

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua

Unan Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria

UNAN - FAREM Matagalpa



SEMINARIO DE GRADUACION

Para Optar Al Título De Licenciadas En Mercadotecnia

Tema General:

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

Tema Específicos:

Incidencia De La Organización De La Fuerza De Ventas En El Desarrollo Empresarial De ANTOJITOS BELEN Del Municipio De Matagalpa, Durante El Año 2016

Autores:

Alieska Lissette Anduray Carcache

Kassandra Paola Flores Úbeda

Tutora:

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Matagalpa, Febrero 2017

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua

Unan Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria

UNAN - FAREM Matagalpa



SEMINARIO DE GRADUACION

Para Optar Al Título De Licenciadas En Mercadotecnia

Tema General:

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

Tema Específicos:

Incidencia De La Organización De La Fuerza De Ventas En El Desarrollo Empresarial De ANTOJITOS BELEN Del Municipio De Matagalpa, Durante El Año 2016

Autores:

Alieska Lissette Anduray Carcache

Kassandra Paola Flores Úbeda

Tutora:

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Matagalpa, Febrero 2017

Título Del 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 De ANTOJITOS BELÉN Del Municipio De Matagalpa, Durante El Año 2016.

ÍNDICE

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
CARTA AVAL	iii
I. Introducción	1
III. Objetivos	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos.....	6
IV. Desarrollo	7
4.1 Organización De La Fuerza De Ventas	7
4.1.1 Componentes De La Organización De La Fuerza De Ventas	7
4.1.1.1 Estructura Organizacional De La Fuerza De Ventas.....	7
a. Producto/ Marca.....	10
b. Función.....	12
c. Territorio	13
d. Cliente.....	15
4.1.1.2 Distribución De Los Esfuerzos De Ventas	17
a. Asignación De Tareas.....	19
a. Asignación De Recursos	22
4.1.1.3 Mecanismos Aplicados En Las Funciones De Ventas	24
a. Publicidad.....	26
b. Promociones de Ventas.....	28
c. Ofertas	30
d. Concursos	31
e. Ferias	32
f. Regalías	33
4.2 Desarrollo Empresarial	34
4.2.1 Crecimiento De La Empresa	35
4.2.1.1 Fortalecimiento De Las Habilidades.....	36
a. Habilidades Técnicas	38

b.	Habilidades Humanistas	40
c.	Habilidades Conceptuales.....	42
4.2.1.2	Manejo Eficiente Y Eficaz De Los Recursos.....	44
a.	La Eficiencia Y La Eficacia	46
b.	Los Recursos.....	48
4.2.1.3	Innovación Empresarial	56
a.	Innovación De Productos	58
b.	Innovación De Los Procesos	61
V.	Conclusiones	64
VI.	Bibliografía	65
VII.	Anexos.....	66

Dedicatoria

Dedicamos este Seminario De Graduación primeramente a Dios por haber estado con nosotras en cada paso que damos cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar durante estos cinco años.

A nuestros padres y familiares quienes a lo largo de nuestras vidas han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en cada momento, depositando su entera confianza en cada reto que se nos presentaba sin dudar ni un solo momento de nuestra inteligencia y capacidad, donde sin ellos jamás hubiésemos podido conseguir lo que somos ahora.

Alieska Lissette Anduray Carcache

Kassandra Paola Flores Úbeda

Agradecimiento

Agradecemos a Dios, a nuestros padres y familiares, pilares fundamentales en nuestra vida que, sin ellos, jamás hubiésemos podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y por eso ser lo que hoy somos.

A todos nuestros maestros y tutora de este Seminario De Graduación que con sus conocimientos instaron a que llegáramos hasta el final de nuestra carrera y es por ellos que culminamos con éxitos estos cinco años de lucha constante y mutua dedicación. A nuestra alma mater UNAN – FAREM MATAGALPA que abrió sus puertas a jóvenes emprendedoras para prepararnos para un futuro competitivo, formarnos como personas de bien y finalmente hacer de cada una de nosotras profesionales de éxito.

Antojitos Belén por abrírnos las puertas de su empresa y colaborarnos con la información necesaria para poder desarrollar nuestro Seminario de Graduación.

A nuestros compañeros que desde el inicio de esta etapa fueron inseparables y formaron parte fundamental del camino recorrido durante estos cinco años, así mismo por brindarnos su apoyo en los momentos de decline y cansancio para que juntos llegáramos al final de esta jornada.

“Gracias a la vida por este nuevo triunfo”

Alieska Lissette Anduray Carcache

Kassandra Paola Flores Úbeda

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 Venta 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.

Como tema específico **“Incidencia de la Organización de la Fuerza de Venta en el Desarrollo Empresarial de Antojitos Belén del Municipio de Matagalpa, durante el año 2016**, elaborado por las Bachilleres: **Alieska Lissette Anduray Carcache**, carné N° 12068079 y **Kassandra Paola Flores Úbeda**, carné N° 12061754. 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 las Bachilleres **Anduray y Flores**.

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

ANTOJITOS BELEN es una pequeña empresa dedicada a la creación y distribución de servicios alimenticios, el cual es brindado a la población por medio de bufet, y antojitos, trabajan a diario para crecer en el mercado y estar presente en la mente de los consumidores, de esta manera ser la primera opción de sus demandantes, brindando servicios de calidad y precios al alcance del bolsillo de los matagalpinos.

La Organización de la Fuerza de Ventas y el Desarrollo Empresarial, juegan aspectos importantes en el entorno de las PYME ya que, hoy en día las empresas se desarrollan dentro de mercados cambiantes, por lo cual las organizaciones de las ventas van de la mano con los procesos e innovaciones que son los que darán la pauta para que las pequeñas empresas crezcan y se desarrollen en un entorno de éxito.

La presente investigación de acuerdo al enfoque filosófico es cuantitativa con elementos cualitativos, el paradigma es positivista, el nivel de profundidad es correlacional, según la orientación de tiempo es transversal y se utilizó un muestro aleatorio simple por conveniencia. Para la recolección de datos se aplicaron instrumentos como encuestas, entrevista, y guía de observación, los cuales permitieron realizar la triangulación de la información y valoración de la misma.

Tras la aplicación de los mismos se le dio respuesta a los objetivos planteados por lo cual se puede decir que la organización de la fuerza de ventas incide en el desarrollo empresarial de las PYME que desean crecer en el mercado.

I. Introducción

La organización de la fuerza de ventas permite ordenar las actividades de un grupo de vendedores de una determinada empresa para ayudar a mejorar las ventas y alcanzar los objetivos planeados, lo que conecta con el desarrollo empresarial el cual es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, favoreciendo el manejo eficiente y eficaz de los recursos, también la innovación de productos y procesos, de tal manera, que contribuya al crecimiento sostenible para una mejor finanza dentro de la empresa.

La fuerza de ventas actúa como punto de enlace entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales. Esta representa a la empresa ante los clientes, brindándoles a éstos últimos información, asesorándolos y aclarando sus dudas para de esta manera concretar las ventas que son parte primordial para el desarrollo de cualquier empresa, en la actualidad no están siendo aprovechadas de la manera exacta debido al mal funcionamiento de los colaboradores, es por ello que no existe satisfacción en los consumidores desde la pre y la post venta, lo que afecta en el crecimiento del desarrollo empresarial de la misma. Con este estudio se le podrá dar respuesta a la problemática planteada ¿Qué incidencia tiene la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial de ANTOJITOS BELÉN del municipio de Matagalpa en el año 2016? Tomando en cuenta que la lealtad y la fidelización de los clientes satisfechos aportan a la compañía nuevos negocios y como referencia a los clientes, no cabe duda que con una excelente fuerza de ventas aportamos a un bienestar y crecimiento empresarial.

Para el enriquecimiento de esta investigación se realizó consulta en los siguientes trabajos:

- Factores limitantes en el desarrollo empresarial de la Tour Operadora WayMan Tours Vacation, ubicada en Managua departamento de Nicaragua en el periodo de septiembre 2014 a junio 2015 por los autores Lanuza Olivares, Mónica Valeria y Toruño Pérez de la Unan Managua.

- El impacto de fomentar una cultura de emprendimiento en los estudiantes del Programa de Administración de Empresas en la Universidad Sur Colombiana por el autor Carlos Enrique Rodríguez escrita en el año 2012, nos muestra como conclusión que, el empleador juega un papel importante en el Desarrollo Empresarial, al crear empresas y construir con la configuración socio económico de la región.
- Diseño y Desarrollo de una aplicación de gestión empresarial para una PYME. Por el autor Carlos Medina Peñalver, estudiante de la Universidad Sur Colombiana, desarrollado en el año 2011.
- El Coaching como herramienta para mejorar el Desarrollo Empresarial de las PYMES del sector comercio del distrito de Tarapoto-2014. Por los autores Mogollon Llontop, Carmen Fabiola. Nos relata que El coaching para pymes se basa en ayudar al empresario a alcanzar los objetivos en la empresa ofreciéndole sencillas herramientas o métodos para optimizar su empresa.
- Administración de las Relaciones con los clientes. Por el autor Harold Geovanny Guzmán Moreno, gerente de empresa Argentina, durante el año 2010. Nos dice que la lealtad y fidelización de clientes satisfechos le aportan a la compañía nuevos negocios y referencia hacia otros clientes.
- Sistema de información de Marketing y su relación en la administración de ventas en las empresas de seguridad industrial G.C de la ciudad de Ambajo. Escrita por el autor Guido Paul en el año 2014. Concluye que se pudo determinar dentro de la investigación que el sistema de información de Marketing es necesario para la implantación de este sistema por que la empresa se está perdiendo la oportunidad.
- El posicionamiento de la marca y su incidencia en las ventas de la curtiduría Aldeas del Cartón Ambajo. Escrita por el autor Segundo Ramiro Calero Calero en el año 2013, nos muestra como conclusión que es necesario realizar una correcta segmentación de los clientes para saber a quién se orienta la promoción.

La fuerza de ventas se basa en la venta persona a persona es decir, en la presentación personal de un producto o servicio a un posible comprador es por eso que el desarrollo empresarial puede verse truncado por situaciones externas que lo afectan directamente y que no tienen nada que ver con la capacidad del vendedor y que se manifiestan cuando el empresario en potencia se ve limitado económicamente es por ello que se da la tarea de investigar la incidencia de la fuerza de ventas en desarrollo empresarial. Con el propósito de analizar y valorar la aplicación de esta temática en la pequeña empresa ANOJITOS BELEN del municipio de Matagalpa durante el año 2016, dicha empresa se dedica a brindar servicio de buffet, comida rápida y refrescos, laborando de lunes a sábados al público matagalpino en general, es por esto que es fundamental conocer cómo se está llevando a cabo la organización de la fuerza de ventas y de qué manera está contribuyendo al crecimiento empresarial de la misma.

La presente investigación, de acuerdo al enfoque filosófico es cuantitativa con elementos cualitativos, debido a que fácilmente podemos medir y analizar los resultados obtenidos a través de la información que adoptan los autores.

El Paradigma es positivista, ya que los investigadores toman el papel de observadores externos y objetivos a los hechos que suceden sin su intervención y realizan la interpretación de datos varios y numéricos que son susceptibles a las influencias personales.

Su Aplicabilidad de los resultados es aplicable ya que mediante la información obtenida en el trabajo se podrá aplicar a un problema concreto usando instrumentos adecuados que ayudan a obtener fácilmente el análisis esperado en el presente trabajo.

El Nivel de profundidad es correlacional, debido a que está dirigido a medir el grado de relación de dos variables, en este caso se medirá la incidencia de la organización en la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial de ANTOJITOS BELEN, Matagalpa.

La Orientación de tiempo es transversal ya que se estará analizando en un tiempo determinado durante el año actual 2016.

El presente trabajo investigativo se tomó un muestro aleatorio simple por conveniencia debido a que el universo es poco (60 clientes promedio al día) y por lo tanto se seleccionaron los clientes que frecuentan más la empresa (30 clientes fijos) por lo tanto, se seleccionaron 30 clientes y 9 trabajadores, obteniendo una muestra total de 39 personas.

Para realizar dicha investigación se realizaron instrumentos para la recopilación de información, se aplicó encuesta a los clientes de la empresa (ver anexo nº 2) obtenidos desde selección previa, así mismo se aplicó encuesta a los trabajadores del área de producción y ventas (ver anexo nº 3) y se finalizó con la entrevista al Gerente General de negocio (ver anexo nº 4).

Las variables estudiadas fueron la organización en la fuerza de ventas y el desarrollo empresarial, para lo cual se elaboró una operacionalización de variables (ver anexo 1).

Para el procesamiento de la información obtenida se utilizará los métodos de análisis, descomponiendo la realidad en sus elementos esenciales y examinando cada uno por separado, se hizo uso del programa Microsoft Excel para levantar la base de datos y generar las gráficas.

II. Justificación

En este trabajo se estudió la incidencia de la Organización de la Fuerza de Ventas en el Desarrollo Empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) en el municipio de Matagalpa durante el año 2016, para llevar a cabo este estudio se ha seleccionado una pequeña empresa como lo es **ANTOJITOS BELEN**.

Se pretendía consolidar toda la información con respecto a las variables estudiadas, con el fin de obtener buenos resultados en el departamento de ventas, y así crecer en el mercado con la ayuda de los colaboradores de la empresa, de esta manera hacer notorio el buen desarrollo empresarial de la PYME.

Por medio del estudio a realizar se dará respuesta a la interrogante planteada y de esta manera saber cómo incide la Organización de la Fuerza de Ventas en el Desarrollo Empresarial de **ANTOJITOS BELÉN** del municipio de Matagalpa durante el año 2016, ya que si se está organizado se muestra una buena imagen del negocio, se brinda mejor atención y así mismo se captan más clientes para atenderlos como se merecen, además la buena organización permite entrar en la mente del consumidor.

Estos conocimientos a obtener serán instruidos al personal mediante capacitaciones y evaluaciones mensuales lo cual, traerá beneficios tanto interno como externo. Una vez puesta en marcha la investigación se espera obtener resultados positivos y satisfactorios ante todo el Desarrollo Empresarial, debido a que los instrumentos que se ha seleccionados serán los que den respuesta de cómo marcha la empresa en el transcurso del año estudiado.

El estudio de esta temática llegara a tener un impacto tanto en los colaboradores de la empresa como en clientes activos de la misma. Con los resultados obtenidos observaremos si el desarrollo de la fuerza de ventas está siendo positivo o negativo en la empresa y poder brindar sugerencias para mejorar los procesos de organización, de esta manera contribuir a que el desarrollo empresarial avance positivamente y así la PYME crezca en el ámbito laboral.

III. Objetivos

Objetivo general

Analizar la Incidencia de la Organización de la Fuerza de Ventas en el Desarrollo Empresarial de **ANTOJITOS BELEN** del municipio de Matagalpa durante el año 2016.

Objetivos específicos

- Identificar la aplicación de los componentes del proceso organizacional de la fuerza de venta en la empresa **ANTOJITOS BELEN**.
- Determinar los mecanismos aplicados en las acciones de ventas de la empresa **ANTOJITOS BELEN**.
- Describir el desarrollo empresarial que ha tenido la empresa **ANTOJITOS BELEN** con los componentes del proceso organizacional de la fuerza de ventas utilizada.
- Valorar la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial de la empresa durante el año 2016.

IV. Desarrollo

4.1 Organización De La Fuerza De Ventas

La primera función de la Gestión o Administración de la fuerza de ventas consiste en su organización. Esta es la que permite ordenar las actividades de un grupo de vendedores de una determinada empresa, también ayuda para mejorar las ventas y alcanzar los objetivos planeados. (Castells, 2013)

La fuerza de venta está formada por el grupo de vendedores de una empresa u organización. Anteriormente las empresas giraban en torno a los productos y los vendedores estaban capacitados intensamente con las características de los productos.

Si se dividen las actividades habrá eficiencia para desempeñar el trabajo. A través de la organización de la fuerza de las ventas se puede vender diferentes líneas de productos en zonas geográficas diferentes.

4.1.1 Componentes De La Organización De La Fuerza De Ventas

La organización de la fuerza de ventas se compone por vendedores internos y vendedores externos. (Díaz de Castro, 2003)

La organización de la fuerza de ventas empieza por diferenciar a la fuerza de ventas interna que son los vendedores que trabajan dentro de las instalaciones de la empresa, de la fuerza de ventas externa que son los vendedores que salen al campo para visitar a los clientes.

En caso de contar con vendedores externos es necesario determinar la estructura que contará esta fuerza de ventas, si se va a utilizar una estructura por territorio, una estructura por producto, una estructura por cliente, o una combinación de éstas.

4.1.1.1 Estructura Organizacional De La Fuerza De Ventas

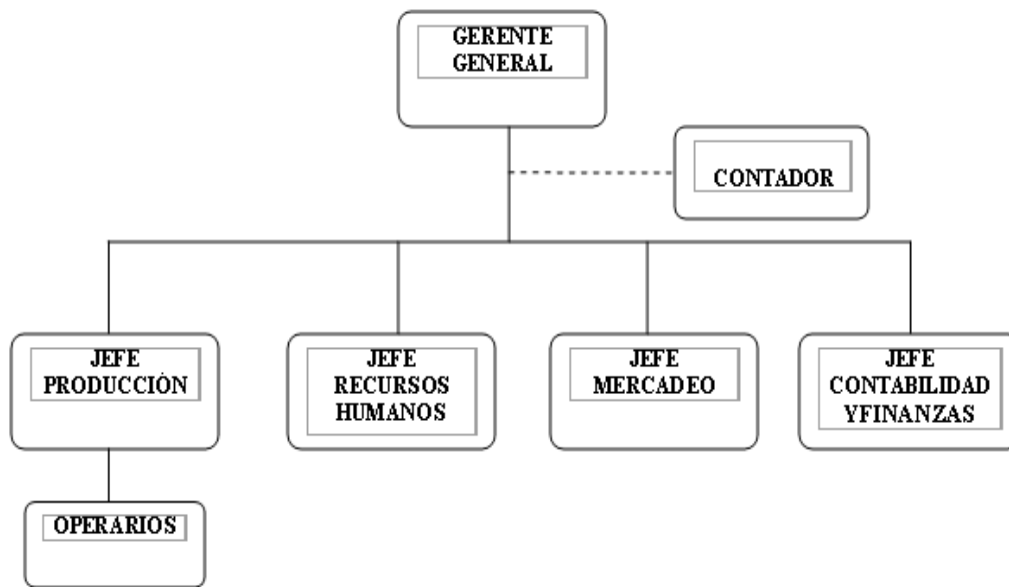
La estructura organizacional no es otra cosa que ordenar las actividades de un grupo de personas. La meta del diseño de una organización es dividir, coordinar

las actividades de modo que el grupo alcance mejor los objetivos comunes si sus elementos actúan como grupo que si lo hacen individualmente. (Ralph E. Anderson, 2012)

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

A continuación, un pequeño esquema de cómo sería la estructura organizacional de ventas de una empresa.

Ilustración nº 1: Estructura organizacional



Fuente: Diseño Elaborado por el señor Diego Urbina Sandoval (Estrategia Organizacional, 2012)

El Gerente General, el cual está a cargo de la Administración, el control y operación de la empresa. Jefe de Producción, Realizara funciones como contactos con proveedores para la adquisición de insumos y materias primas. Jefe de Recursos Humanos, realiza el proceso convocatoria y selección, inducción adiestramiento y capacitación. Jefe de Mercadeo, elaborara estrategias de promoción, publicidad y ventas para difundir de manera rápida el producto, planear

el sistema de distribución. Jefe de Contabilidad y Finanzas, estará bajo la dirección del Gerente General y es quien se encarga de efectuar el pago de Impuestos y trámites legales.

Gráfica N° 1



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

En la Gráfica N° 1 se puede observar que el 60% los clientes han determinado que, si existe una estructura organizacional de ventas en la empresa Antojitos Belén, al igual que el 57% de los trabajadores que dice que si están siendo organizados en las ventas debido a la buena influencia del gerente de la empresa, pero existen un 40% de clientes y 43% de trabajadores que dicen que no existe formalmente una estructura organizacional de ventas para el desempeño de las actividades asignadas en la empresa.

En la entrevista realizada al gerente expresó que cada trabajador está organizado según sus funciones a realizar, lo que ayuda al mejoramiento en las ventas y excelente funcionamiento de la fuerza de ventas. Según lo observado se puede decir que si se aplica la estructura de organización de ventas dado que más del 60% de clientes y 57% de trabajadores no expresan un sí, esto coincide con lo expresado por el gerente, por lo tanto una estructura organizacional en esta

empresa es adecuada porque reúne los requisitos aunque formalmente ella no existe, pero destacamos que el otro por ciento de estos no están en acuerdo con lo expresado con el gerente, por eso es necesario que haga saber al personal el tipo de estructura que utiliza para el funcionamiento de las ventas y de esta manera los clientes puedan apreciar en los trabajadores la organización que es la que ayudara al mejoramiento y crecimiento de la empresa, de esta manera se cumplirá con los requisitos necesarios para que pueda existir dentro de la empresa una estructura formalmente esquematizada.

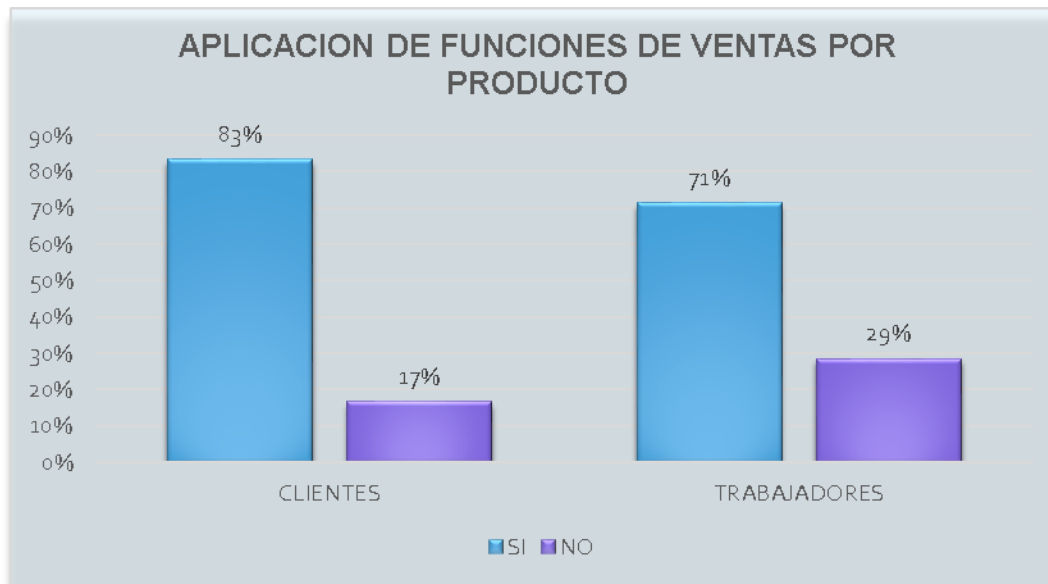
a. Producto/ Marca

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

La organización orientada al producto permite al gerente de ventas controlar el esfuerzo de ventas que asigna a los distintos productos de la línea de la compañía. La organización producto/mercado, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

La principal ventaja de organizar la fuerza de ventas por producto es que cada vendedor se familiariza con los atributos técnicos las aplicaciones y los métodos eficaces para vender determinado producto o productos a fines. La desventaja es que duplica los esfuerzos, estas duplicaciones llevan a que los gastos de ventas sean más amplios que los de una organización geografía simple, así mismo necesita mayor coordinación entre las diversas coordinaciones, se requiere más personal administrativo y de ventas los cuales da como resultado que en este rubro los costos son más altos. Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

Gráfica N° 2



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

En el Gráfico N° 2 se puede apreciar que el 83% de los clientes y el 71% de los trabajadores nos dicen que si se aplica la función de ventas por producto en la Empresa Antojitos Belén, dado que dicha empresa oferta un solo tipo de producto o servicio como lo son los alimentos. La minoría de clientes y trabajadores dicen que no se aplica por lo tanto se debe poner mucha atención de que los productos estén organizados de modo que los clientes puedan apreciarlos bien.

El Gerente de la Empresa coincide con lo antes expresado, ya que él nos dice que se enfocaron en ser una empresa que brinde servicios de alimentos, siendo estos sus principales productos para ofertar a los demandantes. De acuerdo con lo observado se está en completo acuerdo tanto con los clientes y trabajadores, así como también con el gerente ya que se pudo dar cuenta que la empresa se encuentra muy bien organizada por los productos que ofrece a los clientes en general, de esta manera haciéndole más fácil al propietario llevar el control de la empresa, así mismo la estructura organizacional para el buen desempeño de las funciones asignadas ya que, es más fácil que los trabajadores se apropien rápidamente de los productos que se ofertaran cada día a la población.

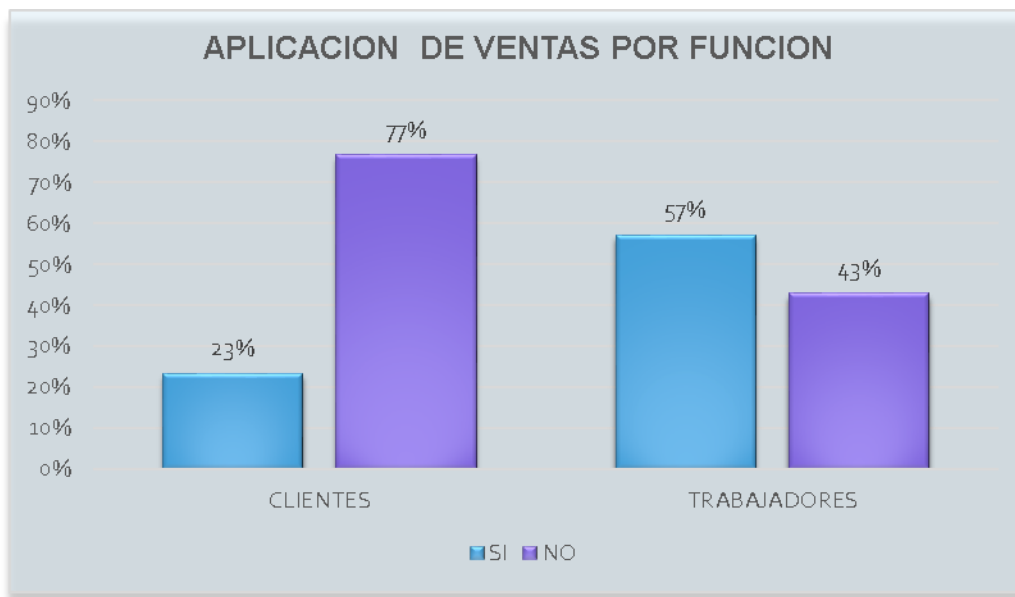
b. Función

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

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

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

Gráfica N° 3



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

Al apreciar la Gráfica N° 3 se ve que 77% de los clientes no creen el desarrollo de las funciones de ventas se den por las funciones asignadas a los vendedores o trabajadores de la empresa Antojitos Belén, lo que conlleva a un desacuerdo entre clientes y trabajadores, dado que más del 50% de los trabajadores aseguran que ellos se desempeñan en su ambiente laboral por las funciones que les son asignadas por el propietario de la empresa.

El gerente expresa que a cada uno de sus trabajadores les asigna sus funciones ya que, tiene áreas determinadas para la elaboración y distribución de los productos alimenticios, de esta manera su opinión coincide con lo expresado en la encuesta que los trabajadores llenaron.

Según lo observado en las instalaciones de la empresa se puede decir cuenta que los trabajadores están distribuidos por funciones ya que es lo que se aprecia, de esta manera se puede constatar que lo antes dicho tanto por trabajadores y el gerente es verdadero, pero el gerente debe hacer más notoria la asignación de funciones para que los clientes pueden apreciarlo y de esta manera estén en constante sintonía con los trabajadores y así pueda ser aplicable al 100% el desarrollo de las ventas por función.

c. Territorio

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

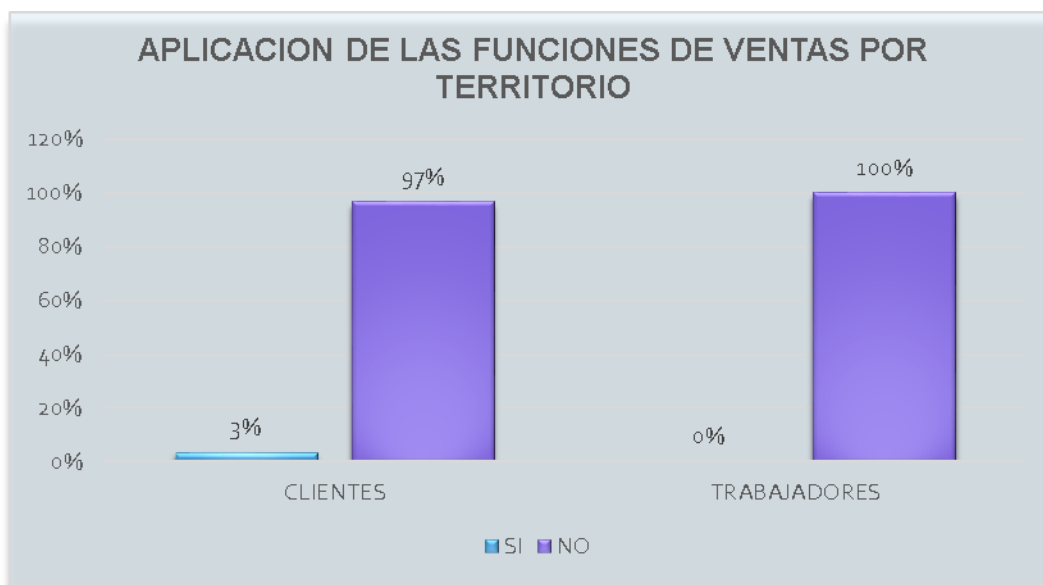
Organizar las ventas por geografía ofrece varios beneficios entre los cuales el más importante es el de obtener los costos más bajos, como solo hay un vendedor para cada territorio tales áreas tienden a ser más pequeñas que otras formas de organizaciones tanto el tiempo de los viajes como los gastos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

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

Algunas características de esto son:

- Atractiva para empresas a gran escala cuyas actividades estén física o geográficamente dispersas.
- Las actividades en una determinada área del territorio se agrupan y asignan a un gerente.
- Tienen numerosos puntos de venta y atención al cliente.
- Consiste en agrupar las actividades con respecto al área de donde se ejecutará al trabajo o área de mercado que cubrirá la empresa.
- Proporciona servicios similares en forma simultánea en todo el país.
- Insiste en los mercados y problemas locales. (Azorín Escolano, 1997)

Gráfica N° 4



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

En lo que refiere a la Gráfica N° 4 al aplicar la encuesta sobre el desarrollo de las funciones de ventas quisimos saber estas se desempeñaban por territorio con lo cual se ve que el 97% de los clientes y el 100% de los trabajadores dicen que no se desarrollan las funciones de ventas por territorio. Las respuestas de estos coinciden con lo dicho por el gerente.

El expresa que la Empresa Antojitos Belén está ubicada solamente en la calle central del municipio de Matagalpa, que piensan ampliarse en el mercado pero que actualmente no consideran estar desarrollando sus funciones de ventas por territorio.

Según lo observado se puede asegurar que en la actualidad la Empresa Antojitos Belén solo cuenta con una sucursal ubicada donde antes se mencionó.

d. Cliente

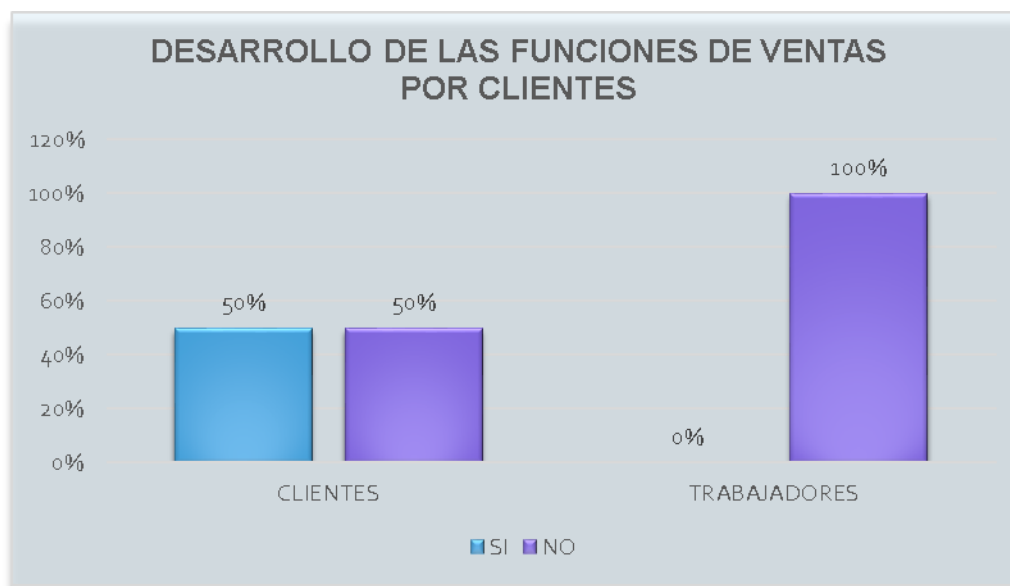
La organización de fuerza de ventas por cliente es una extensión natural del “concepto de Marketing” que refleja una estrategia de segmentación de mercado. (David Jobber, 2009).

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

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

a un vendedor de mal carácter con un cliente que también lo tenga en todo caso terminarías corriendo al vendedor y perdiendo al cliente.

Gráfica N° 5



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

De acuerdo a los datos encontrados en las encuestas realizada a los clientes y trabajadores de la Empresa Antojitos Belén uno de los sistemas de organización en las funciones de ventas es por cliente. En la Gráfica N° 5 se identifica que el 50% de los clientes encuestados dicen que sí y el 100% de los trabajadores dicen que ellos no desarrollan sus funciones de ventas por cliente, lo que lleva a un desacuerdo entre trabajadores y propietario dado que este nos dice que la empresa está dirigida a todo el público en general, pero ellos pretenden llegar a un segmento de mercado más objetivo como tal tenemos los estudiantes universitarios que son jóvenes que buscan calidad, accesibilidad, conformidad pero sobre todo precios bajos que se ajusten a sus presupuestos.

De esta manera se observa que hace falta la comunicación entre gerente y trabajadores ya que, este le debe hacer saber a sus colaboradores el tipo de cliente a los cuales la empresa está dirigida, lo cual claramente daría la pauta para poder ampliarse en el mercado y por supuesto sería un componente muy importante para poder competir.

En otras palabras, se puede decir que el objetivo primordial de Antojitos Belén es vender productos de calidad y precios bajos que pretenden lograr haciendo cumplir a los trabajadores las funciones determinadas por el empleador y que de esta manera el cliente pueda percibir lo que la empresa quiere dar a conocer.

4.1.1.2 Distribución De Los Esfuerzos De Ventas

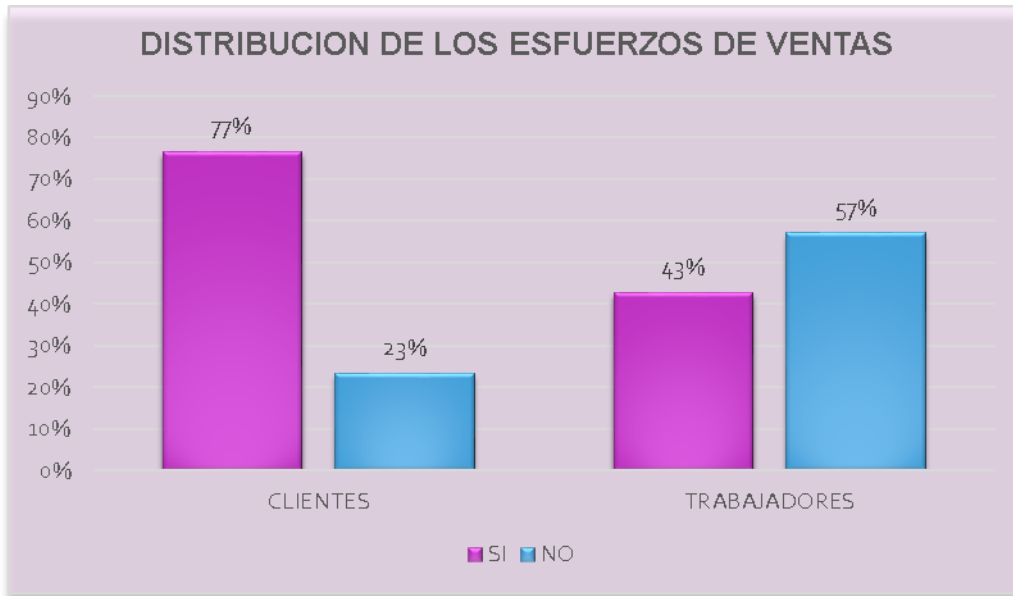
(Díaz de Castro, 2003) A continuación, se menciona la manera más correcta y beneficiosa para distribuir los esfuerzos de ventas:

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

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

La distribución de las fuerzas de ventas como nos expresan los niveles anteriores se hace con el fin del cumplimiento de metas, es decir los esfuerzos de ventas, por ejemplo, en la Empresas que tienen un área de ventas se les encarga ofertar todos los servicios que esta ofrece. Entonces es recomendable que se reúnan en la mañana y se distribuyan las actividades del día, incluso a veces las empresas para el mejor desempeño de sus trabajadores lo hacen por cumplimiento de metas y podemos ver cómo entre ellos se dividen las actividades y es donde la distribución de las fuerzas de ventas se hace presente dentro de la institución.

Gráfica N° 6



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

Realizando el análisis de la Gráfica N° 6 se ve que el 77% de los clientes dicen que, si ven que cada uno de los laboradores de la empresa antojitos belén están distribuidos por esfuerzos de ventas, pero vemos una diferencia ya que solo el 47% de los trabajadores dan esta misma opinión, lo que conlleva a que el 57% de los trabajadores digan que no están distribuidos los esfuerzos de ventas en dicha empresa.

Con respecto a lo dicho por el gerente asegura utilizar métodos con lo que refiere a asignación de tareas y asignación de recursos a cada uno de sus trabajadores para obtener excelentes resultados por parte de la fuerza de ventas.

Según lo observado se puede constatar que cada persona que hace parte de la fuerza de ventas tiene sus asignaciones tanto metódicas como materiales ya que todos que están distribuidos debidamente según sus funciones lo que hace más fácil la realización de funciones, todos con el objetivo de cumplir con cada una de sus asignaciones para de esta manera hacer que la empresa se desarrolle como tal y su buen trabajo sea continuo para su permanencia crecimiento dentro del mercado.

a. Asignación De Tareas

Con el fin de ser eficaces, los empleados deben tener una clara comprensión de sus responsabilidades y tareas a realizar. (IUFRO, CATIE, 1995)

Las tareas y responsabilidades deben ser asignadas con base, no solo en el trabajo que el empleado realiza sino también tomando en cuentas cada una de sus habilidades.

La gente varía considerablemente en sus habilidades para aceptar y hacer uso eficaz de la responsabilidad. Al asignar tareas el gerente de cada empresa debe reconocer que no todos los empleados tienen iguales habilidades para desempeñar eficazmente las tareas que se les asignan. En la Empresa Antojitos Belén las tareas son asignadas por medio de pasos específicos para el desempeño de funciones.

- **Pasos Para Organizar Las Ventas**

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

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

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

Gráfica N° 7



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

En la Gráfica N° 7 realizada a los trabajadores de la Empresa Antojitos Belén se observa que el 86% de estos dicen que sí siguen pasos específicos para organizarse en las ventas lo que quiere decir que este personal está captando de manera atenta las indicaciones del empleador, un poco en desacuerdo el 14% de los mismos dicen que no.

Tomando la mayoría de la puntuación la cual es positiva concuerda con lo dicho por el gerente en la entrevista realizada el cual nos dijo que este es el único paso de para la asignación de tareas que ellos utilizan para que la fuerza de ventas les dé los resultados que ellos esperan.

Según lo observado en la empresa se desarrollan las funciones por medio de pasos específicos para poder tener una mejor organización. Y de esta manera brindar los servicios correspondientes en tiempo y forma, así como los clientes de antojitos belén se lo merecen.

- **Establecimiento De Las Cuotas De Ventas**

(Díaz de Castro, 2003) Gran parte del éxito lo determina la motivación, la clave de la motivación (respeto a la cuota), posibilidad de logro.

- Reconocimientos
- Incentivos acordes a los potenciales de ventas.

En la encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa Antojitos Belén creímos conveniente saber si las cuotas de ventas se definían en base a un patrón histórico, en otras palabras, si se les brindaba una remuneración a los trabajadores por porcentajes de ventas, cumplimiento de metas y antigüedad en la empresa. De esta manera podríamos saber si los trabajadores de dicha empresa son motivados por la buena realización de sus funciones, pero como lo muestra la gráfica (ver anexo n° 6) el 100% dijo que no se definen cuotas.

En la entrevista realizada al gerente este aseguró no utilizar este método de motivación con sus trabajadores, dado que ellos cumplen sus funciones laborales con un salario fijo y que jamás ha hecho uso de este para que ellos hagan bien su trabajo. También expresó que ha evitado el establecimiento de estas cuotas debido que a veces se crean conflictos entre los trabajadores y es algo que él prefiere evitar.

- **Uso De Las Cuotas**

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

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

En la encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa Antojitos Belén se dio a la tarea de saber si hacían uso de las cuotas de esta manera se podría saber si los trabajadores se les asignan cuotas para la realización de sus funciones, pero como lo muestra la gráfica (ver anexo N° 7) el 100% dijo que no hacen cuotas.

En la entrevista realizada al gerente este aseguró no utilizar este método con sus trabajadores, dado que ellos cumplen sus funciones laborales en una misma localidad. Al tener solo un local en la ciudad y no estar distribuidos por territorios o zonas no es necesario la utilización de estas cuotas o viáticos, además de estos los trabajadores no reciben ningún incentivo por volúmenes de ventas.

a. Asignación De Recursos

La asignación de recursos es la distribución de activos productivos en sus diferentes usos, es decir un proceso en el que los recursos productivos se distribuyen en las distintas actividades, en función de atender las necesidades. (Lancaster, 2012)

La asignación de recursos es una de las partes más importantes de la aplicación, esta puede realizarse de dos maneras diferentes:

Asignaciones específicas.

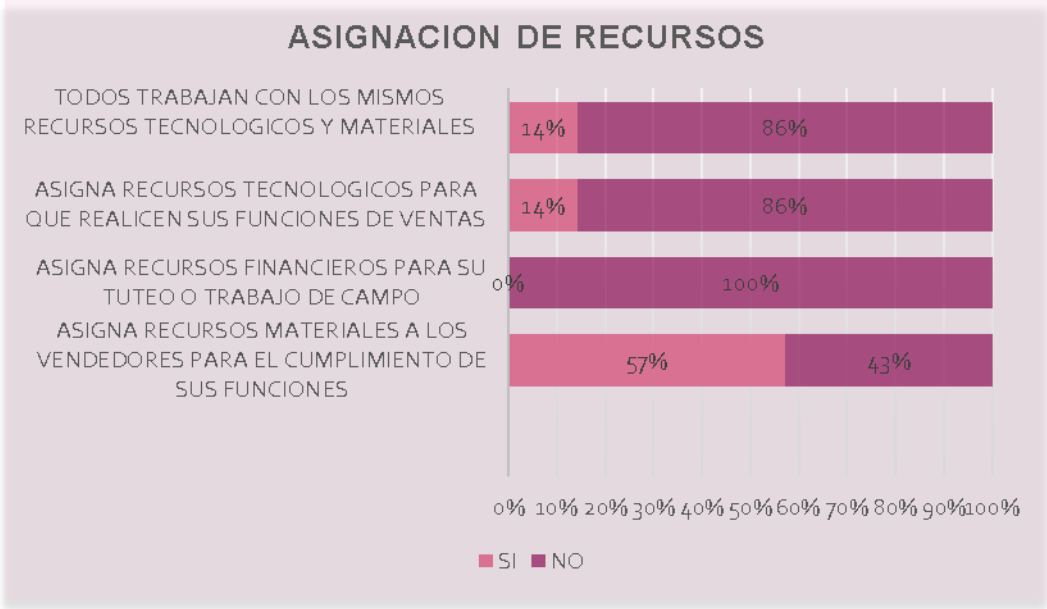
Asignaciones genéricas.

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

La finalidad de distribuir los recursos es siempre la de obtener la máxima productividad posible a partir de una combinación dada de activos. Por consiguiente, los mecanismos de asignación más conocidos son las empresas, el hogar y el gobierno. La asignación de recursos consiste en resolver qué Empleo se les dará a los distintos factores de la producción y qué cantidades de ellos se utilizarán en las

distintas actividades para que de esta manera cada función sea desempeñada en tiempo y forma como corresponde para el excelente funcionamiento de la Empresa en el mercado donde está establecida.

Gráfica N° 10



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

En la Gráfica N° 10 se refleja la opinión de los trabajadores de la Empresa Antojitos Belén según la encuesta realizada para saber si se les asigna o no recursos para el desempeño de sus funciones y cómo podemos ver los porcentajes más altos son negativos, tenemos que el 86% de los trabajadores dicen que no trabajan con los mismos recursos tecnológicos y materiales lo cual es comprensivo dado que a todos se les asignan funciones distintas en las cuales utilizan distintos recursos.

También en la Gráfica se muestra que el 86% de los trabajadores dicen que no se les asignan recursos tecnológicos para el desarrollo de sus funciones lo cual es comprensible dado que el gerente dijo que no ha implementado el uso instrumentos tecnológicos para que sus trabajadores realicen sus funciones.

Continuando con el análisis de la Gráfica se ve que el 100% de los trabajadores dicen que no se les asignan recursos financieros para que realicen funciones de trabajos de campo. Lo cual lleva relación con lo que respondió el gerente en la entrevista realizada el que dice que el solo tiene un local en el departamento y no asigna trabajo de campo a ninguno de los trabajadores de la empresa.

El 57% de los trabajadores dicen que si se les asignan recursos materiales necesarios para que de esta manera cumplan de manera eficiente cada una de sus funciones asignadas, pero el 43% de estos dice que no se les son asignados los recursos materiales correspondientes, lo que lleva a un desacuerdo con el gerente el cual nos dijo que el asigna los recursos necesarios a cada uno de sus trabajadores.

Con respecto a lo observado cabe destacar que cada uno de los materiales son distintos en algunos trabajadores ya que, desempeñan funciones distintas y no pueden tener recursos que no utilizaran o que no les darán el uso adecuado, siempre tratando de estar de la mano con ellos sin que les falte o les sobre y darles lo necesario.

4.1.1.3 Mecanismos Aplicados En Las Funciones De Ventas

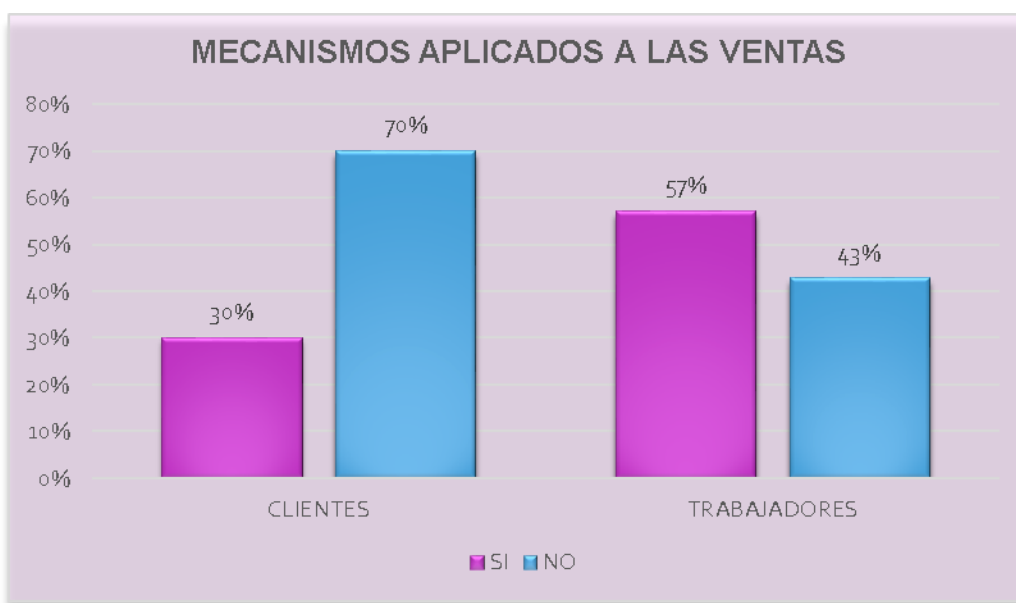
Los mecanismos aplicados a las funciones permiten corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto de ventas amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales. (Azorín Escolano, 1997)

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

Los mecanismos de las empresas están de la mano con los objetivos, y el cumplimiento de estos, ayuda en el crecimiento empresarial. Por ejemplo, la

institución financiera implementas mecanismos para la atracción de nuevos clientes, no olvidando que estos ya son conocedores de todos los técnicos de ventas al igual que la implementación del pre y post ventas en todos los clientes. En general el entrenamiento de ventas suele ser muy aguerido y llevado a límites de la práctica y el entendimiento son comparados con los entrenamientos militares de supervivencia ya que el vendedor está continuamente rozando la frustración y el rechazo.

Gráfica N° 11



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

En la Gráfica N° 11 se muestran los resultados obtenidos de la encuesta realizada a clientes y trabajadores para saber si en Antojitos Belén se hacía uso de mecanismos aplicados a las ventas, en 70% de los clientes dijeron que no, y el 57% de los trabajadores dijeron que la empresa si hace uso de estos mecanismos. Se ve que 30% de clientes han apreciado que la empresa en su momento ha utilizado mecanismos para el aumento de sus ventas.

Según lo expresado por el gerente en la entrevista que se le realizó, se ha hecho uso de publicidad (rotulaciones, volantes, perifoneo y animación), promociones del día (Té gratis por la compra de un servicio de comida), han

participado en ferias locales promovidas por la Alcaldía Municipal para darse a conocer a sus clientes potenciales.

Con respecto a lo observado se pudo comprobar que lo dicho por el gerente es verdad, dado que en las instalaciones de Antojitos Belén existen publicidades impresas en rótulos para que sea de apreciación de los clientes, así también se observó que tienen diseños bastante llamativos y de mucho agrado por parte de las personas que los visitan.

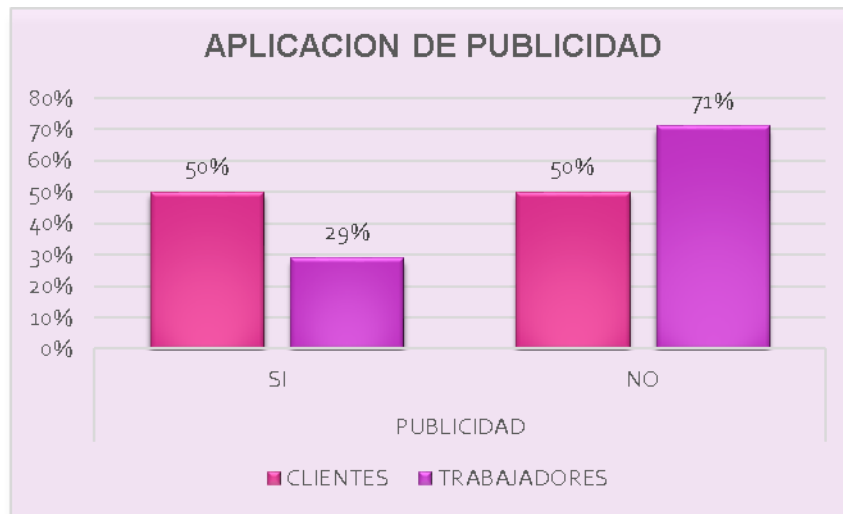
a. Publicidad

Son acciones que se realizan entre varias personas que llamamos comunicadores y mediante argumentos persuasivos logra la acción de crear la imagen de la compañía que representa, mediante técnicas motivacionales y a través de los medios de comunicación masiva, la publicidad informal y logra incitar a distancia a los prospectos de consumo con la reiteración de sus mensajes. (Salvador, 1999)

La publicidad pretende llamar y captar la atención de los clientes de manera efectiva para la empresa o institución, dado que la publicidad es la que hace que los productos se den a conocer es primordial que una empresa cuente con estrategias publicitarias para promover e incursionar el producto en el mercado.

Los investigadores en el campo de la publicidad emplean numerosas variables y medidas diferentes para identificar el efecto comunicativo de la publicidad. En Nicaragua las empresas del Grupo Pellas son las que cuenta con los más grandes estándares de publicidad a nivel nacional, ellos de esta manera captan la atención de los consumidores, ejemplo de ello tenemos unos de sus productos el cuales la cerveza toña, si bien sabemos esta una carroza presente en todos los hípicos del país, de esta manera ellos se dan a conocer en las actividades que realiza cada municipio y departamento del país, la cerveza toña como tal es una de las más consumidas en el país, esto gracias a su calidad pero también a manera en que la publicidad promueve el consumo de esta.

Gráfica N° 12



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

En la Gráfica N° 12 se muestran los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los clientes y trabajadores de Antojitos Belén, donde se tomó como objetivo saber si la Empresa aplica la publicidad como mecanismo de venta, obteniendo como resultado que el 50% de los clientes y el 29% de los trabajadores responden positivamente a esta interrogante. Sin embargo, el otro 50% de clientes y el 71% de trabajadores responden negativamente, es decir que ellos no observan publicidad en la empresa ni a sus alrededores.

En la entrevista realizada al Gerente de Antojitos Belén para responder esta interrogante dice que efectivamente no utiliza publicidad fuera de su empresa, hasta el momento la única publicidad que posee son los afiches y banners que se encuentran en el interior de la empresa.

Con respecto a la guía de observación se tiene que la empresa no posee la publicidad necesaria para darse a conocer con eficacia al pueblo matagalpino, de este modo deberá implementa en gran escalar este mecanismo de ventas para que dicha empresa logre desarrollarse empresarialmente en el mercado y asegure su posicionamiento ya que este mecanismos es muy importante y llamativo para la atracción de nuevos clientes.

b. Promociones de Ventas

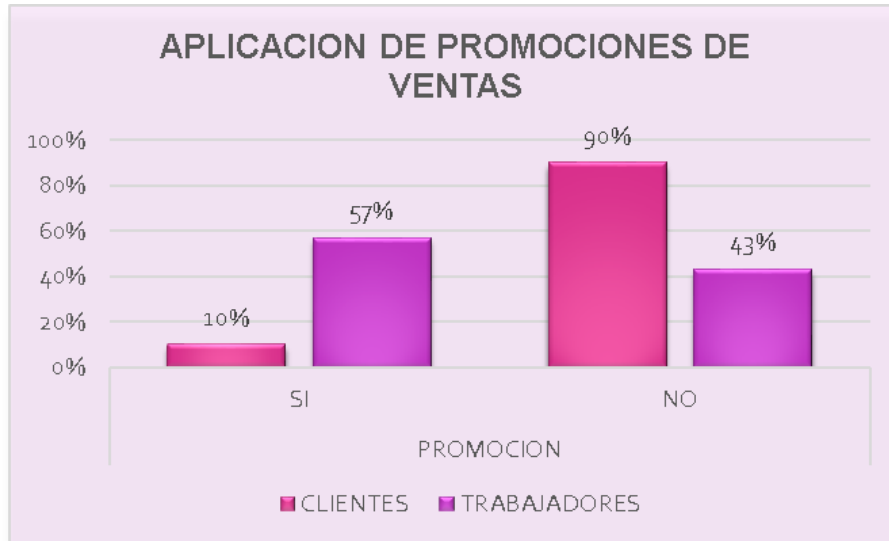
En la promoción de venta se conjuntan varias actividades que no son fáciles de clasificar, estos instrumentos están dirigidos a los consumidores al comercio o a la fuerza de ventas del fabricante. Las promociones de ventas dan a conocer los productos, hacen crecer los mercados, generan ventas y utilidades adicionales y crean empleos. (Salvador, 1999)

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

Para las empresas los incentivos o actividades son conocidos como promociones de ventas, y suelen tener como finalidad promover la venta del producto o servicio, al incentivar, inducir o motivar al consumidor a decidirse por su compra o adquisición. El uso de promociones de ventas es una estrategia efectiva comúnmente utilizada al momento de lanzar un nuevo producto al mercado, cuando se quiere ganarle participación de mercado a la competencia, o simplemente cuando se quiere tener un rápido incremento de las ventas; pero que tiene como desventaja un costo que es necesario evaluar bien antes de utilizar.

La promoción de ventas es una herramienta de la mezcla o mix de promoción que se emplea para apoyar a la publicidad y a las ventas personales; de tal manera, que la mezcla comunicacional resulte mucho más efectiva. Es decir, que mientras la publicidad y las ventas personales dan las razones por las que se debe comprar un producto o servicio, la promoción de ventas da los motivos por los que se debe comprar lo más antes posible. Por todo ello, es imprescindible que los mercadólogos y las personas involucradas en las diferentes actividades de marketing, conozcan en qué consiste la promoción de ventas.

Gráfica N° 13



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

En la Gráfica N° 13 se muestra los resultados de la encuesta realizada a clientes y trabajadores sobre la aplicación de promociones en las ventas, en 10% de clientes y el 57% de los trabajadores aseguran que la empresa realiza promociones, sin embargo, el 90% de los clientes y el 43% de los trabajadores dicen que no se realizan, lo que lleva a pensar que no se está en constante sintonía con los clientes, o que los trabajadores no están dando a conocer las promociones.

En la entrevista realizada al gerente resalta que solo han hecho uso de un tipo de promoción, la cual es Té gratis por la compra de un servicio de comida que en la actualidad no está disponible.

Según lo observado es conveniente que el gerente muestra más convencimiento con sus trabajadores para que estos ofrezcan las promociones a los clientes y sea de mayor conocimiento para ellos, así mismo los clientes aprovecharan las promociones del día, lo que traerá resultados positivos en las ventas siendo este el mayor beneficio para Antojitos Belén.

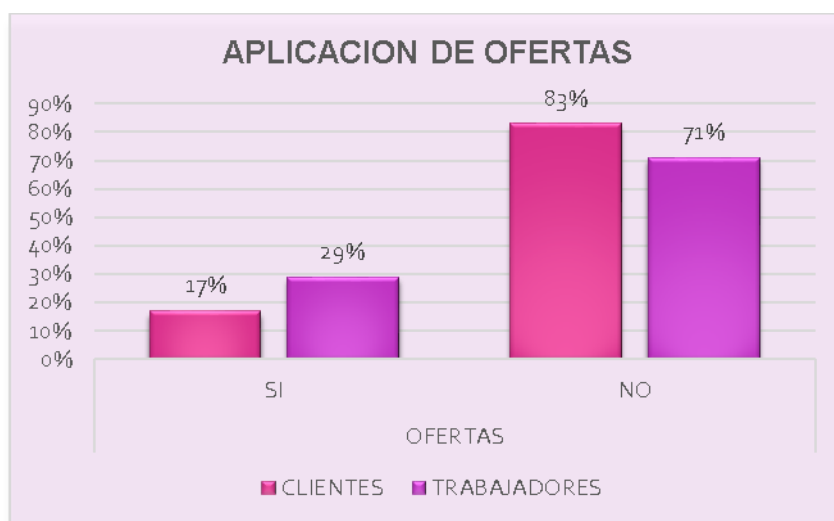
c. Ofertas

Son mecanismos de la promoción de ventas muy eficaces, utilizadas principalmente por detallistas, las cuales consisten en: rebajas, descuentos en el precio del artículo o regalos por la compra de otro. (Salvador, 1999)

Las ofertas en su mayoría como se menciona antes son aquellas que se dan a los clientes minorista, esto para incentivar las ventas de manera positiva. Por lo general se encuentran los productos ya marcados con la palabra oferta o descuento.

Empresas como el Supermercado Pali cuenta con ofertas en muchos de sus productos y en variadas ocasiones, fechas especiales o por temporadas encontraremos grandes cantidades de productos en descuento, rebaja o con regalías de algún producto adicional.

Gráfica N° 14



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

En la Gráfica N° 14 se observa que el 17% de los clientes y el 29% de los trabajadores encuestados responde positivamente a que la empresa si aplica ofertas, y el 83% de los clientes y 71% de los trabajadores están en desacuerdo ya que ellos respondieron que la empresa no realiza ningún tipo de oferta.

En la entrevista realizada al gerente el resalta no utilizar hasta la fecha este mecanismo, ya que está implementando las ventas con la utilización de otros que traen mejores beneficios a Antojitos Belén.

Según la guía de observación no se aprecia ningún tipo de oferta aplicada por la empresa, lo que lleva a la conclusión de que Antojitos Belén no está aplicando todos los mecanismos en sus ventas, por lo cual no se está desarrollando empresarialmente ya que, no está aprovechando todos los beneficios que estos mecanismos le traerían a corto y largo plazo.

d. Concursos

Los concursos pueden tratarse de competiciones entre varios participantes para obtener un premio o recompensa. (Salvador, 1999)

En la actualidad, dado el aumento en la demanda y la oferta de arte que ha permitido el avance en las comunicaciones, si bien hay más oportunidades para darse a conocer, también son muchas más las personas que intentan encontrar su lugar en el mercado al mismo tiempo, y eso dificulta los primeros pasos, especialmente si no se cuenta con los recursos necesarios para afrontar el gasto que supone la publicación de una obra. En estos casos, un concurso puede ser la puerta al éxito.

Participar de concursos es una excelente decisión para aquellas personas que pretenden dedicar sus vidas a la música o la literatura, por ejemplo, ya que los premios suelen incluir la publicación y distribución de las obras, y eso sin contar la promoción que naturalmente se desprende de este tipo de certámenes.

En la encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa Antojitos Belén creímos conveniente saber si esta hacia concursos de ventas para incentivar a los clientes, de esta manera podríamos si se utiliza este mecanismo en dicha empresa, pero como lo muestra la gráfica (ver anexo N° 8) el 100% tanto de los clientes como trabajadores dijo que no se realizan concursos, lo que lleva a pensar que están desaprovechando este sistema de ventas, dado que si se hicieran aumentarían las ventas y llamarían más la atención de sus posibles clientes.

En la entrevista realizada al gerente este aseguró no utilizar este mecanismo en la venta, dado que ha implementado otros mecanismos. Según lo observado se puede decir que de cierta forma la realización de concursos no es el adecuado para este tipo de negocio pero que si se pueden realizar otros mecanismos para la implementación del desarrollo empresarial de Antojitos Belén.

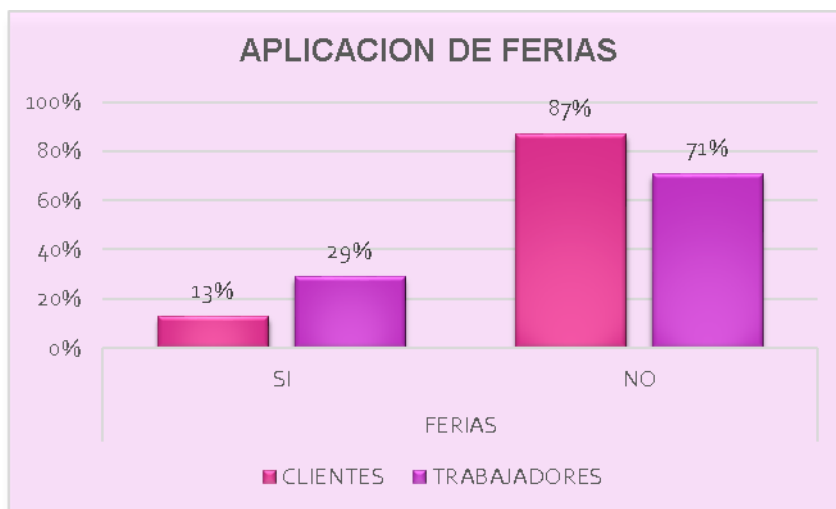
e. Ferias

Una feria puede ser un mercado que se monta en un espacio público en ciertos días señalados. (Salvador, 1999)

Su origen se remonta a la Edad Media, cuando los mercaderes se reunían a las puertas de las murallas de una ciudad para comerciar sus productos durante varios días. Estas ferias se organizaban en coincidencia con la fiesta local, bajo la advocación de un santo patrón.

Un uso similar del concepto se mantiene en estos días, para nombrar a la instalación de puestos de venta en una plaza u otro espacio público. Por ejemplo: “Mañana llega la feria al barrio: voy a aprovechar para comprar frutas y verduras”, “Juan compró un libro de historia en la feria del parque”.

Gráfica N° 15



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

En las Gráfica N° 15 se muestran los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los clientes y trabajadores, donde el 13% de clientes y el 29% de trabajadores dicen que la empresa practica el mecanismo de ferias para aumentar sus ventas y el 87% de los clientes y 71% de trabajadores dicen que no, debido a la falta de observación que tienen clientes y trabajadores ante la organización de esta pequeña empresa.

En la entrevista realizada al Gerente, resalta que la empresa participa de ferias locales, siempre y cuando sean invitados por parte de la alcaldía municipal y por las demás organizaciones que promueven dichas actividades, con el fin de posicionarse en el mercado y dar a conocer sus productos ante nuevos clientes y ante su competencia actual. Al igual el resalta que con la participación en ferias ayuda al fortalecer la fuerza de ventas dado que al estar expuestos al público desarrollan sus habilidades y la manera en cómo se tratan a diversidad de clientes.

Según lo observado se demuestra que esta empresa ha sido participe de ferias locales, donde su participación ha sido de agrado para el público y para ellos, ya que de esta manera se han enriquecido en nuevas técnicas para la implementación de ventas.

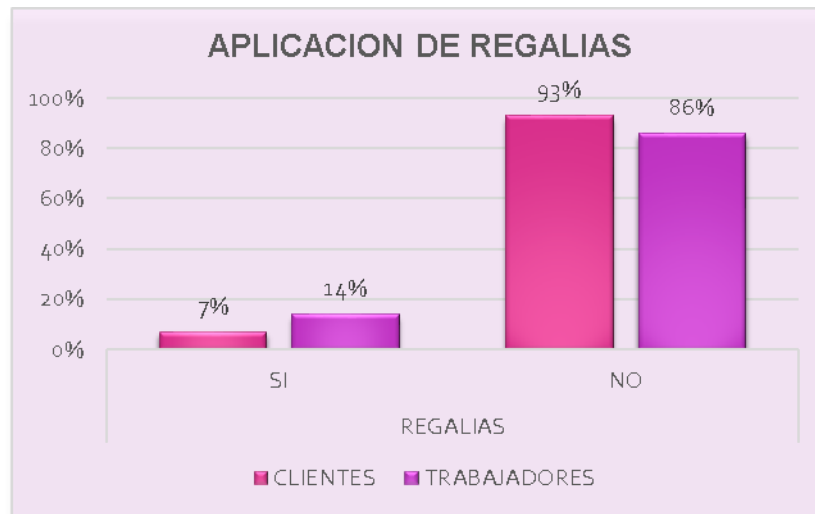
f. Regalías

Las regalías consisten en ofertar de cierta cantidad de un producto sin costo para ellos, con la condición de que compren un determinado volumen o algún otro producto. (Salvador, 1999)

Todo aquello que el cliente reciba un producto o servicio adicional a su compra y sin ningún costo es llamado regalo, de acuerdo a los parámetros de la empresa serán otorgadas las regalías, estos por lo general se dan por volumen de compras.

Por ejemplo, hay empresas que venden sus productos al detalle, pero también a mayoristas. Los clientes que compre cantidades de productos y entre ellos lleven productos participantes los hacen merecedores de uno o varios regalos de acuerdo a la cantidad de productos que el cliente este comprando.

Gráfica N° 16



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

En la Gráfica N° 16 se muestran los resultados de la encuesta realizada a clientes y trabajadores se observa que el 7% de clientes y 14% de trabajadores valoran que la empresa si realiza regalías, y el 93% de clientes y 86% de los trabajadores valoran que no se realiza este mecanismo de ventas, lo que significa que por parte de la gerencia no se está previendo este tipo de mecanismo.

En la entrevista realizada al gerente resalta que este mecanismo no es aplicado en Antojitos Belén, porque esta no genera ganancias extras para poder cubrir las regalías a los clientes, y aun es una pequeña empresa por lo cual, no se siente capaz de fomentar este mecanismo porque puede llegar afectar su capital y en vez de crecer puede decaer y hasta llegar a fracasar.

Según lo observado, no se aprecia que este mecanismo sea aplicado en la empresa, más sin embargo en Antojitos Belén se han tomado en cuenta los demás mecanismos como publicidad, promociones y ferias locales dado que son los que hasta la fecha le han traído beneficios.

4.2 Desarrollo Empresarial

Es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, por el cual favorecen el manejo eficiente y fuerte

de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que contribuya al crecimiento sostenible de la empresa; para una mejor finanza y recurso en la empresa.(David Jobber, 2009)

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

Un ejemplo de desarrollo empresarial puede ser las Panaderías Belén de la ciudad de Matagalpa primeramente inicio como un lugarcito pequeño donde se vendía pan y café en vasitos descartables y a medida que la demanda va creciendo y que el nivel de exigibilidad de los clientes crece se ha visto como son las instalaciones de este negocio ahora ya no solo es un local sin no tres y todas con una estructura diferente donde un cliente se puede sentir a gusto y cómodo en estas instalaciones, así mismo el cliente muestra su satisfacción al visitar continuamente este negocio.

4.2.1 Crecimiento De La Empresa

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

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

El crecimiento de la empresa también puede ser que tenga varias sucursales podemos mencionar el ejemplo anterior de Panadería y Repostería Belén que se ha visto su crecimiento antes solo era un pequeño local y ahora son dos locales y con su infraestructura muy mejorada.

Gráfica N° 17



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

En esta Gráfica N° 17 se observa que el 27% de los trabajadores califican como buenas las decisiones tomadas en la empresa y el 71% como excelente, debido al buen funcionamiento del gerente.

El gerente propietario de Antojitos Belén nos califica como oportunas sus decisiones y una de las variables para darnos efectividad de estas decisiones son el logros de sus ventas y sobre todo estar posicionado en el mercado y en la mente de los matagalpinos.

Según los observado se puede determinar la aceptación de este negocio ante sus consumidores los que le es de ayuda para el crecimiento del mismo, cabe de descarta que la toma de buenas decisiones empresariales te llevara al crecimiento y logros de los objetivos, es por ello que la toma de buenas de decisiones ayuda al crecimiento y buen desempeño de los trabajadores.

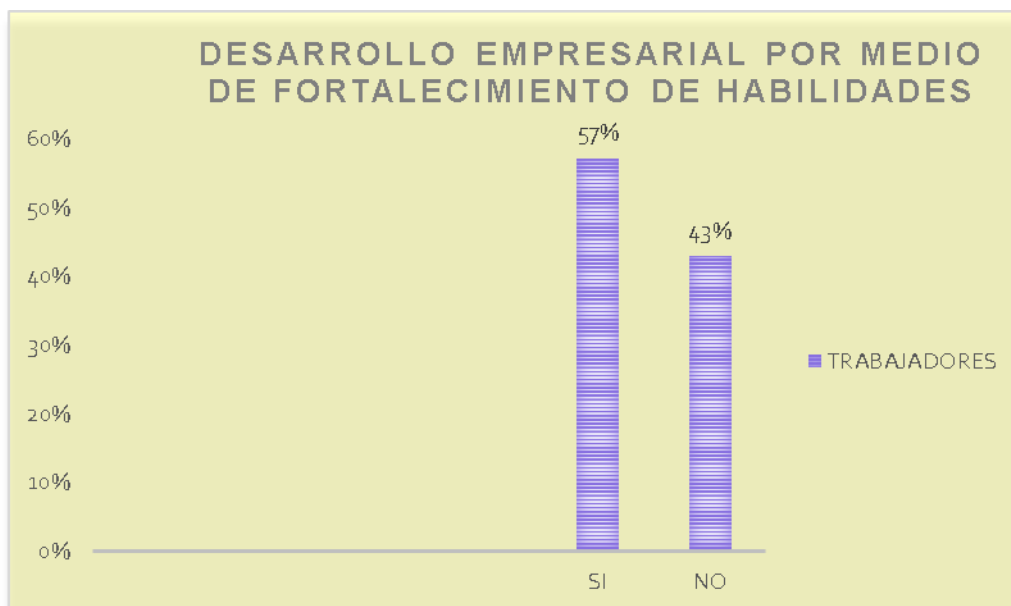
4.2.1.1 Fortalecimiento De Las Habilidades

Se han identificado cuatro habilidades básicas que emplean los directivos en la búsqueda de sus logros. Una habilidad es una capacidad adquirida, para tratar con éxito problemas que se pueden repetir en el tiempo. (Katz, 1974)

Es decir que las habilidades son una parte fundamental para la realización de los logros, cada empresario debe tener habilidades que ayuden al crecimiento de su empresa y al igual transmitir las a sus empleadores para un mejor funcionamiento.

Un ejemplo sería una empresa que cuenta con personal en cada área de acuerdo a las habilidades encontradas en el reclutamiento con el fin de satisfacer a los clientes y que exista motivación en el personal. El personal de la empresa debe tener en cuenta que tiene habilidades natas y capaz de fortalecerlas con el paso del tiempo y también puede desarrollar más habilidades en dependencia del puesto de trabajo en el que se encuentre, así mismo el personal crece en conocimientos y habilidades como también en el ambiente laboral, dado que su destreza ayuda a que avance rápidamente de un puesto bajo a uno superior, y posiblemente según su desempeño pase de un simple trabajador a un puesto con alto rango de exigencias donde se le medirá su capacidad para desarrollar eficazmente sus habilidades.

Gráfica N° 18



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

En la Gráfica N° 18 se observa que el 57% de los trabajadores consideran que si se trabaja de acuerdo a las habilidades de cada empleado y que están son aprovechadas por los clientes, sin embargo, el 43% de los trabajadores no aceptan que se están organizando de acuerdo a las habilidades de cada persona, esto se debe a que cada recurso humano todavía no da a conocer sus habilidades para que esta sea conocida y así mismo sea aprovechada por el empleador.

Por otra parte, el gerente enfatiza que dentro de su personal existe un cuello de botella que le hace difícil determinar las habilidades de sus empleados. Debido a la falta de capacitación del personal lo que le afecta en su desarrollo y organización empresarial.

Con respecto a lo observado se pudo constatar lo antes expresado por el gerente, por lo tanto, se tendrían que implementar las capacitaciones al personal para que la empresa se desarrolle más rápido y pueda crecer en el mercado, de este modo todos los trabajadores podrían desarrollar sus habilidades y de la misma manera fortalecerlas y ser capaces de atender a los clientes como merecen.

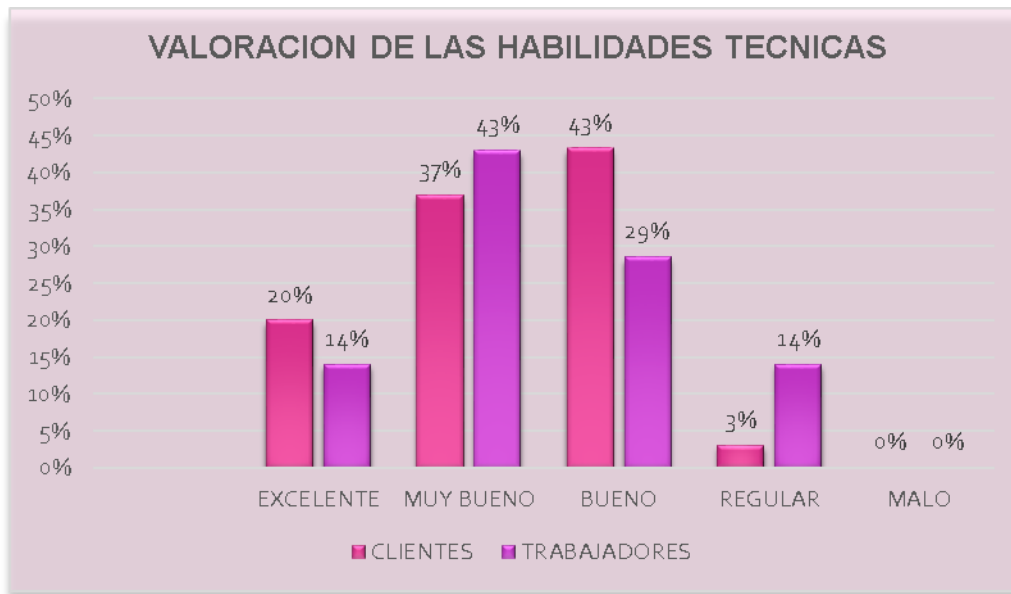
a. Habilidades Técnicas

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

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

Las habilidades técnicas son todas aquellas que se aprenden con el propósito de ser un mejor colaborador para la empresa por ejemplo los vendedores, un buen vendedor debe de poseer habilidades para saber venderle al cliente y si un vendedor no posee ciertas habilidades la venta no será efectiva, es por ello que cada colaborador debe poseer habilidades que lo caractericen para el buen funcionamiento dentro de sus tareas diarias.

Gráfica N° 19



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

En la Gráfica N° 19 realizada tanto a los clientes como también a los trabajadores se ve que los el 43% de los clientes califican como buenas las habilidades técnicas desempeñadas por el personal de la Empresa Antojitos Belén, lo que coincide con la valoración brindada por los trabajadores ya que, el 43% califica como muy buenas las habilidades técnicas. El 20% de los clientes y el 14% dieron calificación de excelente.

Como se observa en esta Grafica tanto clientes y trabajadores califican como bueno y excelente la valoración de las habilidades técnicas los que les ayuda el mejor funcionamiento de la empresa. Por otra parte, el gerente resalta el conocimiento técnico de cada una de sus empleadores lo que le han favorecido en el trabajo diario.

Es por eso que se debe de tomar en cuenta las capacitaciones del personal para un mejor conocimiento que enriquecerá las habilidades de los empleadores.

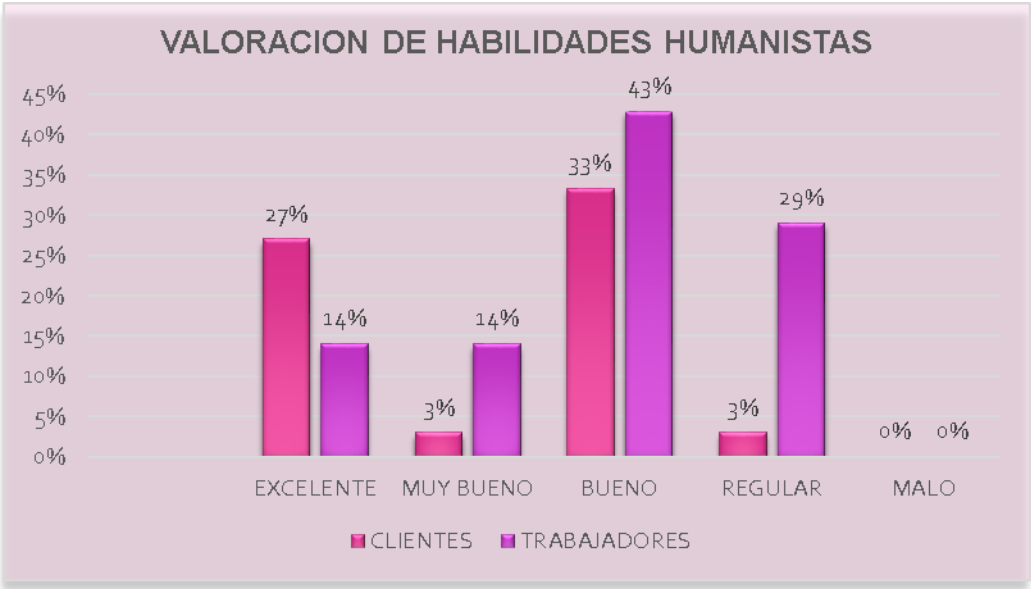
b. Habilidades Humanistas

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

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

Esas son las verdaderas habilidades humanas, las que vale realmente la pena cultivar y mejorar constantemente que son las que te hacen valer como persona una persona que tiene la habilidad de llevarse bien con sus compañeros de trabajo es una persona que obviamente durara en el trabajo y posiblemente ira escalando. Siendo una persona humanista y tomando en cuenta los concejos y buenos valores que el mundo en que vivimos nos proporciona que es posible llegar a ser mejor cada día como ser humano, así mismo hace que las relaciones laborales mejoren con el paso del tiempo para así ser un buen trabajador. Crecer como seres humanos y crecer laboralmente como un excelente prospecto para las empresas, lo que ayudara a tener una mejor calidad de vida tanto en nuestro lugar de trabajo como en el hogar.

Gráfica N° 20



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

En la Gráfica N° 20 realizada tanto a los clientes como también a los trabajadores se puede ver que el 14% de los clientes califican como muy excelente y otro 14% como muy buenas la valoración de habilidades humanísticas desempeñadas por el personal de la empresa antojitos belén, lo que es similar a la respuesta de los trabajadores ya que, el 27% califica como excelente y el 33% como muy buenas, gran parte de los encuestados entre clientes y trabajadores valoran como buena la implementación de las habilidades humanísticas y muy muy pocos encuestados como regular.

Esto ocurre debido a que los trabajadores no se sienten motivados por sus habilidades humanísticas en el desarrollo de sus deberes. Por lo tanto, no es muy aplicada en la organización de la fuerza de venta.

Se observó que cada empleador trabaja de manera eficaz de acuerdo a sus habilidades humanísticas y es por ello que existe perseverancia entre la mayoría de los empleados. Así mismo en el ámbito laboral el crecimiento de las habilidades es notorio dado que, se atiende a los clientes por igual sin selección de clases sociales o color de piel.

c. Habilidades Conceptuales

Es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo. (IUFRO, CATIE, 1995)

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

Los directivos de las empresas son lo que acometen éstas laborales. Se refiere a las personas que tiene buenas cualidades para planificar y ver de manera global el futuro. Consiste en la habilidad para comprender las complejidades de la organización global y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización. Esta habilidad permite que la persona se comporte de acuerdo con

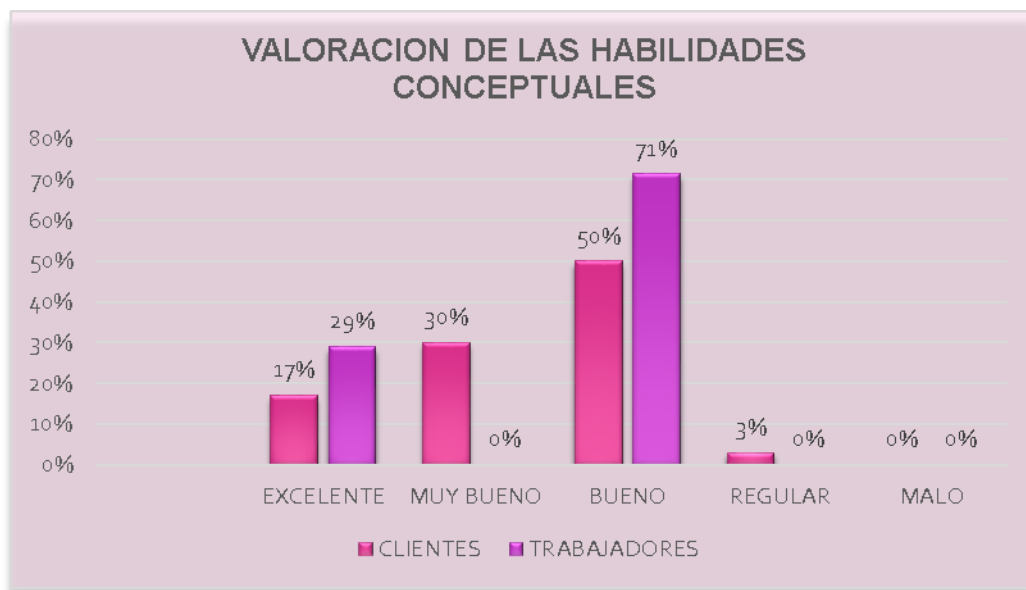
los objetivos de la organización total y no apenas de acuerdo con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato.

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

Habilidad que no se enseña, sino que se manifiesta en situaciones reales como parte del pensamiento creativo. A pesar de que el pensar y el hacer son inseparables en la administración de empresas ambos esenciales para aprender, en la educación actual se favorece la reproducción de fórmulas que sustituyen la reflexión por la acción inmediata.

Es fundamental que la academia reconozca los diferentes estilos de aprendizaje y busque equilibrar el proceso educativo con la inclusión en los currículos de actividades que enfatizan la reflexión- análisis, para compensar la inclinación natural de los administradores de empresas hacia la concreción-acción y así facilitar el desarrollo de habilidades conceptuales. La empresa y la actividad administrativa esperan con gran expectativa este nuevo profesional.

Gráfica N° 21



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

Analizando los datos suministrados en las encuestas realizadas al personal y clientes de Antojitos Belén nos damos cuenta que ambos concuerdan en que las habilidades del personal son buenas dando seguridad a las habilidades conceptuales de los mismo a como está reflejado en la Gráfica nº 21. Esto da a entender que las habilidades están muy bien desarrolladas y muy bien aprovechadas, dando valor y asegurando la aceptación de consumidores.

Así bien las habilidades técnicas y humanísticas están en los rangos de buenos y muy buenos, de acuerdo a la respuesta dada por el propietario de la empresa sabemos que el valora las habilidades técnicas, conceptuales y humanísticas como muy buenas, recalcando que tienen un cuello de botella dentro de la empresa entre producción y ventas, dado que los trabajadores en contadas ocasiones no hacen caso a las recomendaciones o no captan los que el propietario les quiere dar a entender.

4.2.1.2 Manejo Eficiente Y Eficaz De Los Recursos

La administración de recursos, por lo tanto, consiste en el manejo eficiente de estos medios, que pueden ser tanto tangibles como intangibles.

El objetivo de la administración de recursos es que éstos permitan la satisfacción de los intereses. (Hartley, 1982)

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

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

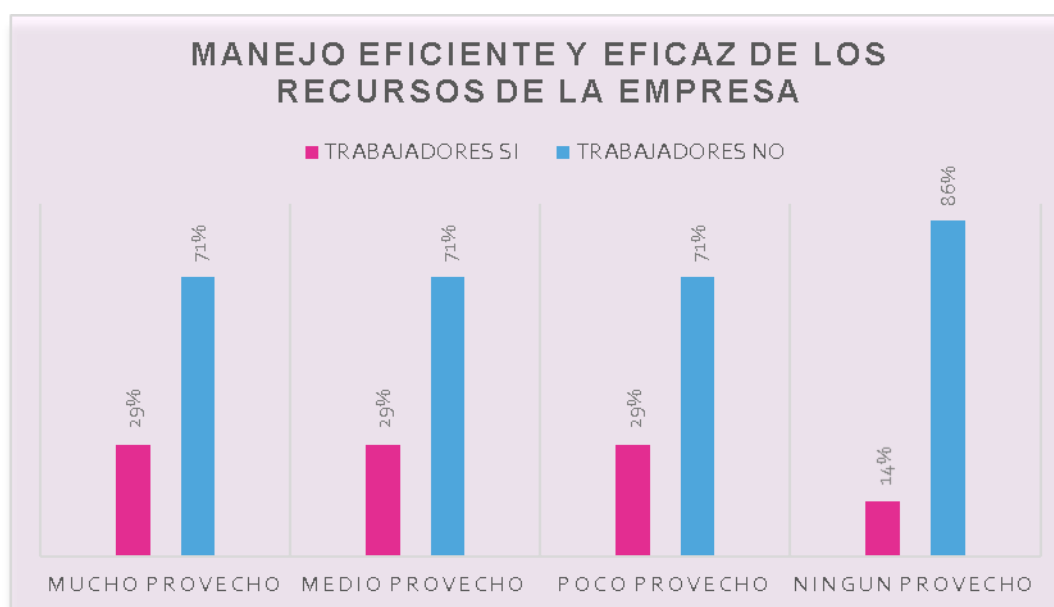
Materiales: Bajo dicho paraguas se incluyen todos aquellos bienes, de tipo tangible, que posee la entidad y que son los que le permiten prestar los servicios.

Humanos: A la hora de administrar este tipo de recursos, que vienen a ser el conjunto de empleados de una empresa, la persona encargada de esta tarea es fundamental que tengan en cuenta muchos aspectos relativos a aquellos como pueden ser las habilidades, las ideas, los conocimientos, las necesidades el desarrollo, los sentimientos, la experiencia, las carga.

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

Las mayorías de las empresas en la actualidad utilizan todos los recursos correspondientes para el buen funcionamiento de la empresa como tal, además es una forma más fácil para llevar control de cada uno de los recursos ya que estando divididos hay áreas específicas para que se elabore una valoración de estos. Haciendo más fácil el trabajo del personal y trabajando de una forma más ordenada.

Gráfica N° 22



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

En la Gráfica N° 22 se ve que los recursos que más favorece a la empresa por parte de los clientes son los recursos materiales lo que nos da a entender que esta micro empresa cuenta con gran parte de los recursos necesarios para el desempeño eficiente de sus trabajadores.

Por parte de los trabajadores expresan que cada uno de ellos cuenta con los recursos materiales necesarios para la realización de su trabajo lo que los hace ser perseverante en el mismo, al igual les ayuda hacer empleados de calidad y con grandes años de antigüedad lo que los beneficia en la experiencia laboral.

De acuerdo al gerente existe poco aprovechamiento de los recursos materiales ya que cuenta con equipos que no están siendo utilizados por personal, debido a la falta de interés por parte de los recursos humanos. Por lo tanto, con respecto a la guía de observación, se considera que la falta de interés de los recursos humanos depende de la poca motivación que existe ante el personal, el gerente deberá poner más atención e inculcarles el aprovechamiento de los recursos que él les proporciona así mismo ayudará con el crecimiento empresarial de Antojitos Belén.

a. La Eficiencia Y La Eficacia

- **La Eficiencia**

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

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

Un gerente eficiente es el que obtiene productos, o resultados, medidos con relación a los insumos (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlos. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar metas actuando eficientemente. Por ejemplo: “Demuestra tu eficiencia para hacer este trabajo y te quedarás en la empresa”, “La eficiencia de

este motor no puede ser discutida”, “Sin eficiencia, la existencia de esta oficina no tiene sentido”

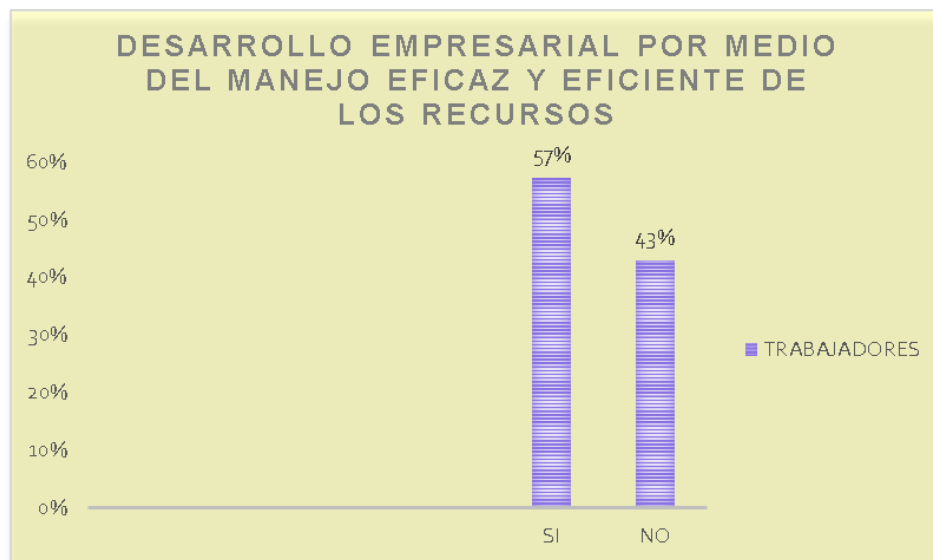
- **La Eficacia**

La eficacia es la elección de metas acertadas y realización de las cosas de manera correcta. (Hartley, 1982)

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

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

Gráfica N° 23



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

En la Gráfica N° 23 se puede observar que gran parte de los encuestados si se apropian de uso eficaz y eficiente de los recursos y el 43% de que no, esto se debe a que no todos los trabajadores son conocedores de los recursos con los cuales pueden realizar sus actividades diarias de una manera más rápida.

Para esto el gerente, expreso que el valora en un 50% de aprovechamiento de recursos ya que cuenta con activos que no están siendo utilizados por los mismos trabajadores, donde una de las causas que se observan es la falta de motivación e interés del personal.

Por lo tanto, según lo observado no se aplica en gran parte el uso eficaz y eficiente de los recursos por no ser dados a conocer con mucho interés del empleador ante sus trabajadores y al igual falta de motivación de los mismos, para ello deberán estar más en sintonía y tener más comunicación para de esta manera conocer inquietudes y aportes que ambos puedan brindarse para hacer usos eficaz y eficiente de los recursos que la empresa les provee, siempre teniendo en cuenta que todo lo echo será para el buen desarrollo empresarial de antojitos belén.

b. Los Recursos

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

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

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

- **Recursos Materiales**

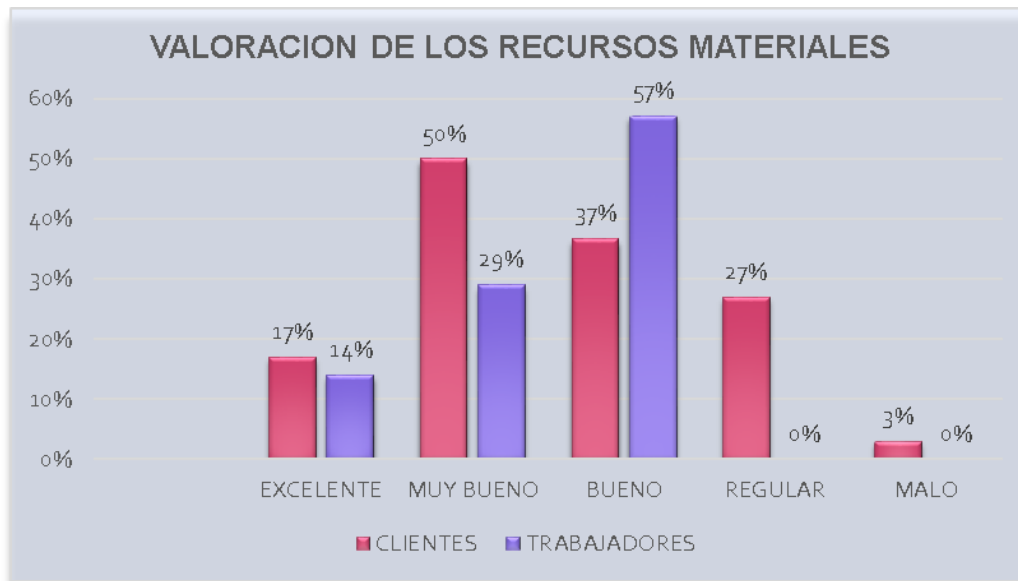
Son bienes tangibles de propiedad de la empresa tales como: edificios, maquinaria, mobiliarios y equipo, material prima, etc. (Lancaster, 2012)

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

Sin olvidar que estos recursos son la parte más importante en el crecimiento de la empresa dado que es lo que contribuye a que esta tenga una cantidad de activos propios que le generan beneficios tanto a corto plazo con a largo plazo, teniendo en cuentas los tipos de materiales tangibles que esta posee.

Los recursos materiales se convierten en partes fundamentales de cada empresa, que se deben cuidar si omitir que se les debe dar el uso necesario para mejor aprovechamiento de los mismos. Siempre y cuando se usen como se debe y como se indica serán de gran utilidad a los trabajadores lo que conllevara a traer beneficios a la empresa.

Gráfica N° 24



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

En la Gráfica N° 24 se observa un 14% de los trabajadores y el 17% de los clientes valoran como excelente los recursos materiales, el 29% de los trabajadores y el 50% de los clientes como muy bueno, el 57% de los trabajadores y 37% de los clientes lo califican como bueno y un 27% de los clientes como regular y el 3% como malo. Lo que significa que gran parte de los trabajadores no se siente a gusto con los recursos materiales que cuanta la empresa y por parte de los clientes hay más satisfacción en el uso de recursos materiales.

El gerente califica como bueno el uso de los recursos materiales ya que le falta remodelar e innovar con nuevos activos que llamen la atención del cliente y se les haga más fácil la realización del trabajo por parte de sus empleadores.

Se observó que gran parte de los recursos materiales son utilizados por los trabajadores, lo único que falta capacitación para que el personal presente seguridad a la hora de utilizarlo en sus funciones diarias y de esta manera desempeñar sus labores como se es recomendado, así mismo hacer el trabajo más sencillo al utilizar cada herramienta, lo que mejorara la atención y la rapidez al momento de vender los productos a los demandantes.

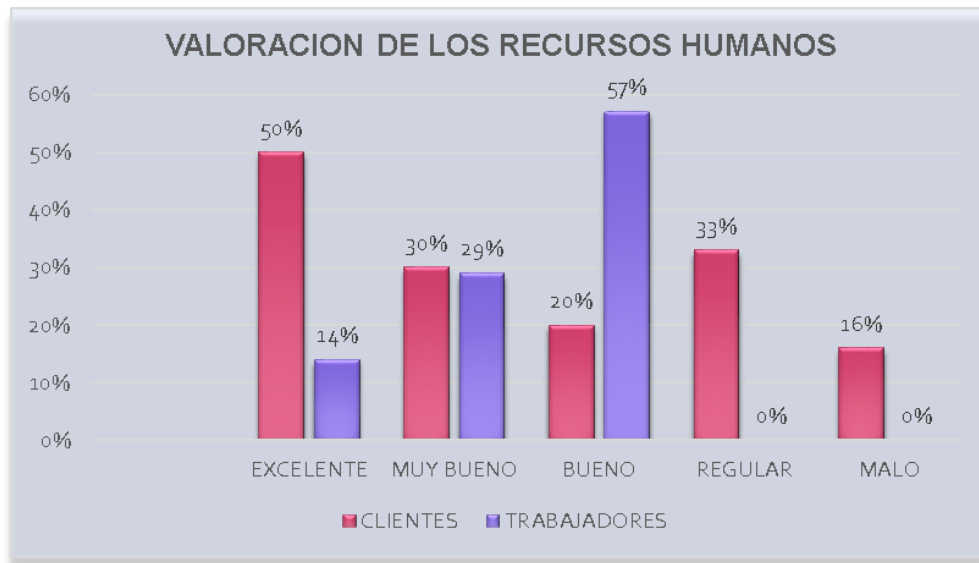
- **Recursos Humanos**

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

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

Cuando una empresa u organización no cuenta con un área especializada que reporte a la dirección general, las tareas se realizan por las otras áreas y la Dirección General. Cabe mencionar que la parte mecánica como la elaboración de nóminas y el cumplimiento de las obligaciones de seguridad social de las pequeñas empresas, regularmente están a cargo del contador general o del área contable de la empresa.

Gráfica N° 25



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

En la Gráfica N° 25 se observa el 50% de los clientes valoran como excelente los recursos humanos y el 14% de los trabajadores, el 29% de los trabajadores y el 30% de los clientes como muy bueno, el 57% de los trabajadores y 20% de los clientes lo califican como bueno y un 33% de los clientes como regular y el 26% como malo. Es decir, que gran parte de los recursos con los que cuenta esta empresa son funcionales en el crecimiento de esta, por otra parte, existe personal que no está capacitado y es por ello que se presenta poca satisfacción de los clientes.

El gerente recalca que su personal trabaja con mucho esfuerzo y que él se siente satisfecho de manera que lo califica como bueno por la falta de capacitación que ellos presentan. Recalcaba en capacitar más la fuerza de venta para obtener mejores resultados.

Por parte de la guía de observación, se determina que el personal aún se siente desmotivado y es por ello que no cuentas con grandes habilidades que le son de provecho en su vida laboral. Y no se puede olvidar que toda empresa debe contar con personal que ayude al crecimiento laboral donde ambas obtengan lucro y puedan satisfacer sus necesidades.

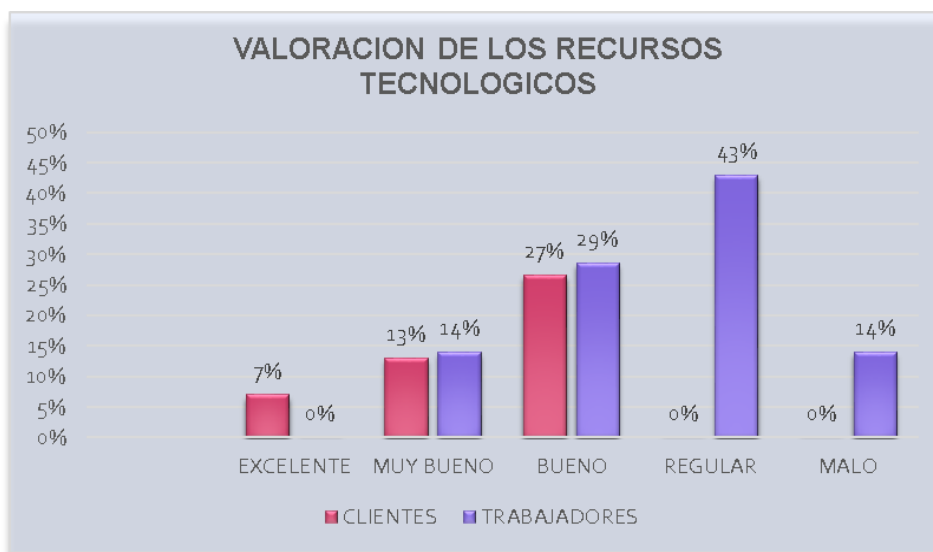
- **Recursos Técnicos/Tecnológicos**

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

Los recursos tecnológicos son la puerta fundamental para el buen funcionamiento de las empresas, estos son de ayuda más en el área de administración su función está en mejorar los sistemas de contabilidad con la realización de sistemas computarizados de alta tecnología. Un recurso tecnológico, por lo tanto, es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles como una computadora, una impresora u otra máquina o intangibles como un sistema, una aplicación virtual.

Las mayorías de las empresas se están viendo en la necesidad de invertir en sistemas computarizados para obtener mejores resultados en el área de administración y contabilidad con el fin de obtener mejores resultados financieros en tiempo y forma, así mismo agilizar las labores de los gerentes y facilitar el trabajo a los productores.

Gráfica N° 26



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

En la Gráfica N° 26 se observa un 7% de los trabajadores valoran como excelente los recursos tecnológicos donde por parte de los clientes no hay ningún porcentaje en este valor, el 14% de los trabajadores y el 13% de los clientes como muy bueno, el 29% de los trabajadores y 27% de los clientes lo califican como bueno y un 43% de los trabajadores como regular y el 14% como malo. Lo que significa que por parte de los clientes y trabajadores estos no observan muchos recursos tecnológicos que favorezcas las actividades diarias de esta empresa. Lo que afecta en sus procesos ya sea de producción, despacho y las mismas administraciones.

Por parte del gerente la califica como regular debido que no ha implementados recursos como circuitos cerrados y softwares para facilitar el trabajo y crecer en tecnología lo que es un aparte fundamental para la atracción de nuevos clientes y poder así crecer en segmentos.

Según lo observado no hay mucha implementación de equipos tecnológicos debido a falta de inversiones financieras ya que son muy costosas y pueden desequilibrar la empresa. Es por ello que no aplica de esta manera, pero no se puede olvidar que el crecimiento empresarial es tardado, pero con el tiempo se logra siempre y cuando exista deseos de superar y con los recursos necesarios para la elaboración de los mismos.

- **Recursos Financieros**

Son el elemento monetario con que cuenta la empresa, puede ser propio o ajeno y de él depende la existencia de la empresa. Los recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez (Lancaster, 2012)

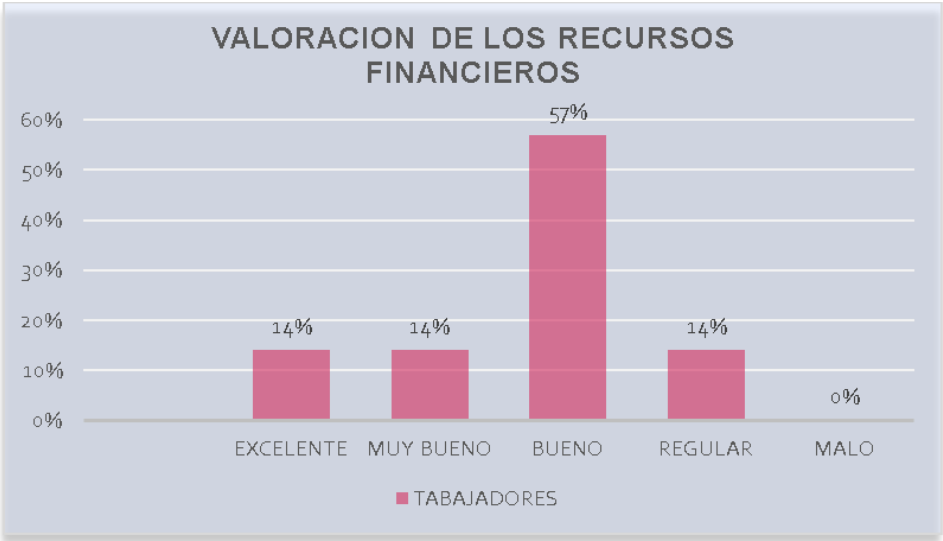
El autor nos explica que cada de una de las empresas pueden contar con recursos financieros ya sea a través de grandes inversiones o de fondos propios para la ejecución de la empresa.

El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros. Las empresas generan estos recursos a partir de diversas actividades. La venta de productos y servicios, la emisión de acciones, las rondas de

capitalización, los préstamos solicitados y los subsidios son algunas de las fuentes de recursos financieros.

En la actualidad la mayoría de las empresas trabajan de la mano con instituciones financieras con el fin de satisfacer todas sus necesidades monetarias y así poder lograr sus objetivos en el funcionamiento de la empresa, es importante determinar que las inversiones son de gran ayuda para las empresas siempre y cuando puedan cumplir en tiempo y forma sus pagos y así no caer en mora los que les afectaría en su crecimiento empresarial. Es importante anteponerse a los potenciales riesgos financieros, que hacen referencia a los eventos adversos y sus consecuencias para la economía, tales como una pérdida inesperada y la repercusión en la estabilidad de una empresa.

Gráfica N° 27



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

En la Gráfica N° 27 se hace mención a la valoración de los recursos financieros de Antojitos Belén, con la encuesta realizada a los trabajadores de dicha empresa se puede constatar de qué manera ellos creen que están los recursos financieros de esta, tenemos que en su mayoría el 57% del personal dice que está en buenas condiciones. Sin embargo, el resto del personal lo valoran como regular, muy bueno y excelente.

En la entrevista que se le realizó al gerente de la empresa coincide con lo dicho por la mayoría de los trabajadores ya que, el también hace mención en que estos recursos se encuentran en buenas condiciones.

Con respecto a lo observado se puede decir que se lleva un buen control de las finanzas de Antojitos Belén, y que es gracias a esto que se realizan las estimaciones y predicciones financieras de la empresa, es un excelente método para la toma de decisiones dado que así se sabe si están avanzando correctamente.

- **Recursos Metodológicos**

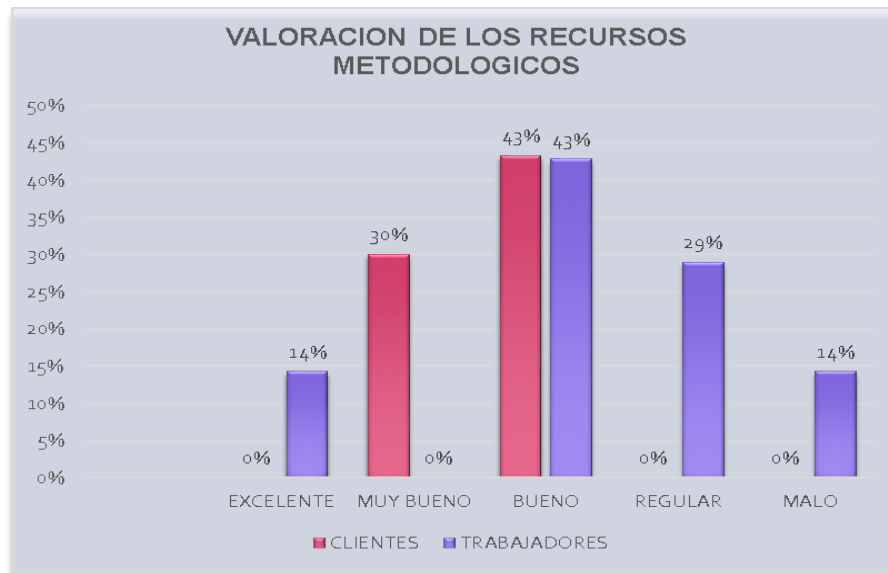
En el ámbito de las ciencias sociales, el recurso de la metodología se enfoca en la realidad de una sociedad para arribar a una conclusión cierta y contundente acerca de un episodio valiéndose de la observación y el trabajo práctico típico de toda ciencia. (Lancaster, 2012)

La metodología es una pieza esencial de toda investigación que sigue a la propedéutica ya que permite sistematizar los procedimientos y técnicas que se requieren para concretar el desafío. Cabe aclarar que la propedéutica da nombre a la acumulación de conocimientos y disciplinas que son necesarios para abordar y entender cualquier materia.

Es imprescindible que el método empleado y la teoría, que ofrece el marco donde se insertan los conocimientos, estén unidos por la coherencia (el cómo y el qué deben ser coherentes entre sí); esto significa que la metodología debe ser utilizada dentro de un marco ideológico, un sistema de ideas coherentes que sean las encargadas de explicar el para qué de la investigación.

El aporte del conocimiento metodológico compete a varias temáticas implicadas en el quehacer científico del investigador social. Los recursos que aquí se disponen son por tanto diversos en su origen, pero todos ellos, cual más, cual menos tienen por fin ayudar a configurar un proyecto de investigación con el suficiente soporte para configurar una propuesta metodológicamente adecuada.

Gráfica N° 28



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

Según los datos obtenidos en la encuesta realizada a clientes y trabajadores de Antojitos Belén para valorar los recursos metodológicos de la misma, se encuentra que tanto el 43% de clientes como el 43% de los trabajadores dicen que la condición de estos recursos es buena.

Con lo expresado por el gerente en la entrevista realizada hay coincidencia con lo también dicho por el personal laboral de la empresa ya que, también hace realce a que los recursos metodológicos de su empresa están en buenas condiciones.

Respecto a lo observado es notorio que las decisiones tomadas por el gerente en función a sus trabajadores contribuyen a caracterizarlos a cada uno, ya que con los fines de aprender y desempeñarse en el área laboral siguen los métodos asignados por su superior.

4.2.1.3 Innovación Empresarial

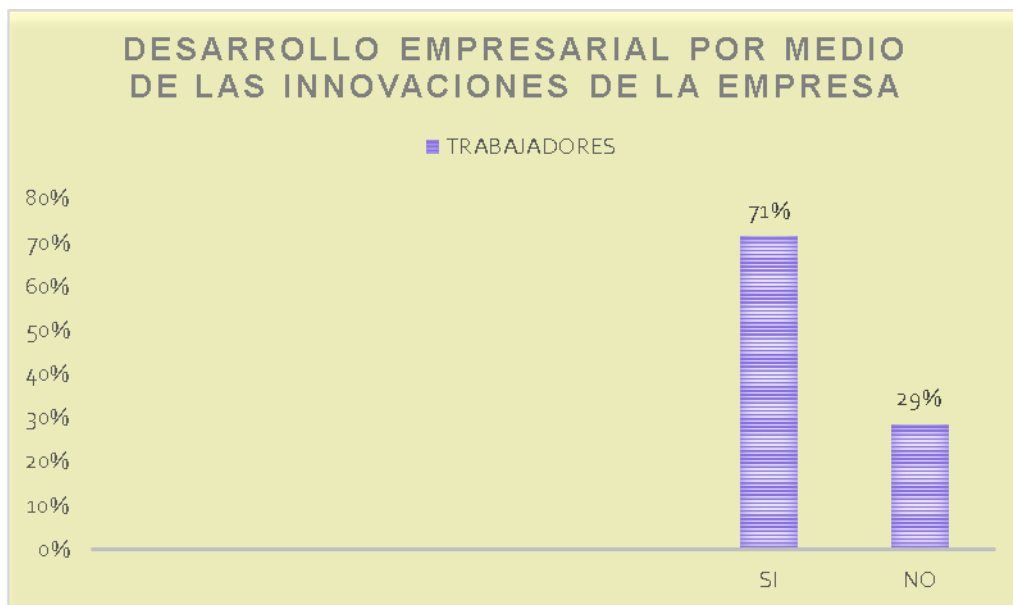
Una Innovación empresarial es una mejora en el módulo de negocio que tiene una empresa, es realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en la propuesta que hace un negocio al Mercado o incluso crear un

Mercado totalmente Nuevo donde no existan competidores. (Ralph E. Anderson, 2012)

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

En la mayoría de las empresas las mejoras de las instalaciones es una herramienta satisfactoria para todos los consumidores debido a que se sientes motivados por los beneficios que obtienen de parte de la empresa. Estos les ayudan a estar en la mente de todos los consumidores. Se debe considerar la innovación como un proceso continuo, sustentado en una metodología que genere conocimiento, el aprovechamiento de nuevas tecnologías, o la generación de oportunidades de innovación. La introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas

Gráfica N° 29



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

En la Gráfica N° 29 realizada a los trabajadores de Antojitos Belén para valorar si la empresa hace innovaciones para desarrollarse empresarialmente, con los datos obtenidos se puede ver que el 71% de los trabajadores dicen que, si se hacen innovaciones, pero un 29% de los mismos dicen que no.

En la entrevista realizada al Gerente de Antojitos Belén asegura hacer innovaciones dentro de la empresa. Lo que concuerda con lo antes mencionado por los trabajadores sin embargo estos cambios o innovaciones deben de hacerse más notorias e informarle a todo el personal de la empresa para que estos sepan en lo que están.

Con respecto a las observaciones realizadas se puede ver un crecimiento empresarial de la empresa desde su inicio hasta el día de hoy, de esta manera el desarrollo en el mercado es notorio y todo gracias a las innovaciones que contribuyen al crecimiento de la misma. Innovaciones no solo estructurales sino también innovaciones en los procesos de ventas y producción del servicio que se oferta, así como también en la publicidad que se muestra dentro del local, es así como se ha logrado llegar a cada uno de los consumidores que hoy en día visitan la Empresa.

a. Innovación De Productos

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

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

Razones para la innovación:

- Mejora la relación con el cliente al presentarle nuevos beneficios.
- Permite nuevos argumentos de ventas.

- Aumenta el nivel de ventas al presionar sobre el índice de sustitución de producto.
- Mejora la imagen de empresa presentándola como activa y moderna.
- Establece barreras de entrada a la competencia.

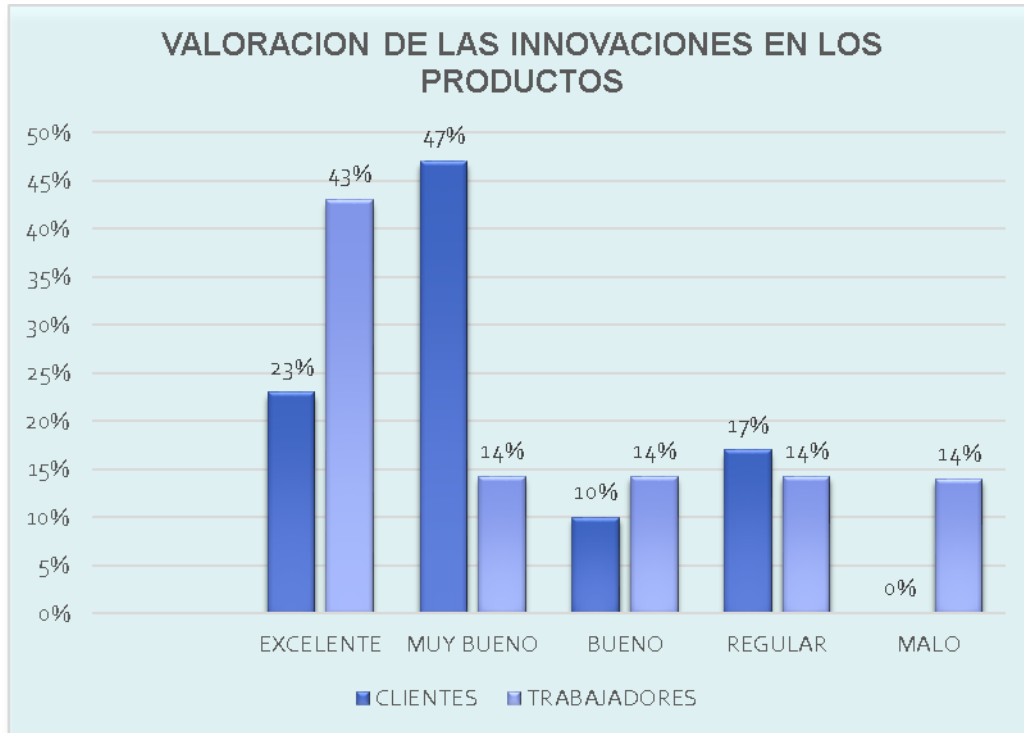
En resumen, el autor nos determina que las innovaciones de los productos ayudan en la fidelidad de los clientes y en evitar barreras en la competencia, los nuevos productos deben ser conocidos y satisfacer las necesidades de todos los consumidores, los que le ayuda al crecimiento en ventas y lograr ser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

Un mercado cada vez más segmentado y consumidores más exigentes, han llevado a las empresas de consumo a centrar gran parte de sus esfuerzos en el área de investigación y desarrollo para la ampliación de sus líneas de productos. Los consumidores suelen tener ya hábitos de compra y preferencias muy marcadas; lo que hace necesario que las empresas busquen incorporar a sus productos novedades y cualidades que los diferencien y despierten la curiosidad e intención de compra de los consumidores.

A menudo se asocia la innovación con una actividad relacionada con la creatividad, el azar o la inspiración de un momento. Pero estos elementos, que pueden ser importantes para que se dé el proceso de innovación, son sólo algunos de los componentes que intervienen en dicho proceso. En efecto, tener ideas es sencillo, tener buenas ideas ya es más complicado, pero lo que realmente constituye un reto estratégico para las empresas es generar continuamente buenas ideas y convertirlas en productos y servicios con éxito comercial en el mercado a lo que llamamos innovación en productos.

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

Gráfica N° 30



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

En la Gráfica N° 30 se muestra la valoración que los clientes y trabajadores dan a las innovaciones de los productos de Antojitos Belén. el 47% de los clientes dicen que es muy buena la innovación de productos, mientras que el 43% de los trabajadores los valoran con excelente. El resto de los porcentajes dan valores de regular y bueno, pero cabe mencionar que el 14% de los trabajadores dicen que son malas las innovaciones de productos.

En la entrevista realizada al Gerente de Antojitos Belén dice que las innovaciones en los productos han sido muy buenas, dado que constantemente se han introducidos nuevos productos para de esta manera brindar a cada uno de sus clientes lo que buscan y así mismo mantenerlos satisfechos.

Según lo que se observó es necesario decir que las innovaciones en los productos permiten que las ventas aumenten y que la empresa no se quede estancada en un mismo punto. Es claro que la imagen de la empresa mejora y se

queda en la mente del consumidor, además de esto al innovar se crean barreras entre la competencia y estas hacen que la empresa pueda competir dentro del mercado. De esta manera se puede constatar que los clientes activos de antojitos belén se sienten parte de la empresa y están conformes con los productos y servicios que la misma les brinda.

b. Innovación De Los Procesos

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

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

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

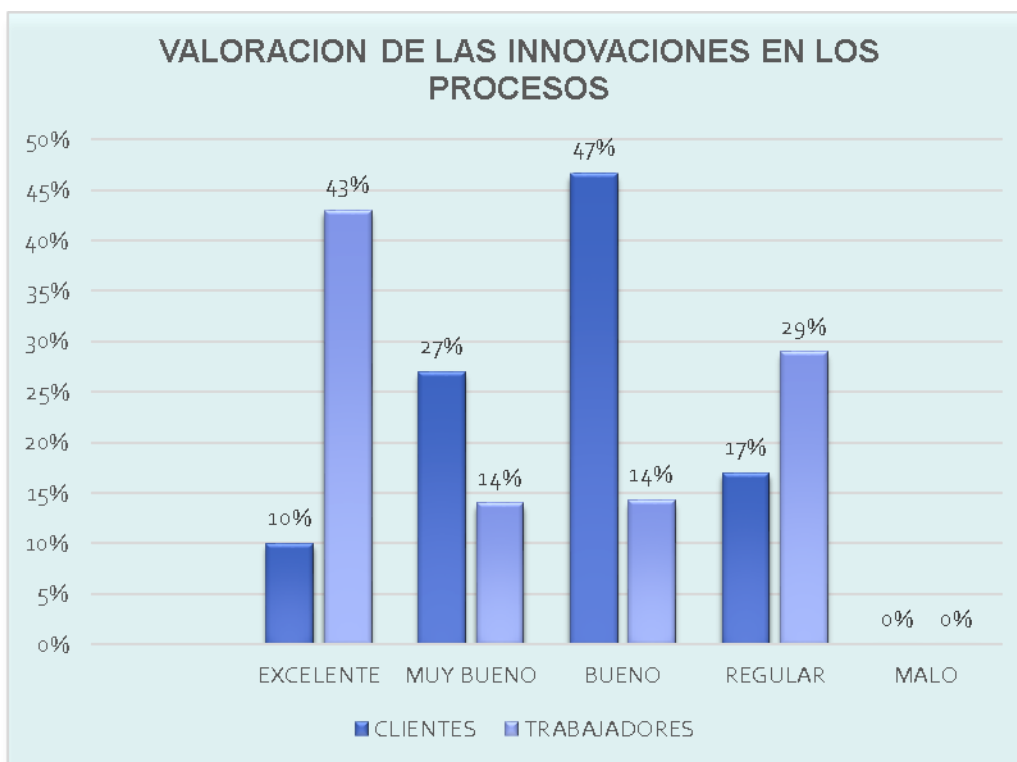
- Establecimiento de la visión del negocio.
- Establecimiento de Políticas y Valores.
- Identificación de Objetivos.
- Selección de Procesos para innovar.
- Identificación de agentes de cambio.
- Desarrollo de una visión de proceso.
- Entrenamiento de los procesos existentes.
- Desarrollo e implementación de los nuevos procesos.

El autor nos expresa que las innovaciones de los procesos van de la mano con la tecnología debido a que trabajan de acuerdo a su producción con el fin de

satisfacer a todo su cliente, para ello deben de organizarse en sus tareas y así mismo cumplir con todos los pasos necesarios para la innovación productiva de la empresa.

En la actualidad cada empresario se ve motivado por implementar nuevas producciones con el fin de hacer más fácil y rápido la elaboración del mismo, no obviando que cada una de la innovación cumpla con los requisitos de la empresa para obtener mejores resultados en el campo laboral y en la satisfacción de los clientes activos. Otra forma de innovar es modificando la forma en que se hacen las cosas dentro de la empresa. Por ejemplo, redefinir los procesos productivos puede servir para aumentar el valor del producto final gracias a un menor coste de fabricación, un menor tiempo de respuesta o una mayor calidad.

Gráfico N° 31



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.

En la Gráfica N° 31 se ve que el 47% de los clientes categorizan las innovaciones de los procesos como buenas, en cambio el 43% de los trabajadores lo valoran como excelente, el resto tanto de clientes como trabajadores le dan

valores entre regular y muy bueno. Se puede ver que ninguno valora como malo estas innovaciones.

Por otra parte, los clientes dicen que existen innovaciones continuamente en los procesos lo que hacen que la empresa genere buenas relaciones con los clientes.

Al igual los trabajadores resaltan que existe innovaciones en los procesos, productos y en el segmento de mercado con fin de proyectar nuevos clientes y crecer en el mercado.

Es por ello que el gerente resalta sus innovaciones y al igual las valoran como buenas las innovaciones en los procesos que se han realizado dentro de Antojitos Belén lo que le ha traído excelentes resultados, pero no solo por ello dejara de innovar en los procesos de su empresa, ya que también dice que constantemente está trabajando en observaciones sobre la manera en que el personal laboral para que no sea un trabajo estático, sino todo lo contrario un trabajo dinámico y cambiante, de esta manera los empleados estarán acostumbrados a la innovación de los procesos y no será complicado que se adapten a un cambio que surja dentro de Antojitos Belén.

Según lo observado en la empresa se puede destacar que existen políticas y valores que son instruidas al personal las cuales se respetan y se cumplen por parte de los mismos y para lo que el gerente es el encargado de llevar el control e innovar si algunas de estas no están siendo cumplidas como se deben y así mismo implementar constantemente la innovación en los procesos de la empresa, o significativamente mejorador los procesos de fabricación, logística o distribución de los productos o servicios que se ofertan, para de esta manera obtener mejor funcionamiento de la empresa dentro del mercado y así mismo cumpliendo con las exigencias de los demandantes para mantener siempre en ellos la satisfacción y conformidad con Antojitos Belén.

V. Conclusiones

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

1. Los componentes de la organización de la fuerza de ventas aplicados en la estructura empresarial de ANTOJITOS BELEN son principalmente la distribución de esfuerzos de ventas por medio del seguimiento de pasos específicos para desempeñar sus funciones asignadas, también el diseño de la estructura organizacional de ventas por productos ya que, esta ofrece un tipo específico, siendo estos alimenticios.
2. Los mecanismos aplicados en las funciones de las ventas en ANTOJITOS BELÉN consisten en las promociones que la empresa ha diseñado para captar la atención de los cliente activos y potenciales, también el uso de la publicidad con diseños atractivos y convincentes para de esta manera entrar en la mente de los consumidores y ser la primera opción de los mismos.
3. El desarrollo empresarial que ha tenido Antojitos Belén, en gran medida se debe al uso de los diferentes componentes de la organización de la fuerza de ventas, lo cual ha provocado necesidad de innovaciones de productos alimenticios y procesos, tanto en las áreas de producción como de distribución.
4. La organización de la fuerza de ventas incide positivamente en el desarrollo empresarial de Antojitos Belén, debido a que la fuerza de ventas tiene pleno conocimiento de lo que se va a ofertar, es por esto que logra para hacer posible la pre y post venta de los productos, lo que ayuda a aumentar considerablemente los recursos financieros de la empresa.

VI. Bibliografía

- Azorín Escolano, A. (1997). *La Remuneración de Vendedores*. Universidad de Alicante: INGRA Impresores.
- Castells, M. A. (2013). *Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores* (12° Edición ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Castillo, Y. A. (2011). *monografías.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos89/proceso-administracion-ventas/proceso-administracion-ventas.shtml>
- David Jobber, G. L. (2009). *Administración De Ventas*. Mexico: Pearson Education.
- Díaz de Castro, N. E. (2003). *Dirección de la Fuerza de Ventas*. Madrid: ESIC.
- Hartley, R. F. (1982). *ADMINISTRACION DE VENTAS*. MEXICO D.F: compañía editorial continental, S.A .
- IUFRO, CATIE. (1995). *Manejo de los Recursos* (5° Edición ed.). Turrialba Costa Rica: CIDIA.
- Katz. (1974). *las cuatro habilidades directivas básicas según Katz* (5ta edición ed.).
- Lancaster, D. J. (2012). *administración de ventas* . Mexico : Pearson Educación, Mexico,2012.
- Ralph E. Anderson, J. J. (2012). *administración de ventas*. Mexico: McGraw-Hill/interamericana,S.A de C.V.
- Ramos Ruíz, J. (12 de Enero de 2013). *JorgeRamosRuizMarketingYPunto*.
- Salvador, M. H. (1999). *Promoción de Ventas* (1° Edición ed.). Mexico: Editorial continental S.A.

VII. Anexos

• Anexo I: Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
Variables	Sub variables	Sub - Sub variables	Indicadores	Intrumentos	Dirigido a:	Preguntas:
Organización de la Fuerza de Ventas	Componentes de la Organización de la Fuerza de Ventas	Estructura organizacional de las ventas	Por producto / marca	Encuesta / Entrevista / Observación	Clientes	¿Cuales de los siguientes componentes se observa en el desarrollo de las funciones de los vendedores de la empresa Antojitos Belen?
			Por función		Empleados	¿Cuáles de los siguientes sistemas de organización han utilizado para que la fuerza de venta realice sus funciones asignadas?
			Por territorio / geográfico		Propietario	¿Qué componentes de organización han utilizado para que la fuerza de venta realice las funciones asignadas?
			Por cliente		Negocio	¿Qué tipos de sistemas de organización de ventas que utilizan se pueden observar?
		Distribución de los esfuerzos de ventas	Asignación de tareas	Empleados	¿Cuáles de los siguientes procesos han utilizado en algún momento para hacer la distribución de los esfuerzos de ventas?	
			Asignación de Recursos	Propietario	¿Qué sistemas de organización han utilizado para asignarles recursos y tareas a la fuerza de ventas?	
				Negocio	¿Cuáles de los siguientes procesos para hacer la distribución de esfuerzos de ventas se aplican?	
		Mecanismos aplicados en las funciones de ventas	Publicidad	Clientes	Encuesta / Entrevista / Observación	¿Cuáles de los siguientes sistemas de ventas ha observado en la empresa ANTOJITOS BELESN?
			Promoción			
			Regalos	Empleados		¿Con cual de los siguientes mecanismos aplicados en las funciones de ventas considera que han tenido éxito?
			Oferas	Propietario		¿Qué mecanismos han utilizado en la fuerza de ventas para tener éxito?
			Rebajas			
			Ferías	Negocio		¿Con cual de los siguientes mecanismos aplicados en las funciones de ventas considera que han tenido éxito?
		Concursos, etc.	Negocio	¿Con cual de los siguientes mecanismos aplicados en las funciones de ventas considera que han tenido éxito?		

Desarrollo Empresarial	Crecimiento de la Empresa	Fortalecimiento de habilidades	Habilidades técnicas	Encuesta / Entrevista / Observación	Clientes	¿Cómo valora las siguientes habilidades en los vendedores de la empresa?
			Habilidades humanistas		Empleados/Negocio	Valore en la siguiente escala las habilidades del personal de la empresa Antojitos Belén.
			Habilidades conceptuales		Propietario	¿Cómo valora las habilidades del personal de la empresa?
		La eficiencia y la eficacia	La eficiencia	Encuesta / Entrevista / Observación	Empleados	¿Con que acciones han tenido buen desarrollo empresarial?
			La eficacia		Propietario	¿Con cuales de las siguientes acciones han tenido buen desarrollo empresarial?
		Los Recursos	Recursos materiales	Encuesta / Entrevista / Observación	Clientes	¿Como valora las condiciones de los siguientes recursos de la empresa?
			Recursos humanos		Empleados	Del 1 al 5 ¿Cómo valora las condiciones de los recursos de la empresa? ¿Qué tanto aprovecha los recursos que la empresa le facilita?
			Recursos tecnicos/tecnologicos		Propietario	¿Cómo valora el aprovechamiento de los recursos que la empresa le facilita a los trabajadores?
			Recursos financieros		Negocio	¿Cómo valora las condiciones de los recursos de la empresa?
			Recursos metodologicos			
		Innovación empresarial	Innovación en los productos	Encuesta / Entrevista / Observación	Clientes	¿Cómo valora las innovaciones que ha observado en la empresa?
					Empleados	Del 1 al 5 ¿Cómo valora las innovaciones realizadas en la empresa?
			Innovación en los procesos		Propietario	¿Qué tipo de innovaciones ha realizado en la empresa?

- **Anexo II: Encuesta a Clientes de Antojitos Belén**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa



ENCUESTA

Dirigida a los clientes de la empresa ANTOJITOS BELEN

Estimado Señor (a): está encuesta se hace con el objetivo de analizar la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial de ANTOJITOS BELEN 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 manejaban con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

Seleccione y valore de acuerdo a lo que se pide.

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

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

2. ¿Cuáles de los siguientes componentes se observa en el desarrollo de las funciones de los vendedores de la empresa ANTOJITOS BELEN?

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 ANTOJITOS BELÉN?

Indicador	Si	No
Publicidad		
Promoción		
Ofertas		
Concursos		
Ferias		
Regalías		

4. ¿Cómo valora las siguientes habilidades en los vendedores de la empresa?
(5. Excelente 4. Muy buenos 3. Bueno 2. Regular 1. Malo)

Indicador	1	2	3	4	5
Habilidades técnicas					

Habilidades humanísticas					
Habilidades conceptuales					

5. ¿Cómo valora las condiciones de los siguientes 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)					

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

(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 III: Encuesta a Trabajadores de Antojitos Belén**



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa

ENCUESTA

Dirigida a los trabajadores de la empresa ANTOJITOS BELEN

Estimado Señor (a): está encuesta se hace con el objetivo de analizar la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial de ANTOJITOS BELEN 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 manejaban con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

Seleccione y valore de acuerdo a lo que se pide.

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

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

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

Indicador	Si	No
Por producto		

Por marca		
Por función		
Por territorio		
Por cliente		

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

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

Asigna recursos tecnológicos para que realicen sus funciones de ventas		
Todos trabajan con los mismos recursos tecnológicos y materiales		

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

Indicador	Si	No
Publicidad		
Promoción		
Ofertas		
Concursos		
Ferias		
Regalías		

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

	Si	No
Fortaleciendo las habilidades del personal		
Haciendo manejo eficiente y eficaz de los recursos		

Haciendo innovaciones en la empresa		
-------------------------------------	--	--

6. Valore en la siguiente escala las habilidades del personal de la empresa ANTOJITOS BELEN

(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 financieros					
Recursos tecnológicos					
Recursos metodológicos (proceso de ventas)					

10. Del 1 al 5 (¿cómo valora las innovaciones realizada en la empresa ANTOJITOS BELEN?)

(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: Entrevista a Gerente de Antojitos Belén



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa

ENTREVISTA

Dirigida al propietario de la empresa ANTOJITOS BELEN

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

Seleccione y valore de acuerdo a lo que se pide.

1. ¿Qué componentes de organización han utilizado para que la fuerza de ventas realice las funciones asignadas?
2. ¿Qué sistemas de organización han utilizado para asignarle recursos y tareas a la fuerza de ventas?
3. ¿Qué procesos utilizan para hacer la distribución de los esfuerzos de ventas?

4. ¿Qué mecanismos han utilizado en las fuerzas de ventas para tener éxito?

5. ¿Con que acciones han tenido 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: Guía de Observación**



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa

OBSERVACION

Dirigida a la empresa ANTOJITOS BELEN

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

Seleccione y valore de acuerdo a lo que se pide.

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

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

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

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

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

Indicador	Si	No
Asignación de tareas		
Asignación de recursos		

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

Indicador	Si	No
Publicidad		
Promoción		

Ofertas		
Concursos		
Ferías		
Regalías		

5. Valore en la siguiente escala las habilidades del personal de la empresa ANTOJITOS BELEN

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

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

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

Indicador	1	2	3	4	5
Recursos humanos					
Recursos materiales					
Recursos tecnológicos					

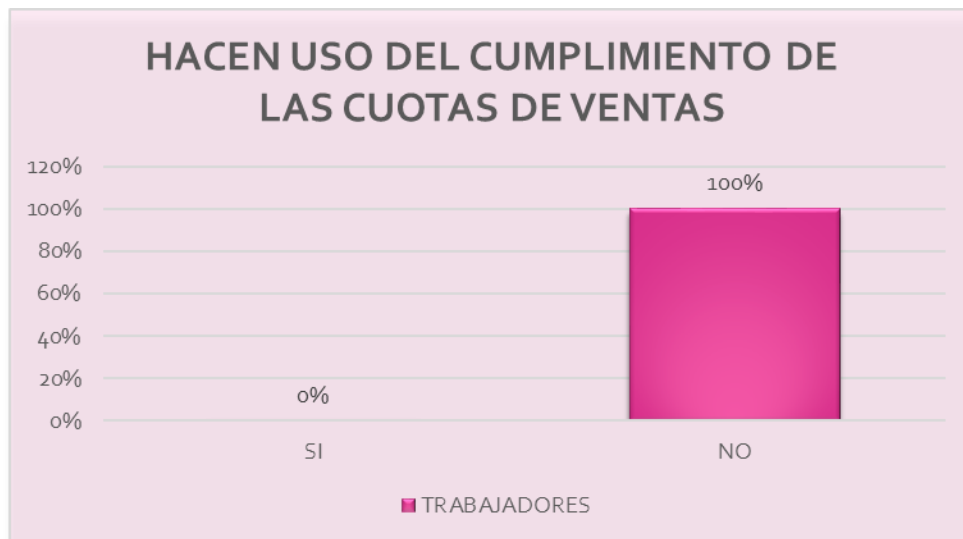
Recursos metodológicos (proceso de ventas)					

- **Anexo VI: Gráfica con Porcentaje 100%**



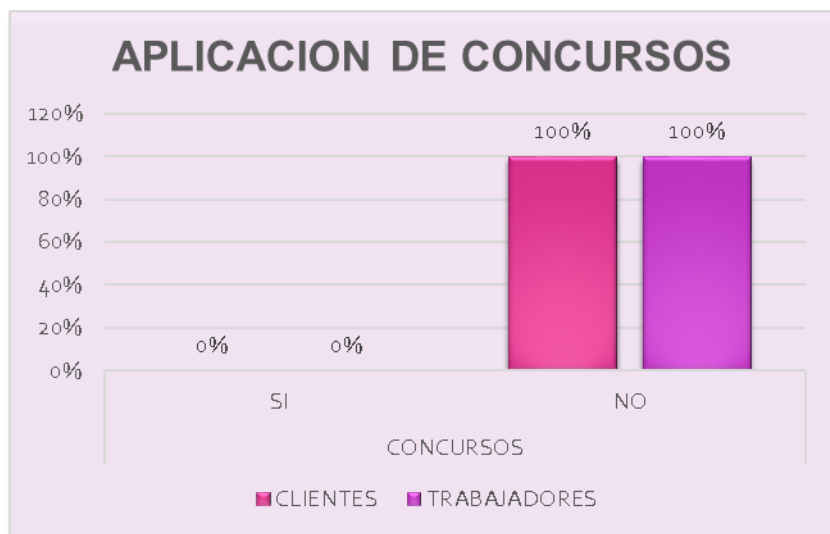
Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

- **Anexo VII: Gráfica con Porcentaje 100%**



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a trabajadores.

- **Anexo VIII: Gráfica con Porcentaje 100%**



Fuente: Autoría propia (Anduray, Flores), a partir de encuesta aplicada a clientes y trabajadores.