm)

Nunez, P. (12 de Marzo de 2015). *www.oldknow.net.economia*. Obtenido de [www.oldknow.net.economia: http://www.oldknow.net.economia](http://www.oldknow.net.economia: http://www.oldknow.net.economia)

Pinedo, R. (10 de Octubre de 2012). *www.buenosnegocios.com*. Obtenido de [www.buenosnegocios.com: http://www.buenosnegocios.com](http://www.buenosnegocios.com: http://www.buenosnegocios.com)

Rodriguez. (2004). *Administración*. México: Prentice Hall.

Rolph.E Anderson, J. f. (2012). *Administración de ventas*. México: Mc graw- Hill/interamaericana S.A de C.V.

Stanton, W. (2007). *Fundamentos de marketing* . México: 9.

Stoner, F. (10 de Abril de 2011). *www.blogmkt/stoner-la-eficiencia*. Obtenido de [www.blogmkt/stoner-la-eficiencia](http://www.blogmkt/stoner-la-eficiencia): <http://www.blogmkt/stoner-la-eficiencia>

Thompson, I. (1999). *Diccionario de Marketing*. D/E: Editorial S.A.

Usuga, Z. (24 de 05 de 2013). *prezi.com/m/x/n56*. Obtenido de [prezi.com/m/x/n56](http://prezi.com/m/x/n56): <http://prezi.com/m/x/n56cunaxc/técnicas-comerciales>.

Worley, T. G. (2007). *Desarrollo organizacional*. México: Cenagage ,Learning editores.

worley, T. G. (2007). *Desarrollo Organizacional* . México: Conagage Learning editores.

# Anexos

## Anexo I

### Operacionalización de variables

Variables	Sub Variable	Sub-Sub Variable	Indicadores	Instrumentos	Dirigido a:	Pregunta
Organización de la fuerza de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de venta	Estructura organizacional de ventas	Por producto/ Marca	Encuesta	Clientes/Empleados	¿Cuáles de los siguientes tipos de ventas se observa en el desarrollo de las funciones de los vendedores de la empresa Toro Bravo? ¿Cuál de los siguientes sistemas de organización han utilizado para que la fuerza de venta realice las funciones asignadas?
			Por Función			
			Por territorio/ geográfico			
			Por cliente			
			Entrevista	Propietario	¿Qué componentes de organización han utilizado para que la fuerza de ventas realice las funciones asignadas?	
			Observación	Negocio		
		Asignación de tareas	Encuesta	Cliente/Empleados	¿Cuál de los siguientes procesos han utilizado en algún momento para hacer la distribución de los esfuerzos de ventas?	
	Asignación de recursos					

				Entrevista	Propietario	¿Qué procesos utilizan para hacer la distribución de los esfuerzos de ventas?
				Observación	Negocio	
		Mecanismos aplicados en la funciones de venta	Publicidad	Encuesta	Cliente/Employados	¿Cuáles de los siguientes elemento ha observado que la empresa Toro Bravo utiliza para las ventas?/ ¿Con cuáles de los siguientes mecanismos aplicados en las funciones de ventas se consideran que han tenido éxito?
			Ferias			
			Promoción			
				Entrevista	Propietario	¿Qué mecanismo han utilizado en la fuerza de venta para tener éxito?

				Observación	Negocio	
		Innovación Empresarial	Innovación en los productos	Encuesta	Clientes/Empleados	¿Cómo valora las innovaciones que ha observado en la empresa?/Del 1 al 5 ¿Cómo valora las innovaciones realizadas en el Restaurante Toro Bravo?
			Innovación en los procesos			
				Entrevista	Propietario	¿Qué tipo de innovaciones ha realizado en la empresa?
				Observación	Negocio	

## ANEXO II.



### UNAN MANAGUA- FAREM Matagalpa

#### Encuesta

Dirigida a los clientes del Restaurante Toro Bravo.

Estimado señor (a): Esta encuesta se hace con el objetivo de analizar la incidencia de la organización de la fuerza de venta en el Desarrollo Empresarial del Restaurante Toro Bravo 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 manejará con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

Seleccione y valore de acuerdo a lo que se le pide.

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

Indicador	Si	No
Bien estructurada la forma de vender		
Están bien distribuidos los esfuerzos		
Mecanismos aplicados a las funciones de ventas		

2. ¿Cuáles de los siguientes tipos de ventas se observa en el desarrollo de las funciones de los vendedores de la empresa TORO BRAVO?

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 empresa TORO BRAVO?

Indicador	Si	No
Publicidad		
Promoción		
Ferias		

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

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

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

Indicador	1	2	3	4	5
Recursos humanos					

Recursos materiales					
Recursos tecnológicos					
Recursos metodológicos (proceso de ventas)					

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

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

## Anexo III



UNAN MANAGUA- FAREM Matagalpa

Encuesta

Dirigida a los trabajadores del Restaurante Toro Bravo.

Estimado señor (a): Esta encuesta se hace con el objetivo de analizar la incidencia de la organización de la fuerza de venta en el Desarrollo Empresarial del Restaurante Toro Bravo 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 manejará con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

Seleccione y valore de acuerdo a lo que se le 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
Ferías		
Promoción		
Publicidad		

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 TORO BRAVO

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

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

10. Del 1 al 5 (¿cómo valora las innovaciones realizada en la empresa TORO BRAVO?

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

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

## Anexo IV



### UNAN MANAGUA- FAREM Matagalpa Entrevista

Dirigida al Gerente del Restaurante Toro Bravo.

Estimado señor (a): Está en entrevista se hace con el objetivo de analizar la Incidencia de la organización de la fuerza de venta en el Desarrollo Empresarial del Restaurante Toro Bravo 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 maneja con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

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 buen 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?

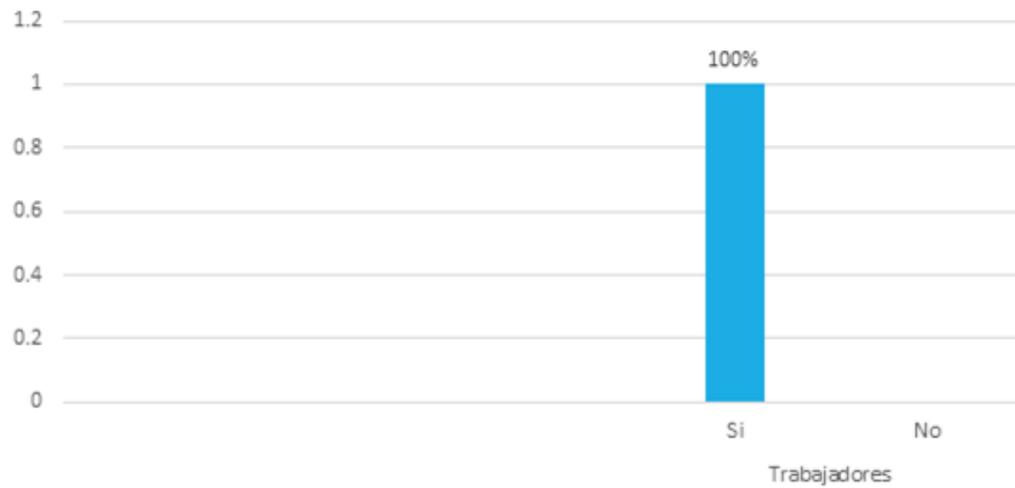
8. ¿Cómo valora las decisiones que ha tomado para que su empresa tenga éxito?

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

10. ¿Qué tipo de innovaciones ha realizado en la empresa?

## ANEXO V

### Aplicación de pasos específicos para realizar las ventas



Fuente: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y clientes

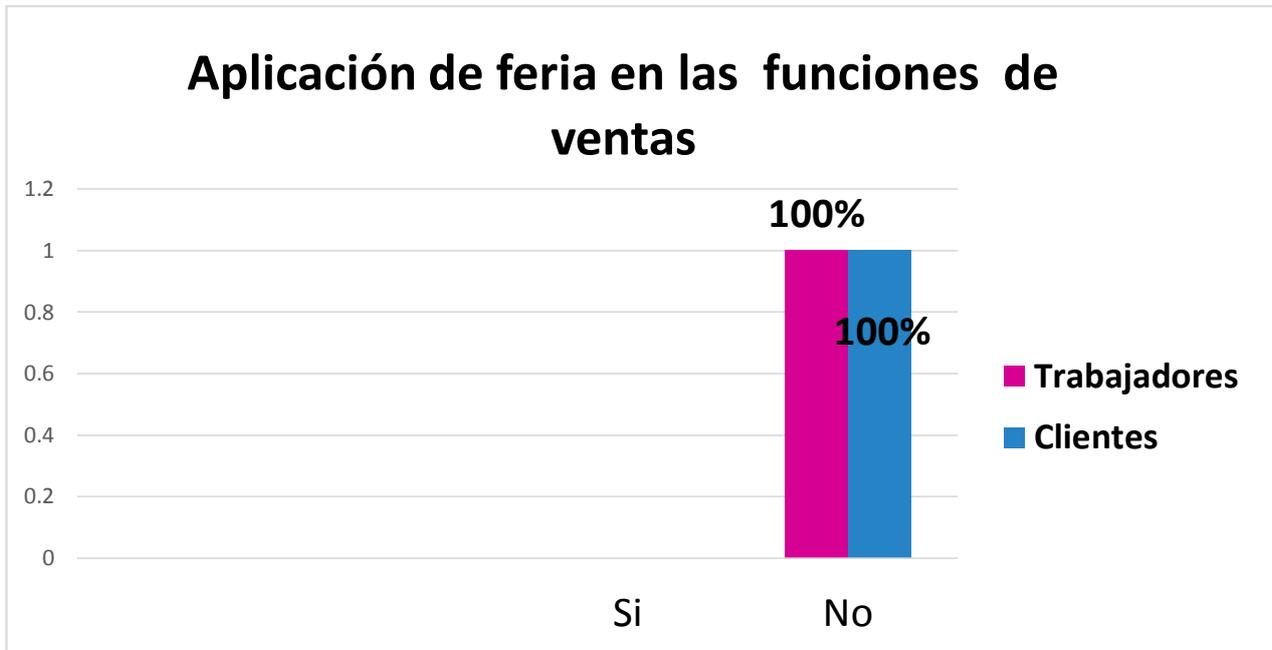
## ANEXO VI

### Utilización de las cuotas de venta.



: Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

## ANEXO VII



Autoría propia (2016) a partir de encuesta aplicada a trabajadores y clientes

## Anexo VIII

### Método de observación

#### Diferencial semántico

Recursos Materiales

Manejo de Instrumento Asignados

-3	-2	-1	0	1	2		3

Los recursos materiales son los apropiados

-3	-2	-1	0	1	2		3

Recursos Tecnología

Que tecnología están utilizando para el registro de ventas.

Recursos Humanos

Porte y Aspectos

-3	-2	-1	0	1	2		3

Fluidez de expresión

-3	-2	-1	0	1	2		3

Atención al cliente

-3	-2	-1	0	1	2	3

Tiempo de atención

-3	-2	-1	0	1	2	3

Habilidad de levantar pedido

-3	-2	-1	0	1	2	3

¿Qué tipo de sistema de organización de ventas se puede observar?

Por producto \_\_\_\_\_

Por cliente \_\_\_\_\_

Por zona geográfica \_\_\_\_\_

¿Cuál de los siguientes procesos para hacer la distribución de los esfuerzos de ventas se aplican?

¿Cuál de los siguientes procesos se aplican en las funciones de ventas?

Ofertas \_\_\_\_\_

Ferías \_\_\_\_\_

Promociones \_\_\_\_\_

Descuentos \_\_\_\_\_

Concursos \_\_\_\_\_

Regalías \_\_\_\_\_

Publicidad \_\_\_\_\_