

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA FACULTAD
REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
UNAN – FAREM MATAGALPA.



SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO
EN MERCADOTECNIA

Tema:

Incidencia de la Organización de la Fuerza de venta en el Desarrollo Empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del municipio de Matagalpa durante el año 2016.

Subtema:

Incidencia de la Organización de la Fuerza de venta en el Desarrollo Empresarial de Tienda Stándar Chontal del municipio de Matagalpa durante el año 2016.

Autoras:

Br. Marluz Victoria Choza Herrera.
Br. Joseling Karina Flores Martínez.

Tutor: Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez.

Matagalpa, Enero, 2017

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA FACULTAD
REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
UNAN – FAREM MATAGALPA.



SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO
EN MERCADOTECNIA

Tema:

Incidencia de la organización de la Fuerza de venta en el Desarrollo empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del municipio de Matagalpa durante el año 2016.

Subtema:

Incidencia de la organización de la fuerza de venta en el Desarrollo Empresarial de Tienda Stándar Chontal del municipio de Matagalpa durante el año 2016.

Autoras:

Br. Marluz Victoria Choza Herrera.

Br. Joseling Karina Flores Martínez.

Tutor:

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez.

Matagalpa, Enero, 2017

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento	ii
Agradecimiento	iii
CARTA AVAL.....	iv
Resumen.....	v
I. Introducción.....	1
II. Justificación.....	5
III. Objetivos	7
IV. Desarrollo.....	8
4.1 Organización de la fuerza de venta:	8
4.1.1 Componentes de la organización de la fuerza de venta.	8
4.1.1.1 Estructura organizacional de la fuerza de ventas.....	9
4.1.1.2 Distribución de los esfuerzos de ventas	21
4.1.1.3 Mecanismos aplicados en las funciones de ventas.	35
4.2. Desarrollo Empresarial.....	51
4.2.1 Crecimiento de la Empresa.....	52
4.2.1.1 Fortalecimientos de habilidades:	53
4.2.1.2 Manejo eficiente y eficaz de los recursos de la empresa.....	63
4.2.1.3 Innovación Empresarial	77
V. Conclusiones.....	86
VI. Bibliografía	87
Anexos.....	89

Dedicatoria

Este trabajo lo dedicamos:

A Dios por todas las gracias obtenidas a través de su misericordia, su divina providencia a lo largo de todo este trayecto universitario y su Espíritu Santo que nos ha guiado en cada decisión e iluminado para realizar el trabajo que se nos ha encomendado como estudiante, y nuestra madre Virgen María quien ha intercedido por todas nuestras necesidades.

A nuestros padres quienes han aportado en bienes materiales y bienestar emocional con su apoyo y confianza en las capacidades que Dios nos ha brindado, por su lucha, entrega, consejos dedicación y acompañamiento a lo largo de estos cinco años.

Marluz Victoria Choza Herrera.

Joselíng Karina Flores Martínez.

Agradecimiento

A Dios por permitirnos concluir este trabajo, dando paso a una nueva etapa de vida, regalando fortaleza para superar cada desafío en el trayecto de nuestra carrera por permitir ver las maravillas de la vida en cada momento.

A mis padres **José Abelino Flores Soza** y **Mercedes del socorro Martínez** por los valores que inculcaron durante toda mi vida por su apoyo incondicional, por sus ejemplos de superación y entrega total.

A mis hermanos y familias quienes nos han dado la oportunidad y brindado la confianza de nuestras capacidades para concluir con éxito, por acompañarnos y motivarnos siempre.

A nuestra tutora Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez, y docentes quienes nos acompañaron durante estos cinco años, por su dedicación por su empeño realizado en la muestra de compartir sus conocimientos y tiempo.

Finalmente a nuestros compañeros quienes hemos compartido durante estos cinco años y han demostrado solidaridad, unidad en nuestro desempeño como estudiantes por todas la experiencia únicas y por todos los proyectos que compartimos,

Joselíng Karina Flores Martínez

Agradecimiento

A Dios que ha proveído de gran manera desde el inicio de la carrera, permitiendo superar cada reto, llenando de fortaleza y sabiduría para poder culminar este recorrido con éxito.

A mis padres, hermanos y seres cercanos, quienes han colaborado con las muestras de apoyo emocional, material, estando presente en cada decisión confiando en las capacidades y destrezas para enfrentar las dificultades, siendo de esa manera un motor para concluir con éxito.

A nuestra tutora Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez, y docentes quienes han aportado con la educación, formándonos como grandes profesionales al compartir sus conocimientos y tiempo.

Finalmente a todos los compañeros que fuimos parte de un equipo logrando el objetivo de culminar nuestros estudios, mostrando unidad y solidaridad.

Marluz Victoria Choza Herrera.



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN – Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa
FAREM Matagalpa

CARTA AVAL

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

Como tema específico **“Incidencia de la Organización de la Fuerza de Venta en el Desarrollo Empresarial de la Tienda Stándar Chontal del Municipio de Matagalpa, durante el año 2016**, elaborado por las Bachilleres: **Marluz Victoria Choza Herrera**, carné N° 12062073 y **Joseling Karina Flores Martínez**, carné N° 12061710. 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 **Choza 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

En la siguiente investigación se aborda sobre la incidencia de la organización de la fuerza de ventas de tienda Standar Chontal en el desarrollo empresarial. La tienda está ubicada en la parte norte de Matagalpa fundada hace cuatro años y dirigida venta al detalle, bajo la dirección de su propietario Sr. Alejandro Montenegro.

El propósito de llevar a cabo esta investigación es obtener información y resultados de la aplicación de las variables, organización de la fuerzas de ventas y desarrollo empresarial, la relación que existe entre ellas y las actividades realizadas en el negocio en función de las mismas.

Para realizar la investigación se utilizó las encuestas a trabajadores y clientes como herramientas de consulta y métodos de observación por los cuales se triangularon los resultados que facilitaron los datos recopilados de las diferentes variables.

La tienda es un negocio permanente en el mercado desde su apertura, una organización abierta a cambios y continuas mejoras en su proceso de crecimiento, con una buena aceptación en el mercado, por ello es importante aprovechar esta fortaleza que ha logrado formar y trabajar para que aumente y de esa manera llene las expectativas de los clientes activos y potenciales.

A través de la investigación se obtuvieron resultados cercanos a los objetivos planteados dando a conocer la realidad de la organización y la importancia del recurso humano para la toma de decisión y el impacto de esta en el desarrollo empresarial.

I. Introducción

El mundo empresarial gira en torno al desarrollo, constantemente se llevan a cabo actividades en función a ese objetivo que es alcanzar una sostenibilidad y un crecimiento continuo, para lograr este desarrollo es indispensable la organización de la fuerza de ventas, aspectos a mejorar y fortalecer para dar solidez al negocio como tal. En Nicaragua la mayoría de estudios remiten a datos del MIFIC desde 1996 donde se clasifican a las empresas únicamente por variable de empleo lo que significa que la empresa no puede subsistir por sí sola, existe un equipo que trabaja con un mismo fin en pro a la empresa, parte de ella es la fuerza de ventas quienes son la imagen del negocio o quienes entran en contacto directo con el cliente, si esta goza de un sólido equipo y una plena organización en lo que concierne, las empresas o negocios construyen día a día su desarrollo empresarial convirtiéndose para los colaboradores un lugar en donde pueden desempeñar sus habilidades y aportar al crecimiento de la misma.

El presente documento recopila información en base al funcionamiento del equipo de ventas en las PYMES, de modo que proporciona objetivos y desarrolla contenidos de las variables organización de la fuerza de ventas y desarrollo empresarial por lo cual es enriquecedora para conocimientos prácticos y teóricos.

Para abordar la investigación, se dividió la misma en cuatro etapas los cuales se describen brevemente a continuación:

En la primera etapa se plantea el problema de investigación, ¿Cuál es la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial de la tienda Stándar Chontal en el departamento de Matagalpa en el año 2016? su formulación, objetivos, si se logra identificar los componentes de la organización de la fuerza de ventas de esa manera identificar la forma que la empresa hace uso de esta variable y como esta aporta al desarrollo valorando su importancia y repercusión en el negocio, justificación donde se aborda de forma más específica

el punto al que se quiere dar respuesta a través de este estudio con el fin de que los objetivos faciliten la manera de conocer el impacto que trae un buen desempeño organizativo de la fuerza de ventas en la empresa o negocio.

En la segunda etapa, referente al desarrollo, plantea la fundamentación teórica a través de la revisión de la literatura sobre el tema, se da la definición de términos básicos, acerca de las diferentes variables donde la primera aborda la organización de la fuerza de ventas, como está establecida cada función de sus actividades y lo que resulta su buen funcionamiento ya que si es utilizada de forma adecuada el negocio alcanzará un desarrollo empresarial lo que refiere a la segunda variable de estudio, conociendo de las variables antes mencionadas se podrá facilitar el sistema y operacionalización de variables,(ver anexo #1) de esta forma se proporciona bases que pueden servir como sustentos para tener mayor conocimiento de lo que la empresa con su fuerza de ventas realiza en pro del desarrollo.

La investigación realizada está basada de varias fuentes que componen la misma a través de la recopilación de datos formativos que sirven como antecedentes y de vital importancia para ampliar el estudio investigativo, a continuación se detallan algunos:

En el documento Informe pyme región de arrequipa 2002 el autor Daymon B. Centry Villafuente nos refiere al crecimiento de la pymes en las diferentes partes del mundo, destacando que en Japón existe un promedio de 9.1 millones de pequeñas empresas que generan 67.2 millones de empleos, bajo este panorama el sector pyme toma mayor fuerza en el contexto económico social.

Otro de los cuales sirvió como apoyo de la investigación es: El impacto de fomentar una cultura de emprendimiento en los estudiantes del programa de administración de empresa en la universidad sur colombiana el autor Carlos Enrique Rodríguez donde muestra que el empleador juega un papel importante en el desarrollo empresarial, al crear empresas y construir con la región socio económico de la región.

También es importante considerar los trabajos realizados como tesis y monografías las cuales sirven como reforzamiento y amplio conocimiento para el trabajo investigativo, a continuación se mencionan algunas de ellas:

Monografía, Tema: Calidad de la atención al cliente brindada por la fuerza de ventas de Panadería y Repostería Belén en el periodo 2014, sus autores: Heykel Sofía Soza García y Santos Hilda Tinoco Arancibia, quienes hacen referencia de la fuerza de ventas, el desempeño, si se cumple con la calidad de atención al cliente, lo que permite a nuestro trabajo investigativo resaltar la importancia de que exista una buena organización de este equipo, lo que garantiza su incidencia para obtener un desarrollo en el negocio.

Seminario de graduación; Planeación y organización de la fuerza de ventas en las pymes de Nicaragua. Sus autores: Erick Joel Ramírez Vásquez y Martín Alonso Pineda Escobar, noviembre 2005, quienes argumentan que con la firma del tratado de libre comercio la mayoría de las pymes implementan eficientemente planes estratégicos.

En la tercera etapa, diseño metodológico, se refiere al tipo de investigación, instrumentos de recolección de datos y procedimientos utilizados para llevar a cabo la investigación, siendo la penúltima, pero de mucha importancia para la investigación ya que podrá definir y decidir qué tipos de medios se debe de utilizar para optimizar el estudio y obtener resultados de los mismos partiendo de las variables y considerando el impacto de estudio.

Para Arias F. (1999) La metodología de un proyecto incluye todo tipo o tipos de investigaciones, las técnicas o procedimientos que serán utilizados para concluir la indagación.

La siguiente investigación tiene un enfoque cuantitativo con algunos aspectos cualitativo, según Sampieri “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de los datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población el enfoque cualitativo utiliza primero para descubrir y refinar preguntas

de investigación” la información es medible y de mayor facilidad para analizar los resultados obtenidos.

Según Belzabeth Tovar, el paradigma es positivista “pretende verificar, predecir y comprobar ya que a través de estas etapas interpreta la realidad a partir de la cual plantea hipótesis y teorías” la información realizada se obtuvo de manera externa e interna y se espera genere buenos resultados a través de las diferentes herramientas lo cual permite que el estudio refleje datos reales o más cercanos al objetivo.

Según Hernández Sampieri el nivel de profundidad de conocimiento de esta investigación es correlacional, ya que según el autor, estas “Estudian las relaciones entre variables dependientes e independientes, es decir se estudia la correlación entre dos variable” los resultados obtenidos de la organización, por medio de investigaciones, entrevistas, encuestas según las variables de estudio, la información se podrá ejercer de forma realista con el objetivo de dar respuesta a problemas o eventualidades.

Según Hernández Roberto “Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento en un tiempo único, con el propósito de describir variable y analizar su incidencia en el momento dado” El tiempo de la investigación es transversal ya que se analizó un tiempo determinado como es el año 2016 y se aplicó instrumentos una sola vez.

El tipo de muestreo por conveniencia según John W. (2008) El procedimiento de muestreo cuantitativo en el que el investigador selecciona a los participantes que están dispuestos y disponibles para ser estudiados.

La muestra está conformada por la fuerza de venta que reúne 30 trabajadores y 59 clientes que fueron tomados a conveniencia de estudio en el tiempo que estuvimos en la tienda tomando en cuenta a los que visitan el lugar para realizar su compra, es decir clientes activos.

Para realizar la siguiente investigación se aplicará la entrevista al encargado del negocio la encuesta al personal de venta y cliente. Las variables a estudiar son la organización de la fuerza de ventas y el desarrollo empresarial.

El procesamiento de la información obtenida se utilizó los métodos de análisis, descomponiendo la realidad en sus elementos esenciales y examinados cada uno por separado, procesando los datos obtenidos en el programa de Excel.

En la cuarta etapa, la bibliografía y los anexos, facilitando datos bibliográficos que da cientificidad al estudio, y los anexos que son los instrumentos los cuales se aplican a los clientes (Anexo #2) colaboradores, (Anexo # 3) entrevista ha encargado de tienda. (Anexo # 4)

II. Justificación

La investigación tiene el propósito de identificar el impacto que tiene aplicar con éxito y lo que implica una buena asignación de los recursos y cumplimiento de las actividades de ventas. Se investiga esto con el fin de conocer y determinar las diferentes oportunidades que tienen las pequeñas empresas de manera que se determine el grado de incidencia al realizar esta práctica, beneficiando así a todas las pequeñas empresas en desarrollo, creando al mismo tiempo una fuerza de ventas sólida y de prestigio, de la misma manera que garantiza a los clientes mayor seguridad, estabilidad, confianza, a la vez un gran impacto en el desarrollo del país.

Es de vital importancia conocer el impacto que tiene una buena organización del equipo de ventas tanto para la empresa como para los clientes, y de qué manera influye en el desarrollo empresarial, lo que servirá como base o fuente de conocimiento para quienes deseen saber de dicho tema, la fuerza de ventas es uno de los elementos indispensables dentro de una organización, son los medios por los cuales se llevan los diferentes productos y servicios a todo mercado.

Para definir organizar y controlar los esfuerzos de venta de esta manera ver el grado de eficiencia y eficacia dentro de ellas en el desarrollo organizacional, con el propósito de conocer la situación actual del negocio, si la fuerza de ventas está aprovechando todos sus recursos y definiera qué estrategias se pueden emplear según el medio.

Para mejorar las ventas al mismo tiempo se brinda información fundamental sobre el desarrollo de la fuerza de ventas la técnicas y habilidades que se pueden implementar proporcionado a sus clientes un servicio de calidad

Esta investigación tiene un gran impacto en el mercado, ya que es de mucha importancia para las empresas el crecimiento a través de elemento humano, sus constantes innovaciones y la capacidad de satisfacer una necesidad en un mercado que está en constante innovación a la vez destacar, el análisis profundo en cuanto a las decisiones tomadas para el crecimiento ya que de ellas depende el éxito de toda estrategia.

Esta información será útil para que las instituciones encargadas de brindar apoyo a las pequeñas y medianas Empresas (PYMES) para fortalecer el recurso humano y lograr un impacto positivo en el desarrollo empresarial, a su vez evaluar y aprovechar todo los elementos de la organización para lograr un rendimiento económico óptimo y así mejorar la calidad de servicio tanto para clientes y colaboradores.

Las pequeñas y medianas Empresas (PYMES) son las organizaciones que proyecta un gran crecimiento en la economía en los siguientes años por ende esta información recopilada sirve como guía para los pequeños empresario y los que se formaran en esto temas, tanto como para los investigadores y estudiantes quienes se interesen en esta problemática.

III. Objetivos

Objetivo General:

Analizar la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial de Tienda Standar Chontal del municipio de Matagalpa durante el año 2016.

Objetivos específicos:

1. Identificar la aplicación de los componentes de la organización de la fuerza de ventas en la tienda Standar Chontal.
2. Determinar los mecanismos aplicados en las funciones de ventas de la empresa tienda Standar Chontal.
3. Describir el desarrollo empresarial que ha tenido la empresa Standar Chontal con los componentes de la organización de la fuerza de ventas utilizadas.
4. Valorar la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial de Standar Chontal durante el 2016.

IV. Desarrollo

4.1 Organización de la fuerza de venta:

La organización de las fuerzas de ventas, no es más que la asignación de tareas, recursos y la definición de líneas de mando (Johnston & Marshall, 2007).

Para el autor la fuerza de ventas es un conjunto de vendedores con los que cuenta la empresa, es aquello que generalmente enlaza la empresa con los clientes actuales y potenciales; este proceso requiere que la fuerza de ventas se organice de manera que le sea posible trabajar de forma estrecha con ciertos segmentos de los clientes. Las empresas dirigidas a los clientes ahora deben de organizar sus fuerzas de ventas a partir de los mercados, no de las líneas de productos.

La organización de las fuerzas de ventas estará condicionada a cada empresa y las necesidades que esta presenta. El gerente de ventas es quien decide cómo están estructuradas las ventas, una adecuada organización de las fuerzas de ventas permite ordenar las actividades de un grupo de vendedores de una determinada empresa, también ayuda para mejorar las ventas y alcanzar los objetivos planeados.

4.1.1 Componentes de la organización de la fuerza de venta.

Consiste en la administración de la fuerza de venta. Incluye establecer objetivos y diseñar estrategia para la fuerza de venta, además reclutar, seleccionar, entregar, supervisar y evaluar a los representantes de ventas en la firma. Lo mencionado ayuda a tener datos históricos de la empresa (Magaña, 2013).

El autor señala que los componentes de la fuerza de ventas, no es más que la administración de estos recursos humanos que dan cumplimiento a los objetivos planteados por el negocio, lo que refiere a la forma de diseñar o plantear estrategias que se lleven a cabo para reforzar los mismos, además la escogencia o selección para ejercer una actividad la cual será supervisada para medir o valorar su desempeño en el negocio.

Uno de los negocios que sirve como ejemplo a este concepto son las tiendas comerciales quienes se dan la tarea de ordenar, distribuir y vender sus productos contando con un fuerza de ventas a cargo de cada función, logrando así que el producto se mantenga en el mercado por medio del esfuerzo realizado por cada miembro del negocio.

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 (Johnston & Marshall, 2007)

El autor define como la actividad debe estar dirigida y ordenada de modo que la empresa se beneficie, brindar estabilidad y continuidad a las actividades que son designadas a la fuerza de ventas, y los diferentes departamentos de la empresa, proporcionando de ese modo el seguimiento o supervisión de las actividades realizadas por un objetivo en común que es el mantenimiento y crecimiento de la empresa o negocio destacando la importancia de trabajar en grupo. Aunque hay muchos tipos de estructuras organizacionales desarrolladas para cumplir con las llaves de cada organización, todas proveen una jerarquía de manera distinta según el giro de la organización en el tipo de clientes territorio o funciones, cada una proyecta sus ventajas y desventajas pero depende de cada organización aprovecharla al máximo.

Las pequeñas empresas trabajan en función de la organización de la estructura organizacional ya que desde las asignaciones de las actividades se da esta estructura, que puede ser dividida las funciones de ventas, en el establecimiento, como en atención al cliente, caja, logística, esta fuerza trabaja en grupo con un fin en común lo cual es cumplir con los objetivos del negocio.

Gráfica # 1



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La gráfica número uno representa que tanto el 100% de los clientes, como el 68% de los trabajadores si aceptan que hay una estructura organizacional de las ventas, en cambio el 32% de los trabajadores afirma que no existe tal estructura, lo que refiere que para los clientes y trabajadores la tienda tiene este alcance en la definición de una estructura de ventas, obteniendo un mínimo porcentaje en lo que los trabajadores según su desempeño en el negocio no consideran que exista tal estructura.

En la entrevista realizada, se indicó que dentro del negocio si existe una estructura organizacional en las ventas, en cada área se trata de definir los productos a ofrecer, que cada vendedor conozca su actividad y ayude al cumplimiento de los objetivos del negocio.

Se observó que el negocio es un lugar amplio en la oferta de mercaderías hay muchas actividades a realizarse y varias de ellas estructuradas, poseen un vasto personal que cubre cada área estructurada en sus necesidades, sobre todo en temporadas que el movimiento de clientes es mayor. El grado de coordinación entre encargado de tienda, jefes de áreas y personal de ventas es efectivo ya que la información transmitida es fluida y cumple con los objetivos que se plantean.

La estructura organizacional de la tienda es un indicador importante ya que los clientes definen y perciben su existencia, además posee atributos que ayuda a que se dé con mayor facilidad tal estructura como la orientación, comunicación y coordinación. Los trabajadores deben aprovechar la estructura para que la definición de las actividades sea mejor reflejada y realizada para dar cumplimiento a la misma.

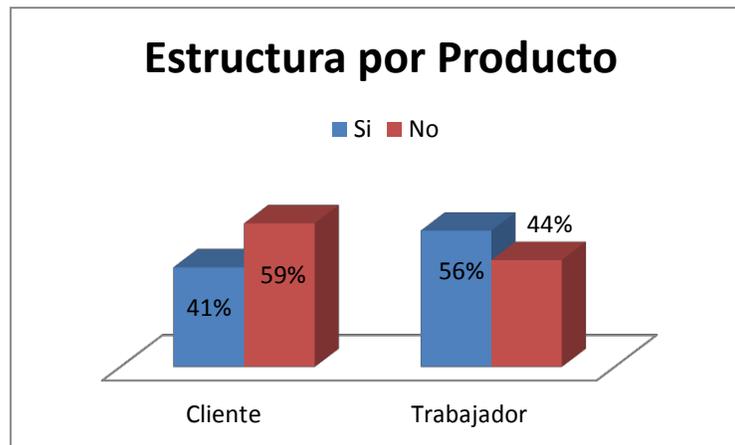
Producto

La organización de ventas orientada al producto permite al gerente de ventas controlar el esfuerzo de ventas que asigna a los distintos productos de la línea de la compañía. (Johnston & Marshall, 2007)

El autor señala que este método de la organización de ventas dirigida al producto o marca dentro del negocio es de mayor facilidad obtener el control de las ventas por lo tanto facilita procesos para los cuales se debe de tener un dato más exacto como lo es para la retroalimentación de inventario y para el control de las ventas realizadas.

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, para las tiendas que ofrecen variedad de productos es difícil especializarse en esta estructura ya que se requiere de mayores costos para especializarse en productos y adquirir mayor personal.

Gráfico # 2



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

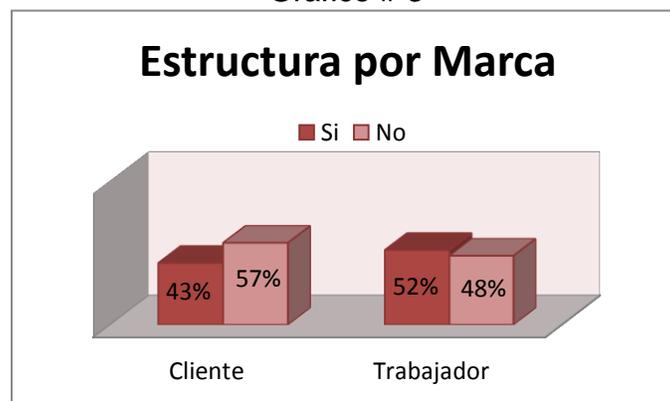
La gráfica número dos muestra que tanto el 59% de los clientes, como el 44% de los trabajadores dicen que no existe esta estructura, el 56% de los trabajadores como el 41% de los clientes afirma que si existe esta función, los clientes en su mayoría no determinan que exista esta tal estructura, sin embargo trabajadores definen que el negocio se estructura en base a esta función por producto ya que se establecen áreas para ofrecer las diferentes mercaderías.

El encargado refleja en la entrevista realizada, las áreas están estructuradas con variedad de productos, como es el área de los niños donde hay ropa, zapatos entre otros, sin embargo hay áreas que están estructuradas por producto por ejemplo zapatos, definiendo de esta manera que según el producto que se ofrece puede estructurarse de esa manera.

Se observó que algunas áreas se encuentran estructuradas por producto, confirmando de esa manera lo recopilado en la entrevista determinando que por ser una tienda que ofrece variedad de productos es muy difícil que se pueda estructurar de esa manera ya que requeriría de personal y muchas modificaciones, sin embargo hay áreas que se estructuran por productos ya que es necesario por tipo de mercadería y la demanda que existe, por lo tanto requiere de un mayor esfuerzo de personal en las ventas.

La organización está en vías de desarrollo y oportunidades de incluir variedad en su mercadería, abierta a continuas mejoras para cubrir la demanda de los clientes, hace énfasis en la estructura de productos cotidianos para la pronta localización, siendo esta una estrategia para la identificación de productos en los clientes, se debe de aprovechar más estas condiciones en las áreas definidas por productos y en la medida de la ampliación del local para aprovechar las oportunidades de crecer en la estructura por producto para adquirir una mayor organización, tomando en cuenta las inversiones debidas en la toma de decisiones

Gráfico # 3



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La gráfica número tres muestra que tanto el 57% de los clientes encuestados como el 48% de los trabajadores definen de que no existe tal estructura, el 52% de los trabajadores y el 43% de los clientes dice que si existe, resultando de ese modo que el mayor porcentaje de los encuestados los clientes definen que no existe tal estructura.

En la entrevista realizada el encargado de la tienda argumenta que esta estructura en la tienda es difícil realizarlas, sin embargo hay productos de marcas que necesitan de esta estructura, definiendo de esa manera aquellas marcas que son más conocidas, estableciendo un vendedor que se especialice en el área, por ejemplo la marca Totto es una línea especializada en productos (mochilas, bolsos, cartucheras, billeteras, gorras, chaquetas) para la cual existe un área destinada para la exhibición de estos productos.

En la observación se logró destacar las áreas estructuradas por marcas, conformada por aquellos productos que son reconocidas por el mercado para pronta identificación de los mismos, como antes se menciona la marca Totto, hay variedades de marcas, pero éstas están de manera seccionada y no estructurada, la fuerza de ventas se especializa en la marca para dar mayor información a los usuarios del producto, a través de capacitaciones que son brindadas en algunos casos por los proveedores.

El negocio brinda variedad de marcas, por lo tanto es difícil establecer estructuras para cada uno de ellas, efectuando algunos excepciones cuando los proveedores piden un espacio determinado para ciertos productos (cosméticos, calzado, artículos deportivos) si se realiza esta estructura tendría que tomarse medidas o decisiones como la ampliación del local y contratar personal para cubrir cada área, lo que se incurre en inversiones para el negocio, sin embargo esta es una estructura que para la tienda no pasa por desapercibido y trabaja para ampliarse de esa manera con las marcas más conocidas obteniendo buenos resultados en su crecimiento.

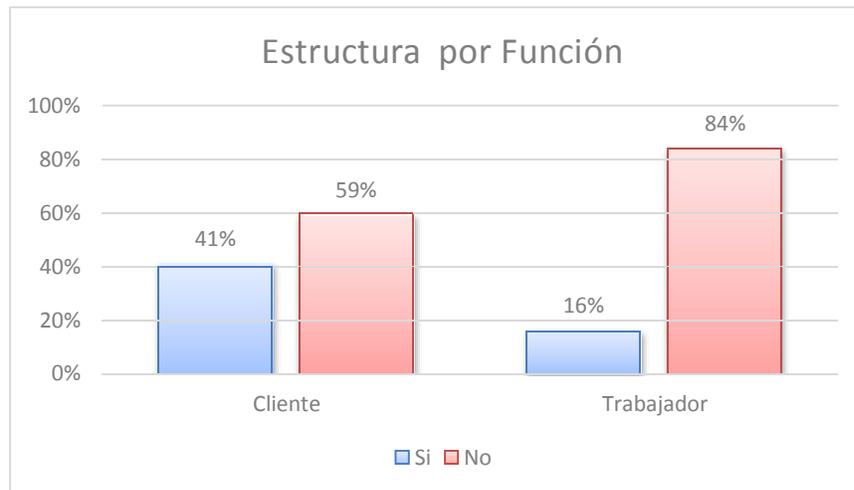
Por Función

La organización por función de ventas requiere que el vendedor posea distintas habilidades y capacidades de modo que diferentes vendedores se especializan en desempeñar distintas funciones de ventas, una de estas organizaciones funcionales consiste en tener una fuerza de ventas que se especialice en buscar clientes en perspectiva de nuevas cuentas y desarrollarlas mientras que otras fuerzas se dedica a mantener y dar servicios a los clientes de siempre. (Johnston & Marshall, 2007)

El autor define que toda empresa u organización debe y necesita tener una fuerza de ventas, es decir un equipo que funcione para los objetivos de la misma, luego de ello existe una división o distribución de estas fuerzas lo que define la función de estos para alcanzar nuevos clientes en las continuas ofertas y conservar a los clientes activos del negocio, una división de trabajos.

Desde las pequeñas y medianas empresas es necesario que exista una organización de la fuerza de ventas, los negocios funcionan de esta manera ya que asigna desde las funciones a ejercer, producción, ventas, distribución entre otros.

Gráfico # 4



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La gráfica número cuatro Estructura por función muestra que tanto el 84% de los trabajadores como el 59% de los clientes refleja que no existe, en cambio el 41% de los clientes y el 16% de los trabajadores coinciden de que si existe, esto se debe a que para la mayoría de los clientes la tienda no esta estructura de esa manera ya que creen que los vendedores pueden ejercer otras funciones, sin embargo para otros clientes definen que cada trabajador tiene delimitada su función, siendo para los trabajadores una respuesta en su mayoría de que no existe esa estructura ya que ellos pueden ejercer otra función.

En la entrevista realizada el encargado nos dice que esta estructura trata de ser permanente, ya que desde que el trabajador inicia su labor dentro de la tienda se le define su función, en este caso vender, pero si es necesario se rota las actividades lo que refiere a que el vendedor puede asumir otra función aparte de la antes señalada.

Se observó que los vendedores están estructurados por función ya que a ellos se le establece un orden en cuanto a las actividades a realizar (Atención a clientes, ventas, control de salida, control de pedido) por otro lado existen funciones que se realizan de forma esporádica cuando es necesario, por ejemplo si se requiere agente de caja, se solicita a un vendedor con experiencia en esta función para dar respuesta alguna eventualidad, proyectando de esa manera las capacidades de los trabajadores en otras funciones.

La empresa posee la capacidad para distribuir a los vendedores de esta manera ya que cuenta con la experiencia en el manejo efectivo del personal definiendo las tareas para un mejor desempeño, sin embargo el negocio está abierto a que cada trabajador esté dispuesto a ejercer otras actividades o funciones en el momento necesario, el negocio debe de tomar en cuenta que para lograr una mayor organización se debe de crear estrategias que ayuden a que se logre y se mantenga la estructura por función.

Por Clientes:

La organización de fuerza de ventas por cliente es una extensión natural del “concepto de Marketing” que refleja una estrategia de segmentación de mercado. Cuando los vendedores se especializan en visitar a un tipo particular de cliente, conocen mejor sus necesidades y requerimientos. (Johnston & Marshall, 2007)

El autor define que la fuerza de ventas dirigida al cliente debe de tener mayor énfasis para aplicar las estrategias de ventas lo que refiere a tener una mayor cercanía en cuanto a las necesidades y gustos de los clientes, abordar de forma más específica, creando confianza para que el cliente logre sentirse más identificado con la tienda en especial con el vendedor.

Para los negocios desde pequeños, es importante crear estrategias en base a las necesidades del cliente, lo que permite a la misma establecer lazos de fidelidad entre el cliente y el vendedor, siendo un elemento muy importante para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

También aprenden 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 que asigna a los distintos mercados, variando el tamaño de las fuerzas de ventas especializadas.

Gráfico # 5



Fuente: Autoría propia, Chozza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La gráfica número cinco Estructura por clientes muestra que tanto el 80% de los trabajadores encuestados como el 64% de los clientes define que no existe, el 36% de los clientes y el 20% de los trabajadores que si definen esta estructura, para algunos clientes la estructura es aplicada en la tienda, ya que han tenido experiencia de que los vendedores conocen su necesidad y ayudan a complementarla en la búsqueda y satisfacción de productos, sin embargo la mayoría de porcentaje que

representa a los trabajadores indican de que esta estructura no es posible ya que atienden a cliente en general.

En la entrevista, el encargado hace énfasis que en la tienda no existe este tipo de estructura ya que el vendedor atiende a toda persona que busca lo que necesita cuando hace presencia en su área, sin embargo las formaciones o capacitaciones que se implementan están dirigidas en su mayoría a satisfacer las necesidades del cliente y crear confianza con los mismos creando de esa manera la estructura empíricamente, pero organizacionalmente no está establecida ya que es un negocio en el cual acuden variedades de personas.

Se observó que aunque no exista una estructura por cliente definida, existen vendedores que conocen a sus clientes y ayudan en la búsqueda de sus productos lo que permite al comprador identificarse con el vendedor, un factor elemental para la satisfacción del cliente que proporciona ventajas al negocio ya que garantiza la visita de los mismos.

La organización cuenta con muy buenos elementos en la fuerza de ventas que permiten al cliente sentirse identificados, sin embargo su especialidad u objetivo no es enfocarse en cliente alguno, sino atender cuando sea requerido, es importante considerar esta estructura ya que uno de los elementos para tomar en cuenta es la satisfacción del cliente, quienes son la fuente principal para que el negocio siga en marcha, sin embargo hay que valorar las posibilidades de adquirir o capacitar de forma continua al personal para crear la habilidad de atender al cliente de forma correcta.

Por Territorio/Geográfico

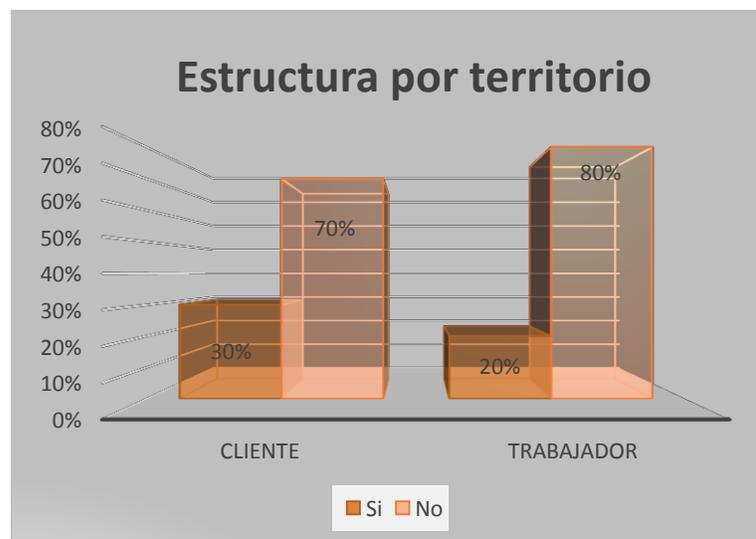
El método más sencillo y frecuente para organizar la fuerza de ventas de una compañía, consiste en cada vendedor se le asigna un territorio geográfico distinto y cada vendedor es responsable de realizar las actividades necesarias para vender todos los productos de la línea de la empresa de todos los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

Según el autor la estructura por territorio consiste en cada uno de los vendedores tiene una zona exclusiva en la que representa toda la línea de producto de la empresa. Este método es sencillo y muy frecuente, con este tipo de organización cada vendedor es responsable de realizar las actividades necesarias para vender todos los productos de la línea de la empresa a todos los clientes en perspectiva en un territorio dado.

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.

Se asignan obligaciones y responsabilidades de igual manera aumenta el incentivo y esto obliga a la fuerza de venta a ser más creativos y proactivos, es un técnica de mayor control, da un mejor resultado cuando es un conjunto homogéneo de productos y clientes, pero a medida que se va diversificando es menos eficaz.

Gráfico # 7



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

En la gráfica número siete estructura por territorio muestra que tanto el 80% de los trabajadores como el 70% de los clientes dicen que no, sin embargo el 30% de los clientes encuestados como el 20% definen que si existe, demostrando que para algunos de los clientes consideran que la tienda tiene esta estructura por las condiciones de la empresa, de la misma manera los trabajadores en minoría pero sí reconocen este elemento en la tienda, a pesar de ello los trabajadores en mayor porcentaje opinan de que este indicador no es aplicado en la tienda ya que sus clientes se centran dentro de la zona, así como algunos de los clientes opinan lo mismo, ya que la tienda no abarca otros territorios su principal actividad es vender dentro del territorio de Matagalpa.

El encargado nos muestra en la entrevista realizada que la tienda no posee este tipo de estructura ya que su principal auge es vender dentro de la zona al detalle, que los clientes visiten el negocio, sin embargo existen clientes fuera de la ciudad como es Jinotega, por medio de la comunicación por correo, en solicitud de algún producto en particular, luego de los acuerdos hacen efectiva la compra a través del traslado del producto hacia su lugar de destino.

Se observó que la mayoría de las ventas son realizadas dentro de la localidad, a pesar de que es una tienda posee atributos que permiten organizarse en esta estructura ya que posee variedad de productos, pero por el momento su mercado es dentro de la zona.

La tienda posee grandes características para estructurarse de esta manera, ya que ofrecen variedad de líneas de productos, cuenta con la disposición ya que han atendido clientes fuera de la zona, sin embargo esta es una estructura que por ahora no es la principal actividad, la organización tiene oportunidad de crecer y aprovechar los recursos que el negocio posee, para dirigirse a otros territorios y segmentarse de manera que se logre el desarrollo del negocio al ser reconocidos en más lugares dentro del País.

4.1.1.2 Distribución de los esfuerzos de ventas

Las decisiones sobre la cantidad de publicidad y de esfuerzos de promoción de ventas a dirigir a determinados territorios, por lo general es mejor basarse en los potenciales del mercado relativo. Por supuesto el número, fuerza y vulnerabilidad de los competidores tienen que ser tomados en cuenta, así como la disponibilidad de medios locales adecuados a la habilidad para aprovechar los esfuerzos promocionales. (Johnston & Marshall, 2007)

El autor manifiesta el grado de importancia que tiene saber tomar una buena decisión para la distribución de la fuerza de ventas destacando las características por las cuales se debe de analizar, considerar tales esfuerzos en diferentes mercados como potenciales definiendo cuánta publicidad y promociones de ventas deben de incluirse, valorar el grado de la competencia pro y contras, un elemento importante contar con los medios que resulten rentables y de beneficio para ejercer la actividad.

La distribución de productos o servicios en las pequeñas o medianas empresas resulta importante si se sabe distribuir tales esfuerzos ya que son importantes para el bienestar de la empresa, pero unos necesitan más que otros lo que podría ser el caso de las tiendas que según las temporadas hay productos que se venden por si solos, sin embargo otros que no se ajustan a la época se debe de tener mayor énfasis en la promoción y esfuerzos de mercado, caso contrario con las ventas de lencería o cosméticos ya que son productos que se venden en cualquier temporada y no necesita mucho esfuerzo en sus ventas.

Asignación de tarea.

En el proceso de determinar y estructurar una organización de ventas efectiva, hay varios pasos que necesitan ser controlados. Agrupamiento óptimo de las actividades: Los departamentos pueden estructurarse en varias formas por funciones (como ventas, finanzas, producción), clientes, territorios, productos, también por combinaciones de estos factores.

Tramo de supervisión: El número de empleados que supervise un solo ejecutivo constituye el tramo de supervisión. Está íntimamente relacionado con otro aspecto de la organización, los niveles de la supervisión, en término de costo es ventajoso un tramo amplio por qué se debe pagar a menos ejecutivo y personal.

Grado de centralización y descentralización: Es donde descansa la autoridad para una planeación detallada y toma de decisiones en aquella la autoridad es retenida en la oficina central y limitada en su mayor parte a los altos ejecutivos y a su personal.

Función staff: Los especialistas de staff proporcionan al ejecutivo especialización y experiencia para facilitar el trabajo administrativo y hacerlo más especial.

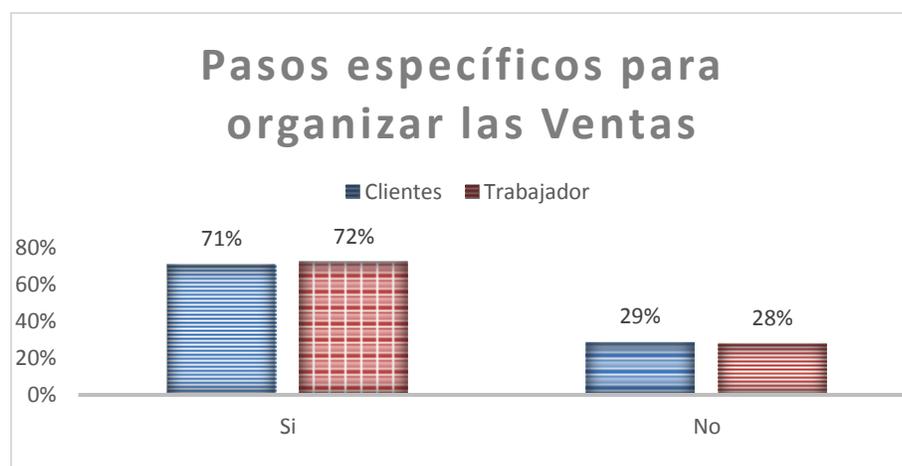
Manejo Especial de las cuentas Nacionales y de las cuentas claves: En muchas firmas, una parte de importancia del total de negocio proviene de algunas cuentas claves de clientes grandes e importantes que requieren un manejo especial para satisfacer sus necesidades. (Johnston & Marshall, 2007)

El autor señala que para poder tener una venta rentable es importante considerar una serie de procesos los cuales al ser controlados conllevan a buenos resultados, como primer paso se define el agrupamiento de las actividades lo que refiere a la distribución por funciones en las diferentes áreas de la organización, seguidamente la supervisión y control de esas actividades, también es importante el consenso de los gerentes o encargados para futuras decisiones, las capacitaciones y el control y manejo de los clientes.

Para muchas pequeñas y medianas empresas el proceso de ventas es muy importante para desarrollar con éxito las actividades, la supervisión de sus ventas como podría ser el caso de las tiendas comerciales que se dedican a la venta de variedades de productos y líneas deben ser muy considerable, las capacitaciones entre otras actividades que ayuden o cooperen con el progreso del negocio.

Para muchas pequeñas y medianas empresas el proceso de ventas es muy importante para desarrollar con éxito las actividades, la supervisión de sus ventas como podría ser el caso de las tiendas comerciales debe ser muy considerable, las capacitaciones entre otras actividades que permitan crear una estabilidad y perseverancia en las funciones establecidas.

Gráfico # 8



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La gráfica número ocho representa el porcentaje de las personas encuestadas en cuanto al indicador de la distribución de los esfuerzos de ventas, tanto el 72% de los trabajadores como el 71% de los clientes dicen que si siguen pasos específicos, sin embargo el 29% de los clientes y el 28% de los trabajadores dicen que no siguen pasos específicos, obteniendo así un menor porcentaje, se cree que para llevar a cabo estas actividades no es necesario tener un orden o serie de pasos basta saber cómo hacerlo.

Para el encargado en la entrevista realizada argumenta que la distribución de estas actividades se realiza de manera que a los vendedores se les hace conciencia de las funciones que se llevan a cabo en base a las actividades de ventas, por lo tanto se dan formaciones acerca de cómo atender al cliente, como ayudarle con sus necesidades, entre las utilizaciones de los materiales brindados para hacer efectiva la venta.

Se observó que la tienda no tiene en si una manera concreta o pasos para realizar las actividades de ventas, sin embargo los vendedores tienen un proceso en donde llevan a cabo a actividades desde saludar al cliente, ayudar en su búsqueda de producto, anotar en un cuaderno código del producto, asegurarlo de manera que se rotula con su nombre, hasta la parte final que es el proceso de pago.

La tienda tiene liderazgo y se refleja en los vendedores, esto debe ser un elemento positivo que impulse a mantener y crear pasos específicos para realizar sus ventas, ser mayor aprovechados las capacidades del vendedor, hay un grado de centralización y descentralización ya que el gerente junto con el encargado toman decisiones acerca de las actividades de ventas que beneficien al cliente y negocio, se delega personal que esté a cargo de cada área y vigile por el cumplimiento de las actividades o funciones encomendadas por el encargado, todo ello funciona de tal manera que la tienda adquiere una mayor organización y permite obtener resultados del trabajo realizado para definir el cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo tanto se considera que la organización trabaja en función de ello para alcanzar mejores resultados a nivel interno como externo.

Estableciendo de las cuotas de ventas.

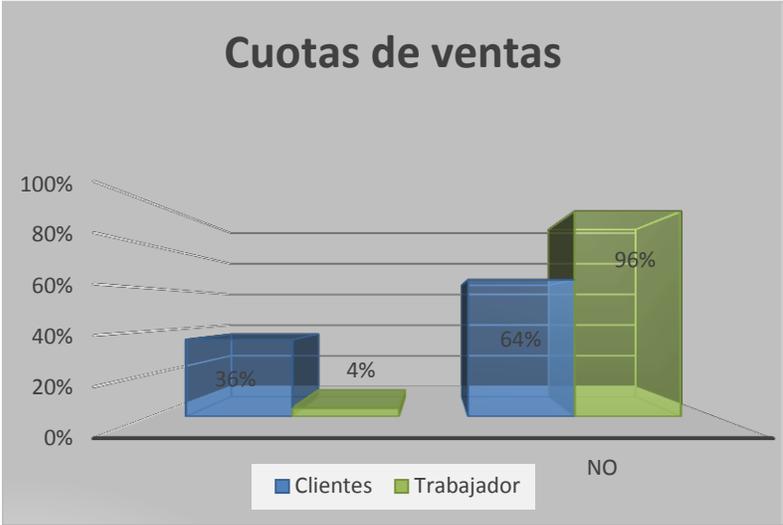
Las cuotas de ventas se fijan mejor una vez que se hayan establecidos los potenciales de mercado. También deben considerarse nuevamente las diferencias relativas en la competición en varios territorios de venta puesto que la cuota es un estándar de desempeño por lo cual será juzgado el vendedor y suele ser parte del plan de compensación, se deduce que la cuota de venta resultará más equitativa, más fácilmente defendible y será una medida mejor de la efectividad de las ventas cuando se usa en conjunción con los potenciales del mercado relativos de los territorios respectivo. (Johnston & Marshall, 2007)

Según Marshall el establecimiento de las cuotas esta fijadas según el giro de la empresas, la participación activa comercial y el índice de clientes activos, la

destrezas y habilidades del equipo de ventas en los que ameriten un incentivo según el volumen de venta efectivo, los vendedores de ruta son medido no por el número de visitas, sino por el margen de pedidos establecidos por cada visita, a cada vendedor se le asigna metas de ventas, no solo para ser cumplidas sino para observar su comportamiento competitivo y de autorrealización.

Los promotores de ventas de las pequeñas empresas, se le establece un número efectivo de clientes, si estos superan las metas puede obtener una remuneración mayor a la cuota establecida, de esta manera el vendedor tiene motivos para sobrepasar su ventas o mantener estable su cuota, las pequeñas empresas dedicadas a vender espacios publicitarios (radio, revistas, televisión) utilizan este mecanismo de cuotas, creando así un negocio sustentable.

Gráfico # 9



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La gráfica número nueve muestra los porcentajes obtenidos tanto el 96% de los trabajadores y 64% de los clientes dicen que no se utilizan las cuotas de ventas, porque el trabajo de todos es diferente y basta con el salario obtenido, en cambio el 36% de los clientes como el 4% de los trabajadores dicen que si se establecen cuotas de ventas en la tienda, esto se debe a que los clientes perciben que por ser

una tienda bien establecida puede proporcionar estas cuotas a los trabajadores, para los trabajadores en minoría definen que se les establece tales cuotas por los beneficios que reciben al destacarse como buenos colaboradores.

En la entrevista realizada el encargado nos refiere que dentro de la tienda no se utiliza esta distribución ya que por la variedad de productos que se ofrecen no se puede aplicar porque hay productos que se mueven más que los otros o que tienen mayor demanda, de eso modo no existe equidad para poder aplicarlo a todo los vendedores, como se realiza en las casas comerciales, sin embargo existen incentivos o beneficios a los trabajadores destacados en su labor.

Se observa que la tienda trabaja con otros sistemas que permiten que el vendedor pueda desarrollarse tranquilo en su área sin presionar sus ventas, sin embargo hay motores que les permiten desempeñarse con éxito como los reconocimientos en su destacado trabajo, brindando de esa manera estabilidad e incentivos que ayudan a que el trabajador realice su labor de forma efectiva, de igual manera hay evidencias que afirman lo descrito ya que constantemente exponen fotos de los trabajadores que han alcanzado los beneficios y que son catalogados como personal destacado, ya sea por su comportamiento o desarrollo en el trabajo.

La organización se dedica a la variedad de productos al detalle, esto significa que se puede encontrar productos desde precios bajos a mayores, esta actividad no permite establecer estas cuotas de ventas ya que por ese motivo se considera falta de equidad para los trabajadores que tienen diferentes funciones o que se ubican en diferentes áreas de producto, obteniendo mayores márgenes de ganancias unos que otros, no obstante la tienda considera importante mantener el entusiasmo a los vendedores por eso da continuidad al comportamiento o al desempeño de los trabajadores en sus funciones otorgando los diferentes beneficios.

Uso de las cuotas

Las cuotas pueden ser definidas como el desempeño esperado de una tarea general de ventas asignadas a un vendedor individual o a otra entidad de mercadotecnia. Estas pueden emplearse en el pronóstico de ventas o el potencial, también se pueden emplear de 4 formas: para medir el desempeño, para proporcionar incentivos sirve como base para la compensación y para dirigir los esfuerzos de ventas. Las cuotas se usan mucho como herramienta para evaluar el desempeño. (Despliegue del personal por cuotas) (Hartley, 2014)

Según el autor las cuotas de ventas son formas de incentivar el desempeño de las actividades encomendadas a cada vendedor para lo cual debe de servir como un motor para la realización de las mismas, el vendedor no debe de tomar esta medida como una acción en contra de su función, sino como una manera de medir su trabajo y tomar acciones de superación.

Tipos de cuotas

Tomando como base los términos sobre los cuales se expresan, se plantean diferentes tipos de cuotas: 1. Cuotas de volumen de ventas (Barcia)

El objetivo cuantitativo de estas cuotas puede darse tanto en unidades físicas como en dinero. Dependiendo del grado de estabilidad de la política de precios se utiliza lo uno o lo otro.

Cuotas de gastos

En este tipo de cuota se persigue un nivel específico de gastos de ventas; algunas veces expresado como porcentaje de las ventas, otras cifras límites. (Barcia)

Cuotas de márgenes

Su forma más corriente es la que especifica el margen de utilidad esperado en las ventas, que puede lograrse variando el volumen de ventas o el nivel de gastos,

o ambas cosas a la vez; de ahí la importancia de complementar este tipo de cuotas, con restricciones o requisitos adicionales. (Barcia)

Cuotas de actividad

Como su nombre lo indica, plantea el objetivo en término de actividades de ventas o complementarios; por ejemplo, por número de visitas diarias y demostraciones a clientes nuevos en el año. Buscan forzar la realización de algunas actividades importantes para la empresa, pero que por su misma naturaleza o por su rendimiento a largo plazo, no las realizan en la cantidad y forma debidas. (Barcia)

Estos diferentes tipos de cuotas se suelen combinar en una sola, para ampliar el campo de control.

Proceso de fijación

El proceso de fijación se fundamenta en la identificación y determinación de las oportunidades de ventas, clientes actuales y clientes potenciales, que existen para la empresa en los distintos territorios de ventas, información que debe ser corregida mediante el análisis de las ventas históricas, del grado de dificultad inherente y del esfuerzo de comercialización y ventas que desarrollara la empresa y la competencia. Gran parte de esta información se halla en el presupuesto de ventas y en el plan de comercialización respectivo.

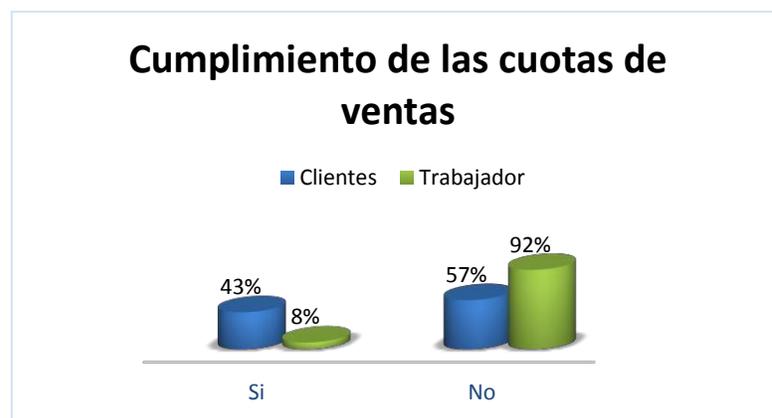
Para efectos de simplicidad, algunas compañías dividen las ventas presupuestadas y designan esas partes como cuotas de ventas; en tanto otras aumentan un porcentaje predeterminado al volumen de ventas obtenido en el año inmediatamente anterior y algunas otras fijan un estimativo completamente subjetivo, con base en su experiencia y juicio. Indudablemente todas estas empresas parten de elementos individuales del conjunto que como tal se debe tomar para la fijación de una cuota justa y exacta.

Por último, no deberían perderse de vista las condiciones cambiantes del mercado, que obligan a mantener un continuo control sobre la marcha del sistema de cuotas y a una revisión periódica de los criterios y de las fuentes de información sobre las cuales se establecen. (Díez de Castro, Navarro, Peral, 2003)

El autor define que para obtener una fijación de precios o determinarla es necesario considerar varios elementos que conducen a esta información que oportunidad de ventas se tiene para definir el mercado, en cuanto a medios clientes, cuántos son partícipes de la compra, entre otros ellos permite realizar un presupuesto y considerarlo para la decisión.

Se debe de tomar en cuenta en muchos de los negocios en especial aquellos que se dedican a la venta al detalle, por tanto incurren en un análisis tanto del potencial del mercado, los medios que utilizan para transportarse entre otros los cuales definen el precio de sus productos.

Gráfica # 10



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a y clientes trabajadores.

En la gráfica número diez muestra que el 92% de los trabajadores y el 57% de los clientes afirman de que no hay cumplimiento de cuotas, porcentaje que nos confirma que la tienda no trabaja con este mecanismo, en cambio el 43% de los clientes y el 8% de los trabajadores dicen que si existe un cumplimiento, reconocen que los trabajadores reciben estos beneficios.

En la entrevista el encargado nos argumenta que una manera de responder a los objetivos propuestos como negocio y vendedores, es satisfacer las necesidades del cliente ya que su principal función y permitir que el vendedor se sienta motivado a través de los incentivos o reconocimientos que la empresa les facilita por su exitoso desarrollo.

Se observó que la mayoría de los trabajadores ejercen con entusiasmo y aprecian la actividad o función encomendada, percibiendo de esa manera que los beneficios brindados por la tienda ayudan a que se cumpla su trabajo, el equipo de trabajo muestra unidad en la realización de las actividades.

La tienda es un negocio que está al pendiente del trabajador, mira cada desarrollo y lo reconoce a través de diferentes oportunidades o incentivos que permitan sentirse satisfecho del esfuerzo realizado, esta acción ayuda a que se desempeñen de manera que los clientes perciben este indicador, ya que valoran el trabajo que realizan a la hora de atenderlos, para la empresa este es un elemento positivo ya que la mejor manera de reflejar los resultados de las decisiones tomadas en la empresa es midiendo la satisfacción de los clientes.

Asignación de recursos

El propósito de identificar las unidades estratégicas de un negocio es crear estrategias individuales de asignar un financiamiento adecuado para toda la cartera de negocio. (Kotler, 2003)

Kotler hace mención la manera de distribuir los recursos entre las áreas existentes, dentro de una organización según la tarea y propósito que este tenga , se siguiera evaluar cada área en cuadros y colocarlos según su nivel de importancia y posteriormente hacer efectiva la asignación, ya se de colaboradores, monetaria, o instrumento para el desarrollo.

Gráfico # 11



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

El gráfico número once asignación de los recursos los materiales son importantes dentro de un negocio para poder desarrollar las actividades, en las encuestas realizadas el 64% de los trabajadores y el 63% de los clientes afirman que si existe esta asignación de recursos materiales, en cambio el 46% de los trabajadores y 37% de los clientes hacen referencia de que no hay asignación de este recurso en las tareas realizadas, obteniendo de ese modo un mayor porcentaje de que si se proporciona este recurso a los vendedores.

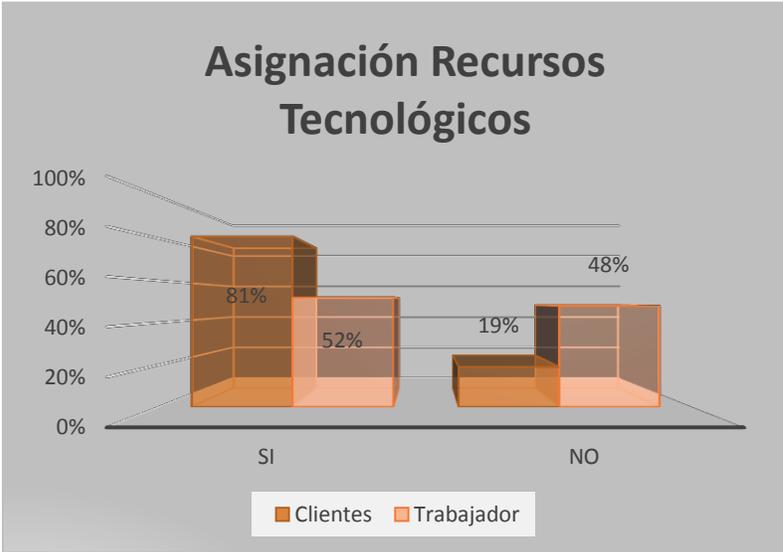
El encargado argumenta que parte de las actividades o funciones que realizan los vendedores deben de ir acompañados de recursos materiales, entre estos están los lapiceros, calculadoras, taye, cuaderno, que permiten el control de salida de los productos, para que resulten con éxito en el desarrollo de efectivo de las ventas, proporcionando de ese modo el estado de la tienda en cuanto el producto para la pronto realización de pedidos y abastecimiento del producto.

Se observó que para el negocio son indispensables los recursos materiales, en todo el proceso de ventas y organización de los productos, por medio del control de los mismos se da a conocer la salida del producto y de esa manera obtener la retroalimentación, los lápices que acompañan esta actividad, la seguridad de que el producto no sufra riesgos de confusión o desorden a la hora de que se haga efectivo

el pago ya que por medio de la rotulación dan pertenencia del producto al cliente lo tanto se considera un elemento importante para el desarrollo de la misma .

Los recursos materiales son esenciales en todas las actividades realizadas dentro de una organización, ya que sirven como fuentes para ejercer con éxito la actividad de vender, la tienda considera importante estos recursos ya que facilitan las actividades en la toma de decisiones como la retroalimentación de inventario, o debilidades en el desempeño de los vendedores que deben de tomarse en cuenta y fortalecer debilidades y aprovechar fortalezas.

Gráfico #12



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

El gráfico número doce muestra que el 81% de los clientes y el 52% de los trabajadores dicen que para la realización de las actividades o tareas si existen recursos tecnológicos, en cambio el 48% de los trabajadores y el 19% de los clientes dicen que no hacen uso de estos recursos, porque no todos utilizan los recursos tecnológicos para el cumplimiento de sus funciones, obteniendo de esta manera que los recursos tecnológicos son utilizados para el desarrollo de las actividades, y que dan cumplimiento al éxito de las ventas.

En el encargado afirma que los trabajadores hacen uso de estos recursos con diferentes fines, hay vendedores que tienen radios que permiten comunicarse y facilitar el proceso de ventas, como también el uso de las computadoras para el proceso de pago, las cámaras de seguridad que permiten al propietario un resguardo de la empresa y de los clientes.

Se observó es que la tienda hace buen uso de los recursos tecnológicos para las actividades o tareas que se les orienta, los radios sirven como medio de comunicación, en diferentes áreas como la de zapatos si se requiere una numeración que no está exhibida se comunican a través de ese medio de forma agilizan el proceso de venta y evita la incomodidad del cliente y vendedor, así mismo las computadoras ejercen una función importante en el proceso de pago, obteniendo un mayor control de las ventas realizadas, las cámaras de seguridad que ejercen un papel importante dentro de la tienda, por lo tanto es un elemento o un recurso de importancia dentro del negocio.

Los recursos tecnológicos son indispensables, para obtener mejores resultados en los procesos de ventas, esto genera satisfacción en los clientes ya que optimiza el tiempo de compra a la hora de obtener el producto, brinda estabilidad y confianza de estar en el lugar ya que existen medios de seguridad que permiten desplazarse dentro del negocio, de la misma manera que permite a la organización recopilación de imagen o videos que dada una situación de robo o cualquier acto indebido la tienda posee esas evidencias que contribuyen en el cuidado humano y material de la tienda, los sistemas tecnológicos de computación que ayudan al control de inventario tanto en la entrada como salida del producto, de la misma manera los sistemas de pago, todo ello funciona como un recurso indispensable de la organización que proporciona beneficios tanto a la empresa como a los clientes.

Gráfica # 13



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores

La gráfica número trece muestra que el 80% de los trabajadores y el 39% de los clientes afirman de que no todos trabajan con los mismos recursos, reflejando de esa forma un porcentaje mayor en los trabajadores, en cambio el 61% de los clientes y el 20% de los trabajadores dicen que sí.

El encargado señala que para la asignación de las actividades o tareas, no todos los vendedores o trabajadores se desempeñan con los mismos recursos ya que según el área o las funciones que realizan se les asigna el recursos que sea necesario para la efectividad, para el área de ventas todos disponen de lápiz, cuaderno, Taype, pero los radios se disponen para el áreas como calzados, que necesitan comunicación con personal de bodega para facilitar el producto.

Se observó que los recursos materiales son facilitados según las necesidades, como antes se mencionó áreas que necesitan comunicación directa con personal de bodega que facilite productos, de la misma manera para proporcionar los cambios de productos, las computadoras son utilizadas por personal de bodega y caja de la misma manera que se percibió que dentro de las áreas hay un manejo eficiente de estos recursos, son elementos indispensables en todo el proceso de ventas.

La organización dispone de variedad de recursos que permiten al trabajador desarrollarse y realizar todas las funciones asignadas, estos sirven como medios para los objetivos propuestos o pasos implementados dentro de las actividades asignadas en ventas, hay una distribución proporcionada de los recursos lo que garantiza realizar con éxito las funciones de cada trabajador que tiene como fin el satisfacer al cliente.

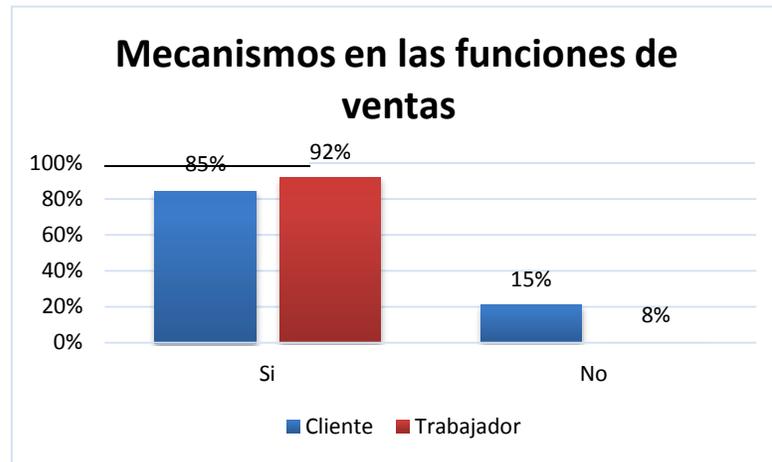
4.1.1.3 Mecanismos aplicados en las funciones de ventas.

Mecanismos básicos en la función de ventas, es el control, la aprobación previa del método de control la observación o supervisión directa e indirecta y análisis de la información. (Galeon.com)

El autor hace referencia que los mecanismos de ventas es proceso continuo en la utilización de elementos básico que se pueden utilizar en el control de sus funciones y que del uso eficiente de estos instrumentos dependerá de la definición propia de tales funciones.

Las pequeñas empresas de Matagalpa conocen de manera empírica el funcionamiento de las actividades directas de igual manera cada una define el método que llevará a cabo para la supervisión de todas las labores, la venta de esta es que es más rápido y efectivo la supervisión ya que no existen muchas áreas dentro de las empresas, la producción, empaque y venta de las rosquillas de maíz que se distribuye en todo el departamento.

Gráfica # 14



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La gráfica número catorce sobre los mecanismos aplicados en las funciones de ventas muestra que tanto el 92% de los trabajadores como el 85% de los clientes encuestados dicen que si hacen uso de los mecanismos de ventas, el 15% de los clientes se refiere a que no existen mecanismos y solamente el 8% de los trabajadores que dice no lo hay, datos que reflejan que para clientes y trabajadores hay existencia y se hacen uso de mecanismos en la tienda.

En la entrevista el encargado señala que la tienda hace uso de diferentes mecanismos en desarrollo efectivo de las ventas ya que se realiza constantemente estrategias de ventas, promociones, ofertas, publicidad, estas toman gran fuerza en los productos ya que de esa forma se dan a conocer y facilitan la rotación de los mismos, la utilización de estos mecanismos genera un gran impacto dentro y fuera del negocio ya que ha dado nuevos horizontes a la tienda en la oferta de productos en variedad y marca.

Se observó que los mecanismos son muy bien utilizados dentro de la organización, la implementación de productos trae consigo la estrategia de implementar los mecanismos en las funciones de ventas, de tal modo que los productos tengan lugar

en la mente de los consumidores, se crean motivaciones de adquirirlos al realizar ofertas, promociones, la participación de diferentes actividades rifas, ferias que provoca en los clientes satisfacción de dichos eventos que cumplen con la función de satisfacer al cliente y el promover los productos.

La tienda considera esencial la utilización de mecanismos de ventas, los resultados de la utilización de los mismos crea satisfacción al negocio y a los compradores por ello están en constantes realizaciones, es importante considerarlos en cada decisión ya que es una puerta que abre oportunidades de crecimiento en la organización, es necesario crear planes de las estrategias en la utilización de los mecanismos para aquellos productos que tienen una rotación lenta, de la misma manera crear más y mejores herramientas según las temporadas del año para promover las diferentes actividades.

Entre los mecanismos están:

Estrategias de ventas.

Iván Thompson nos dice que estrategia de venta es un tipo de acciones o herramientas que se diseñan para alcanzar los objetivos de cada vendedor, el material promocional a usar, el número de clientes a visitar por día, semana, o mes el presupuesto asignado al departamento de ventas, el tiempo a dedicar a cada producto, la información a proporcionar a los clientes (slogan o frase promocionales, características, ventas y beneficios del producto)

Las estrategias de ventas establecen el número de clientes a los que el vendedor deben contactar, para llegar al mercado meta.

Suele incluir los objetivos de cada vendedor, el material promocional a usar, el número de clientes a visitar por día, semana o mes, el presupuesto de gastos asignados al departamento de ventas, el tiempo a dedicar a cada producto, la información a proporcionar a los clientes (slogan o frase promocional, características, ventajas y beneficios del producto), etc.

No se debe confundir estrategia de marketing con estrategia de ventas. Si bien, ambos son parte del plan de marketing, sus objetivos y actividades son distintos. El primero establece un plan general, el segundo un plan operativo. Por ejemplo, la estrategia de marketing incluye la selección del mercado meta al que se desea llegar; en cambio, la estrategia de ventas establece el número de clientes a los que el vendedor debe contactar (por día, semana o mes) para llegar a ese mercado meta. En todo caso, ambas estrategias son necesarias.

Promoción 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. La promoción de ventas da a conocer los productos, hacen crecer los mercados, generan ventas y utilidades adicionales y crean empleos. (Mercado H Salvador)

Según Salvador Mercado da a conocer los productos a través de la promoción de ventas herramientas básicas para dar a conocer a los clientes el beneficio de la compra de un artículo, la vida útil, como emplearlo de manera objetiva, y visualizar una venta efectiva o una posventa, brindar folletos, muestras, regalías, ofertas, que proporcionen la información que motive al cliente a interesarse por un producto o servicio mediante estos mecanismos.

Los medios efectivos para llegar a los clientes antes mencionados se llevan a cabo en las pequeñas empresas como los hoteles familiares, restaurantes, la parte de agroindustria quienes necesitan realizar estas prácticas para el crecimiento comercial.

Gráfica # 15



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La gráfica número quince referente a la promoción, muestra que tanto el 88% de los trabajadores como 76% de los clientes encuestados dicen que sí existe, sin embargo el 24% de los clientes y el 12% de los trabajadores dice que no existe, estos datos demuestran que los trabajadores y clientes en su mayoría definen que la tienda cuenta con este indicador elemental en la realización de ventas dentro del negocio.

En la entrevista el encargado señala que las promociones en determinadas ocasiones del año son elementos importantes, las estrategias de promover la compra de un producto, en especial aquellos que son de poco conocimientos resulta para la rotación de los mismos a la vez que beneficia al cliente al obtenerla, creando de esa manera fidelidad o caracterizando a la tienda como una organización que implementa beneficios a los clientes, sobre todo en temporadas especiales del año, p/e: día de las madres, día del padre, entre otras, por ello es importante realizar estas actividades para mantener la clientela y de la misma manera captar la atención de los clientes potenciales.

Se observa que la tienda trabaja en función de las actividades que se utilizan los mecanismos en especial la promoción de productos que facilitan a los clientes su obtención, estos se realizan para obtener conocimiento de los productos, y permitir que el cliente obtenga este beneficio de la misma manera que la tienda lo obtiene al rotar el producto de forma llamativa.

Las promociones son elementos esenciales dentro del negocio, hay una gran aceptación de este indicador, es importante la utilización de los mismos, se utilizan de forma estratégica ya que ha logrado la asistencia de variedad de clientes a las instalaciones por el conocimiento de las diversas promociones realizadas en el negocio, se debe de tener en cuenta o mantener en cada época del año, para la aceptación de productos y adquirir los diferentes beneficios.

Medios de comunicación:

Una manera de comunicarse con las personas de manera cercana, directa y dialogante se define como los medios tradicionales de transmitir información. Los cual se dividen en medios masivos, medios auxiliares complementarios y medios alternativos.

Folletos:

Un folleto es un documento impreso breve, que habitualmente consta de una página plegada, y que destaca un producto o servicio muy concreto de manera muy visual, cuyo objetivo es captar nuevos clientes. Es una forma de informar de manera breve y concisa a los lectores sobre un producto o servicio, los folletos suelen ir dirigidos a determinadas personas. (Lanza)

Son utilizados como medio auxiliar complementario que consiste en enviar un anuncio impreso a las clientes, considerada como directa, al seleccionar el público a quien está dirigido. En marketing, el folleto también es una forma sencilla de dar publicidad a una compañía, producto o servicio. Su forma de distribución es variada:

situándose en el propio punto de venta, mediante envío por correo o buzoneo o incluyéndose dentro de otra publicación de venta o entre otras cosas.

Regalos:

Oferta de cierta cantidad de un producto sin costo para ellos, con la condición de que compren un determinado volumen o algún otro producto. (Mercado H Salvador)

También conocidas como regalías, con el objetivo de incentivar una compra para mercado H Salvador es una oferta de un determinado producto, sin remuneración con el objetivo que el cliente pruebe el producto conozca cómo funciona y crear nuevos clientes.

Las pequeñas empresas implementan otro tipo de regalía, en las tiendas se realizan estas actividades en las funciones de ventas que incluyen así sus regalías por la compra de un producto obsequiando otro que puede ser complementario, por ejemplo: Compra de un shampoo se le obsequia un cepillo, brindando de esa manera fidelidad en la compra.

Muestras:

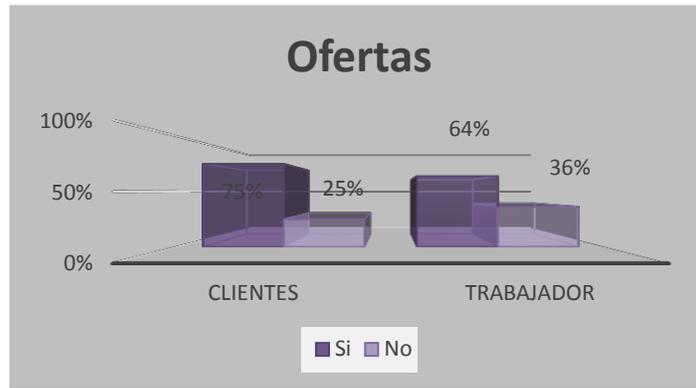
Es el mismo producto que se vende, pero más pequeño, visión tangible del producto, sirve para conocerlo en su forma física, así como sus cualidades y características y puede ser recibida por el cliente potencial por medio de diferentes canales de distribución, es necesario hacer notar que es el medio más corto y eficaz para dar a conocer e introducir un nuevo producto al mercado. (Salvador, Promoción de ventas, 1999)

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

Gráfica #16



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La gráfica número dieciséis muestra que tanto el 75% de los clientes encuestados como el 64% de los trabajadores afirma que las ofertas han ayudado con éxito a la tienda, en cambio el 25% de los clientes y 36% de los trabajadores dicen que no, por lo tanto estos datos reflejan en su mayoría la existencia de las ofertas en el negocio.

En la entrevista el encargado argumenta que continuamente se realizan ofertas de determinados productos, lo que permite captar la atención del cliente, estos mecanismos son estrategias que logran la aceptación de nuevos productos o salida de los mismos, con el fin de que los clientes obtengan beneficios, este trabajo es acompañado de muchos de los proveedores que realizan alianza con el negocio para garantizar la ejecución de las ofertas.

Se observó que en distintos productos se realizan ofertas, generan un impacto positivo ya que al adquirir un producto los clientes se benefician con otros distintos o similares según la línea, esto ayuda a la tienda a crear expectativas en los clientes

activos y potenciales de la misma manera gozar de las oportunidades en la adquisición de los productos sobre todo en las temporadas del año.

La tienda establece ofertas en diferentes productos, cosméticos, zapatos, útiles escolares, según la temporada del año, este es un mecanismo que actúa de manera positiva en el negocio y permite acaparar la atención del cliente y la fidelidad para la adquisición de los productos, por ende se debe de continuar con la utilización de la estrategia en especial los productos que tienen poca rotación para el conocimiento de los mismos y movimiento de inventario, debe de aprovecharse este mecanismo para mantener la visita de los clientes.

Publicidad:

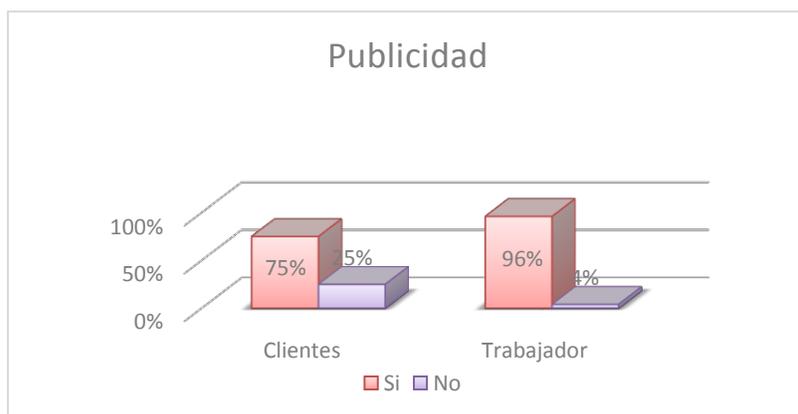
Son acciones que se realizan entre varias personas que llamamos comunicadores y mediante argumentos persuasivos logra la acción de crear la imagen de la compañía que representa, mediante técnicas motivacionales y a través de los medios de comunicación masiva, la publicidad informal y logra incitar a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

La publicidad según Salvador Mercado, es una comunicación interactiva, con mensajes diseñados a persuadir informar o crear imágenes posesionadas en la mente de los individuos, con la intención de crear un interés y lograr influir en el mercado, empleadas de manera creativas en todos los ambientes.

La publicidad en las pequeñas empresas está dirigida a crear en la mente del consumidor la necesidad o el deseo de adquirir los diferentes productos, a la vez proporciona información de los mismos, esto lleva consigo un esfuerzo en los medios de comunicación, redes sociales, en las cuales se destacan las empresas que se dedican a la venta de variedad de productos como tienda Stándar Chontal, que ofrece cosméticos, electrodomésticos, calzado, ropa, lencería, entre otros,

todos ellos necesitan de publicidad para promover su líneas, por lo tanto es importante que exista en todo negocio este mecanismo.

Gráfica #17



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

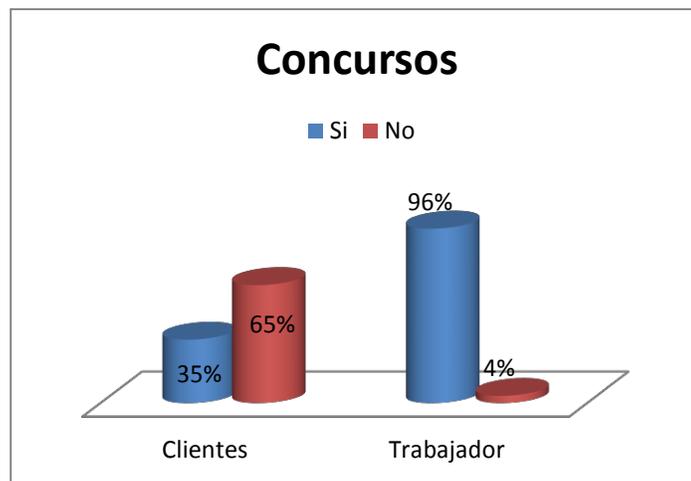
La gráfica número diecisiete muestra que tanto el 96% de los trabajadores como el 75% de los clientes encuestados afirma que si ha tenido éxito, sin embargo un 25% de los clientes y un 4% de los trabajadores refiere que no lo ha tenido, el mayor porcentaje lo definen los trabajadores siendo esta un arma que pueden utilizar para la realización de sus ventas.

En la entrevista el encargado de la tienda define que la publicidad es un elemento esencial dentro del negocio que ha generado impacto en el éxito de la empresa, ya que a través de los distintos medios se ha sido efectiva la publicidad y objetivos, ha venido modificando la percepción de los clientes en cuanto a la imagen que se tenía de la tienda en sus inicios, refiriéndose a que la población en su mayoría creía que la tienda ofrecía solo botas de hule, por medio de este mecanismo se ha dado a conocer de otra manera, en la medida de la expansión de productos que llevan consigo la publicidad en la toma de decisiones en la generación de ideas.

Se observó que para la tienda la publicidad ha sido una actividad de gran impacto, las decisiones que se han tomado para poder llevarlas a cabo son oportunas, p/e: la creación de rótulos aéreos que dan a conocer las diferentes marcas que ofrecen, logrando de esa manera cumplir dos funciones, conocer de las marcas o productos que ofrecen y tomar como referencia la ubicación de la tienda.

La tienda trabaja y se enfoca en que la publicidad este vigente en todos los procesos de ventas y el acaparamiento de clientes, sin embargo se deben de tomar en cuenta otras estrategias en cuanto al mecanismo, como el marketing digital a través de una página web, una red pública donde se brinde información sobre los productos, ofertas o actividades en función de los mismos a la ves crear un vínculo directo con los clientes logrando de esa manera trascender para alcanzar éxito en sus actividades de ventas.

Gráfica #18



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

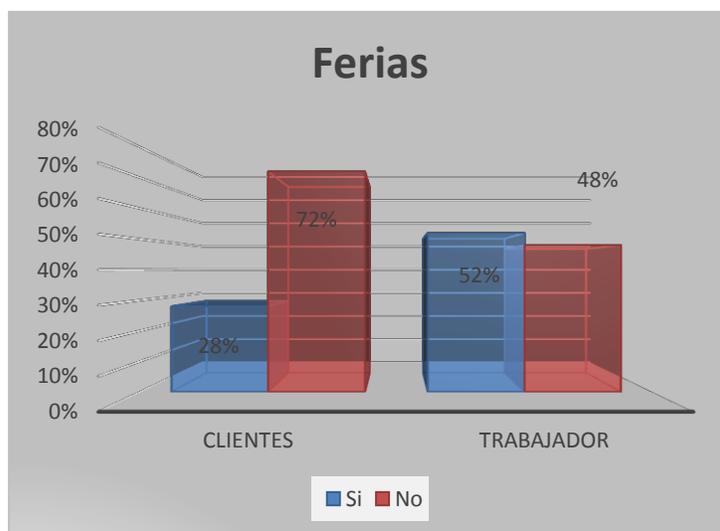
La gráfica número dieciocho muestra que tanto el 96% de los trabajadores como el 35% de los clientes encuestados dice que si realizan esta actividad, sin embargo el 65% de los clientes y 4% de los trabajadores dice que no se hace uso de este mecanismo.

En la entrevista el encargado afirma que los concursos son importantes en la tienda, se realizan rifas de diferentes productos según las épocas del año, p/e: en verano se rifan piscinas, viajes y todo lo relacionado a la temporada, el día de las madres se rifan electrodomésticos y así sucesivamente, de manera que sirven como estrategias para la satisfacción y beneficios del cliente.

En la observación se confirma que los concursos son mecanismos de ventas que ayudan a fortalecer la imagen de la tienda ya que no solo se da a conocer el producto y beneficia al cliente en la participación, sino que la tienda establece sus beneficios a través de las condiciones para ser parte de la actividad, proporcionando un monto que define el requisito para ser beneficiado.

Los concursos utilizados en la tienda tienen una incidencia positiva ya que cumple con los objetivos, motivar al cliente a realizar la compra, a la vez dar generar credibilidad y confianza de los clientes hacia la organización, es necesario continuar promoviendo estas actividades según las exigencias del mercado ya que estos esperan de la tienda obtener estos beneficios y sentirse premiados por la fidelidad hacia el negocio por lo tanto es necesario tener en cuenta constantes innovaciones.

Gráfica #19



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La gráfica número diecinueve muestra que tanto el 72% de los clientes como el 48% de los trabajadores definen que no utilizan este mecanismo, en cambio el 52% de los trabajadores y el 28% de los clientes dice que si hacen uso de ferias, ya que no es concurrente la realización de la actividad, por ello la mayoría de porcentajes reflejan que no existe.

En la entrevista el encargado comparte que las ferias son actividades que también se realizan esporádicamente con el objetivo de beneficiar al cliente, hacer conocimiento de productos y de esa manera la tienda vaya logrando un éxito, p/e: para el mes de las madres se lleva a cabo una feria donde se aplican tintes, cortes de cabello, están son llevadas a cabo junto con los proveedores de dichos productos de manera que el cliente conozca el producto y tenga la oportunidad de participar, estas actividades son tomadas en cuenta en la organización, cabe mencionar que este es un mecanismo no frecuente.

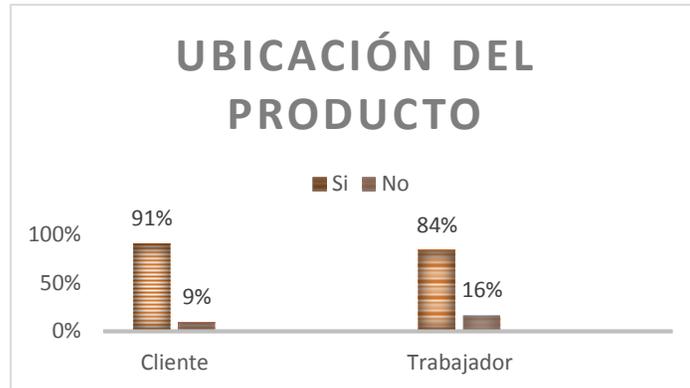
Durante la presencia en las instalaciones no se logró observar la implementación del mecanismo, ya que como antes se señaló este es una actividad inusual dentro del negocio y se realizan en algunas temporadas en especial el día de las madres.

Los mecanismos deben de tomarse en cuenta dentro de una organización en especial negocios que se dedican a la venta de variedad de productos, a través de alianzas se pueden establecer e implementar la realización más permanente de los concursos de forma alterna de un producto o línea determinado, esto ayuda a la organización a que la oferta de los productos genere mayor confianza dentro de los consumidores ya que permite a los mismos la oportunidad de adquirirlo a través de la experiencia de la participación, de igual forma la tienda abre puertas de conocimiento de los que se adquieren un mayor aceptación en el mercado, por lo tanto es necesario valorar este mecanismo para la puesta en marcha.

Otros elementos considerados importantes en el negocio para obtener una percepción de imagen, es decir lo que se ve de la tienda, que genera impacto, tanto

en el cliente activo como potencial, el trabajador o el mismo dueño de la empresa puede tomar como base para decisiones oportunas en el negocio en vistas a su crecimiento. La siguiente gráfica muestra los resultados de la encuesta realizada.

Gráfica #20



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

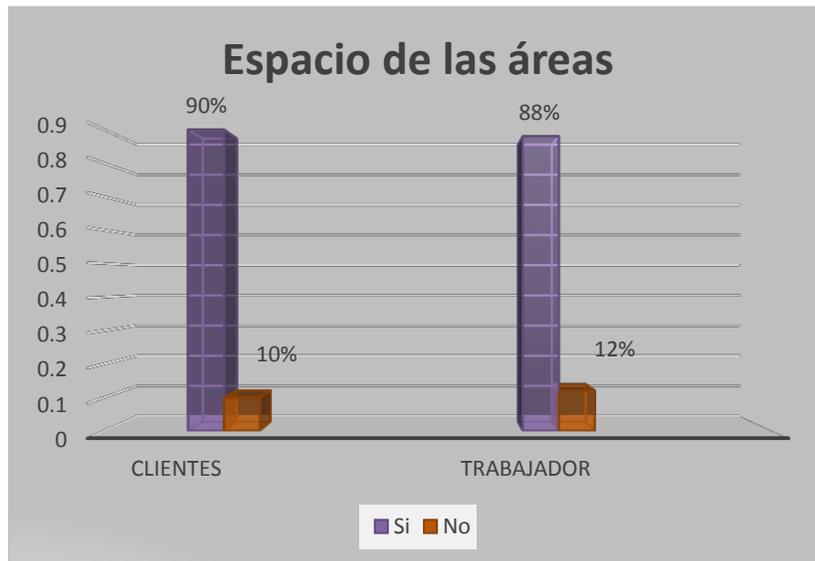
La gráfica número veinte muestra que el 91% de los clientes encuestados dicen que si están bien ubicados, el 84% de los trabajadores hacen referencia de que si existe una buena ubicación de productos, sin embargo el 16% de los trabajadores y el 9% de los clientes afirman que no existe una buena ubicación de los productos.

En la entrevista el encargado señala que la ubicación de los productos están de manera correcta, ya que se utilizan estrategias en la ubicación de los mismos donde los productos de mayor movimiento se encuentran en lugares accesibles, de manera que se trata de estructurar para la pronta localización, para ello los vendedores hacen un trabajo importante ya que los responsables de cada área mantiene el orden y la organización.

Se observa que los productos están bien ubicados según su uso o búsqueda, sin embargo hay productos que obstaculizan el paso a las otras áreas, sobre todo en el pabellón principal esto genera incomodidad y fácil acceso para penetrar al negocio y disfrutar de la oferta que tiene la tienda en su variedad de productos.

La tienda está estructurada de tal manera que puede tener una mejor organización sobre todo en el área débil antes mencionada, cabe señalar que la ubicación de los productos esta proporcionada de tal manera que el cliente identifique la búsqueda de sus necesidades, por lo tanto es necesario tomar en cuenta esta medida, y crear la accesibilidad para el paso hacia otras áreas ya que por la variedad de clientes que asisten al negocio se debe de tomar las decisiones que faciliten el desplazamiento.

Gráfica #21



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

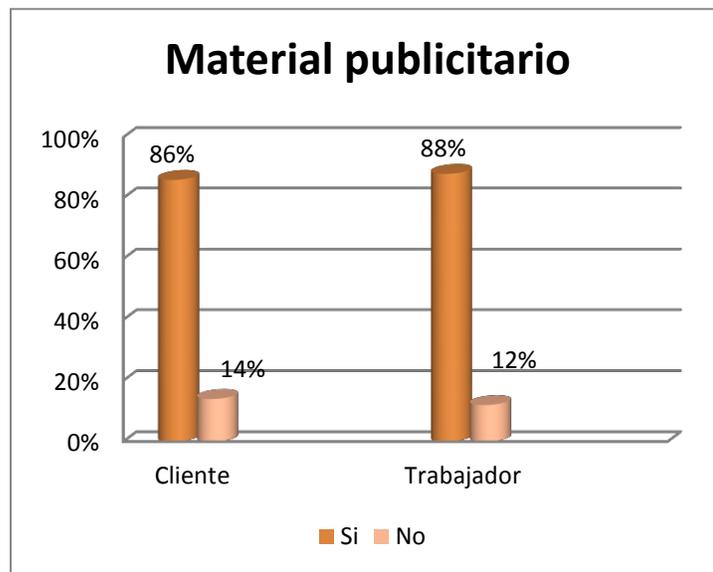
La gráfica refleja que el 90% clientes y el 88% de trabajadores reconocen que la áreas están bien distribuida, es decir se cuentan con espacio cómodo de fácil acceso, en cambio el 12% de los trabajadores y el 10% de los clientes dice no consideran adecuado los espacios en las área.

En la entrevista el encargado define que para los vendedores el espacio es lo que hace falta, sin embargo han sabido adecuar los productos en el espacio disponible, cabe mencionar que actualmente la tienda cuenta con una ampliación en su estructura para mejorar la imagen y por ende la comodidad de sus clientes y colaboradores.

La tienda brinda una gran variedad de artículos en el mercado lo cual existe constante demanda de estos por lo cual es necesario ampliar los espacios , por ejemplo en el primer piso están limitados para acceder sin complicación lo que dificulta visualizar al entrar al negocio los productos ofrecidos por la aglomeración de personas que entra y sale, cabe destacar que en las demás áreas, existe espacio para poder desplazarse y ver los productos ofertados, también el espacio del área de caja necesita de mayor aplicación en el proceso de pago.

La organización cuenta con elementos positivos ya que vela por el cuidado de percepción de imagen que tienen los clientes (merchandising), lo que refiere al diseño de materiales (espejos, estantes, vitrinas, luminaria) creando una combinación opima en la utilización de los espacios, lo cual se debe fortalecer según los constantes cambios del mercado.

Gráfico #22



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La gráfica número veintidós muestra que el 88% de los trabajadores y el 86% de los clientes logran percibir dentro del local materiales publicitarios, sin embargo el 14% de los clientes y el 12% de los trabajadores no definen la existencia de material publicitario.

En la entrevista el encargado refiere a que la mayoría de los productos brinda material publicitario para promoverlos, uno de los casos son marca (Nice, Caterpillar, levis, Polo, Timberland, moose, Supra Fila, etc) que se utiliza como referencia para el cliente de esa manera encontrar los productos que busca en un solo establecimiento y a la vez destacar la diversidad de opciones.

Se observó la existencia de los materiales lo que ayuda a que los productos se promuevan y despierten la atención del cliente para hacer uso de ella, considerando oportuno para el negocio, de esta manera los resultados proporcionan que en la mayoría de los porcentajes altos define un si para el uso de ellos en el negocio, lo que genera una percepción de imagen aceptable para los clientes, trabajadores y encargados del negocio.

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 un mejor finanza y recurso en la empresa. (Desarrollo Empresarial, 2009)

La política de fomento para la desarrollo de pyme, la producción y el comercio de servicios, la política de ciencia y tecnología y del seguimiento sectorial fortalecen las habilidad de las pequeñas empresas y por ende crea credibilidad en cuanto al acompañamiento brindado a los propietarios de PYMES, la evaluación para la formulación de las políticas públicas de desarrollo empresarial generan un impacto positivo en cuanto a la economía familiar del país. Así mismo, la dirección de desarrollo empresarial lidera la construcción de la visión futura del sector productivo empresarial del país, reflejada en la orientación, participación y promoción para la formulación, seguimiento, control y evaluación de la ejecución de las políticas, planes, programas, estudios y proyectos de inversión, conjuntamente con los organismos y entidades pertinentes.

El desarrollo empresarial se alcanza a través de la experiencia que va de la mano de las constantes innovaciones en el producto y el proceso de venta, la comercialización activa y la capacitación constante.

Los pequeños y medianos negocios (PYMES) locales, se han caracterizado por la innovación de un producto que han ayudado a la sostenibilidad de la economía en la ciudad de Matagalpa, creando fuentes de empleos por medio de la producción y las ventas a sus clientes los cuales han tenido un crecimiento significativo como pequeños y medianos empresarios en esta ciudad. Un ejemplo vivo de estos negocios son las tiendas que a través del tiempo lograr acapara nuevos mercado donde solo venden ropa para dama y con el paso del tiempo logran introducción línea para caballero, niño y zapatos lo cual le permite acaparar nuevos clientes y lograr un crecimiento económico.

Las pequeñas empresas como tiendas poco a poco fortalecen sus negocios a través de la innovación y las tendencia en el mercado, el uso de los medios de comunicación digitales, la creación de ofertas, la coordinación entre el personal de ventas ayudan a que cada día los artículos sean atractivos ante los clientes, muchas veces de manera empírica pero efectiva por el grado de experiencia.

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. 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.

Las PYMES en Matagalpa han venido desarrollándose gradualmente aumentando en números la cantidad de estos pequeños y medianos negocios en esta ciudad, han venido evolucionando y creando cambios en ellos mismos que han sido el fruto de la perseverancia desde el inicio de la creación del negocio y llegar hasta donde están ahora, con la ayuda del gobierno local que los ha dado a conocer e impulsar los productos que promueven.

4.2.1.1 Fortalecimientos de habilidades:

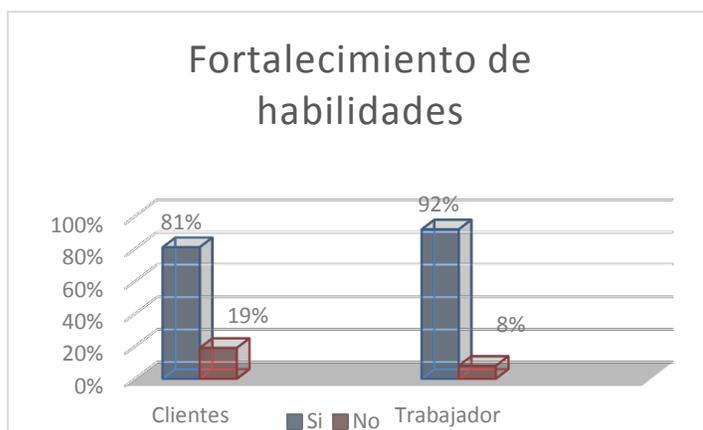
Se identificó cuatro habilidades básicas que emplean los directivos en la búsqueda de sus logros. Una habilidad es una capacidad adquirida, para tratar con éxito problemas que se pueden repetir en el tiempo. Así, la habilidad de montar en bicicleta se aprende con el tiempo y la práctica y se puede repetir incluso años más tarde. En las pequeñas empresas se han desarrollado habilidades según el giro del negocio en base a conocimiento empírico, basado en la experiencia y no en el conocimiento técnico. (Katz, 1974)

Según el autor menciona que las habilidades son las capacidades que cada individuo posee de manera innata que se puede explotar a través de capacitaciones, motivaciones personales, entrevistas, con el fin de ampliar el conocimiento empírico, que ayude al cumplimiento de los objetivos de la empresa, a la vez el trabajador se siente parte de la organización comprometido, en pro del desarrollo del equipo de ventas y la realización personal.

La base de las relaciones sociales es el autoconocimiento y la autoestimar reconocer los recursos personales a la vez que aprender a socializar transformando las debilidades en fortalezas.

Está presente en las pequeñas empresas de alimentación y la agroindustria y a que son comercios donde el personal debe poseer altos nivel de conocimiento de los componentes químicos, beneficios del producto, contradicciones, manejo de objeciones y el impacto en el cliente al consumir uno de estos productos.

Gráfico # 23



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La grafica veintitrés muestra que el 92% de los trabajadores y el 81% de los clientes coinciden en que si existe un fortalecimiento de las habilidades, sin embargo un 19% de los clientes y 8% de los trabajadores no ha percibido este tipo de actividades dentro de la organización.

A través de la entrevista realizada, se afirma que la organización brinda un acompañamiento en cuanto las habilidades y destrezas en el personal, cada uno de manera distinta y se motiva a continuar promoviendo estos elemento tan importantes dentro de la organización, por medio de charlas, capacitaciones que ayuden a brindar un mejor conocimiento de los productos funciones , propiedades y desventajas de estos a la vez instrucciones en cuanto al manejo de objeciones, creando credibilidad, una excelente imagen donde el cliente pueda confiar sus necesidades a la tienda.

Se observó que se brinda un seguimiento a las diferentes habilidades y conocimiento, en el caso de los colaboradores de más experiencia, transmiten sus conocimientos a través de prácticas, el personal nuevo de la tienda, también destacar que se tiene un firme conocimiento de los productos y la variedad existente, por otro lado el responsable de tienda, coordina con cada jefe de área las asignaciones y actividades a realizar.

La organización posee elementos positivos que ayudan a su funcionamiento y por ende al crecimiento empresarial, se califica las habilidades del personal como muy bueno, los cuales debe fortalecerse frecuentemente en pro de la tendencia en el mercado y el tipo de segmento que acaparan.

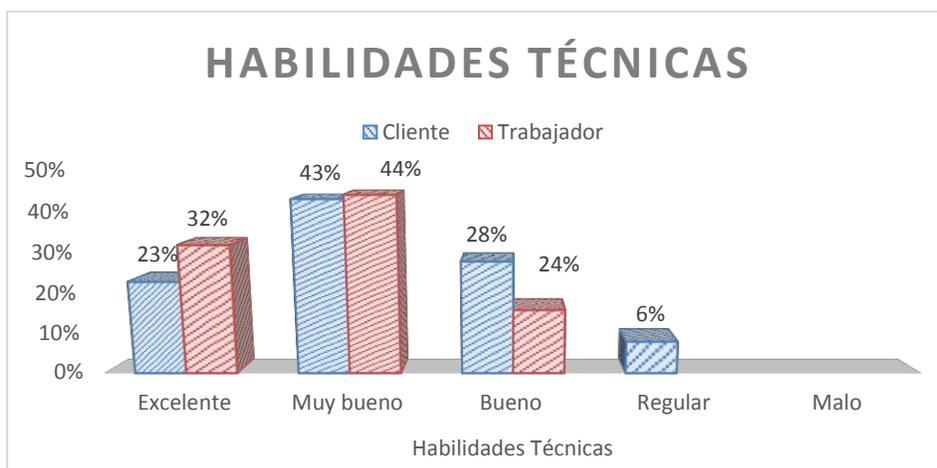
Habilidades Técnicas

Según la obra administración las habilidades técnicas es toda aquella competencia laboral que debe poseer quien ejerce una profesión u ocupa un puesto en una organización. También refiere que un verdadero administrador debe de aprender diversas habilidades para sacar el máximo provecho de sus comunicaciones entre ellas saber transmitir información, ser receptor de información y ser un representante formal de la organización. (Hernandez)

Según Hernández las habilidades técnicas, se refiere a los niveles de competitividad en el campo laboral, los niveles de educación, experiencias, tanto de manera interna y externa. Menciona que los administradores deben tener muchas habilidades y destrezas, saber ser líder, emprendedor, motivador, y demostrar que posee dominio del mercado y de igual manera de sus colaboradores. Es importante resalta que las habilidades técnicas son basadas para dar continuidad a los objetivos de organización a su vez mejorar prácticas para dar apoyo al fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores; buenas prácticas de adiestramiento para un fortalecimiento de capacidades eficaces y eficientes.

Uno de los ejemplos vivos de esta habilidad es los comercios heredados, donde sus actuales propietarios estuvieron desde su fundación y observaron el crecimiento y transformaciones del negocio hasta la actualidad, ampliando sus habilidades, y logrando ser líder en el mercado, como lo son las empresas procesadoras y distribuidoras de café del departamento. El propietario debe ser líder y motivar a sus colaboradores para trabajar de la mano y lograr los objetivos.

Gráfico # 24



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

El gráfico número veinticuatro muestra que el 23% de los clientes y un 32% de los colaboradores consideran excelente las habilidades técnicas. Cliente y colaboradores consultados coinciden entre un 43% de estas habilidades son muy buenas, no así un 6% de clientes califica como regular estas destrezas. Es decir que clientes y colaboradores catalogan como muy bueno las habilidades técnicas del personal de la tienda, por lo cual se puede percibir que las actividades se están llevando a cabo de manera efectiva.

La entrevista realizada observa que la organización brinda un acompañamiento, en cuanto las habilidades técnicas, o método de venta que la organización implementa, lo que permite al colaborador desarrollar sus ideas y a la vez crear innovaciones por medio del trabajo en equipo, también el dinamismo con que este se acople al método de venta según sus destrezas.

Según la observación las habilidades técnicas en el personal, se emplean a través de la evaluación de cada colaborador según el desempeño, así mismo su eficiencia en cuanto a las orientaciones asignadas, se emplean mecanismo donde se incentivan su participación, se reconoce cada año a los colaboradores destacados, creando una imagen sólida en los clientes catalogando la organización como muy buena el desarrollo de las habilidades técnicas.

La organización aplica mecanismo muy efectivo en cuanto a las habilidades técnicas ya que su modelo de aprendizaje es práctico, y se logra captar con mayor facilidad, se califican estas habilidades del personal como muy bueno, lo cual se debe evaluar periódicamente para un mejor rendimiento eficiente y eficaz.

Habilidades Humanas

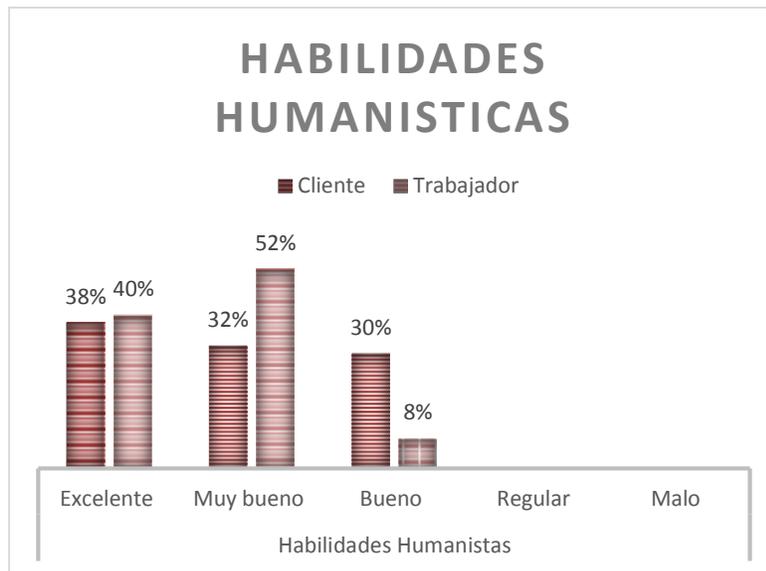
Habilidades sociales y relacionadas que ayuden al directivo que motiva y se comunica con sus subordinados (kagt)

Habilidades sociales y humanas, estos son recursos indispensables dentro de toda organización ya que por medio de ellos es efectiva la comunicación y coordinación, en los diferentes niveles jerárquicos, indispensable para el contacto con los clientes, la venta, de un bien o servicio e incluso para el servicio de posventa.

Los pequeños comerciantes demuestran sus habilidades humanas en la coordinación efectiva de las acciones, los pedidos, costos, mano de obra, venta, entrega o distribución. Las pequeñas empresas dedicadas a la venta de materiales de construcción, textil vestuario quienes es necesaria la implementación de las habilidades competitivas en el mercado. Las habilidades humanas permiten la comunicación y la creación de ambientes agradables según las destrezas del personal es importante implementar en las pequeñas y medianas empresa el trabajo en equipo, el buen manejo de la información hace efectivo las jornadas de trabajo.

Las pequeñas empresas tiene cierta ventaja al coordinar sus acciones por que su equipo no es tan grande y es más fácil de medir las habilidades humanas, un método a utilizar son el número de facturas de las ventas en el día, el número de clientes atendidos, el tipo de relación o comunicación hacia los clientes, capacidades de iniciativa. Estas ayudan a fortalecer el trabajo en equipo que exista comunicación entre los participantes y que se transmita el mensaje de manera efectivo.

Gráfico # 25



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La grafica número veinticinco refleja que clientes y trabajadores encuestados coinciden y catalogan las habilidades humanísticas entre un 38% y 40% como excelente, por otro lado un 52% de trabajadores refleja que las destrezas son muy buenas, un 8% de minoría aprecia estos elementos como bueno.

La entrevista realizada revela que la organización cataloga estas habilidades como muy buenas ya que es uno de los elementos principales en el momento de realizarse una venta, se brinda capacitación en atención al cliente, en cuanto saludo, la sonrisa, cordialidad, la empatía y disponibilidad de servicio a las vez la manera de como influir en el momento de la compra. También la manera de comunicar e interactuar con el resto de colaboradores.

A través de la observación se comprueba que la organización brinda un acompañamiento en cuanto este tipo de habilidades ya que cada trabajador, refleja un aprendizaje en cuanto atención al cliente, empatía y desempeño. Elemento importante ya que mucho de sus clientes asisten a la tienda por las habilidades del personal al manejar eficientemente los productos y logran acapara los clientes fieles

La organización cuenta con este elemento positivo y de gran importancia en el desempeño empresarial pero debe emplear un mecanismo más efectivo ya que el mercado es cambiante por ende es necesario la innovación, también emplear un mecanismo evaluativo, para conocer qué grado de efectividad se alcanza, qué acciones o situaciones afectan el desarrollo de estas habilidades y que impacto tiene en el desarrollo empresarial.

Habilidades Conceptuales

Las habilidades para evaluar, holística sistemáticamente y externos de una organización, percibir interrelaciones evaluar la cuenta de resultados (kagt).

Habilidades conceptuales se trata de la formulación de ideas, comprender ideas, desarrollar nuevas habilidades dar solución a los problemas de manera creativa y rápida, analizar los procesos, innovaciones y planificación de las actividades decir que esta habilidades son indispensables dentro del personal.

El análisis de ambiente holístico, es la imagen que las empresas desean alcanzar y poseer dentro del mercado de la misma manera las diferentes técnicas que influyen en las transformaciones e innovaciones de manera interna y externa, con el objetivo de mejorar la efectividad. Cada organización posee un nivel diferencial ante la competencia, la que lo hace única en el mercado, crear en la mente de los consumidores una retrato de que su compra es efectiva capaz de suplir una necesidad.

Las tiendas con su constante innovaciones en cuanto a diseño de su estructura, diversificación de productos, incorporación de servicios adicionales, utilizan sus recursos y habilidades para cada día brindar un mejor servicio y la capacidad de atraer nuevos usuarios. Cabe mencionar que constantemente se realiza una evaluación de imagen lo cual permite estar a la vanguardia de los cambios en el mercado , las tendencias los métodos de compra los producto y ver la relevancia del valor agregado del servicio.

Gráfica #26



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

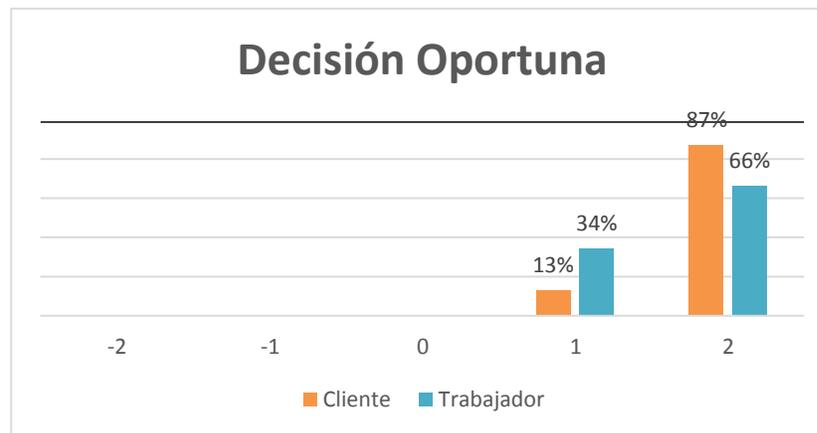
La gráfica número veintiséis muestra que clientes y trabajadores catalogan como excelente las habilidades conceptuales entre un 55% y 48% positivamente, un 5% de clientes encuestados consideran regular este elemento y un 47% de colaboradores consideran como muy bueno estas habilidades.

La entrevista asevera que estas habilidades son muy buenas ya que existe un manejo efectivo de los conocimientos adquiridos sobre atención al cliente, productos existentes y manejo de objeciones, a través de las capacitaciones o charlar, a su vez es necesario fortalecer el trabajo en equipo, para un desempeño efectiva, en todas las áreas. Elementos muy positivos y de gran impacto en el mercado ya que las habilidades conceptuales fortalecen y solidifican la firmeza y compromiso con la institución y por su puesto con los clientes

Por medio de la observación es posible definir que la organización brinda a sus colaboradores conocimiento de los productos, a través de pequeños talleres que ayudan a cada área a conocer el producto que está en venta cuál es su función, sus beneficios, debilidades y como contrarrestar las objeciones, por otra parte fortalecer el trabajo en equipo ya que es básico en el desarrollo empresarial.

La organización tiene una incidencia positiva en cuanto al conocimiento y manejo de productos catalogado como excelente y oportunas esta iniciativa (capacitación , charlas) permita al personal un conocimiento y mayor seguridad en el momento de hacer efectiva una venta, también es indispensables las prácticas en grupo ya que es muestra efectiva del desarrollo empresarial.

Gráfica #27



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores

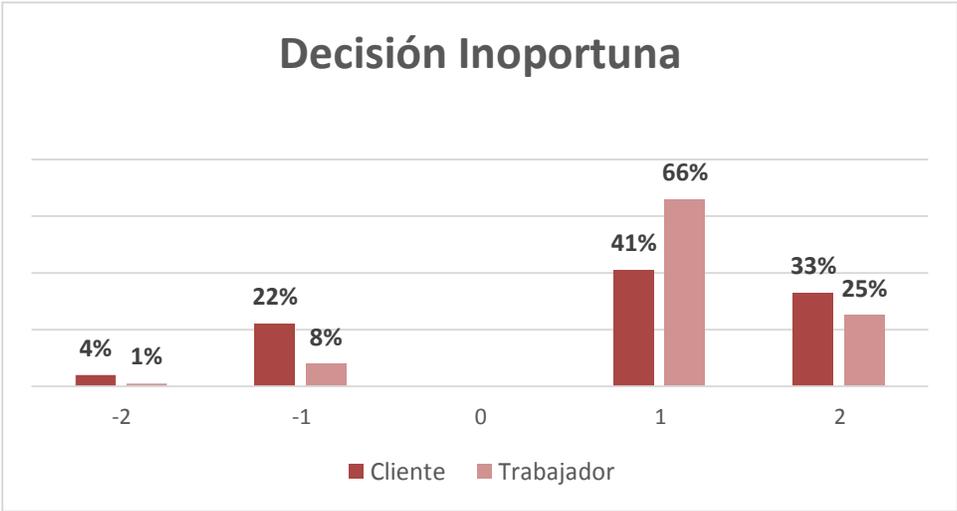
La gráfica número veintisiete muestra que el 87% de los clientes encuestados consideran oportunas las decisiones tomadas en cuanto a la distribución de los recursos, un 66% de los colaboradores ven de manera positiva las decisiones tomadas. Un 34% de los trabajadores y un 13% de los clientes consideran que las decisiones no han sido oportunas o pocas efectivas.

En la entrevista realizada se asevera que las decisiones son analizadas y bien formuladas con el objetivo de mejorar en cuanto a todos los elementos disponibles en el ambiente y todas las nuevas tendencias en el mercado y lo que se desea alcanzar, cabe mencionar que las decisiones siempre están regidas por un riesgo por lo que son planeadas y evaluadas minuciosamente, destacando la experiencia de sus propietarios y el aporte de sus colaboradores.

Durante la observación se aprecia el creciente de la organización ha sido en gran parte positiva por el análisis exhaustivo de las decisiones y el método en el cual la tienda ha manejada las inversión durante estos cuatro años, también el crecimiento en cuanto al fortalecimientos de los recursos tecnológicos, humanísticos, técnico, metodológicos, que han permitido la ampliación el mercado y el por ende el crecimiento empresarial.

Las decisiones tomadas son catalogadas como oportunas ya que se percibe una incidencia positiva en el crecimiento empresarial es decir la organización vela por sus recursos y su funcionamiento los cual aprueba que en la dirección existe un conocimiento y experiencia del mercado al quien se dirige, logrando el crecimiento económico de la mano de sus colaboradores.

Gráfica # 28



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La gráfica número veintiocho muestra que el 22% de los clientes y el 8% de los trabajadores perciben que las decisiones son mediamente inoportunas, y un 4% considera que las decisiones son completamente inoportunas y solo un 1% considera que las decisiones no está bien empleadas.

Por medio de la entrevista se cataloga las decisiones como oportunas ya que cada una de ellas, se evaluada con anticipación y minuciosamente destacando el grado de riesgo en cada una, y que existirá más de alguna amenazas de cambio o pérdida en el momento de la venta.

Se observa que las decisiones tomadas son cuidadosamente evaluadas en cuanto al manejo y funcionamiento de todos los recursos disponibles dentro de la organización, los mecanismos de ventas son efectivos y constantes, la decisión son oportunas tomada en cuanto el tipo de producto que oferta, el diseño de imagen la infraestructura del local, manejo de recurso humano e innovaciones.

La organización esta lidera por un agente de experiencia en el negocio, por tanto muchas de las decisiones son evaluadas para cada situación que lo amerita, un equipo que trabaja en base a los objetivos y que con cada acción ejercida en la empresa logra escalar un peldaño de desarrollo empresarial.

4.2.1.2 Manejo eficiente y eficaz de los recursos de la empresa.

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

El manejo de la eficiencia y la eficacia según Hernández es un proceso administrativo los cuales se establece como técnica o canal para llegar a los objetivos planteados, la administración efectiva de los negocios inicia desde el ejemplo vivo del gerente o propietario del negocio donde una de sus prioridades son el buen funcionamiento de la organización y el cumplimiento de metas propuestas. A la vez brindar el verdadero valor que se rigen dentro de la eficiencia y la eficacia

a) La eficiencia y Eficacia

La eficiencia

Según el cita que la eficiencia es la capacidad de hacer las cosas correctamente es un concepto que se refiere a "insumos- productos". Un gerente eficiente es el que obtiene productos, o resultados, medidos con relación a los insumos (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlos. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar metas actuando eficientemente. Sr Stoner y Freman Gilbert.

Se describe a la eficiencia como la capacidad de hacer las cosas de manera correcta, es decir trabajar para obtener resultados prácticos, en la organización definir los procedimientos más estables que ayuden al buen desempeño.

La eficiencia consiste en un logro de aquellos fines que se propone una empresa y que, para ello, han utilizado la menor cantidad de recursos. La eficiencia se utiliza en todos los campos, no solamente en el laboral, sino también en el ámbito estudiantil en donde los estudiantes deben saber utilizar distintas estrategias para sacar adelante un proyecto.

La eficiencia está presente en los pequeños negocios basados en las experiencias y el conocimiento del mercado al que se dirige, por ejemplo, los materiales utilizados en madera mueble el carpintero, elabora un presupuesto donde se estima los costos de materiales, traslado mano de obra, etc. Se puede decir que el carpintero realizó de manera efectiva su trabajo si utilizó todos los recursos, sin que faltara o sobrar.

La eficacia

La eficacia es la elección de metas acertadas y realización de las cosas de manera correcta. (Stoner y Freman Gilbert).

Stoner y Freeman hacen mención que la eficiencia es hacer la elección de metas acertadas es decir una meta que pueda alcanzarse o que se realice un esfuerzo mayor a la capacidad, teniendo en cuenta el riesgo y el estudio previo, y como puede llevarse a cabo.

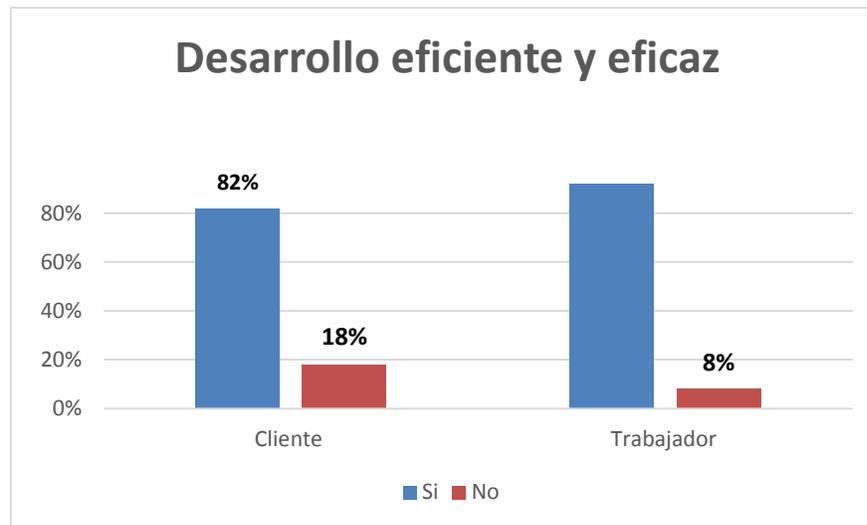
Los negocios propios también deben tener la suficiente eficacia para sacarlo adelante mediante distintas estrategias que son gestionadas por los mismos propietarios y de este modo empezar a realizar un emprendimiento en pleno que nos ayude a que el negocio crezca cada día más y se convierta en uno de los más competitivos del mercado.

La eficacia hace referencia a lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo dado y la eficiencia es el uso de esos recursos, es importante definir las metas a corto y largo plazo la planificación y la evaluación de todas las actividades para conocer a ciencia cierta las debilidades y fortalezas.

Los comercios eligen el nivel de eficacia según la meta planteada en tiempo y forma. Los productos alimenticios promueven una vida más saludable, dirigido a todos los segmentos enfocados en brindar productos para todos, diseñando la imagen, calidad del producto, combinaciones, para brindar un producto de calidad para todo tipo de cliente. (García, 1994)

Entre los ejemplos de eficacia que podemos enumerar, tenemos que hacer mención también a los objetivos que nos marquemos para cumplir en una tarea o labor. De este modo, podemos decir de alguien que es eficaz no solo por hacer el trabajo en el menor tiempo, sino también por conseguir lo que se propone en ese tiempo marcado. Cuando las organizaciones definen la cantidad de clientes que desea acaparar y en futuro son metas cumplidas es un vivo ejemplo de la eficiencia.

Gráfica # 29



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La gráfica número veintinueve muestra que tanto el 82% de los clientes como el 92% de los trabajadores definen que si existe un desarrollo eficiente y eficaz dentro de la empresa, aunque el 18% de los clientes y 8% de trabajadores dice que no lo existe, la tienda ha tenido un desarrollo eficiente y eficaz en las actividades que se realizan a diario entre los trabajadores con el objetivo de alcanzar el desarrollo dentro de la organización, sin embargo hay clientes que creen que no se hace un manejo eficiente y eficaz por lo que se toma en cuenta para mejorar aspectos que pueden ser considerables dentro de la organización.

En la entrevista se argumenta que la tienda trabaja para que todas las actividades llevadas a cabo puedan ser con un manejo eficiente y eficaz, siendo difícil que en su totalidad se logren ya que hay debilidades que se deben combatir sin embargo existe una disposición para obtener este desarrollo.

Se observó que en la organización hay muchas actividades que se realizan no solo en la función de ventas, sino logísticas y administrativas que van en función del mismo objetivo y mucha de ellas deben de ser desarrolladas en tiempo por lo tanto este indicador es alcanzable ya que en la medida posible intentar lograr sus actividades con eficiencia y eficacia.

La organización posee muchos elementos positivos para alcanzar este desarrollo, deben de ser aprovechadas para garantizar que las actividades cumplan con sus objetivos, se cataloga la eficiencia y eficacia como muy buena en las actividades realizadas en cuanto a atención cliente, logística, coordinación, dirección y percepción de imagen.

Los recursos de la empresa

Los recursos son medios que la organización poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La admiración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización Chiavenato (1999).

Los recursos en la empresa son los elementos o medio que se utilizan para llevar a cabo las asignaciones dentro de una organización, de esta manera logra los objetivos planteados y que definen que se debe mejorar en un futuro. Esta requiere un amplio estudio ya que las empresas poseen un sin número de recursos que incluyen a todos los departamentos que funcionan dentro de la misma.

Los recursos dentro de la PYMES son invaluable ya que de ella dependen de muchos recursos financieros, humanos, de materia prima, técnicos los cuales le permite llevar a cabo todas sus actividades, en el caso de los artesanos necesitas recursos financieros para la inversión en materia prima, recursos humanos para la elaboración, venta y distribución de los productos, de igual manera los recursos técnicos quien dan la imagen y coordinación del negocio. Es importante estudiar estos elementos porque uno de los objetivos de la administración es la productividad.

Optimizar los recursos, puede llegar a influir de manera positiva en el nuevo estado actual de la empresa y así mejorar las condiciones de trabajo para los empleados en cuanto al habiente laboral y poder percibir el margen de utilidad por cada una de las estrategias asignadas.

Recursos Humanos:

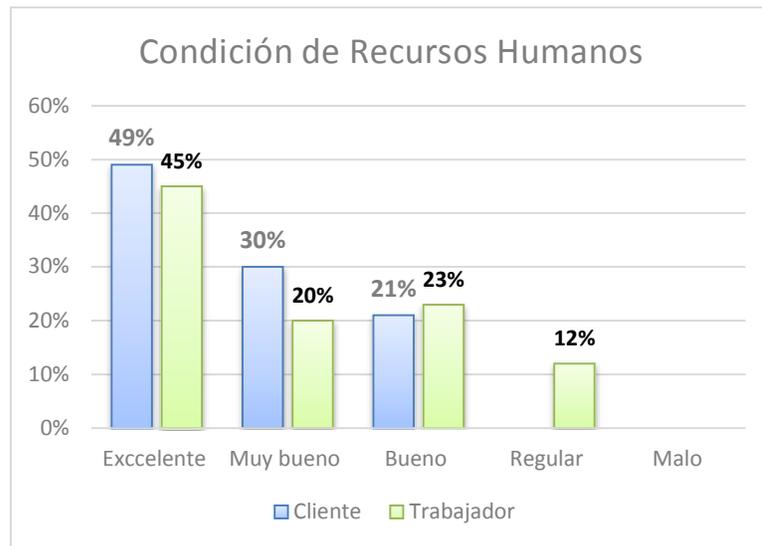
Recursos humanos en singular “recurso humano” generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Es sinónimo de “personal”. “recursos humanos”, suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerencia al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones. (De gerencia.com, s.f.)

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

Cuando una empresa u organización no cuenta con un área especializada que reporte a la dirección general, las tareas se realizan por las otras áreas y la dirección general. La parte mecánica como la elaboración de nóminas y el cumplimiento de las obligaciones de seguridad social de las pequeñas empresas, regularmente están a cargo del contador general o del área contable de la empresa. Los recursos humanos son los elementos más imprescindibles dentro de la organización a través de ellos se llevan a cabo las actividades, de forma comunicativa.

Debido a que el recurso humano resulta indispensable para la estabilidad de la empresa, existen ocasiones en las que el personal es insuficiente para cubrir las necesidades requeridas o muchas veces existe demasiado personal trabajando dentro de un área en la que no todos son necesarios y que estropean la secuencia del trabajo o que resultan en un gasto innecesario y por ende, una pérdida económica para la organización lo cual pone en riesgo la permanencia y la estabilidad de la misma por ende es necesario la evaluación constante de ese recursos por ejemplo la tienda pretende crear nuevas tareas por lo que es necesario contratar personal a su vez modificar la estructura y asignar nuevas responsabilidades

Gráfico #30



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

En la gráfica número treinta se representa tanto el 49% de los clientes encuestados como el 45% de los trabajadores califican como excelente los recursos humanos con los que cuenta la empresa, el 30% de los clientes y el 20% de los trabajadores como muy bueno, el 21% de los clientes y el 23% de los trabajadores como bueno, otorgando de ese modo el mayor porcentaje que se obtuvo a la escala de excelente como un valor que permite determinar que según los resultados un elemento que ha sido bien utilizado y de cuidado en la empresa para obtener ese resultado, cabe destacar que para el 12% de los trabajadores valora como regular, un punto que debe tomarse en consideración para valorar los recursos.

En la entrevista se define que los recursos humanos son muy buenos y se podría decir que excelentes pero no todos ejercen sus funciones como debería ser, sin embargo es un equipo que está dispuesto asumir responsabilidades y ayudar al crecimiento de la empresa esta organización proyecta para los próximos años un crecimiento en todas las áreas por lo que deberá trabajar en cuanto la estructuras según las asignaciones y contratar recursos humano con las diferentes habilidades evaluadas anteriormente.

Se observó que hay mucha fortaleza en la empresa con los recursos humanos que cuentan ya que muchos de ellos ejercen sus labores desde inicio de la tienda y eso permite que este recurso este sólido y con mayores conocimientos que son transmitidos a los que inician sus labores.

La tienda cuenta con elementos positivos en cuanto a los recursos humanos, sin embargo es necesario estar al pendiente de ellos y saber aprovechar las riquezas que poseen estos para que puedan ejercer su labor.

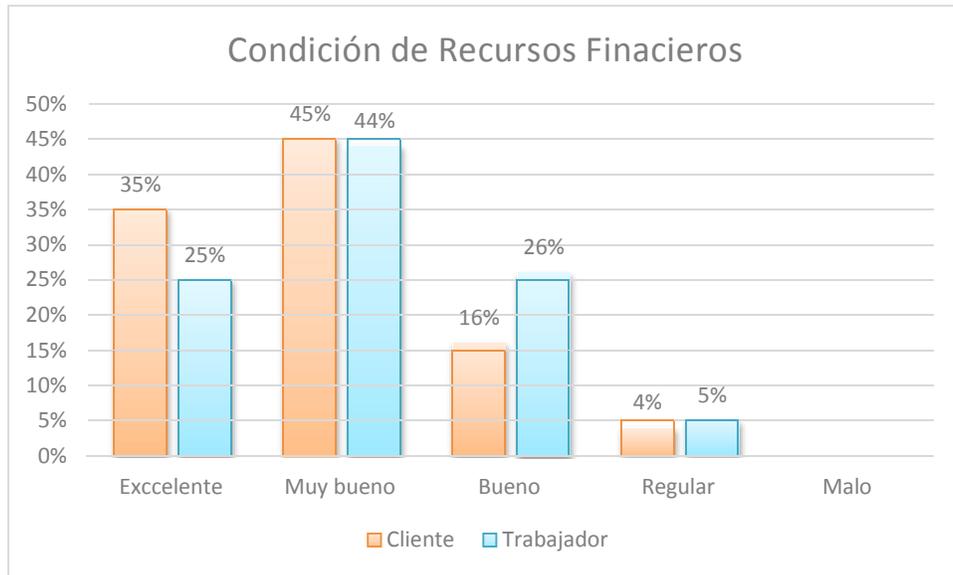
Recursos financieros:

Son el elemento monetario con que cuenta la empresa, puede ser propio o ajeno y de él depende la existencia de la empresa. *Chiavenato (1999)*.

Se refiere al recurso monetario disponible para el funcionamiento de la empresa, lo que suplen los gastos, pagos etc. que se necesitan para que pueda operar, en el cual refleja que puede ser dinero propio o en base a un préstamo. Es de suma importancia contar con unos registros contables, es entonces cuando la administración financiera inicia a verse como un recurso. Ya que apartir de ese momento se inicia un registro de todos los movimientos económicos en reportes, o estados financieros, de esta manera se logra identificar el comportamiento y ritmo del proceso financiero de la pyme, y esto permite tomar decisiones relativas a la inversión, la financiación y la rentabilidad del negocio.

Las pequeña empresa de Matagalpa en su mayoría solicitan recursos económicos, en las financieras las cuales tiene un abanico de producto específico para la pequeñas empresas, estos sirven para la compra de materia prima, pago de los proveedores, pago de los trabajadores, nueva inversiones, adquisición de nuevas máquinas, según los fines del propietario. En años anteriores los pequeños comerciantes no aplicaban a estos créditos, por los cuales muchos no crecían y fracasaban, en la actualidad está disponible para todos los pequeños comerciando creando mayor estabilidad económica entre las PYMES

Gráfico # 31



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores

La gráfica número treinta y uno representa en una escala que tanto el 45% de los trabajadores como el 44% de los clientes catalogan como muy buenos los recursos financieros, para el 35% de los clientes y el 25% de los trabajadores como excelente, apreciando mayores porcentajes obtenidos, por lo tanto este recurso en la empresa es considerable en la tienda como un elemento que ayuda en su funciones y objetivos, por tanto el 16% de los clientes y el 26% de los trabajadores lo señalan como bueno, a pesar de ello existe un 4% de clientes y un 5% de trabajadores que definen como regular este recurso lo que para ellos no es del todo aceptable.

En la entrevista se determina que la tienda posee muchos recursos financieros y se valoran como muy buenos ya que en toda la instalación existen estos recursos valorados en cada mercadería o bienes inmuebles.

Se observó que la tienda posee estos recursos y puede existir una buena administración de los mismos ya que se realizan continuamente mejoras dentro del local o innovaciones que dan valor a la misma, así como la adquisición de mercaderías.

La tienda tiene muchos aspectos que garantizan el bienestar de los recursos financieros, oportunidad para el propietario para que mantenga su estabilidad y continuo crecimiento en un buen desarrollo o implementación de los recursos, con ayuda de los colaboradores para lograr alcanzar el éxito.

Recursos Materiales:

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos. En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos:

Maquinarias

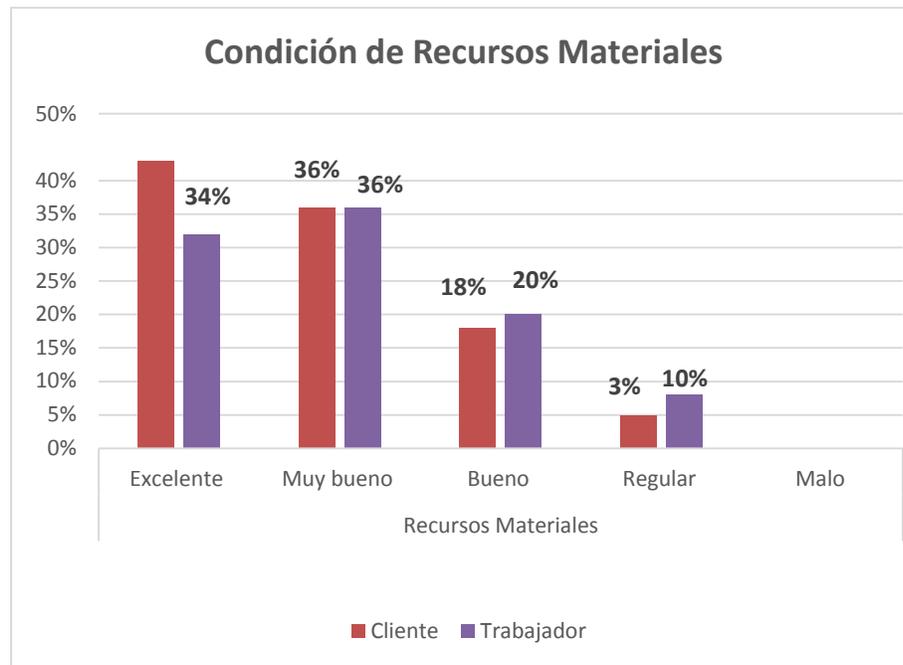
- Inmuebles
- Insumos
- Productos terminados
- Elementos de oficina
- Instrumentos y herramientas (Zona económica , 2009)

Son bienes tangibles de propiedad de la empresa tales como: edificios, maquinaria, mobiliarios y equipo, materia prima, etc.

Son los medios tangibles que nos ayudan a realizar las labores diarias, son los patrimonios por los cuales obtenemos un producto final, son inversiones que ayudan a que los productos o servicios se lleven a cabo dando un valor agregado por su grado de importancia. Los materiales se han desarrollado especializaciones que intentan identificar los beneficios que los distintos materiales pueden proveer. La energía eléctrica el agua, servicios básicos

Los materiales dentro de las pequeñas empresas son indispensables ya que no se cuenta con grandes estándares como en las grandes organizaciones, los recursos materiales están presentes de los elementos más pequeños hasta los más grandes, para le empresa de textil vestuario son necesarios la máquina de coser, tela, aguja, hilos, botones, zíper, dedal, tijeras, moldes, papel, centímetro, diseños y muchos elementos más para obtener un producto terminado.

Gráfica #32



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La gráfica número treinta y dos se detalla el porcentaje de los encuestados que definen en escala de excelente a malo los recursos materiales de la empresa, obteniendo que tanto el 43% de los clientes como 34% de los trabajadores definen como excelente tal recurso, definiendo de esta manera la satisfacción de los materiales existentes en la tienda, el 36% que corresponde a los clientes y trabajadores calificando como muy buenos, así mismo el 20% de los trabajadores como el 18% de los clientes lo definen como bueno, por el contrario el 10% de los trabajadores y el 3% de los clientes establecen como regular estos recursos, de esta manera se refleja que los recursos materiales para los encuestados en mayoría de porcentajes determinan que las condiciones son aceptables y no tienen ningún problema disposición de los materiales.

Para la entrevista realizada se argumenta que la organización define como muy buenos los recursos materiales, ya que se está al pendiente de ellos que la tienda posea estos recursos en buenas condiciones y sean utilizados de forma provechosa para la realización de las actividades.

Se observó que los recursos materiales están presentes en todas las funciones establecidas ya que cada uno posee las herramientas básicas, es el caso de los libros para el control del inventario, lapiceros, marcadores, selladores, lo que ayuda a que los trabajadores se sientan seguro al tener todos los elementos disponibles en el momento de la venta.

La organización cuenta con un equipo de colaboradores que aportan en el cuidado de los recursos materiales, es un elemento de provecho para la tienda ya que permite la realización de actividades que lleva al crecimiento de la empresa.

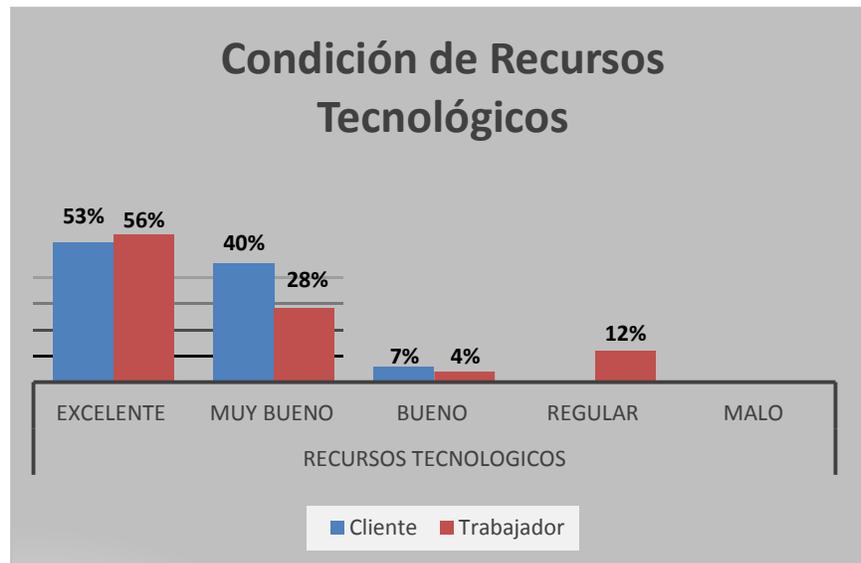
Recursos Técnicos

Son aquellos que sirven como herramientas auxiliares en la coordinación de los otros elementos, como por ejemplo sistemas de administración, sistemas de producción, fórmulas, patentes, etc. (Google docs., 2010)

Según la definición son auxiliares en cuanto a la coordinación entre las recapitulaciones, medios que ayudan a la comunicación y definición de lo que se debe llevar a cabo según el funcionamiento organizacional.

Los recursos técnicos para las pequeñas empresas funcionan de manera más sencilla ya que la comunicación es efectiva, y se coordina con mayor facilidad, en el caso de cuero calzado es necesario los recursos administrativos en la toma de algunas decisiones, dirigir y controlar la efectividad dentro del negocio, en cuanto a producción que diseño es más cotizado, posee la capacidad de satisfacer una demanda insatisfecha, en relación al reconocimiento de la marca la manera en que esta se posicionará, es decir de qué manera logra vender en un mercado exigente con los recursos existentes.

Gráfico # 33



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La gráfica treinta y tres representa el porcentaje de los encuestados en cuanto a los recursos tecnológicos de la empresa, valorando en una escala de excelente a malo, tanto el 56% de los trabajadores como el 53% de los clientes señala como excelente este recurso dentro de la tienda, el 40% de los clientes y el 28% como muy bueno, siendo esta una escala que cataloga como eficiente el recurso, el 7% de los clientes y el 4% de los trabajadores como bueno, en menor porcentaje pero con una observación considerable en la implementación del recurso, sin embargo el 12% de los trabajadores señalan como regular el uso de este recurso.

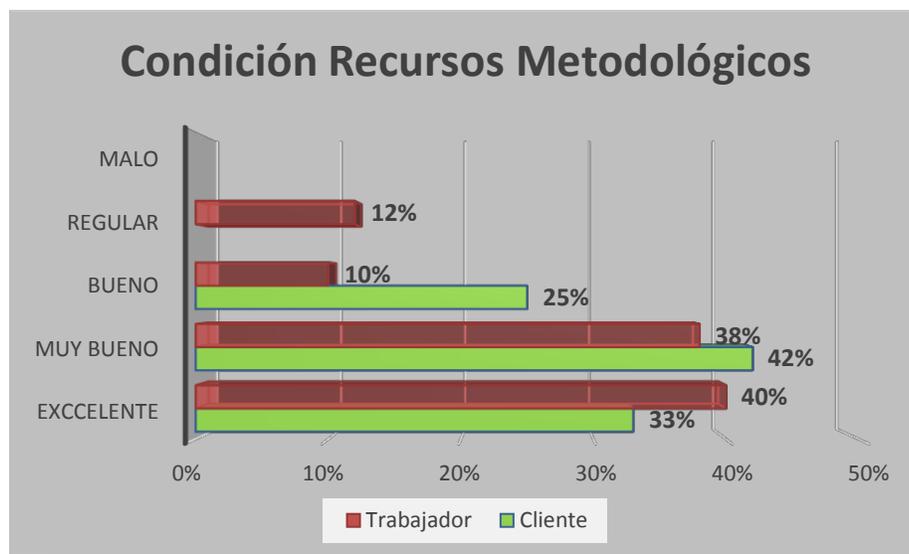
La entrevista realizada al encargado, argumenta que los recursos tecnológicos han ayudado de gran manera al negocio para agilizar las actividades de ventas o control de las mismas, como es la comunicación, las cajas, cámaras de seguridad entre otras que brindan confianza al cliente a la hora de realizar sus compras o visita las instalaciones.

Se observó que el negocio usa los recursos tecnológicos a un nivel prudente o necesario dentro del negocio, siendo de esta manera un recurso que se utiliza en lo que respecta, en muchas de las áreas existe personal que ocupa como medio de

comunicación los radios para agilizar el proceso de ventas, las cajas diseñadas con modo de facturación eficaz, cámaras de seguridad que permiten a los clientes sentirse cómodos en su visita.

La tienda es una organización establecida que cuida cada recurso dentro de la misma, los tecnológicos cumplen eficientemente su función, por lo tanto es indispensable para mantener los efectos que causa al hacer uso de ellos.

Gráfico # 34



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores

La gráfica treinta y cuatro muestra la escala de excelente a malo según encuestados para los recursos metodológicos obteniendo como excelente tanto el 40% de los trabajadores como el 33% de los clientes, el 42% de los trabajadores y el 38% de los clientes como muy bueno, el 25% de los clientes y el 10% de los trabajadores como bueno, y el 12% de los trabajadores como regular, obteniendo resultados que favorecen este tipo de recursos ya que su mayor porcentaje los trabajadores consideran este recurso excelente en su utilización como muy bueno, sin embargo otros no creen que sea un recurso eficiente dentro de la tienda.

En la entrevista realizada el encargado argumenta que en el negocio la manera de incluir este recurso metodológico es a través de capacitaciones que son preparadas por algunos de los proveedores quienes enriquecen sus conocimientos en el proceso de aprendizaje sobre determinado producto o marca.

Se observó que dentro del negocio mucho de los trabajadores hacen uso de este recurso ya que muchos de los trabajadores muestran interés acerca de los diferentes productos. La organización tiene muy bien definida su forma de emplear las actividades por ende el personal nuevo se adapta con facilidad a la metodología y las orientaciones clara de cómo llevar a cabo todas las actividades.

La organización establece muchos indicadores que permiten que este recurso se implemente, por lo que debe de aprovecharse para la aplicación en la realización de ventas.

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. (Kotler, 2003)

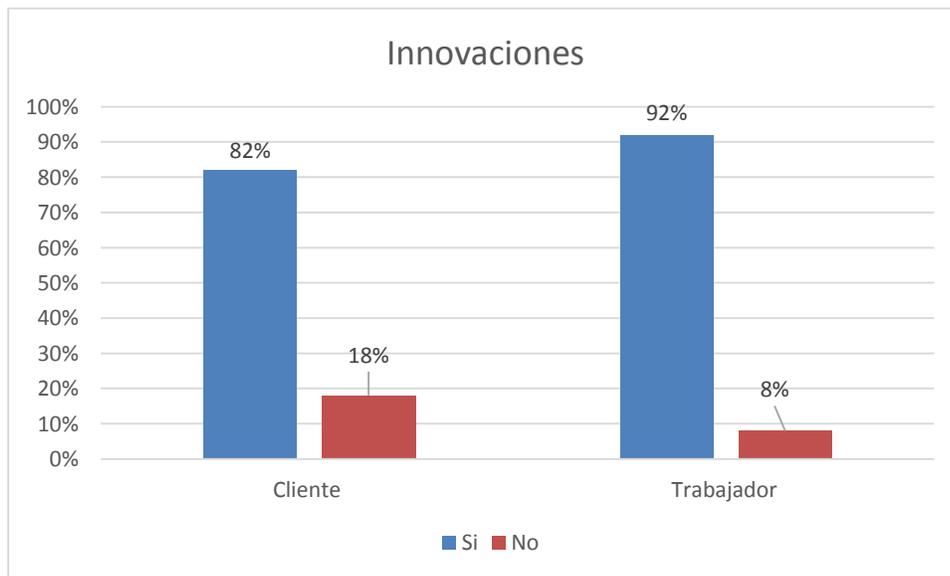
Phillip Kotler nos dice que el camino que debe seguir toda empresa que tenga una posición de líder de Mercado, es realizar una continua innovación en sus productos y servicios. Esto le ayudara al negocio a proteger su apreciada posición en el Mercado y a evadir ataques frontales de los competidores de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

Las innovaciones están vinculadas a la búsqueda fundamentalmente de la preeminencia en la calidad de la infraestructura de los sistemas de operación de la empresa. En este tipo de innovación encontramos un ejército de consultoras dedicadas a transferir las mejores prácticas de las empresas exitosas hacia aquellas de rendimiento discreto con el objeto de al menos ponerlas en un mismo punto de

partida es decir que se consolida un acompañamiento continuo en cuanto a la toma de decisiones.

La pequeña y mediana empresa son pequeños emprendedores comerciales, lo cual atraviesa el mismo ciclo de vida que toda empresa por ende una de las herramientas es el fortalecimiento de habilidades y recurso humano para lograr un desarrollo empresarial efectivo a través de la innovación, para afrontar estos desafíos necesitan innovar, ya que es la única fórmula que una empresa tiene para buscar el éxito y, una vez alcanzado, sostenerlo en el tiempo.

Gráfico #35



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores

El gráfico treinta y cinco representa que tanto el 82% de los clientes como el 92% de los trabajadores consideran que sí existe innovación en el negocio, sin embargo solo un 18% de los clientes y un 8% de trabajadores encuestados dicen que no existe, esto significa que para la mayoría consideran o han visto que el negocio aplica innovaciones en cuanto a la estructura, imagen de manera que ha acaparado su atención y aceptación, aun así no todos coinciden ya que en minoría pero con porcentajes hay clientes que por diferentes razones afirman que la tienda no trabaja en esa línea de las innovaciones.

Datos recopilados en la entrevista realizada al encargado, afirman que este es un indicador que está en constante aplicación ya que en todo lo que respecta el negocio, desde la estructura hasta la manera de atender al cliente se realizan actividades que haga sentir al cliente satisfecho, desplazándose y visualizándose en todo el negocio, trabajan a diario para que la imagen muestre mayor conformidad a los trabajadores y clientes

Se observó que el negocio está abierto y en constantes innovaciones de estructura, de atención desde la llegada del cliente, brindando o creando estrategias como proporcionar globos a los niños para que durante la compra el niño se distraiga con el objeto, evite algún accidente o bien permite al cliente realizar su compra sin distracción, innovando desde esta forma para el bien de quien visite al negocio.

La organización cuenta con muchos elementos que permiten que las innovaciones estén presentes, desde el propietario hasta el equipo de trabajadores, personas dispuestas a desempeñar su labor y cuidar tales condiciones, motivo por el cual debe de estar presente dentro de la organización para alcanzar un desarrollo continuo y permanente.

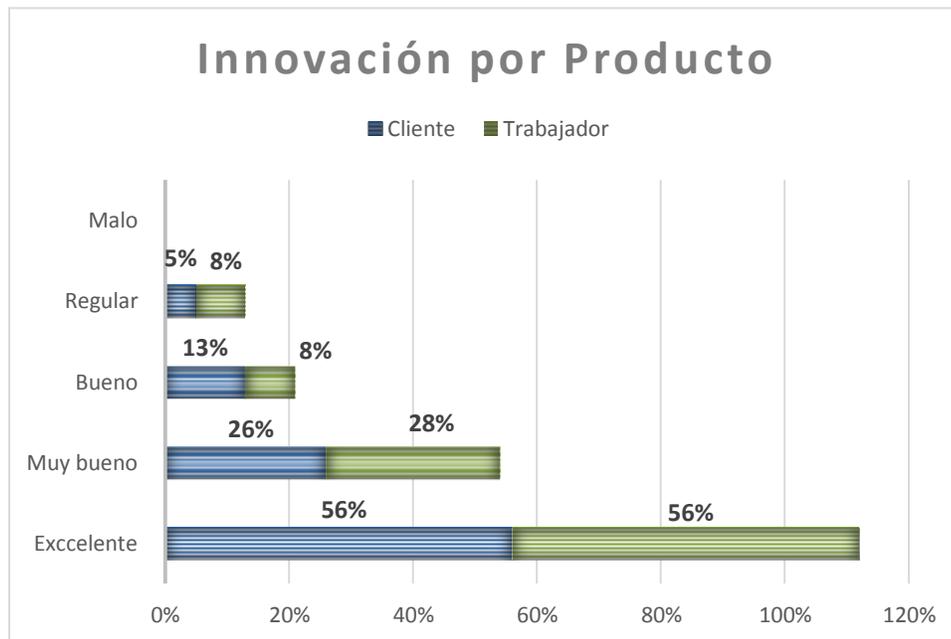
a) Innovación de Productos

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. (Intel , s.f.)

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.)

Las innovaciones en los productos son indispensable tanto en su presentación como en el diseño por ejemplo la línea de calzado, siempre hay diversidad de diseño, color y presentación así el producto logra un posicionamiento en la mente del consumidor en cuanto a la calidad diseño y durabilidad del calzado a su vez la innovación del producto da paso a un nuevo crecimiento.

Gráfico # 36



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La Gráfica número treinta y seis muestra en una categoría de escala la valoración en las innovaciones de productos de la empresa desde la escala de excelente a malo, para los clientes y trabajadores encuestados el 56% cataloga como excelente la innovación en los productos, el 26% de los clientes y 28% de los trabajadores como muy bueno, el 13% de los clientes y el 8% de los trabajadores como bueno, el 5% de los clientes como regular dando resultados positivos ya que para la mayoría de los encuestados tanto clientes como trabajadores coinciden en que la empresa trabaja en base a ese indicador que es estar pendiente de la innovación de los productos para ofrecer y satisfacer al mercado.

En la entrevista realizada el encargado de tienda nos dice su valoración como excelente la innovación en los procesos, porque uno de los principales objetivos es crecer en el mercado y constantemente incorporan al negocio novedades en los productos desde los más pequeños del hogar hasta los de mayor edad brindando de esa manera variedad a los clientes que visitan y satisfaciendo en un mismo lugar la necesidad.

Se observó que la tienda tiene variedad de productos y diferentes áreas lo que refleja sus constantes innovaciones, desde lo necesario hasta productos de lujos, venta de electrodomésticos, un lugar que permite encontrar todo lo que se desee.

La tienda es un negocio que está en constantes innovaciones, amplia gama de proveedores que abastecen para la oferta de los diferentes productos, con muchos deseos de superación, liderazgo y sentido de crear en la mente del consumidor que todo lo que necesita o busca lo encuentra en un mismo lugar.

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.

Las pequeña empresa necesitan de constante innovación esto les permite el crecimiento comercial y posicionamiento estable en el mercado, permite el argumento de venta los por lo cual las PYMES promueven los nuestro, lo que reproduce en el país, textil vestuario, madera mueble, alimento, repostería, agroindustria, son parte de este programa que día se capacita a los pequeños productores sobre la explotación de los recursos y las innovaciones que se pueden implementar.

b) Innovación de Procesos

“la innovación de procesos se da más por las necesidades del mercado que por el impulso de la tecnología”. “la innovación de procesos se da principalmente por las mejoras que se hacen día a día en las actividades conocidas y la por acumulación de experiencia en la empresa” (Retos directivos, s.f.)

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 impulso de la tecnología. Esta con el objetivo de mejorar el que hacer 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

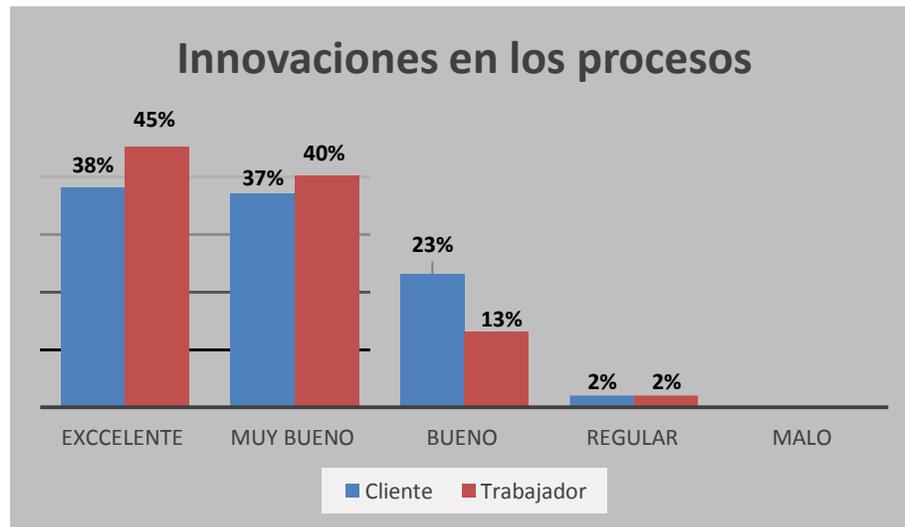
Entretención de los procesos existentes

Desarrollo e implementación de los nuevos procesos

El desarrollo de las pequeñas empresas está en la constante innovación que se practique, identificar los objetivos, y cómo llevarlos a cabo, las pequeñas empresa destacando en su totalidad las reposterías quienes ofrecen un servicio exprés y ofrecen varios servicios en el mismo punto.

La innovación como principal factor para mantener y crecer en capacidad para competir y añadir valor a los productos, a los empleados y a los procesos, esto se realiza bajo una estricta evaluación en cuanto al tipo de estrategia que se diseña.

Gráfico # 37



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

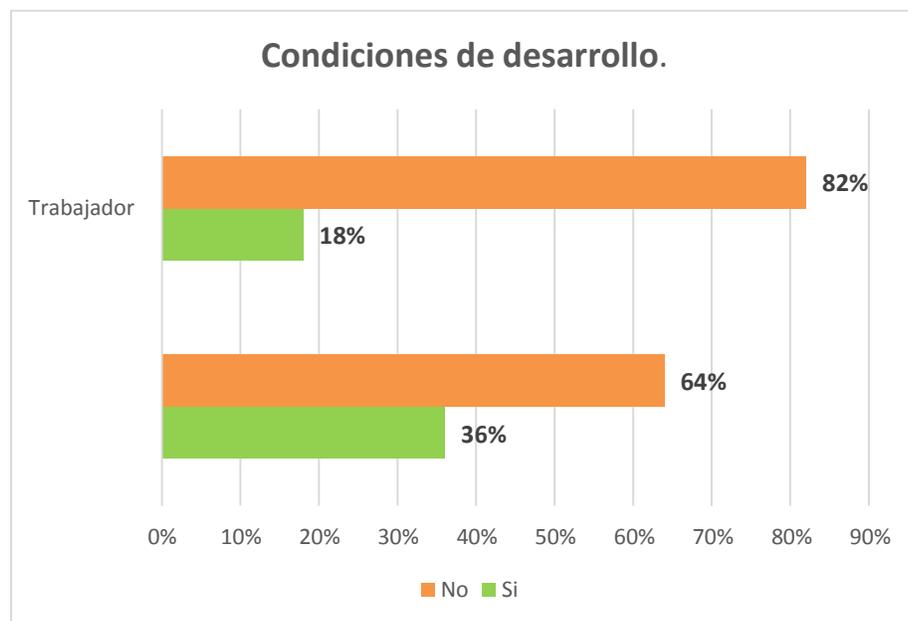
La gráfica número treinta y siete muestra en una categoría de escala la valoración en las innovaciones de la empresa desde la escala de excelente a malo, en esta grafica destaca un 45% de los trabajadores valoran como excelente al igual que un 38% de clientes, un 40% de trabajadores y un 37% de clientes valoran la innovación como muy buena , el 2% de los clientes y trabajadores señalan como regular, obteniendo de esa manera resultados considerables de innovación, ya que en su mayoría la categoría escogida son las mayores de manera que para los clientes y trabajadores la empresa realiza innovaciones.

En la entrevista realizada se define como muy bueno la innovación en los procesos ya que es un trabajo que a diario se realiza, tratar de mejorar tales procesos de ventas, brindando de esa manera al cliente confianza y seguridad para adquirir su producto desde el momento de elección, se rotulan con su debido nombre, evitando confusión a la hora de pagar el producto.

Lo que se pudo observar es que la tienda tiene variedad de productos y diferentes áreas lo que refleja que existe un análisis constante de los productos que es puesto a venta cabe mencionar que es una de las organizaciones que esta en constantes innovaciones.

En la siguiente grafica se define los porcentajes en cuanto a que si la empresa cuenta con todas las condiciones para lograr o alcanzar un desarrollo empresarial.

Gráfico # 38



Fuente: Autoría propia, Choza, Flores (2016), encuestas a clientes y trabajadores.

La gráfica número treinta y ocho representa que tanto el 90% de los clientes encuestados como el 76% define que la empresa se encuentra en condiciones para alcanzar el desarrollo, sin embargo el 5% de los clientes y el 16% considera que aún le falta, los datos estadísticos reflejan la estabilidad que existe en el negocio considerando que esta reúne todas las condiciones para crecer como organización, no obstante para algunos de los encuestados en porcentajes mínimos consideran que le falta establecer más condiciones que cumplan con su perspectiva de desarrollo.

Para el encargado del negocio en la entrevista realizada, argumenta que alcanzar las condiciones es una tarea diaria para lograr el desarrollo, cuentan con muchos recursos y aceptación de los clientes que permiten lograr este desarrollo, sin embargo la actitud es siempre estar abiertos a mejoramientos continuos para mantener una estabilidad como organización y en el mercado.

Se observó que la tienda tiene la capacidad para crecer es un negocio dinámico que abarca muchas áreas que son completas para la compra del cliente, un propietario que esta al resguardo de todas las condiciones del negocio con muchos deseos de mejorar y crecer.

La tienda es un negocio que abastece muchas necesidades y gustos del cliente está abierto al crecimiento y mejora en todas las condiciones del mismo, los trabajadores son los principales intermediarios para que se logre alcanzar este desarrollo que la empresa día a día construye en conjunto con los colaboradores y clientes.

V. Conclusiones

En la investigación realizada se concluye de la siguiente manera:

1. En la tienda Stándar Chontal se aplican algunos componentes del proceso organizacional de la fuerza de ventas tales como: sistema estructural por producto y por función; aunque no está bien definida la asignación de tareas.
2. Los mecanismos aplicados en las acciones de ventas de Stándar Chontal son: promociones, ofertas, participación en los diferentes concursos, ferias, también la publicidad es un elementos muy considerable
3. A pesar de la utilización empírica de los componentes de la organización de la fuerza de ventas Stándar Chontal se ha desarrollado empresarialmente, mediante el aprovechamiento de sus recursos en las condiciones que los posee en cuanto a sus habilidades, manejo eficiente y eficaz de sus recursos, logrando una buena orientación y proyección al mercado.
4. La organización de la fuerza de ventas incide de gran manera en el desarrollo empresarial ya que se establecen medidas o agrupamientos en la distribución de actividades que permiten mayor oportunidades de ventas y crecimiento de capacidad del personal.

VI. Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de <http://productomercado.galeon.com/control.htm> Amoros, E. (s.f.). *Comportamiento organizacional*. Armstrong, G. (s.f.).
- Azorín Escolano, A. (1997). *La Remuneración de Vendedores*. Universidad de Alicante: INGRA Impresores.
- Azorín, E. A. (1997). *La Remuneración de Vendedores*. Universidad de Alicante: INGRA Impresores.
- gerencia.com*. (s.f.). Obtenido de *gerencia.com*: http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos
- Despliegue del personal por cuotas. (s.f.).
- Galeon.com*. (s.f.). Obtenido de *Galeon.com*: <http://productomercado.galeon.com/control.htm>
- Galgano. (1993). *calidad total*. Madrid.
- Garcia, C. (1994). *Introducción a la administración*. Madrid.
- Gilberto, S. (s.f.). *Administración*.
- Guiltinan, J. P., & Paul, G. W. (2008). *Administración de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hartley, R. F. (1982). *ADMINISTRACION DE VENTAS*. MEXICO D.F: compañía editorial continental, S.A.
- Hernandez, S. (s.f.). *Administración de las habilidades técnicas*.
- Hernandez, S. (s.f.). *Administración*.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2007). *Administración de Ventas*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P. (2003). *books*. Recuperado el 6 de septiembre de 2016, de *books*: <http://booksgoogle.com.ni/>
- Magaña, J. M. (18 de septiembre de 2013). *Prezi.com*. Recuperado el 06 de septiembre de 2016, de *Prezi.com*: prezi.com/m/hxntdffodwh/composicion-de-la-fuerza-de-venta/
- Mintel*. (s.f.). Obtenido de *Mintel*: <http://es.mintel.com/desarrollo-e-innovacion-de-productos>

Muñiz, R. (s.f.). Marketing del siglo XXI.

Murillo, J. (04 de Mayo de 2012). *Axeleratum* . Obtenido de Cronograma, Estrategias, Plan de Trabajo : <http://axeleratum.com/2012/icomohacerunplande-trabajo-paso-a-paso-establecimiento-de-un-cronograma-de-trabajo/>

Ramos Ruíz, J. (12 de Enero de 2013). *JorgeRamosRuizMarketingYPunto*. Obtenido de <https://jorgeramosruizmarketingypunto.wordpress.com/2013/01/12/funciones-basicas-del-supervisor-de-ventas/>

Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*,. Mexico : Thomson.

Salvador Mercado . (1999). *Promocion de ventas*. Mexico : Continetal S. A .

Salvador, M. H. (1999). *Promocion de ventas* . Mexico : Continental S.A .

Thompson, I. (1999). Diccionario de Marketing .

Thompson, I. (Mayo de 2006). *PromonegocioS.net*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/venta/administracion-fuerza-ventas.html>

Anexos

Anexo 1

Tabla de operacionalizacion										
Variable	Subvariable	Sub sub variable	Indicador	Instrumento	Dirigido a	Preguntas				
Organización de la fuerza de ventas		Estructura Organizacional	Por producto	Encuesta	Clientes	Cuál de los siguientes componentes de la organización ha utilizado la tienda para que los vendedores realice las funciones asignadas				
			Por marca		Trabajador	Cuál de los siguientes componentes ha utilizado para realizar las funciones asignadas				
			Por función	Entrevista	Encargado	Cual de los siguientes componentes de la organización utiliza para las funciones asignadas a los vendedores				
			Por territorio/ geografico	Observación		Cual de los siguientes componentes de la organización utiliza para las funciones asignadas a los vendedores				
			Por cliente			Cual de los siguientes componentes de la organización utiliza para las funciones asignadas a los vendedores				
		Distribución de los esfuerzos de ventas	Asignación de tareas Asignación de recursos			Encuesta	Clientes	Cuál de los siguientes procesos cree que la tienda ha utilizado en algún momento para hacer distribución de los vendedores?		
							Trabajador	Indique en cual de los procesos ha utilizado la tienda en algún momento para hacer distribución de los vendedores.		
							Encargado	Cuál de los siguientes procesos utiliza en algún momento para hacer la distribución de los vendedores.		
							Observación	Cuál de los siguientes procesos utiliza en algún momento para hacer la distribución de los vendedores.		
		Mecanismos aplicados en las funciones de ventas	Estrategias de ventas Promoción de ventas			Encuesta	Clientes	Con cuáles de las siguientes actividades realizadas en las funciones de ventas considera ha tenido éxito la tienda?		
							Trabajador	Con cuáles de las siguientes actividades realizadas en las funciones de ventas considera ha tenido éxito la tienda?		
							Ofertas	Con cuáles de las siguientes actividades realizadas en las funciones de ventas considera ha tenido éxito la tienda?		
							Concursos	Con cuáles de las siguientes actividades realizadas en las funciones de ventas considera ha tenido éxito la tienda?		
							Ferias	Con cuáles de las siguientes actividades realizadas en las funciones de ventas considera ha tenido éxito la tienda?		
							publicidad	Entrevista	Encargado	Con cuáles de las actividades realizadas en las funciones de ventas considera que la tienda ha tenido éxito?
								Observación		

Desarrollo Empresarial	Crecimiento de la empresa	Fortalecimiento de las habilidades	Habilidades Técnicas	Encuesta	Clientes	Valore en la siguiente escala las habilidades del personal. 5. Excelente. 4. Muy bueno. 3. Bueno 2. Regular 1. Malo
			Habilidades Humanistas		Trabajador	Valore en la siguiente escala las habilidades del personal. 5. Excelente. 4. Muy bueno. 3. Bueno 2. Regular 1. Malo
			Habilidades Conceptuales	Entrevista	Encargado	Cómo valora las habilidades técnicas, humanas, conceptuales del personal de la empresa. 5. Excelente. 4. Muy bueno. 3. Bueno. 2. Regular. 1. Malo
			Observación			
		Manejo eficiente y eficaz de los recursos de la empresa	La eficiencia	Encuestas	Clientes	Cuál de las siguientes acciones considera ha tenido la empresa para si desarrollo empresarial?
			La eficacia		Trabajador	Con cuál de las siguientes acciones considera ha tenido la empresa para su desarrollo empresarial
	Los recursos de la empresa		Entrevista	Encargado	1. Qué acciones se han tomado en cuenta en la empresa para su desarrollo empresarial? 2. Según usted que tanto aprovechan los recursos que la empresa le facilita a los vendedores?	
				Observación		
	Innovación empresarial	Innovación de productos	Encuesta	Clientes	Del 1 al 5 Cómo valora las innovaciones de la empresa? 5. Excelente 4. Muy Bueno 3. Bueno 2. Regular 1. Malo	
		Innovación de procesos		Trabajador	Del 1 al 5 Cómo valora las innovaciones de la empresa? 5. Excelente 4. Muy Bueno 3. Bueno 2. Regular 1. Malo	
			Entrevista	Encargado	Del 1 al 5 Cómo valora las innovaciones de la empresa? 5. Excelente 4. Muy Bueno 3. Bueno 2. Regular 1. Malo	
				Observación		

Anexo 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

FAREM – MATAGALPA



Encuesta dirigida al cliente

La siguiente encuesta estructurada tiene como objetivo conocer más a fondo el desempeño empresarial del negocio tienda Stándar Chontal, la cual nos servirá como medio de investigación de nuestro seminario de graduación, pedimos su colaboración para que los resultados generales sean los más confiables y se pueda obtener un resultado acertado. Agradeciéndole de antemano su colaboración y tiempo.

1. Cuál de los siguientes componentes de organización considera ha utilizado tienda Stándar Chontal para que los vendedores realicen las funciones asignadas?

INDICADOR	SI	NO
Estructura organizacional de ventas (División de las actividades)		
Distribución de los esfuerzos de ventas (Asignación de tareas, de recursos y material de apoyo)		
Mecanismos aplicados a las funciones de ventas (Publicidad, Promoción, etc.)		

2. Cuál de los siguientes componentes de la organización ha utilizado la tienda para que los vendedores realicen las funciones asignadas?

INDICADOR	SI	NO
Por producto		
Por marca		
Por función		
Por territorio		
Por cliente		

3. ¿Cuál de los siguientes procesos cree que la tienda ha utilizado en algún momento para hacer distribución de los vendedores?

INDICADOR	SI	NO
ASIGNACIÓN DE TAREAS		
Siguen pasos específicos para organizar las ventas.		
Se le define cuotas de ventas en base al modelo de comportamiento. (comisiones, bonos,		
Hace uso del cumplimiento de las cuotas de ventas para decisiones sobre los vendedores (metas de ventas)		
Asignación de recursos		
Se les asigna recursos materiales a los vendedores para el cumplimiento de sus funciones.		
Se les asigna recursos financieros para su ruteo o trabajo de campo. (viáticos)		
Se les asigna recursos tecnológicos para que realicen sus funciones de ventas		
Todos trabajan con los mismos recursos tecnológicos y materiales.		

4. ¿Con cuáles de las siguientes actividades realizadas en las funciones de ventas considera ha tenido éxito la tienda?

INDICADOR	SI	NO
Publicidad		
Promoción		
Ofertas		
Concursos		
Ferias		

11. Del 1 al 5 ¿cómo valora las innovaciones que se realizan en la empresa?

- 5. Excelente
- 4. Muy buenas
- 3. Buena
- 2. Regular
- 1. Malas

INDICADOR	1	2	3	4	5
Innovaciones en los productos					
Innovaciones en los procesos de ventas					

12. Según su criterio la organización cuenta con todas las condiciones para el desarrollo efectivo de las ventas

Si _____ No _____

Gracias por su tiempo

Anexo 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

FAREM – MATAGALPA

Encuesta dirigida al Trabajador



La siguiente encuesta estructurada tiene como objetivo conocer más a fondo el desempeño empresarial del negocio tienda Stándar Chontal, la cual nos servirá como medio de investigación de nuestro seminario de graduación, pedimos su colaboración para que los resultados generales sean los más confiables y se pueda obtener un resultado acertado. Agradeciéndole de antemano su colaboración y tiempo.

1. Cuál de los siguientes componentes de organización considera ha utilizado tienda Stándar Chontal para que los vendedores realicen las funciones asignadas?

INDICADOR	SI	NO
Estructura organizacional de ventas (División de las actividades)		
Distribución de los esfuerzos de ventas (Asignación de tareas, de recursos y material de apoyo)		
Mecanismos aplicados a las funciones de ventas (Publicidad, Promoción, etc.)		

2. Cuál de los siguientes componentes de la organización ha utilizado la tienda para que los vendedores realicen las funciones asignadas?

INDICADOR	SI	NO
Por producto		
Por marca		
Por función		
Por territorio		
Por cliente		

3. ¿Cuál de los siguientes procesos cree que la tienda ha utilizado en algún momento para hacer distribución de los vendedores?

INDICADOR	SI	NO
ASIGNACIÓN DE TAREAS		
Siguen pasos específicos para organizar las ventas.		
Se les define cuotas de ventas en base al modelo de comportamiento. (comisiones, bonos,		
Hace uso del cumplimiento de las cuotas de ventas para decisiones sobre los vendedores (metas de ventas)		
Asignación de recursos		
Se les asigna recursos materiales a los vendedores para el cumplimiento de sus funciones.		
Se les asigna recursos financieros para su ruteo o trabajo de campo. (viáticos)		
Se les asigna recursos tecnológicos para que realicen sus funciones de ventas		
Todos trabajan con los mismos recursos tecnológicos y materiales.		

4. ¿Con cuáles de las siguientes actividades realizadas en las funciones de ventas considera ha tenido éxito la tienda?

INDICADOR	SI	NO
Publicidad		
Promoción		
Ofertas		
Concursos		
Ferias		

11. Del 1 al 5 ¿cómo valora las innovaciones que se realizan en la empresa?

- 5. Excelente
- 4. Muy buenas
- 3. Buenas
- 2. Regular
- 1. Malas

INDICADOR	1	2	3	4	5
Innovaciones en los productos					
Innovaciones en los procesos de ventas					

12. Según su criterio la organización cuenta con todas las condiciones para el desarrollo efectivo de las ventas

Si _____ No _____

Gracias por su tiempo!!!

Anexo 4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

FAREM – MATAGALPA



Entrevista dirigida al Encargado

La siguiente encuesta estructurada tiene como objetivo conocer más a fondo el desempeño empresarial del negocio tienda Stándar Chontal, la cual nos servirá como medio de investigación de nuestro seminario de graduación, pedimos su colaboración para que los resultados generales sean los más confiables y se pueda obtener un resultado acertado. Agradeciéndole de antemano su colaboración y tiempo.

1. Cuál de los siguientes componentes de organización considera ha utilizado tienda Stándar Chontal para que los vendedores realicen las funciones asignadas?
 - Estructura organizacional de ventas (División de las actividades)
 - Distribución de los esfuerzos de ventas (Asignación de tareas, de recursos y material de apoyo)
 - Mecanismos aplicados a las funciones de ventas (Publicidad, Promoción, etc.)
2. Cuál de los siguientes de la organización ha utilizado la tienda para que los vendedores realicen las funciones asignadas?(Por producto, por marca, función, territorio, cliente)
3. ¿Cuál de los siguientes procesos cree que la tienda ha utilizado en algún momento para hacer distribución de los vendedores?
 - ASIGNACIÓN DE TAREAS
 - Siguen pasos específicos para organizar las ventas.
 - Se les define cuotas de ventas en base al modelo de comportamiento. (comisiones, bonos,
 - Hace uso del cumplimiento de las cuotas de ventas para decisiones sobre los vendedores (metas de ventas)
 - Asignación de recursos
 - Se les asigna recursos materiales a los vendedores para el cumplimiento de sus funciones.
 - Se les asigna recursos financieros para su ruteo o trabajo de campo. (viáticos)

- Se les asigna recursos tecnológicos para que realicen sus funciones de ventas
 - Todos trabajan con los mismos recursos tecnológicos y materiales.
4. ¿Con cuáles de las siguientes actividades realizadas en las funciones de ventas considera ha tenido éxito la tienda? (ubicación, espacio, material publicitario)
5. Según su percepción de imagen considera que la fuerza de ventas utiliza todos los elementos disponibles en el ambiente.
(Ambiente, Espacio, Material publicitario)
6. ¿Con cuál de las siguientes acciones considera ha tenido la empresa para su desarrollo empresarial?
- Fortalecimiento de las habilidades del personal (capacitación, trabajo en equipo)
 - Realizando un manejo eficiente y eficaz de los recursos (humanos, materiales, financieros)
 - Realizando un manejo eficiente y eficaz de los recursos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos)
 - Innovaciones en la empresa (infraestructura, imagen, diversificación de los productos)
7. Valore en la siguiente escala las habilidades (Habilidades técnicas, humanas, conceptuales) del personal de la Empresa.
- | | | |
|--------------|------------|---------|
| 5. Excelente | 3. Bueno | 1. Malo |
| 4. Muy bueno | 2. Regular | |
8. ¿según usted, que tanto aprovechan los recursos que la empresa le facilitan a los vendedores?
- | | |
|----------------------|-----------------------|
| _____ Mucho provecho | _____ Poco provecho |
| _____ Medio provecho | _____ Ningún provecho |

