

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



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO
EN MERCADOTECNIA.**

TEMA

Incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el Desarrollo Empresarial de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el municipio de Matagalpa durante el año 2016.

SUBTEMA

Incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el Desarrollo Empresarial de la Empresa Materiales de Construcción Norteños del municipio de Matagalpa durante el año 2016.

AUTORES

Br. Haziel Alberto Tijerino Castro.

Br. Norvin Antonio Tórrez Salgado.

TUTOR

Msc. Mayra Lizeth Mendoza Rodríguez.

Matagalpa, Enero 2017.

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



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO
EN MERCADOTECNIA.**

TEMA

Incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el Desarrollo Empresarial de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el municipio de Matagalpa durante el año 2016.

SUBTEMA

Incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el Desarrollo Empresarial de la Empresa Materiales de Construcción Norteños del municipio de Matagalpa durante el año 2016.

AUTORES

Br. Haziél Alberto Tijerino Castro.

Br. Norvin Antonio Tórrez Salgado.

TUTOR

Msc. Mayra Lizeth Mendoza Rodríguez.

Matagalpa, Enero 2017.

INDICE

DEDICATORIA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
I. INTRODUCCION	1
II. JUSTIFICACION.....	5
III. CARTA AVAL	7
IV. OBJETIVOS	8
V. DESARROLLO	9
5.1 Organización de las fuerzas de ventas.	9
4.1.1 Componentes de la Organización de la Fuerza de Ventas.	9
4.1.1.1 Estructura organizacional de las ventas.	10
4.1.1.2 Distribución de los esfuerzos de ventas.....	21
4.1.1.3 Mecanismos Aplicados en las Funciones de Ventas:	30
5.2 Desarrollo empresarial.....	39
5.2.1 Crecimiento de la empresa.....	40
4.2.2.1 Fortalecimiento de habilidades.....	41
Habilidades Humanistas:.....	43
Habilidades Conceptuales:.....	45
4.2.1.2 Manejo eficiente y eficaz de los recursos de la empresa.....	47
4.2.1.3 Innovación empresarial:.....	63
VI. CONCLUSIONES.....	75
VII. BIBLIOGRAFÍA	76
VIII ANEXOS	

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios por habernos dado la vida y por permitirnos haber llegado a este momento de formación tan importante, porque siempre me dio las fuerzas necesarias para seguir adelante y no flaquear por los problemas que se nos pusieron en frente, en el transcurso de estos años en la universidad enseñándonos a encarar las adversidades y no fallar en el intento de un paso tan importante para nuestro crecimiento profesional.

Agradezco de todo corazón a mi familia que me han apoyado moralmente para poder culminar mi carrera y lograr ser un profesional con muchos valores y sobre todo muchos conocimientos que he adquirido en este recinto y la experiencia laboral que ha sido de la mano con mis estudios.

Agradezco a mis compañeros de clase que son muchos y quienes fueron un pilar muy importante para la ejecución de este trabajo, a mi estimado compañero de seminario Norvin Tórrez por el voto confianza brindado y con mucho esfuerzo logramos culminar este trabajo.

Agradezco especialmente a nuestra Tutora Msc. Mayra Mendoza quien nos guio por el buen camino y la confianza que me dio en las diferentes materias que me impartió para agrandar nuestros conocimientos, con sus consejos y seguimiento para siempre ejercer un buen trabajo, a todos los docentes que día a día fortalecieron mis conocimientos a través de estos largos años en la universidad.

BR. HAZIEL ALBERTO TIJERINO.

DEDICATORIA

A Dios,

Por ser el creador de la vida, acompañarme, guiarme y darme las fuerzas que necesité para concluir mi carrera.

A mi Familia Por su comprensión y ayuda en momentos buenos y malos. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio. A ellos les debo toda mi carrera.

A Mariana Centeno A ella especialmente le dedico este trabajo. Por su paciencia, por su comprensión, su empeño, su fuerza, su amor, por ser tal y como es, es la persona que directamente ha sufrido las consecuencias del trabajo realizado. Realmente ella me llena por dentro para conseguir un equilibrio que me permita dar el máximo de mí. Nunca le podré estar suficientemente agradecido. Gracias por su infinita paciencia, por su tierna compañía e inagotable apoyo, por compartir mi vida y mis logros, este trabajo también es suyo, le amo

A mis compañeros Por su infinito apoyo, comprensión, y experiencias vividas durante la trayectoria de nuestra carrera.

Br. Norvin Antonio Tórrez Salgado.

AGRADECIMIENTO

A Dios,

Él es todo y por él es todo.

A nuestros padres, por su apoyo en todo momento.

A nuestra tutora, Msc. Mayra Mendoza, por su disposición y accesibilidad durante el desarrollo de este trabajo a lo largo del año 2016. A todos aquellos maestros que en determinados momentos atendieron generosamente nuestras consultas y aclararon nuestras dudas iluminándonos con la luz de sus conocimientos.

A la Lic. Yahoska Moreno, propietaria de la empresa Materiales de Construcción Norteños, por habernos dado la oportunidad de desarrollar nuestro trabajo en su negocio, y por su interés y apoyo incondicional cuando se requirió de su tiempo para atendernos.

A los clientes y trabajadores del negocio, quienes amablemente cooperaron con nuestra investigación suministrándonos información.

Finalmente a todas aquellas personas que de una u otra manera nos apoyaron para llevar a cabo esta labor, para todos ellos.

Br. Norvin Antonio Tórriz Salgado.

Br. Haziel Alberto Tijerino Castro.

RESUMEN

La presente investigación posee como tema general el estudio de la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el Desarrollo Empresarial de la PYMES en el municipio de Matagalpa durante el año 2016, cuyo objetivo es el de Analizar la incidencia de la Organización de la Fuerza de Ventas en el Desarrollo Empresarial de Materiales de Construcción el Norteño S.A en el municipio de Matagalpa durante el año 2016.

Aspectos como componentes de la organización de la fuerza de ventas, distribución de los esfuerzos de ventas, mecanismos aplicados en las ventas, fortalecimiento de habilidades, manejo efectivo de los recursos e innovación empresarial se abordaron en esta investigación bajo un enfoque transversal, como elementos claves para la comprensión de la dinámica empresarial que rige en el negocio estudiado.

Se identificó la aplicación de los componentes de la organización de la fuerza de ventas y se identificaron los mecanismos aplicados en las funciones de ventas, se realizó una descripción del desarrollo que ha tenido la empresa con los componentes de la organización de la fuerza de ventas que han sido utilizados.

Al terminar el estudio investigativo se concluyó que la empresa aplica sus ventas por productos no importando la marca o segmento al que está dirigido el negocio. Además se pudo identificar que la fuerza de venta retiene al cliente y crea interés hacia un producto nuevo que satisfaga sus necesidades. También la empresa ha presentado un desarrollo con la adición de nuevas herramientas tecnológicas y el fortalecimiento de los recursos ha contribuido en gran manera para el cumplimiento de metas y objetivos.

I. INTRODUCCION

La presente investigación aborda de forma general la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el municipio de Matagalpa y de manera específica los principales aspectos sobre la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial de Materiales de Construcción el Norteño en el municipio de Matagalpa 2016, con el fin de analizar cuál es la incidencia de las fuerzas de ventas en el desarrollo de las empresas, considerando que las PYMES desempeñan un papel importante en la economía, y el negocio Materiales de Construcción el Norteño forma parte de este rubro y ha logrado sobrevivir a pesar de la competitividad en la que actualmente se desempeña.

Sin embargo cabe destacar que las funciones administrativas y de mercadotecnia ameritan en el negocio un mayor grado de profesionalización para contribuir con el desarrollo empresarial, en base a lo antes expuesto surge la interrogante de ¿cuál es la incidencia de las fuerzas de ventas en el desarrollo empresarial de Materiales de construcción el norteño durante el año 2016?

Son muchos los trabajos que se han realizado sobre este tópico, bajo las diferentes modalidades, ya sean seminarios, monografías, tesis, maestrías, o postgrados, debido al grado de importancia de este tema fue necesario investigar los siguientes antecedentes que a continuación se detallan.

Según (Hernandez & Ochoa, 2010) en Latinoamérica la Competitividad de las PYMES exponen que las pequeñas y mediana empresas son entidades productivas que generan empleos y divisas a los países, mediante la oferta de servicios y productos.

Una de las principales herramientas financieras para las PYMES de acuerdo con los autores en sus conclusiones, es la obtención de un financiamiento ya que eso les permite la compra de materia prima en los ciclos productivos.

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

Según (Lizano & Lòpez, 2010) En Centro América escriben acerca de las estrategias de mercadeo como un medio de crear competitividad, con el propósito de conocer estas estrategias de mercado, se afirma que las pymes utilizan estrategias promocionales dirigidas más que todo al consumidor y a su fuerza de venta que son la primordial fuerza para lograr una competitividad más concreta y como una manera de sobresalir en el mercado en el que se encuentran.

Otro de los antecedentes relacionados a las estrategias de ventas como un medio de crear competitividad en las PYMES, es el seminario de graduación escrito por (Castro & Rodríguez, 2009) en Nicaragua, quienes tuvieron como propósito, identificar, describir y valorar las estrategias de ventas existentes en el mercado, en fin el estudio permitió conocer el crecimiento que han tenidos las pymes en el municipio de Managua que son generadores de empleo, las restricciones a las que se enfrentan, los factores que les afecta y en que magnitud.

Los autores (Centeno & Zamora, 2005) investigaron en el seminario de graduación acerca del Control y evaluación de las fuerzas de ventas en las pymes de Matagalpa que se encuentran en la biblioteca de la Unan-FAREM-Matagalpa con el fin de describir los pasos para el proceso de medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas en las pymes y demostrar la importancia de los sistemas de información para las fuerzas de ventas en las pymes de Nicaragua.

Con esta investigación se pudo identificar que hay debilidades de control y evaluación en el desempeño de la fuerza de ventas, siendo este un obstáculo para el desarrollo de la Pymes.

El presente documento tiene como propósito general estudiar la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo organizacional de Materiales de construcción el norteño S.A del municipio de Matagalpa durante el año 2016, y a nivel específico identificar la aplicación del proceso de organización en la empresa, determinar los mecanismos aplicados en las funciones de ventas; así mismo describir el desarrollo empresarial que ha tenido la empresa con el proceso de las fuerzas de ventas utilizadas y finalmente valorar la incidencia de la organización de las fuerzas de ventas en el desarrollo empresarial.

Tomando en cuenta los elementos que conforman el diseño metodológico para esta investigación se define que el estudio según su enfoque es cuantitativo con elementos cualitativos pues se describirán e identificarán características y propiedades del negocio. El paradigma que considerará esta investigación es positivista, debido a que los autores observaron los hechos que ocurren en la empresa, y mediante la formulación de una hipótesis que comprobaron al finalizar el trabajo investigativo se logró analizar e interpretar los datos arrojados por los instrumentos que se aplicarán, por su finalidad, es de tipo aplicada ya que con la información obtenida ayuda a tomar una variedad de decisiones en cuanto a tecnología y administración por lo que se obtendrá información sobre mercados,

competidores y clientes. El grado de profundidad el estudio es de tipo descriptivo, debido a que se identificaron características y aspectos importantes para el desarrollo de la empresa objeto de estudio. Según su amplitud o corte será un estudio transversal, ya que se estudió en un determinado periodo de tiempo. (Lancaster, 2012)

Se tomó como base del estudio las siguientes variables Organización de las fuerzas de ventas y Desarrollo empresarial, las cuales se detallan en la operacionalización de variables (ANEXO 1).

Según (Sitio web, 2005) se aplicarán los métodos de análisis, inducción, deducción y síntesis con los datos obtenidos los que se procesarán con ayuda del programa Microsoft Excel para el análisis de resultados. Se utilizaron instrumentos como entrevistas dirigidas al propietario del negocio (ANEXO 2), encuesta dirigida a trabajadores del negocio (ANEXO 3), encuesta dirigida a clientes del negocio (ANEXO 4), y observación directa en el local. (ANEXO 5)

El universo para esta investigación estaba constituido por la empresa como tal, la población objeto de estudio estaba formada por la fuerza de ventas y el propietario del negocio, y definiendo una muestra para el estudio de los clientes de 71 personas calculadas a partir de la fórmula estadística (ANEXO 6) para la cual se utilizará el método de muestreo probabilístico aleatorio simple.

II. JUSTIFICACION

Las pequeñas y medianas empresas representan agentes de desarrollo integral en los países en vías de crecimiento, por ello abordar la incidencia de la organización de las fuerzas de ventas en el Desarrollo Empresarial de Materiales de Construcción el norteño S.A en el municipio de Matagalpa durante el año 2016, se convierte en un elemento primordial para analizar la dinámica de dicha empresa y poder identificar la aplicación del proceso de organización en la empresa, para luego poder describir y finalmente valorar como influye ese proceso en el desarrollo empresarial.

La investigación se realizó en el negocio Materiales de Construcción El Norteño S.A, el cual no cuenta con un estudio sobre la incidencia de la organización de las fuerzas de ventas en el desarrollo empresarial, por lo tanto, este trabajo constituirá un medio para facilitar información valiosa para la empresa objeto de estudio.

Se puede decir que es necesario hacer esta investigación con el fin de proporcionar al negocio Materiales de Construcción El Norteño S.A una herramienta que apoye nuevas y mejores estrategias en el manejo de la fuerza de ventas, realizando una amplia valoración sobre cómo se desempeña el proceso de organización de la fuerza de ventas y de qué manera influye en el desarrollo empresarial.

En base a este documento se podrán reorientar los esfuerzos de los trabajadores para una mejor funcionalidad del negocio, cumpliendo con los objetivos y metas orientados, para que el negocio pueda a partir de una mayor amplitud de conocimiento sobre su funcionamiento tomará decisiones eficaces y ejecutará los cursos de acción más acertados a la realidad de la empresa y el medio en el cual se desempeña.

Al cliente esta investigación le afecta de forma indirecta, ya que con las opiniones que puedan brindar a cerca del negocio se podrá trabajar en función de mejorar los aspectos que ellos consideren necesarios para el desarrollo empresarial.

Para otras PYMES, es un estímulo potencial para la labor investigativa, y aporta elementos comunes para nuevas investigaciones ya que en la práctica empresarial los estudios de un mismo gremio se pueden soportar en planes anteriores.

A las instituciones públicas las beneficia al recopilar y analizar información clave relacionada con el mercado, suministra información para una mayor comprensión de este fenómeno y su efecto en la economía, para las asociaciones y organizaciones empresariales aborda aspectos semejantes al sector y proporciona criterios para disminuir el grado de empirismo en la administración de dichas empresas, finalmente presenta conclusiones que favorecen un mayor conocimiento de la dinámica propia a este tipo de negocios.

Del mismo modo el trabajo podrá ser utilizado en futuras investigaciones como fuente de consulta para estudiantes que elaboren trabajos relacionados con esta temática y para docentes que deseen encontrar bibliografía para sus asignaturas.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa



FAREM Matagalpa

III. CARTA AVAL

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

El tema específico **“Incidencia de la Organización de la Fuerza de Ventas en el Desarrollo Empresarial de Materiales de Construcción Norteños del Municipio de Matagalpa, durante el año 2016**, elaborado por los Bachilleres: **Haziel Alberto Tijerino Castro**, carné N° 99132302 y **Norvin Antonio Tórrez Salgado**, carné N° 07062112; contiene suficiente información que puede ser aprovechado para la consulta de otros estudiantes y empresas similares interesadas en la problemática.

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

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

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez
Tutora.

IV. OBJETIVOS

Objetivo General

- Analizar la incidencia de la Organización de la Fuerza de Ventas en el Desarrollo Empresarial de Materiales de Construcción El Norteño S.A en el municipio de Matagalpa, durante el año 2016.

Objetivos específicos

- Identificar la aplicación de los componentes de la Organización de la fuerza de ventas en la Empresa Materiales de Construcción El Norteño S.A.
- Determinar los mecanismos aplicados en las funciones de ventas
- Describir el Desarrollo Empresarial que ha tenido Materiales de Construcción el Norteño S.A, con los componentes de la organización de la fuerza de ventas utilizados.
- Valorar la incidencia de la organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial del negocio.

V. DESARROLLO

5.1 Organización de las fuerzas de ventas.

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

De acuerdo con los autores 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 estarán 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 Ventas.

La estructura organizacional juega un papel importante en la promoción del éxito o fracaso de las actividades de marketing y de ventas. Determina que también se coordinan las actividades para servir a los clientes de forma rentable y que tan rápido puede adaptarse una organización a los cambios en el ambiente de marketing. El propósito de la organización de marketing o de ventas es facilitar el logro de las metas y objetivos de ventas. (Anderson, 1995).

Los elementos que se analizaran con el siguiente trabajo son elementos internos y externos de la fuerza de ventas de la empresa y como pueden estos influir para el buen desarrollo empresarial de PYMES.

La función de la empresa es: sobrevivir, crecer y generar ingresos y proporcionalmente incrementar la cartera de clientes, mientras no haya fuerza de ventas no hay transacción comercial en este caso es potencialmente una empresa porque no ha puesto sus cimientos en una sólida fuerza de ventas que esté estratégicamente estructurada y capacitada dentro de los lineamientos de la empresa.

Los elementos de la fuerza de ventas es lo que permite garantizar el flujo de dinero que representa la utilidad que genera ingresos a la empresa.

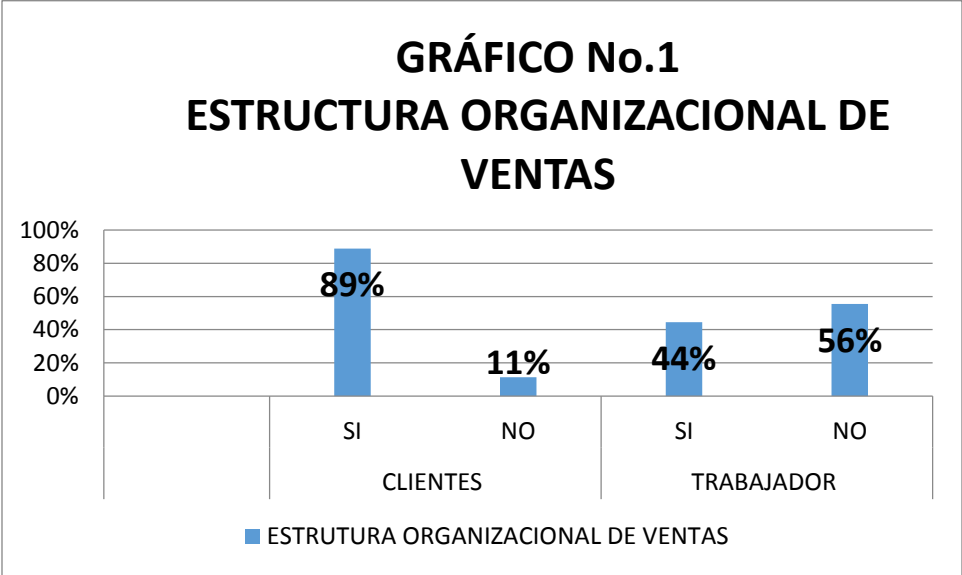
4.1.1.1 Estructura organizacional de las ventas.

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)

Según el autor la actividad debe estar dirigida y ordenada de modo que la empresa se beneficie y debe brindar estabilidad y continuidad a las que son designadas a las distintas personas de la fuerza de ventas y los diferentes departamentos de la empresa.

El desarrollo de las organizaciones de ventas se da en conjunto por que se tiene que dividir para desarrollar las ventas de manera efectiva asignando a cada talento humano una responsabilidad y luego coordinar de manera efectiva todas las actividades del negocio, si el negocio está dividido de manera geográfica esto nos permitirá que el grupo alcance los objetivos comunes en la organización de las ventas lo cual obtendremos un indicar positivo a lo largo del tiempo.

Cada empresa, negocio tiene su organización de ventas diferentes por productos o servicio lo cual obliga a organizar de manera diferente la venta o aquí en va dirigido el negocio. Tenemos que tener presente los objetivos de la empresa para poder desarrollar una organización correcta de las ventas.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a clientes-trabajadores.

La fuerza de ventas es el elemento principal que conecta la empresa con sus clientes, por lo que ambos son importantes para el funcionamiento del negocio, en el gráfico No.1 se observa que el 89% de los clientes encuestados consideran que existe una buena organización en el equipo de ventas, en el caso de los trabajadores un 44% opinan igual, en tanto el 11% de los clientes y el 56% de los trabajadores observa que no la hay, es decir según la mayoría de los trabajadores opinan que como tal no existe para ellos una estructura organizacional de las ventas, por lo tanto consideran que no se delegan las funciones, o que las actividades no se realizan de forma ordenada.

Considerando la opinión de los clientes que ciertamente es muy valiosa, en este caso su consideración contradice la valoración de los trabajadores ya que la mayoría de ellos opinan que no hay un orden específico en las funciones del negocio.

Debido a que las funciones deberían estar asignadas de forma clara de manera que la fuerza de ventas sea capaz de comprender cuales son las actividades específicas que debe desempeñar y con ese fin se logrará el cumplimiento de metas y objetivos.

Sin embargo la mayoría de los clientes dieron una respuesta positiva, esto se debe a que los clientes observan que los vendedores realizan bien su trabajo, que hay un orden en cuanto a la exhibición de productos, el despacho de los mismos, es decir un orden del proceso de ventas de manera general.

De acuerdo con (Moreno, 2016) en la entrevista realizada donde afirma que la estructura organizacional del departamento de ventas cuenta con un esquema definido de funciones y puestos, que se encuentran en el manual de funciones donde se detallan las funciones específicas, y la propietaria maneja muy bien la estructura jerárquica la cual está conformada por: la gerencia, área administrativa, área de ventas y área de operaciones (bodega).

Según el comportamiento de los vendedores se pudo apreciar que siguen una serie de actividades para llevar a cabo las ventas de manera ordenada. En el caso de Materiales de Construcción existe una organización de la fuerza de ventas, en primera instancia se observa que es uno de los elementos de la empresa que mejor está organizado.

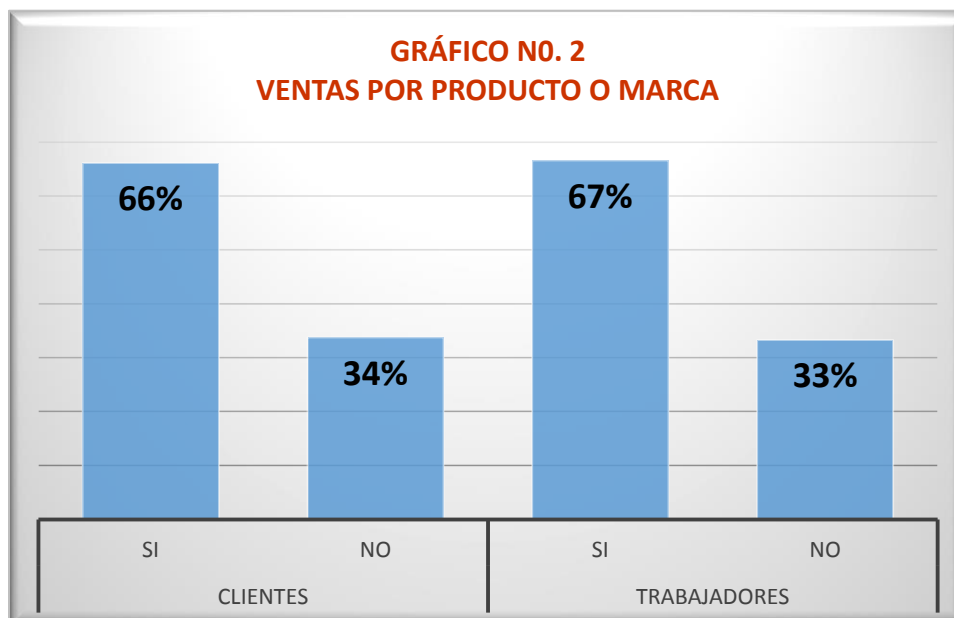
Cada uno de los vendedores conocen las funciones que deben desempeñar, atienden de manera eficiente a los clientes, con agilidad y rapidez, tienen conocimiento del inventario, además conocen muy bien cuál es su competencia logrando satisfacer a fondo las necesidades de los clientes, ofertando productos con los que no cuenta la competencia, por ejemplo la empresa cuenta con productos como helio, oxígeno y acetileno que no ofrecen ninguna otra ferretería en Matagalpa.

Por producto y/o marca:

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. (Hartley, 1982)

La organización de la fuerza de ventas por producto según el autor, consiste en asignar los diferentes productos de la línea de la empresa a cada vendedor.

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 geográfica simple, así mismo necesita mayor coordinación entre las diversas coordinaciones, se requiere más personal administrativo y de ventas los cuales dan como resultado que en este rubro los costos sean más altos.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a clientes-trabajadores

La organización de ventas por producto permite controlar a los vendedores en la asignación de los diferentes productos o líneas de productos con los que cuenta el negocio, según encuesta realizada a trabajadores el 67% afirman que las ventas se hacen por productos, mientras que un 66% de los clientes han observado que los trabajadores realizan las ventas por producto.

El 34% de los clientes y 33% de los trabajadores opinan que no se vende por producto. El comportamiento del gráfico demuestra que la principal forma de ventas que se identifica en el negocio es por producto, esto se debe a que los clientes acuden al negocio en busca de productos o de marcas específicas y de acuerdo a su necesidad son atendidos, y la mayoría de vendedores opinan igual porque usan ese método para atender al cliente, pero desde el punto de vista administrativo la organización de las ventas se hace por funciones, ya que se delegan ciertas actividades que deben ser cumplidas durante el proceso de producción.

De acuerdo con (Moreno, 2016), el único método de organización de ventas que utilizan en la empresa es por funciones, el personal que están dirigido exactamente a la atención de los clientes obviamente existe una división de la línea de productos y una organización por marcas, hay una variedad de exhibiciones de diferentes marcas como Truper (herramientas eléctricas), pinturas MODELO, cemento CANAL, PLASTITANK (tanques plásticos), entre otros; sin embargo no significa que cada vendedor tenga una marca o producto específico asignado para realizar las ventas ellos están capacitados para ofertar cualquier producto del negocio.

El hecho de que en el negocio se encuentren organizados diferentes productos, a manera de exhibición le permite al cliente en primer lugar reconocer las marcas y tener variedad de productos en un mismo lugar, además facilita la visualización de los clientes al ingresar al negocio.

Y pensando en la mayor comodidad en donde pueden comparar los atributos de los productos de la misma línea por ejemplo electricidad pero en diferentes marcas y donde existirá una variedad de precios y elegir el de su preferencia o el que cree que llena sus expectativas o cumple con todas las características.

La organización por producto o marca ofrecen a la venta productos y servicios muy diversos entre sí, las empresa se organiza en base a sus productos o líneas de productos. Cada una de estas “divisiones” debe organizar a su vez las respectivas funciones. Por ejemplo: Cosmética, Alimentación, Productos de limpieza.

Por función:

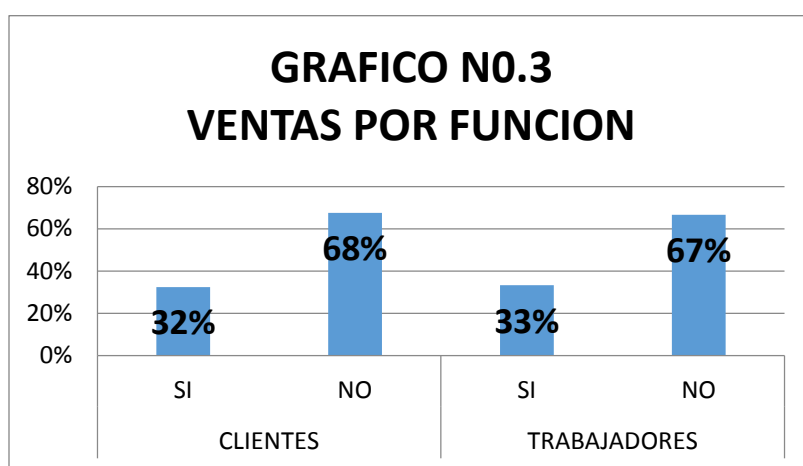
La organización por función de ventas requiere que el vendedor posea distintas habilidades y capacidades de modo que diferentes vendedores se especialicen en desempeñar distintas funciones de ventas, una de estas organizaciones funcionales consiste en tener una fuerza de ventas que se especialice en buscar clientes en perspectiva de nuevas cuentas y desarrollarlas mientras que otras fuerzas se dedica a mantener y dar servicios a los clientes de siempre. (Hartley, 1982)

Hartley expresa que la estructura de la fuerza de venta es primordial en la vida de los negocios porque produce una definición clara de las obligaciones del vendedor, la responsabilidad territorial aumenta el incentivo del representante de ventas para cultivar las ventas y los lazos personales locales.

La manera en que está estructurada la fuerza de ventas afecta la calidad de la comunicación de la empresa con sus clientes. Tomando en cuenta que no todas las empresas son iguales en cuanto al giro del negocio y que cada una tiene sus propias necesidades, cuando a administración se refiere todas las empresas obedecen a los mismos principios, sin embargo, adoptan diferentes enfoques que son apropiados para diferentes tipos de empresas que tratan con diferentes tipos de clientes.

El punto principal en este caso está en equilibrar la estructura de la organización con el tipo de comunicación que la empresa necesita, los gerentes de ventas deben ser quienes construyan una estructura de ventas por que ellos ven las necesidades de la empresa y como está constituida y con dicha estructura pueden atraer más cliente y tener una ventaja competitiva.

Las PYMES carecen de algún tipo de estructura organizacional de las ventas, ya que todos tienen orientadas las mismas funciones sin distinción alguna, por lo que el talento humano se concentra más en atender con mucho esmero a sus clientes.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a clientes-trabajadores.

El 68% de los clientes ha observado que las ventas se realizan por función y solamente el 67% de los vendedores considera que sus habilidades o capacidades son tomadas en cuenta al realizar las ventas. Tomando en cuenta los resultados del gráfico anterior, se puede decir que la mayoría tanto de clientes como trabajadores no perciben que las ventas se organizan por funciones sino por marcas.

(Moreno, 2016) Afirma que es un método muy efectivo dividir las ventas por funciones, considera de vital importancia comunicar a su equipo de ventas los objetivos y las metas que pretende el negocio, para que ellos sean quienes brinden la mejor asesoría a los clientes.

En el caso de Materiales de Construcción Norteños, la fuerza de ventas posee una herramienta importante como es el caso de la experiencia en ventas de ese rubro, debido a que todos los vendedores tienen más de seis años de laborar para la empresa, lo que beneficia al negocio ya que conocen la cartera de clientes y están en la capacidad de comunicarse mejor con los mismos, la gerente afirma que la comunicación entre empleado-empleador fluye de manera positiva, y delega las funciones siempre confiando en que su equipo de ventas tiene la habilidad de negociar con los clientes.

A pesar de la opinión de los clientes y trabajadores, se logró observar (Anexo No.5. Guía de observación) que la organización de ventas en Materiales de Construcción Norteños, se lleva a cabo tomando en cuenta las habilidades y capacidades de los vendedores, al momento de delegar funciones o actividades son considerados de acuerdo a diferentes capacidades que sean mejor utilizadas en su desempeño.

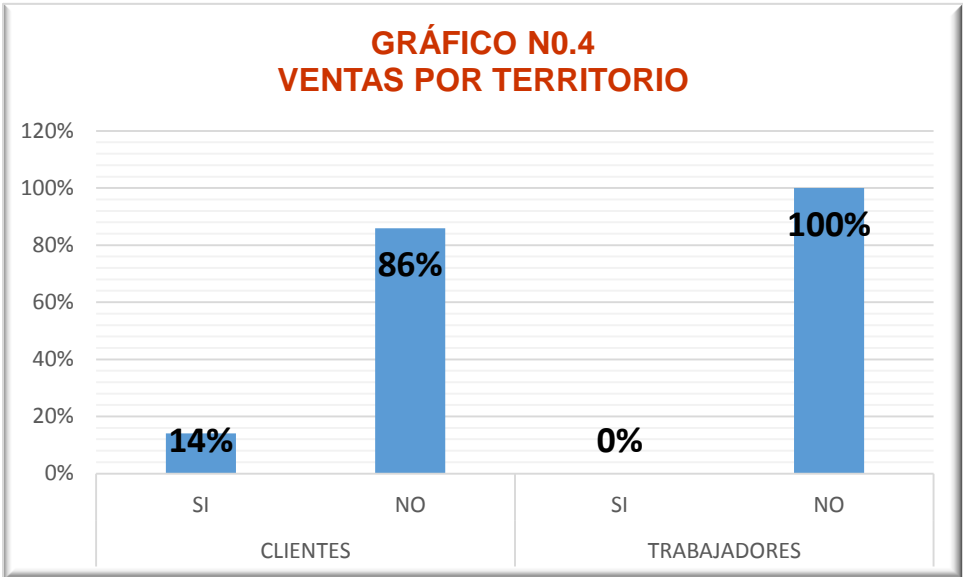
La fuerza de ventas de Materiales de Construcción Norteños desempeña variedad de funciones de ventas, es decir no solo se dedican a vender de contado o un solo producto en específico, sino que cada integrante del equipo de ventas, está en la capacidad de realizar ventas tanto a clientes frecuentes que efectúan compras grandes ya sean de crédito o de contado, del mismo modo se hacen ventas a aquellos clientes que buscan productos en menor cantidad como: pinturas, diluyente, clavos, desarmador, un sellador, entre otros.

Territorial o geográfico.

El método más sencillo y frecuente para organizar la fuerza de ventas de una compañía, consiste en que a 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. (Díez de Castro, Navarro, Peral, 2003)

Según expresan los autores el modo más sencillo para organizar las fuerzas de ventas es dividirlos por territorios geográficos y asignar sus responsabilidades a cada vendedor.

Organizar las ventas por área geográfica 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.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a clientes-trabajadores

En cuanto a las ventas por territorio el 100% de los trabajadores opinan que el negocio no hace uso de esta forma de ventas y solamente el 14% de los clientes han observado este comportamiento, en oposición al 86% de los clientes que aseveran no haber observado este tipo de ventas por parte de Materiales de Construcción Norteños S, A. el comportamiento del gráfico se debe a que la empresa solamente se dedica a la comercialización de sus productos dentro del local, en un territorio específico en donde atienden su cartera de clientes.

(Moreno, 2016), Como ya se ha mencionado antes el negocio no utiliza este tipo de métodos para promover sus ventas, ya que se no se especializan en las ventas por área geográfica.

A pesar de que la empresa está asociada a la Franquicia CONSTRURAMA que es de nivel internacional, la propietaria no planea expandirse territorialmente, considera que por ahora sus metas de ventas se cumplen a la perfección con la forma de ventas que están utilizando actualmente.

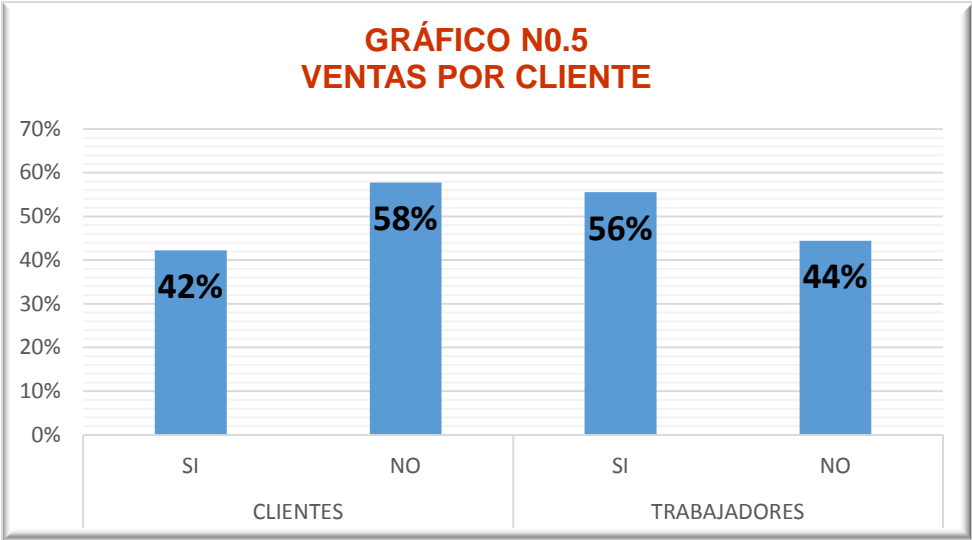
Por cliente

La organización de fuerza de ventas por cliente es una extensión natural del “concepto de Marketing” que refleja una estrategia de segmentación de mercado. Cuando los vendedores se especializan en visitar a un tipo particular de cliente, conocen mejor sus necesidades y requerimientos. (Lancaster, 2012)

El autor manifiesta que esta estructura organizacional permite a los gerentes de ventas asignar a los distintos mercados, variando el tamaño de las fuerzas de ventas, es decir que es una organización en donde los vendedores se especializan en los diferentes tipos de clientes que posee el negocio, ya que saben identificar con mayor facilidad las necesidades y gustos de los clientes esto les permite estar al pendiente cuando ingresan nuevos productos y saber que son de la necesidad de ese cliente saber cuándo son clientes de mayor volumen o menor volumen, cuando son clientes de créditos o de contados todo esto benéfica de gran manera a la empresa por que el cliente se encuentra identificado con ese negocio .

Cabe destacar que los vendedores también aprenden a desarrollar distintos enfoques de ventas para diferentes mercados y a poner en práctica 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.

Hay empresas que sirven diferentes tipos de clientes, por ejemplo clientes institucionales, clientes mayoristas, grandes superficies, clientes detallistas, etc. En este caso, los objetivos así como las estrategias para lograrlos, se adaptan a las circunstancias y características propias del segmento, y es en estos casos donde se utiliza la organización por tipo de cliente. Por ejemplo: Clientes Sector Público, Clientes Sector Privado, etc.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a clientes-trabajadores

En el Gráfico No.5 donde la mayoría de los clientes (58%) niegan haber percibido que se les haya ofertado o vendido un producto haciendo una especie de distinción de clientes y el 42% afirman que las ventas se realizan por cliente, sin embargo el porcentaje de trabajadores correspondiente al 56% afirman que si utilizan el método de ventas por clientes, considerando el segmento de mercado al cual se dirigen, por lo que es fácil diferenciar los clientes que visitan el negocio. Muchas veces los clientes no logran distinguir que tipo de técnicas o formas de ventas están siendo utilizadas por las personas que le ofrecen determinado producto.

El cliente no percibe los esfuerzos y todo el procedimiento que conlleva solamente vender por ejemplo una libra de clavos, porque por muy sencilla que parezca la operación interviene no solamente la fuerza de ventas sino otros recursos de la empresa que son igual de importantes, ya que se involucra el área de caja, área de despacho. Materiales de construcción Norteños por su giro está orientado al sector construcción y posee una cartera de clientes amplia, la cual es manejada de manera interna y controlada por el departamento administrativo, y está dividida por categorías de clientes en base a su actividad económica como: particulares, instituciones del estado, ONG y constructores.

Aunque la gerente afirma en puntos anteriores que las ventas están estructuradas por funciones, los trabajadores en este caso coinciden que están organizados por productos, y no es que se contradigan ambas partes, sino que desde el punto de vista administrativo es a través de las funciones que se coordinan los esfuerzos, y por supuesto desde la perspectiva de la fuerza de ventas es el medio para lograr el cierre de la venta.

El proceso de ventas inicia cuando el cliente se acerca al negocio en busca de algún producto, donde inmediatamente es atendido por cualquiera de los vendedores, quien se encarga de preguntar cuáles son las necesidades de compra y luego se procede a levantar el pedido en el sistema computarizado que posee el negocio, una vez hecha la factura, el cliente pasa al área de caja a cancelar y acto seguido le es entregado su pedido conforme la factura (Guía de Observación. Anexo No.5)

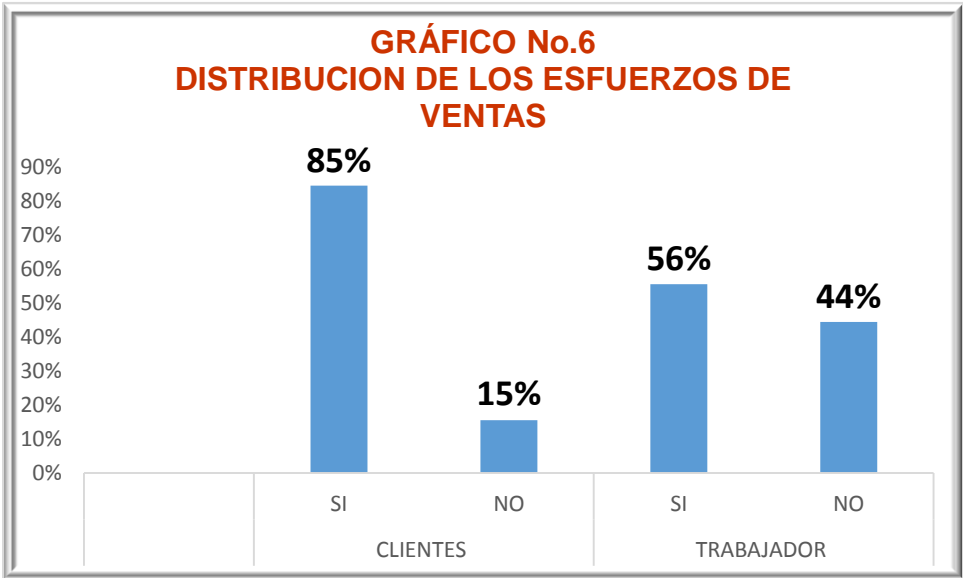
4.1.1.2 Distribución de los esfuerzos de ventas

Las decisiones sobre la cantidad de publicidad y de esfuerzos de promoción de ventas a dirigir a determinados territorios, por lo general es mejor basarlas 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)

La mayoría de las empresas desarrollan una clase de combinación de estructuras para la organización de ventas a medida que crecen en tamaño y complejidad, según los autores.

El conocimiento del mercado más que la experiencia en el producto se considera el principal recurso de los vendedores para ayudar a los clientes a aumentar sus utilidades. Hay empresas que permiten a sus vendedores utilizar el equipo completo de soporte de la compañía para analizar, prescribir, desarrollar, instalar y mantener los sistemas de productos para los clientes.

También es importante para las PYMES adecuar sus recursos humanos a las exigencias del mercado, la distribución de los esfuerzos de ventas debería contar con funciones y tareas específicas que ayuden al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas clientes-trabajadores.

Para toda empresa es indispensable contar con una organización en sus funciones para el máximo desempeño de los trabajadores, el 85% de los clientes observan que hay una buena distribución de los vendedores y el 56% de los trabajadores opina igual; mientras que un 15% de los clientes encuestados y un 44% de los trabajadores opinan que no hay una buena distribución.

Evidentemente la distribución de los esfuerzos de ventas en Materiales de Construcción Norteños S; A, presenta una opinión positiva considerando los porcentajes que arroja el gráfico, lo que implica que la asignación de tareas, de recursos y la división adecuada de cada departamento dentro del negocio están funcionando apropiadamente.

Según la propietaria (Moreno, 2016) los trabajadores están divididos en sus puestos por funciones y como anteriormente se mencionó en el manual de funciones y políticas de la empresa se detallan las funciones que deben realizar los vendedores, cada trabajador conoce cuales son las metas a cumplir y los objetivos que debe seguir, el administrador se hace cargo de que la fuerza de ventas conozca a la perfección cuál es la misión del negocio en el mercado, y el porqué de la empresa.

También se pudo observar (Anexo No.5 Guía de Observación) que los trabajadores conocen muy bien cuáles son sus tareas y logran desarrollarse con mucha facilidad y naturalidad ante los clientes.

El clima organizacional en Materiales de Construcción Norteños fluye de manera profesional, donde cada miembro del equipo de ventas, área administrativa, control de inventarios, bodega y caja, cumple sus funciones de manera eficiente, trabajan enfocándose en una misma dirección, con el fin de lograr la consecución de los objetivos propuestos.

Asignación de tareas:

La asignación de tareas es orientar las actividades de las fuerzas de ventas dirigida a los clientes, coordinar las actividades a lo interior de la empresa, producción, logística, desarrollo y finanzas. Integrar las tareas de la empresa a la satisfacción de la necesidad del comprador (Díez de Castro, Navarro, Peral, 2003)

Pasos para organizar las ventas:

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, 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. (Johnston & Marshall, 2007)

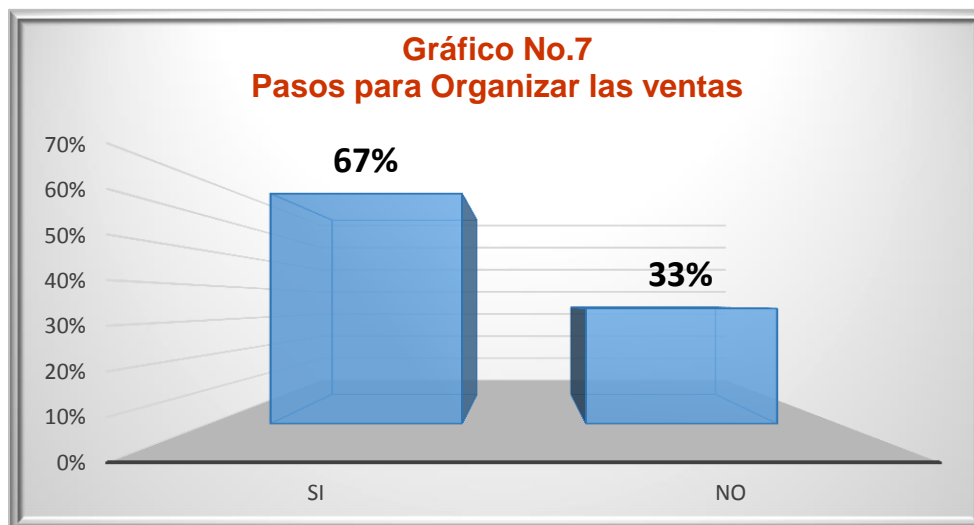
El autor expresa que se debe en primera instancia agrupar de forma funcional las actividades de ventas que puede ser por área geográfica, por producto, por clase de cliente o por una combinación de factores. También pueden asignarse vendedores para actividades específicas.

Luego se asignan vendedores a los puestos para los que están mejor calificados. Este paso requiere el entendimiento de los puestos de ventas, incluyendo la supervisión de los vendedores. Es necesario establecer y asignar responsabilidades claramente y es importante delegar la autoridad que se necesita para llevar a cabo las responsabilidades. Adaptar la responsabilidad a la autoridad es vital para el éxito de la organización de la fuerza de ventas.

El proceso organizacional también incluye otras responsabilidades de la gerencia de ventas, como la selección, la capacitación y la administración del personal. Así, tomar las decisiones organizacionales es sólo la primera de una serie de actividades que se determinan durante y después se revisan a medida que evoluciona el proceso.

Los propietarios de pequeñas y medianas empresas (PYMES) en muchas ocasiones no siguen pasos específicos para para organizar las ventas, sin embargo tienen sus propios métodos para realizarlas, con los avances que existen actualmente en el mercado en cuanto a información, hay muchas organizaciones estatales y privadas que se interesan.

El desarrollo de las PYMES y proporcionan capacitaciones, conferencias, entre otros para promover el crecimiento de las mismas, lo que beneficia en gran manera que los dueños de estas empresas tengan una visión diferente y mejor de cómo llevar a cabo sus procedimientos internos.



Fuente: Elaboración propia en base encuestas a trabajadores.

El 67% de los trabajadores encuestados afirman que siguen pasos específicos para organizar las ventas, mientras que el 33% lo niegan, se pudo identificar que existe todo un proceso para llevar a cabo las ventas, en este caso la empresa organiza las ventas por funciones, el departamento de ventas cuenta con cuatro vendedores y un supervisor de ventas, la asignación de tareas le corresponde al

gerente, quien también se encarga de la evaluación del desempeño del equipo de ventas.

Según (Moreno, 2016) el departamento de ventas está dividido por funciones, utilizan un presupuesto mensual para organizar las ventas, en donde existe un mínimo y un máximo de ventas, no hacen ventas con comisiones, es un presupuesto proyectado de ventas mensual y anual. La empresa emplea un cierto método de cumplimiento de cuotas, solo que se realiza de manera grupal debido a que no trabajan de esa manera, se trabajan con máximos y mínimos de ventas los cuales son medidos con herramientas específicas que posee el negocio.

La propietaria cuenta con un programa (programa de facturación digital) que le permite medir el desempeño de las ventas individual por vendedor, se puede medir por producto, por vendedor, por fecha, por segmento de clientes o por precios.

Este programa es una herramienta útil con la que puede controlar las ventas anuales o mensuales según sea el caso que desee analizar, además tiene la opción de ver cuál es el producto que genera mayor o menor utilidad, cada trabajador cuenta con su propio usuario en el sistema el cual genera un reporte individual con el fin de medir el desempeño, además de ser una herramienta importante en la toma de decisiones.

Establecimiento 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)

De acuerdo con el autor, el tipo de selección de cuota depende de diferentes consideraciones, incluyendo la naturaleza del producto y el mercado, la política y distribución y el objetivo específico que la cuota pretende conseguir. Además las cuotas forman parte del plan de compensación.

La mayoría de las empresas hoy en día trabajan bajo la modalidad de fijación de cuotas para sus vendedores, la finalidad de este método es que marca el número mínimo de unidades que cada empleado debe vender en un periodo determinado de tiempo. Para las PYMES el hecho de establecer cuotas de ventas traería un impacto positivo ya que las cuotas son metas competitivas a corto plazo para los vendedores y también reflejan los potenciales de ventas de la empresa.

Uso de cuotas de ventas

Tomando como base los términos sobre los cuales se expresan, se plantean diferentes tipos de cuotas:

➤ Cuotas de volumen de ventas

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. (Azorín, 1997)

Según el autor las cuotas de ventas son un instrumento para la planeación y el control de las mismas, es el volumen mínimo de ventas que se espera de cada empleado durante un periodo establecido.

Las empresas definen cuotas de ventas ya sea de manera individual o grupal, son efectivas cuando las empresas cuentan con más de una sucursal, sin embargo tanto para grandes compañías como para PYMES sirven como motivador para la fuerza de ventas para fijar y alcanzar las metas y para medir si sus estrategias de ventas están siendo efectivas o no.

➤ 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. (Azorín, 1997)

Según el autor cada producto o servicio ya tiene establecido con anticipación el margen de utilidad que este logrará, teniendo presente cuanto fue lo que se invirtió para obtener un beneficio neto al finalizar el periodo. Todo dependerá de cuanto se venda y cuanto se gaste.

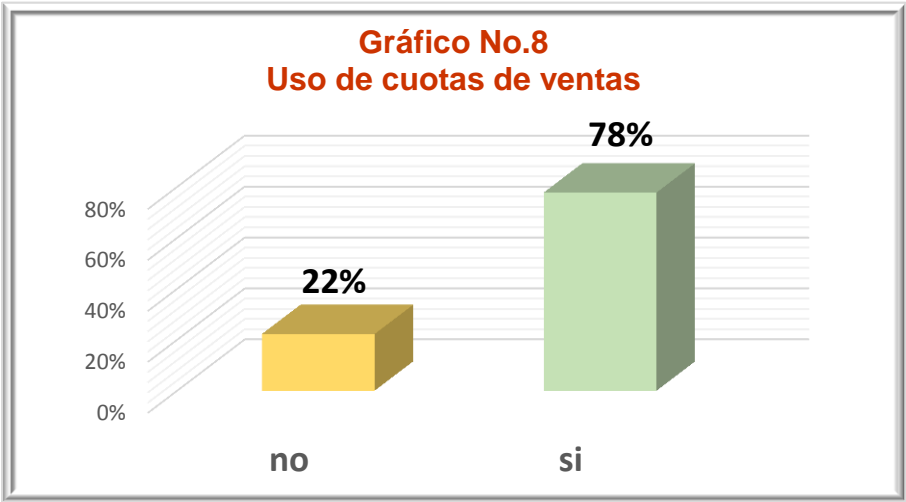
Las PYMES deberían de tener un margen establecido para los productos, podrían considerarse los volúmenes de ventas y los gastos en que estos incurran obtenido un mayor control tanto de las ventas como de los vendedores.

➤ Cuotas de actividad

Como su nombre lo indica, plantea el objetivo en termino de actividades de ventas o complementarios; por ejemplo, x 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. Estos diferentes tipos de cuotas se suelen combinar en una sola, para ampliar el campo de control. (Azorín, 1997)

Según Azorín las cuotas se pueden utilizar según la necesidad de la empresa, se pueden fijar de acuerdo al volumen de ventas que puede ser tanto en unidades físicas o en dinero. También las cuotas se pueden establecer de acuerdo a los gastos o margen de utilidades. Otra forma de fijar las cuotas es por actividades de ventas. Este tipo de cuotas busca puede resultar efectiva en el caso de que planea aumentar la cartera clientes o clientes potenciales estableciendo visitas diarias y demostraciones a los clientes de manera conozcan la variedad en los productos.

La fijación de cuotas dependiendo su tipo puede resultar interesante en las PYMES debido a que indican el número de unidades mínimas que pueden vender los empleados. Aunque desde otro punto de vista los empleados que trabajan con cuotas de ventas no tienen el mismo espíritu competitivo de los empleados que no lo hacen, muchas de las veces los incentivos por cuotas de ventas no son muy grandes por lo que los empleados no se ven muy motivados y solo ven efectos negativos.



Fuente: Elaboración propia en base encuestas trabajadores.

El 78% de los trabajadores afirman que hacen uso de las cuotas de ventas que se le asignan, la meta de ventas es en base a unidades monetarias mensuales, sin embargo esta es una meta grupal, el negocio no asigna cuotas de ventas individuales. La empresa cuenta con un manual de políticas contables en donde cada uno de los cargos tiene tareas o funciones específicas, cada vendedor tiene un rol donde se le asigna su marco de acción dentro de su cargo, de esa modo se puede medir de manera individual la productividad, eficiencia, y creatividad que cada uno desarrolle en sus tareas. En base a lo antes expuesto se puede decir entonces que la empresa utiliza las cuotas de márgenes basadas en el volumen de ventas, ya que tienen una meta específica que cumplir.

Debido a que el equipo de ventas (Moreno, 2016) no es medido de manera individual en cuanto a cumplimiento de cuotas, y la meta es global, la empresa utiliza en algunas ocasiones el incentivo de un bono para los vendedores en los meses más bajos.

Se identificó que la empresa Materiales de Construcción Norteños establece una cuota de ventas en base márgenes de ventas por que trabajan con máximos y mínimos y cada producto tiene un margen de utilidad diferente

Por ejemplo no es lo mismo vender la misma cantidad de acero y de cemento, ambos producto presentan amplia demanda, pero con márgenes de utilidad diferentes es decir al negocio le interesa establecer su cuota sobre aquellos productos que presentan mayor grado de utilidad o nivel de gastos.

4.1.1.3 Mecanismos Aplicados en las Funciones de Ventas:

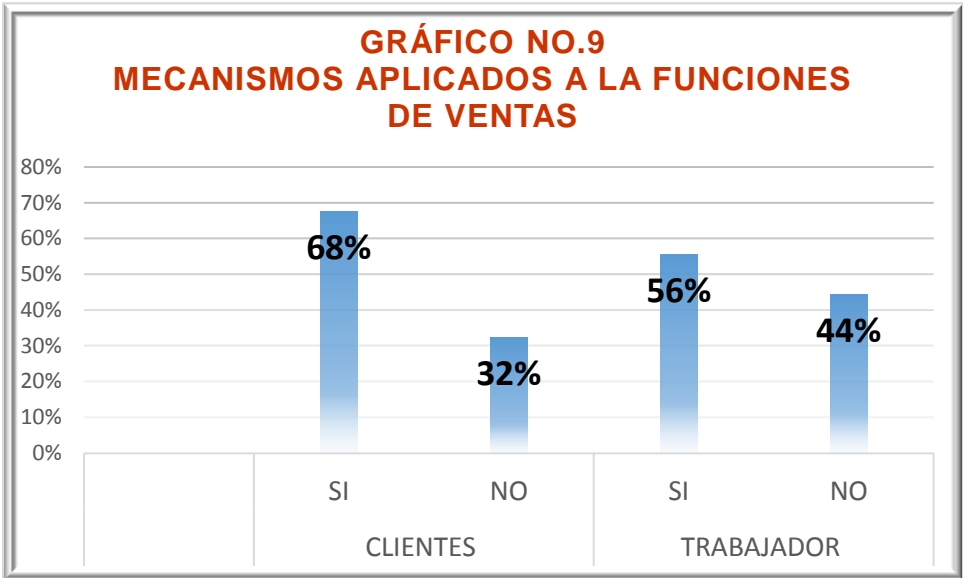
Para que el vendedor pueda contar o relatar la "historia" del producto que ofrece (ya sea durante una entrevista de ventas, una llamada telefónica, un correo electrónico o mediante una página web), necesita conocer y utilizar adecuadamente un conjunto de mecanismo de venta que le permitan presentar su producto mediante un proceso de suave fluidez (de la entrada al cierre) para de esa manera, poder obtener la respuesta deseada de su público objetivo (por ejemplo, la compra del producto). (Álvarez, 1984)

Según el autor es a través de los mecanismos de ventas que las PYMES pueden obtener un mayor control ya sean numéricos o estadísticos sobre las realizaciones de los objetivos y poder así mejorar el funcionamiento organizacional de la empresa.

Los mecanismos de los negocios van de la mano con los objetivos, y el cumplimiento de estos, ayuda en el crecimiento empresarial, no olvidando que estos ya son conocedores de todos las técnicas de ventas al igual que la implementación de la pre y post ventas en todos los clientes.

Los mecanismos son una herramienta útil que le proporciona a la fuerza de venta mayor seguridad y un gran apoyo para promover los atributos tangibles e intangibles de los productos ofertados.

También estas empresas disponen de una gran ventaja, respecto a empresas nuevas que intentan ganar terreno en su nicho de mercado. La principal ventaja es que conocen el terreno, su problemática y los interlocutores válidos a los que hay que dirigirse. De estos conocimientos y de esta experiencia es la que hay de sacarle el máximo partido.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a clientes-trabajadores.

Para que la fuerza de ventas sea capaz de ofertar un producto y brindar los suficientes argumentos que convencen al cliente de adquirir un determinado producto, es necesario que cuenten con herramientas que les permitan concluir el proceso de ventas, el 68% de los clientes admiten haber detectado en los vendedores diversas técnicas, en tanto el 56% de los trabajadores afirman haber utilizado diversos mecanismos en las funciones de ventas; y un 44% de trabajadores admiten no haber detectado el uso de técnicas ni haberlas utilizado, en cambio un 32% de los clientes encuestados consideran que no existe mecanismo de ventas.

En el caso de los clientes el proceso de ventas se hace de manera implícita, no logran detectar las técnicas que están siendo utilizados para convencerlos de comprar un producto por que una de las ventajas como vendedores es conocer el producto que ellos ofrecen y sus productos sustitutos, pero la mayoría de ellos afirman que los vendedores si utilizan ciertas tecnicas para ofertar los productos, la fuerza de ventas de la empresa ha sido capacitada en el área de atención al cliente, además de las constantes capacitaciones de las diferentes marcas que comercializa la empresa o cuando ingresa al mercado un producto nuevo.

Se realizan relansamientos de nuevas marca, por lo tanto son conocedores de técnicas que les ayudan a mejorar su desempeño ante los clientes y demostrar seguridad ante todo.

Para la propietaria del negocio es importante que la fuerza de ventas conozca a conciencia las cualidades y atributos del producto, ya que serán capaces de brindar la asesoría adecuada y resaltar las características y ventajas de los productos y diferenciar esas ventajas dependiendo de los productos, se realizan capacitaciones dos veces al mes con el apoyo de los proveedores de las diferentes marcas, en ese sentido todos los vendedores deben conocer ampliamente los usos de los productos para ofertar al cliente de acuerdo sus necesidades.

En el caso de las promociones se usan en los productos que tienen mayor rotación de los inventarios, que son aceros, pinturas, y cemento. Lo que se hace es bajar los precios, los vendedores manejan tres tipos de precios y uno más que se llama precio especial que debe ser autorizado por el gerente dependiendo el tipo de cliente también.

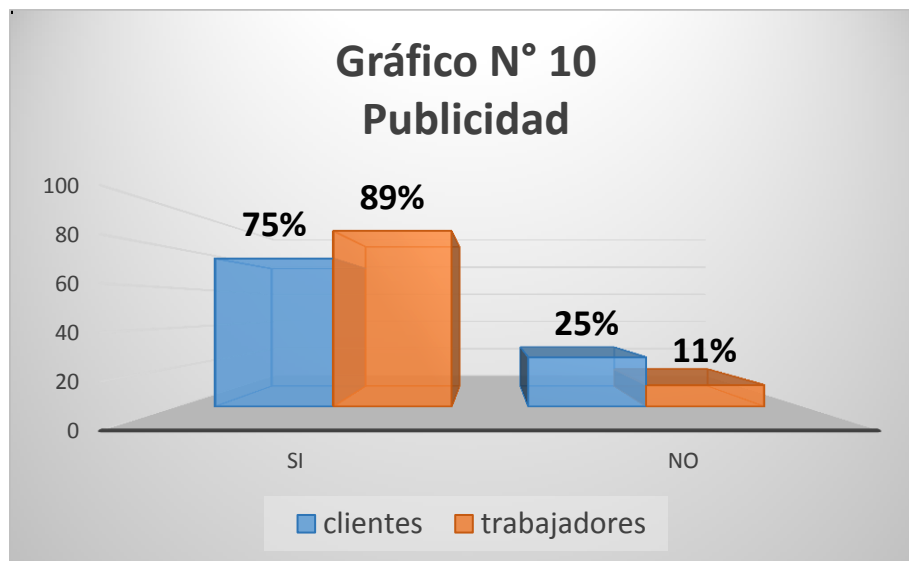
Sin embargo se maneja un margen de comercialización para poder competir en el mercado con las demás ferreterías, en Materiales de Construcción Norteños igualan los precios de la competencia para no dejar ir a los clientes. Es una herramienta bastante efectiva para llevar al cliente hacia la acción de compra porque le permite al vendedor negociar los precios sin necesidad de recurrir siempre a la gerencia y brinda estabilidad y seguridad frente a 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, 1999)

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

La publicidad en las PYMES en Nicaragua ha venido aumentando gradualmente las pequeñas y medianas empresas son tomadas más en cuenta en el desarrollo del país ya que demuestran que son generadoras de empleo. Actualmente cuentan con apoyo del gobierno donde de manera indirecta están promocionando su negociación. La publicidad es un elemento que hoy en día debería ir de la mano en todos los negocios pero algunos dueños de negocio lo ven como un gasto esto se debe al poco conocimiento que pueden tener de la publicidad.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas clientes-trabajadores.

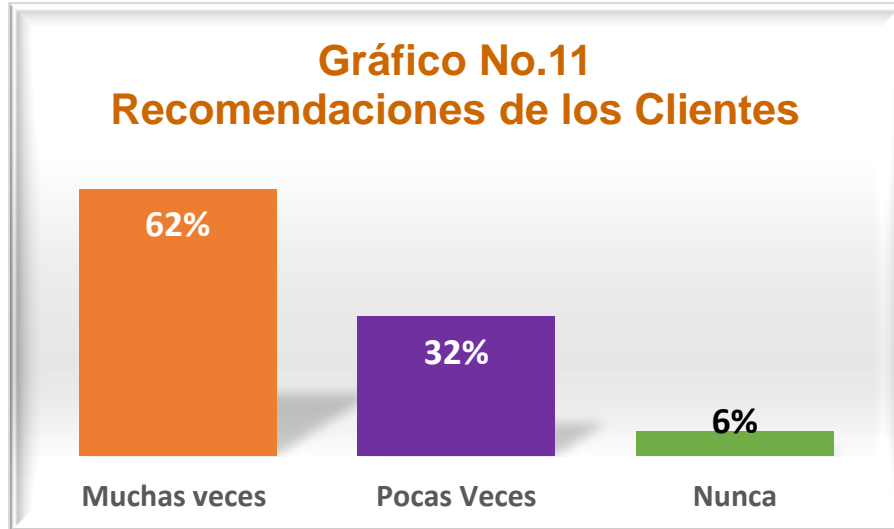
Según el 89% de los trabajadores consideran que si hay publicidad en diferentes medios como escritos televisivos o página web y 11% de los trabajadores desconocen que exista algún medio publicitario que implemente en el negocio El 75% de los clientes afirman que la publicidad se utiliza en diferentes medios y logran identificar de diferentes manera los que se quieren dar a conocer en este medio en cambio el 25 % de los clientes no conocen ningún medio publicitario que haya sido utilizado por Materiales de Construcción Norteños.

La publicidad en Materiales de Construcción el Norteño se aplica de manera radial utilizando dos medios locales: radio YES y radio NOTIMAT durante el transcurso del año con programaciones en el transcurso del día o en hora establecidas o acordadas entre los propietarios de radio y la empresa.

Televisiva durante un periodo de 6 meses en canal YES TV y canal 49 durante 12 meses llegando hasta la comodidad de todos y estando entre las horas con mayor audiencia (12 del mediodía y seis de la tarde) y en redes sociales ofertando nuevos productos, publicidad recordatoria o promoción de algún producto.

(Moreno, 2016) Afirma que la empresa posee un plan de ventas mensual, ella es quien se encarga de revisar las promociones y rebajas del producto, utilizan publicidad escrita en revistas, y publicidad en radios locales de Matagalpa y en los canales locales de televisión. Para garantizar la presencia de publicidad en esos medios, la empresa utiliza una estrategia de alianza con algunos de sus proveedores donde figura la marca del proveedor y la empresa, de esa manera busca atraer la atención de los clientes.

Se pudo observar (Anexo No.5 Guía de observación) que uno de los métodos empleados para llamar la atención de los clientes es que dentro del local se hacen promociones y el equipo de ventas maneja un margen de ventas de tres diferentes precios para negociar las ventas con los clientes.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a clientes.

Un 62% de los encuestados manifiestan que si ha recomendado visitar el negocio, por la buena atención de sus vendedores, los buenos precios que ofrecen y lo más importante porque Materiales de Construcción Norteños en su ramo ferretero tiene un portafolio de productos muy completo que es lo que más le gusta a los clientes que encuentran lo que necesitan para su construcción o los proyectos que ejecutan.

El 32% de los clientes afirman haber recomendado pocas veces el negocio, mientras el 6% de los clientes que manifestaron que nunca han recomendado visitar el negocio se debe a que son clientes foráneos de Matagalpa (municipios aledaños) y que viven en municipios o comunidades que no tienen mucha demanda de productos ferreteros y que ellos son lo que suministran estos productos en ese lugar, sirven de vendedores intermediarios y comercializadores o que son clientes mayoristas que tienen pequeñas ferretería en su lugar de origen o donde habitan.

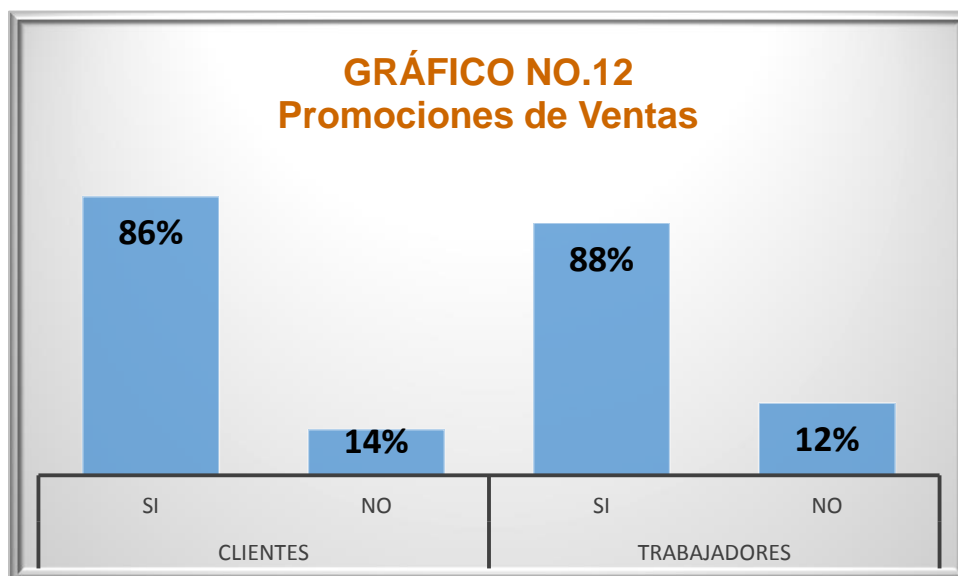
En la entrevista realizada a la gerente propietaria manifiesta que su alta clientela pertenece al ramo de la construcción que prestan sus servicios a la empresa privada, gobierno central y al gobierno municipal, por lo que indirectamente colaboran con el desarrollo del municipio. (Moreno, 2016)

✓ Promociones de Ventas:

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

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

Encargados deben de valorar el tipo de mercado para que la promoción pueda ser efectiva para el negocio se realizan diferente análisis sobre que producto es el que más se pueda vender en la época del año o hacer una promoción para contrarrestar a la competencia o la diferencia de precios siempre pensando en el ramo ferretero para las madres de hogar o para los padre promocionando los productos que más demandan cada uno.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas clientes-trabajadores.

El Grafico No.12 muestra que el 86% de los clientes consideran que en algún momento han sido beneficiado por promociones de venta en materiales de construcción el norteño y cuentan con una asesoría y el 14% de los clientes consideran que no han sido beneficiado con las promociones de venta lo que puede indicar que no son clientes frecuentes o no visitan las instalaciones en las fechas que se hacen las promociones. El 88% de los trabajadores en las encuestas realizadas afirman que el negocio utiliza promociones de ventas, mientras que el 12% de ellos opinan que no.

Materiales de Construcción Norteños realiza promociones en las diferentes épocas del año, por ejemplo desde hace 3 años para el día de las madres llevan a cabo la promoción llamada Selfie con Mamá, para Navidad y fin de año hacen rifa de una Motocicleta, por las compras de Pinturas MODELO.

Estos resultados inducen a que los clientes realmente se sienten motivados a la acción de compra debido a las promociones que oferta el negocio, además por la forma en que son atendidos y que encuentran una excelente asesoría que se convierte en una ventaja competitiva ya que otros negocios no ofrecen ese servicio.

La fuerza de ventas no solo es amable con los clientes, además manejan a la perfección los atributos de los productos, proporcionando así seguridad y confianza a los clientes sobre los usos de los productos, lo anterior mencionado son puntos importantes sobre todo cuando hay promociones de ventas, ya que el buen uso de las técnicas de ventas ayudaran al cierre de la venta.

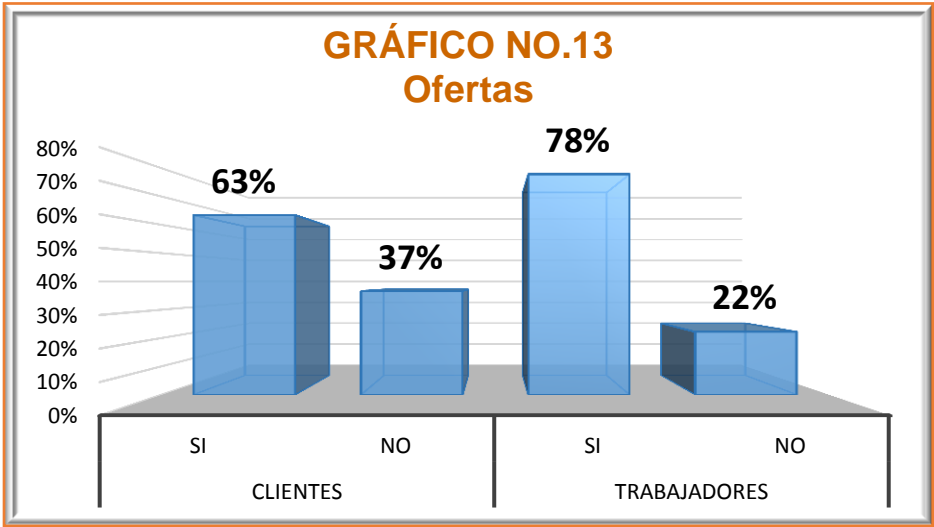
✓ Ofertas:

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

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

Este mecanismo de ventas ayuda en gran manera a dar movimiento a aquellos productos que tienen baja rotación de inventario, de ese modo se puede ofrecer esos productos con rebajas o descuentos y también es útil para promover nuevos productos e incrementar las ventas

Las ofertas en Ferretería Norteños se dan de acuerdo al movimiento de inventario o se coordinan con los proveedores cuando se va a lanzar un producto nuevo al mercado se le facilitan muestras a los clientes o se les facilitan algún brochur donde se le detalla todos los beneficios que estos tienen, el modo de uso, entre otra cosas como no dejar al alcance de los niños.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas clientes-trabajadores.

La fuerza de venta refleja con 78% que el negocio si realiza ofertas al igual que el 63% de los clientes, en tanto un 37% de los clientes afirman haber recibido ofertas del negocio, mientras que el 22% de los trabajadores niegan que se realicen ofertas.

Los productos ferreteros tienen una amplia demanda en el mercado, a pesar de no ser productos de primera necesidad, son necesarios para el sector construcción, aunque el cliente llega con una clara idea de lo que quiere en ocasiones puede ser diferente lo que quiere a lo que realmente necesita, por lo tanto es de vital importancia que la fuerza de ventas logre identificar esa necesidad para luego despertar el deseo del cliente de adquirir el producto.

Las ofertas resultan ser una estrategia bastante efectiva que permite a los vendedores negociar de forma directa con los clientes, además de conservar el interés por los productos, no solo despierta el interés sino que puede significar un buen negocio tanto para el cliente como para la empresa, por ejemplo si la oferta es sobre un producto que tiene baja rotación de inventario, entonces el cliente puede obtener un descuento o rebaja lo que ayuda a su economía y aumenta la rotación de inventario de los productos.

5.2 Desarrollo empresarial

Es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, por el cual favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que contribuya al crecimiento sostenible de la empresa; para una mejor finanza y recurso en la empresa. (Bustos, 2011)

Según expresa Bustos el desarrollo empresarial proporciona tanto a los negocios como a sus participantes, herramientas de gran ayuda para el bienestar de la empresa, manejando los recursos de una forma eficiente que lleve al logro de las metas y los objetivos.

Es importante tomar en cuenta todas las áreas que involucran el proceso de ventas, formando un equipo que incluya las características básicas para lograr el cumplimiento de los objetivos, logrando así mayores utilidades para el negocio y abriendo paso para el desarrollo empresarial.

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. Las pequeñas y medianas empresas no solamente crean empleos sino que mejoran el nivel de vida de quienes participan en su desarrollo y crecimiento.

En el área de Desarrollo Empresarial las empresas trabajan por el crecimiento rentable y sostenido, fomentando la productividad, reaccionando ante el surgimiento de nuevos competidores, adoptando nuevas tecnologías y la inclusión productiva de las comunidades. Todo esto con el fin de incrementar la competitividad de las PYMES, apoyar el cierre de nuevos tratados o negociaciones para acceder a nuevos mercados y fortalecer las capacidades a nivel local.

5.2.1 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). (Mercado H, 1999)

El autor expresa que la empresa no es una unidad estática, sino que evoluciona de forma constante, 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 la ciudad de Matagalpa, 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.

Las PYMES son capaces de generar recursos que le permitan no solo mantener su actividad actual, sino generar un excedente que les permita hacer uso de esos recursos para el crecimiento de la empresa, el mayor beneficio en cuanto a las decisiones se vería reflejado en el aumento de los dividendos.

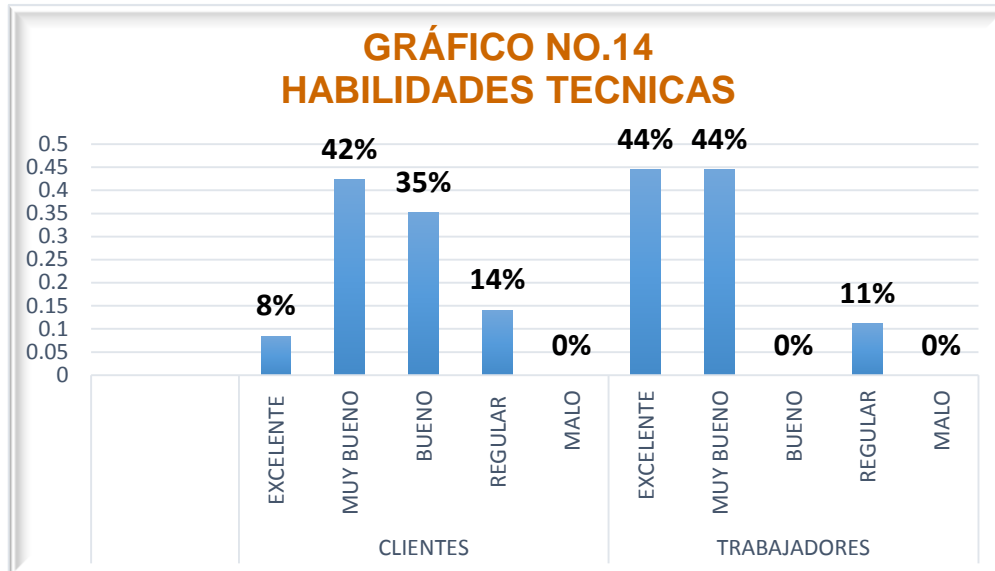
Para llevar a cabo un crecimiento eficaz y eficiente es necesario que la empresa proporcione a los involucrados las herramientas y la información necesaria para identificar los factores claves durante el proceso haciendo un constante seguimiento tanto de la metodología como de los resultados. La innovación, las estrategias de comercialización, las habilidades de los directivos, el desarrollo de nuevos productos o servicios, son elementos que ayudaran en gran manera a mejorar y hacer crecer el negocio.

4.2.2.1 Fortalecimiento de habilidades

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

Habilidades Técnicas:

Desarrolladas para crear competencias en una tarea determinada, por ejemplo, finanzas o producción.



Fuente: Elaboración propia en base encuestas a clientes-trabajadores.

En el Gráfico No.14 el 88% de los trabajadores valoran las habilidades técnicas de los vendedores como excelentes y muy buenas, en tanto un 42% de los clientes consideran las habilidades como muy buenas, el 35% creen que son buena y el 14% regular. Estos resultados muestran la satisfacción del equipo de ventas y que consideran que el negocio les proporciona la información necesaria, las herramientas para el desempeño de sus funciones, y en el caso de los clientes perciben que los vendedores conocen el inventario, manejan las herramientas tecnológicas para efectuar las ventas, y brindan una excelente asesoría, consideran ser atendidos de manera rápida y eficiente.

De acuerdo con (Moreno, 2016), otra de las formas de promover el fortalecimiento de las habilidades técnicas, además de las capacitaciones, es el hecho de trabajar con la empresa CONSTRURAMA, ya que la franquicia exige una serie de parámetros técnicos y de calidad para poder pertenecer a la marca.

Esto permite que la fuerza de ventas este en la capacidad de adquirir nuevos conocimientos con los cuales puedan desempeñar una o varias funciones, tal es el caso del programa computarizado que fue instalado hace tres años del cual tuvieron que aprender el manejo del mismo para llevar a cabo sus funciones, lo

que ayuda a exigir al límite sus habilidades no solo para beneficio de la empresa sino como base de crecimiento personal.

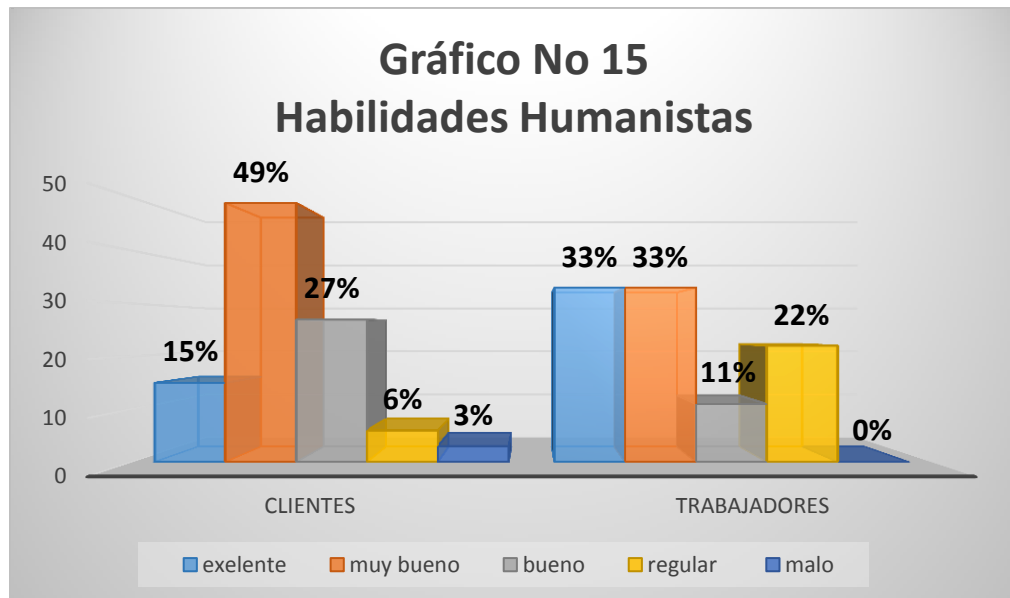
El fortalecimiento de habilidades en los negocios ya sea grande o pequeño resulta necesario a nivel interno y afecta el entorno, a medida que surgen nuevos competidores se hace más necesario que los empleados y los directivos de empresas adquieran nuevos conocimientos y habilidades para el desempeño de sus funciones.

Las capacitaciones son una herramienta útil para el desarrollo de las habilidades técnicas, ya que brindan al equipo de ventas mayor confianza y seguridad, ya que adquieren conocimientos que les ayudan en el desempeño de sus funciones, les proporciona nuevas estrategias para el cierre de las ventas, pueden ofertar a los clientes conociendo los atributos y funciones de los productos.

Materiales de Construcción Norteños ofrece a los vendedores entrenamientos periódicos y reforzamientos sobre los diferentes productos mediante alianzas con los proveedores, por ejemplo el equipo de ventas están en la capacidad de realizar las mismas funciones, es decir todos ellos puede mezclar las pinturas.

Habilidades Humanistas:

Sociales y relacionadas, que ayudan al directivo a relacionarse de forma efectiva con otras personas, por ejemplo: un directivo que motiva y se comunica con sus subordinados.



Fuente: Elaboración propia en base encuestas a clientes-trabajadores.

Las habilidades humanistas son una de las más vitales tanto en la sociedad como dentro del ambiente laboral ya que definen el carácter del ser humano y son útiles para cultivar las buenas relaciones laborales y fomentan la comunicación entre empleado y empleador, es por ello que la gráfica refleja que el 66% de los trabajadores valoran estas habilidades como excelente y muy buenas, mientras que la mayoría de los clientes (49% y el 27%) opinan que las habilidades humanistas son muy bueno y bueno.

Mantener un ambiente laboral cordial, seguro y estable es uno de los elementos primordiales en Materiales de Construcción Norteños, según (Moreno, 2016), cultivar las relaciones entre trabajadores y empleador contribuye en gran manera al mejor desempeño del equipo de ventas, además de garantizar una buena atención a los clientes, los trabajadores se encuentran mayormente motivados y confiados, y pueden comunicarse de manera más efectiva, logrando así la consecución de objetivos.

Se logró determinar que las habilidades humanistas es uno de los puntos donde se obtiene como resultado evaluaciones positivas, ya que la comunicación entre clientes, trabajadores y propietarios fluye de forma cordial y en un ambiente

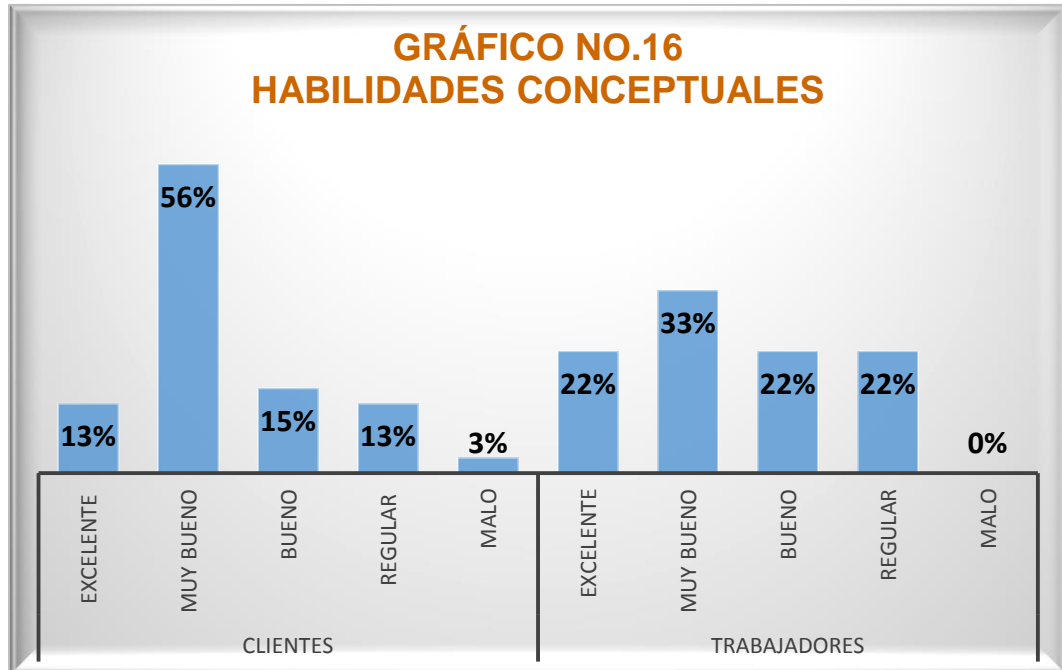
organizacional bastante positivo, si la empresa sigue trabajando de esta manera entonces podrá seguir creciendo empresarialmente.

Habilidades Conceptuales: la habilidad para evaluar, logística y sistemáticamente, los problemas internos y externos de una organización, percibir interrelaciones y evaluar la cuenta de resultados.

De acuerdo con el autor las habilidades son las capacidades adquiridas durante determinado tiempo para afrontar situaciones laborales e influyen en la toma de decisiones, las habilidades técnicas son las que se relacionan directamente con las tareas, la capacidad que tienen los humanos para comunicarse y relacionarse con los otros individuos se conocen como habilidades humanas.

La conceptual es la habilidad para evaluar y resolver los problemas que puedan darse en la empresa y las administrativas están ligadas estrechamente con las actividades de planeación, dirección o control en el proceso de ventas. Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, análisis de procesos, manejo de la calidad, innovación y creatividad, planificación, manejo del entorno.

El uso de cada una de estas habilidades dentro de las PYMES es diferente según el dueño o según el giro del negocio. Las actitudes humanas tienen una importancia similar en todos los niveles de los pequeños y mediano negocios. Ello hace que sean necesarias en todos los niveles, ya que cada nivel necesita comunicarse de una forma eficaz en el negocio. Estas habilidades no sólo difieren en relación con la dimensión de la empresa sino que se ha observado que también difieren de las grandes empresas ya desarrolladas.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a clientes-trabajadores.

Un 56% de los clientes valoran las habilidades conceptuales como excelentes y un 33% de los trabajadores encuestados consideran que es muy bueno, tomando en cuenta esos porcentajes se infiere que tanto para clientes como trabajadores estiman que el fortalecimiento de estas habilidades es un factor que influye en el manejo efectivo de los recursos de la empresa, ya que un empleado motivado y con las herramientas necesarias podría lograr resultados excelentes que no solamente son para su beneficio como tal sino que influyen directamente en el desarrollo de la empresa.

Las capacitaciones son la mejor herramienta que la empresa utiliza para promover las habilidades de la fuerza de ventas según (Moreno, 2016) en la entrevista que le fue realizada, ya que afirma que la empresa desarrolla capacitaciones no solo para los productos sino también para la atención al cliente y capacitaciones donde el equipo de ventas aprende nuevas técnicas de ventas.

El hecho de pertenecer a la franquicia CONSTRURAMA, les abre infinidad de oportunidades para promover el crecimiento de la empresa, y una de esas ventajas es que además de las capacitaciones que pueda brindar la empresa, pueden los trabajadores sentir que son parte de un proyecto estable, con años de experiencia y con ansias de mejorar cada día.

Considera la gerencia que brinda las mejores herramientas a su equipo de trabajo para el desempeño de sus funciones, cuentan con la información debida en cuanto a las habilidades técnicas, son capacitados con frecuencia para fortalecer las habilidades conceptuales y la gerencia fomenta un ambiente de respeto y compañerismo para fortalecer las habilidades humanistas.

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

La eficacia y la eficiencia:

Según (Martínez., 2010) eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos deseados. En términos generales, se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos, como un ejemplo muy ilustrativo podríamos decir que equivale a ganar un partido de fútbol independientemente de si el juego es aburrido o emocionante para el espectador, porque lo importante es hacer lo necesario para lograr el triunfo. (Thompson, 2008).

Eficacia: eficacia es el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de un grupo en las actividades y procesos imprescindibles para llevar a término el cumplimiento de los objetivos formulados.

Se entiende que tanto eficiencia como eficacia y la suma de ambas, efectividad, son herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa y realista, objetivos o metas. Son medidas de carácter cualitativo verificables de resultados en términos de desempeño y están diseñadas para poder contar con un estándar contra el cuál evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas

establecidas y así poder utilizar, facilitar, agilizar los recursos disponibles y lograr un alto índice de efectividad en alcanzar nuestros objetivos en tiempo, forma y calidad.

En la actualidad las PYMES tratan de persuadir a sus clientes con eficacia para que estos sean fieles a sus negocios de esta forma mantener estables a sus clientes que con más frecuencia consumen o visitan su negocio. La eficacia es parte esencial en el desarrollo de la empresa, cuando los recursos de la empresa son aprovechados al máximo el cumplimiento de los objetivos y metas es mejor logrado, la eficacia es vital no solo durante el proceso de ventas, sino también para evaluar los resultados y el crecimiento de la empresa, le permite a los directivos de negocios tomar decisiones en base a resultados o estrategias antes utilizadas.

La eficiencia

La eficiencia en todos los negocios se maneja desde dentro de la empresa ya que está directamente ligada a la correcta utilización de los recursos disponibles de la empresa, mientras que la eficacia tiene que ver con los factores externos, como el movimiento del mercado para poder aprovechar las oportunidades que se presenten.

Además del adecuado manejo de los recursos humanos, financieros, tecnológicos es importante tanto la eficacia como la eficiencia, en el control de todos esos aspectos ya que se refleja en los resultados de las evaluaciones y en el volumen de ventas.

Los conceptos administrativos en muchas ocasiones son desconocidos para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), sin embargo para lograr el desarrollo empresarial deben considerarse aspectos internos como la eficiencia, es decir que el uso adecuado y manejo de todos los recursos de la empresa, forman un conjunto de elementos que interactúan como un mecanismo funcional que le permite a la empresa crecer no solo a nivel económico, sino también significa una

evolución para el recurso humano, desarrollando a su vez nuevos talentos, capacidades aptitudes y actitudes para el beneficio tanto personal como para la empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a clientes.

Cuando en el mercado existen una serie de competidores fuertes, que intentan sobresalir, es importante valorar los recursos de la empresa, en este caso el talento humano y específicamente la fuerza de ventas logran la empatía con los clientes, buscando satisfacer sus necesidades con la venta de un producto o servicio, en ambos casos el cliente es el elemento que mueve el mercado, para dinamizar la oferta y la demanda, en el grafico No.18 los clientes califican la atención brindada como excelente (35%), mientras que un 32% y 27% de los clientes califican la atención entre muy buena y buena respectivamente, eso implica que se sienten satisfechos con el servicio, además de demostrar la eficiencia de la fuerza de ventas en la atención lo cual significa para la empresa un crecimiento, no solamente en ventas, sino que logra reconocimiento ante los

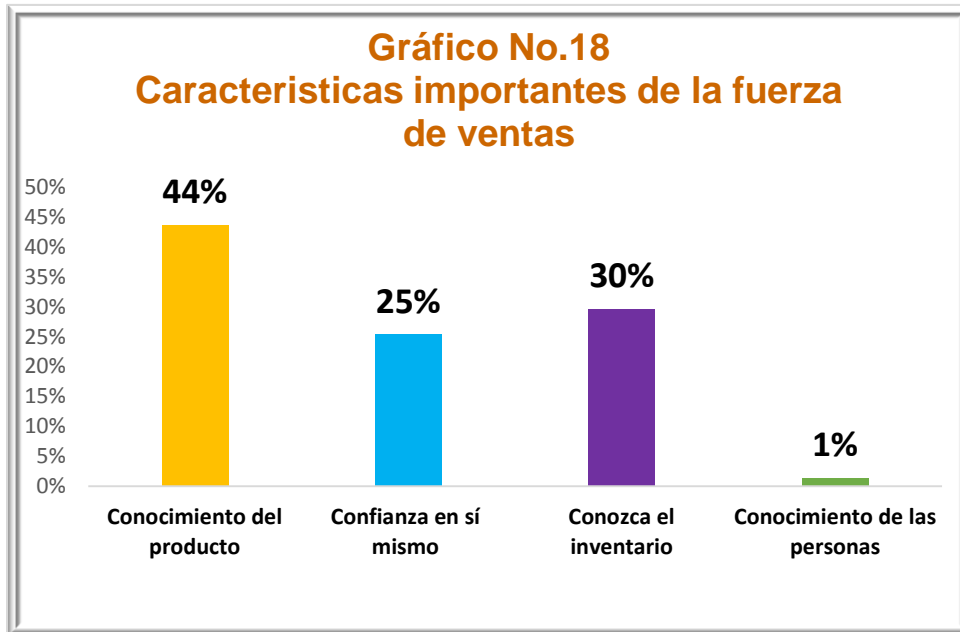
clientes y fidelidad de parte de los mismos, logrando de ese modo un crecimiento empresarial.

(Moreno, 2016) Afirma que en muy raras ocasiones reciben reclamos de los clientes, tal vez una que otra queja se presenta durante todo el mes y se debe más que todo a alguna inconformidad de los clientes con el despacho de los productos, o que no se les atiende tan rápido como ellos quisieran, pero nada fuera de lo común y siempre esas quejas son manejadas con mucho discreción y respeto para los clientes

Haciendo uso de la guía de observación (Anexo No 5) se pudo observar que la mayoría de los vendedores usan su uniforme como es debido, tienen un buen porte y aspecto, son bastante buenos comunicándose con el cliente y manejan ciertas técnicas básicas de atención al cliente, la habilidad para levantar pedidos grandes o pequeños es muy buena debido a que cuentan con el sistema de facturación lo que permite agilizar el proceso y reduce el tiempo de atención con cada cliente.

Tomando en cuenta tanto la opinión de los clientes en las encuestas realizadas, como la entrevista de la propietaria y lo que se pudo observar, se puede afirmar que existe un manejo eficiente y eficaz de los recursos de la empresa y sigue una dirección bastante acertada, para que el negocio logre el desarrollo empresarial.

Optimizar los recursos de la empresa ayuda a que los colaboradores tengan un mayor compromiso con la empresa, en entrevista con la gerente propietaria de Materiales de Construcción Norteños manifiesta que no cuenta con mucha rotación de los trabajadores lo cual ha ayudado a ser eficientes y capaces de dar una buena atención al cliente en lo que necesite por la alta experiencia que han adquirido durante los años que tiene de estar en el mercado Materiales de Construcción Norteños.



Fuente: Elaboración propia en base encuestas a clientes.

Un 44% de los clientes encuestados afirman que los trabajadores deben de conocer muy bien los productos que ofrecen en Materiales de Construcción Norteños, el ramo ferretero se puede decir que es un amplio portafolio de productos lo que se ofrece al cliente, por lo que el vendedor debe conocer a la perfección sus cualidades y atributos en cada uno de ellos, así como conocer los precios y de esta manera dar una mejor atención al cliente y así lograr su satisfacción.

Un 30% de los de los clientes manifiesta que es muy importante que los vendedores conozcan muy bien el inventario de los productos, de esa manera se logra un proceso de ventas más eficiente que beneficia a ambos tanto clientes como vendedores.

Mientras que el 25% considera que los trabajadores deben sentirse seguros de sí mismos, es decir que los vendedores demuestren que poseen total conocimiento no tanto de la ejecución de sus tareas, sino que transmitan al cliente los verdaderos atributos y cualidades de los productos.

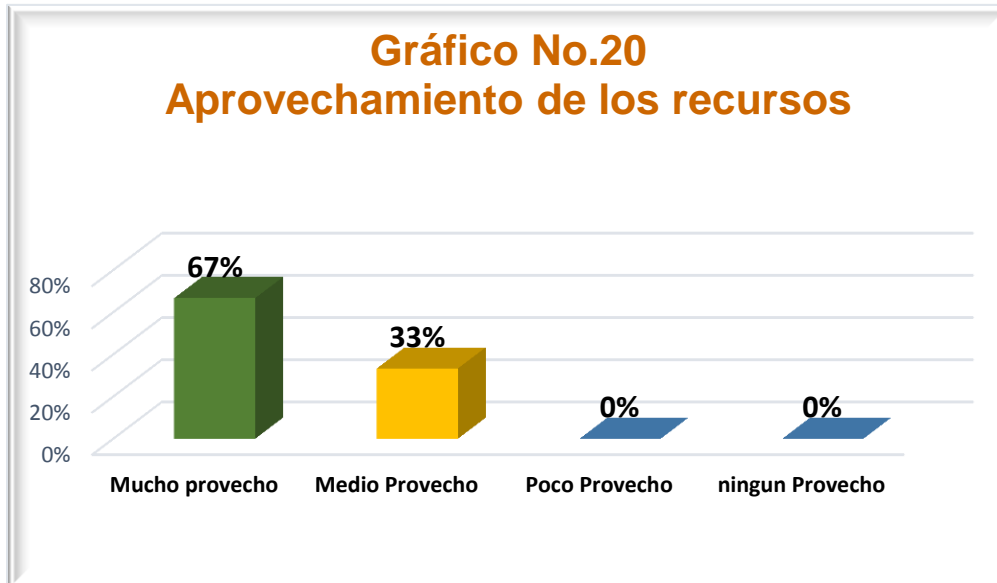
Al igual que los clientes la gerente del negocio (Moreno, 2016) considera que la característica más importante que debe conservar el equipo de ventas es conocer el producto, ya que de ese modo podrán resaltar, las características y ventajas de los diferentes productos y sus usos en el mercado (uso industrial o uso doméstico), de hecho es de vital importancia que los vendedores reciben capacitaciones durante todo el año de las diferentes marcas, esto con el fin de mantenerse siempre a la vanguardia de las nuevas tecnologías y nuevos productos en el mercado, además del valor que agregan a la atención al cliente.

Las capacitaciones no solamente se hacen a nivel teórico, los vendedores aprenden a usar las maquinas, hacen diferentes pruebas a lo interno del negocio, para comprobar su uso y que estén en perfecto estado para brindar seguridad y calidad a los clientes.

Los recursos

Son todos aquellos elementos que se requieren para que una empresa pueda lograr sus objetivos. Se clasifican en: Recursos Humanos, Recursos Financieros, Recursos Materiales, Recursos Técnicos o Tecnológicos. (Luyo, 2013)

En el anexo No. 7 Gráfico 19 un 100% de los encuestados manifiesta que la empresa tendría mejores beneficios utilizando eficientemente y eficazmente los recursos, esta respuesta se da ya que los clientes muchas veces ven que las fuerza de venta no utiliza los medios asignados adecuadamente o no los desarrollan a su alta capacidad como es el manejo del inventario que tienen en el sistema computarizado que le proporciona la empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a trabajadores.

En la Gráfica observamos que un 67% de los trabajadores entrevistados le sacan mucho provecho a todos los recursos que la empresa les proporciona ya que con estos recursos modernos que tienen le dan un mejor atención al cliente y con la rapidez necesaria para que el cliente salga rápido y no hacerlo perder mucho tiempo al momento que llega a comprar, el otro 33% expresa igual por ser despachadores o cargadores su trabajo es completamente físico pero que si sienten satisfechos por el trabajo que se les asignan, por las funciones que realizan dentro de Materiales de Construcción Norteños.

En la entrevista realizada a la gerente propietaria (Moreno, 2016) afirma sentirse satisfecha con el buen uso que le dan sus trabajadores en general a todos los recursos que le ha facilitado a los trabajadores y la buena atención que le dan a los cliente que visitan.

Es importante que la empresa haga uso eficiente de sus recursos no solo para lograr optimizarlos sino para lograr los objetivos aprovechando la menor cantidad de recursos posibles, las empresas deben establecer prioridades para así trabajar más rápido en los que están afectando su crecimiento.

A través de los años, se adquiere experiencia y Materiales de Construcción Norteños no es la excepción, con el tiempo ha logrado crecer no solo en tamaño, sino también a nivel organizacional, el uso de alianzas con los proveedores y la eficiente toma de decisiones le han permitido establecer un negocio que ofrece solidez, confianza, confort, estabilidad y sobre todo una amplia variedad de productos a sus clientes, la empresa ha aprendido a utilizar tanto sus fortalezas y debilidades internas con la implementación de planes estratégicos pensados para combatir tanto las amenazas externas como las oportunidades que se presentan en el mercado.

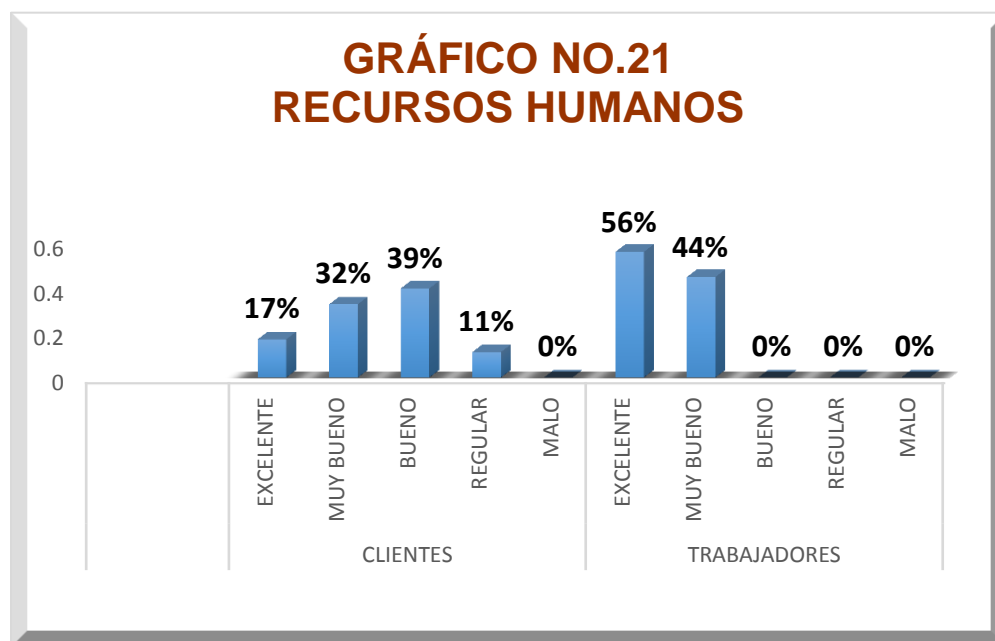
Recursos Humanos:

Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; son un factor primordial en la marcha de una empresa, de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser: Obreros técnicos, oficinistas, ejecutivos, supervisores y directores. La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación de quienes laboran ahí. Con este nombre también se denomina al departamento, a la persona o área administrativa que se encarga de seleccionar, contratar y pagar a los trabajadores. (Luyo, 2013)

Independiente del tamaño del negocio, es indispensable que éste cuente con un área que se preocupe desde la selección, la capacitación y el desarrollo, hasta las compensaciones, el reconocimiento y el clima laboral. Es decir, el área de recursos humanos debe cuidar el bienestar y promover el desarrollo profesional de cada uno de sus trabajadores en un buen ambiente de trabajo. (Luyo, 2013)

Luyo expresa que de los recursos humanos depende el manejo y funcionamiento de las actividades de la empresa y el funcionamiento de los demás recursos, el conjunto de todos los colaboradores es llamado recursos humanos.

El buen manejo del equipo de ventas será un éxito para el negocio, mientras los recursos humanos se mantengan motivados y el negocio les brinde las herramientas para desarrollar sus habilidades de manera que puedan crecer como individuos primero y luego de manera conjunta con los demás empleados, entonces los resultados serán positivos para el negocio. Para las PYMES, esta situación representa una gran ventaja: las relaciones laborales son más cercanas, por lo cual pueden tomarse decisiones más rápido ya que tienen una visión integral de la organización y si algo marcha mal es más fácil detectar si las cosas marchan mal y tomar acciones frente a ello.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a clientes-trabajadores.

En la Gráfica observamos que un 56% de los trabajadores encuestados valoran que el recurso humano utilizado en la empresa es excelente y el resto de los trabajadores encuestados lo valoran como muy bueno, es un negocio pequeño y al tener poco personal se realiza un buen trabajo administrativo y el trabajo en equipo desempeñado es muy bueno.

Realizando una sumatoria, el 49% de los clientes expresa que los recursos humanos son muy buenos y excelentes por parte de Materiales de Construcción

Norteños, y el 39% de ellos valoran los recursos humanos empleados como buenos.

En la entrevista realizada a la gerente propietaria (Moreno, 2016) expresa que las relaciones entre su equipo de ventas y ella es bastante efectiva, ya que la mayoría de ellos laboran en la empresa desde sus inicios, por lo tanto la comunicación fluye de manera eficiente.

Se observó que todos ellos trabajan en armonía y hacen buen equipo de trabajo a pesar que todos tienen funciones diferentes que desempeñar y las relaciones laborales y de compañerismo son acorde a las funciones que realizan.

Uno de los recursos más importantes para el buen funcionamiento de la empresa es el talento humano y en este caso Materiales de Construcción El Norteño posee un equipo de ventas que desempeña sus funciones de manera eficiente y se encuentran motivados a brindarles a los clientes la mejor atención para su satisfacción.

Recursos Materiales:

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa: Instalaciones: edificios, terrenos. Equipo: maquinaria, herramientas, vehículos. Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. Un recurso es un medio de cualquier clase que permite conseguir aquello que se pretende. Un material, por otra parte, es algo perteneciente o relativo a la materia (resulta opuesto, por lo tanto, a lo espiritual). (Luyo, 2013)

Los recursos materiales, según el autor, son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo determinado. Son los activos tangibles e intangibles con los que cuenta la empresa.

En la actividad cotidiana de una PYME, se pueden distinguir entre distintos tipos de recursos. Los recursos materiales son aquellos bienes tangibles que permiten ofrecer los productos o servicios en cuestión. Entre ellos se encuentran las materias primas, las instalaciones, las maquinarias y el terreno.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a clientes-trabajadores.

Un 67% de los trabajadores evaluaron como excelente el uso de los recursos materiales en el negocio esto debido a que todos ellos tienen un buen desempeño sabiendo utilizar las herramientas que la empresa le suministra para brindar una atención de calidad a sus clientes, un 22% de los trabajadores encuestados igual valoran de muy bueno el uso o aprovechamiento de los recursos que la empresa les suministra para su desempeño, por lo que se puede analizar que tiene una buena valoración de los recursos materiales que la empresa les brinda y dar una buena atención a los clientes y poder llevar a cabo la venta.

Un 44% de los clientes encuestados valora de buenos los recursos materiales suministrados al equipo de ventas de Materiales de Construcción Norteños, ya que son herramientas necesarias para que ellos sean atendidos en menos tiempo y así optimizar tiempo y recursos. El 13% de los clientes encuestados valoraron de regular los recursos materiales, estos clientes no frecuentan mucho el negocio y si lo hacen realizan compras menores que son atendidas de manera rápida por el

volumen de su compra, esto también se debe que el producto que ellos llegan a buscar o comprar lo manejan muy bien los vendedores.

La entrevista realizada a (Moreno, 2016) expresa el buen uso que sus trabajadores le dan a las herramientas que suministra el negocio tales como la computadoras (cada vendedor posee su propia maquina), los cinturones para proteger la columna, estos se los dan a los cargadores que se encuentran en el área de despacho (entrega del producto).

Se pudo observar que en cuanto al manejo de los recursos materiales, el equipo de ventas hace un uso efectivo de ellos, sacando el mayor provecho para poder atender a los clientes de manera más eficiente, y el sistema que utilizan para la facturación de los productos es muy acertado, la mejor herramienta para mejorar el proceso productivo y sobre todo explotar de forma positiva ese recurso, además la fuerza de venta utiliza a la perfección el sistema computarizado que Materiales de Construcción Norteños tiene para el control de inventario y facturación, estos es uno de los recursos materiales o herramientas que brinda a su equipo de ventas para su buen desempeño de las funciones asignadas.

Los recursos materiales que adquiere la empresa durante su crecimiento son importantes ya que además de convertirse en activos del negocio también significan para el cliente mejores condiciones y mayor comodidad para realizar sus compras, en el caso de Materiales de Construcción El Norteño con el nuevo local los clientes se sienten satisfechos ya que les da la opción de observar mejor los productos, gracias a ese nuevo activo adquirido por la empresa, los proveedores pueden exhibir mejor sus productos.

Recursos Financieros

Son los recursos, propios y ajenos, de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades.

- Recursos financieros propios: a) Dinero en efectivo b) Aportaciones de los socios (acciones) c) Utilidades.

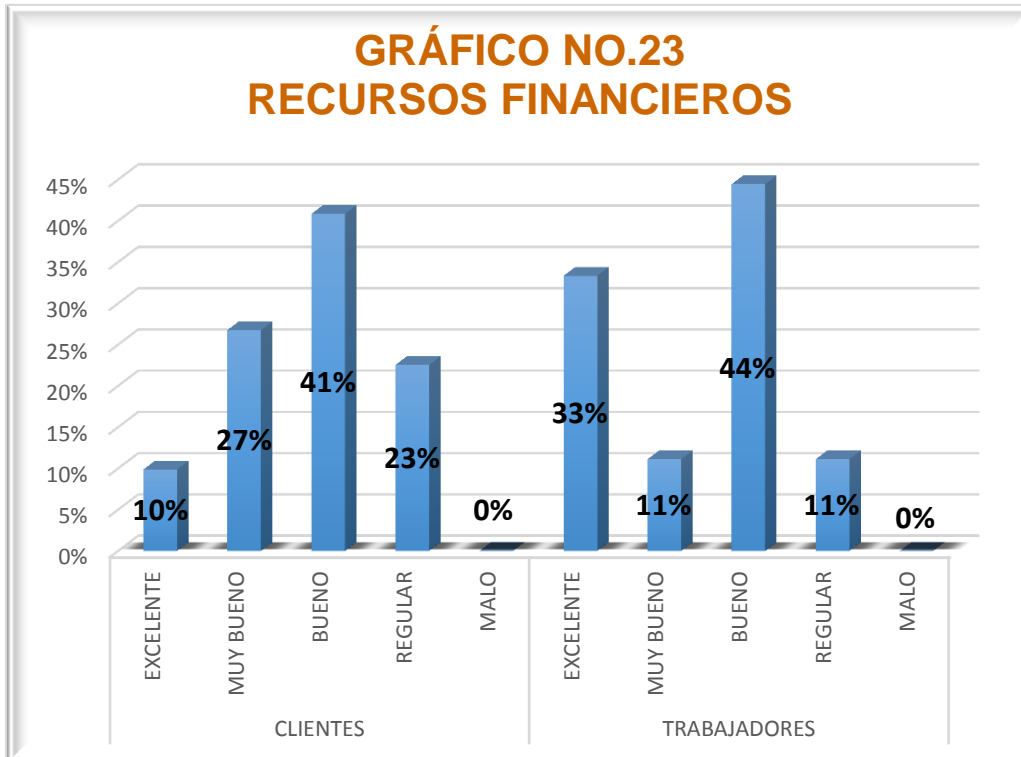
- Recursos financieros ajenos: a) Préstamos de acreedores y proveedores b) Créditos bancarios o privados c) Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.) (Luyo, 2013)

Entre los recursos financieros de la empresa, que necesita para su creación, desarrollo y expansión, pueden diferenciarse los fondos o recursos propios, que asumen el riesgo de la gestión empresarial, constituidos por aportes de los socios, en dinero efectivo o acciones, y por las reservas (beneficios acumulados); y los recursos ajenos, provenientes de terceros, por ejemplo, de proveedores que otorgan mercadería a crédito y préstamos bancarios, por los cuales la empresa se obliga a rembolsar el capital y pagar intereses, a corto, mediano o largo plazo.

Estas ofertas de efectivo tienen lugar en el denominado mercado financiero donde las empresas pueden elegir el préstamo más flexible y con menor tasa de interés, y también el lugar donde colocar sus excedentes en depósito, percibiendo un interés en caso de no ser reinvertidos.

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa.

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



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a clientes-trabajadores.

En esta gráfica el 44% de los clientes y el 33% de los trabajadores valoran como excelente y buenos los recursos financieros de Materiales de Construcción Norteños ya que les ha dado mejores condiciones de trabajo para la atención que dan a sus clientes, cuentan con un local más amplio lo cual permite tener un mejor orden del portafolio de productos ferreteros que ofrecen a la demanda de los clientes y el cliente por la comodidad que ahora tiene al momento de ser atendidos regresan frecuentemente.

En esta Gráfica igual nos muestra que un 41% y 27 % de los clientes encuestados valoraron de bueno y muy bueno el uso de los recursos financieros de Materiales de Construcción Norteños, al sentirse muy a gusto con el nuevo local y de la forma que han invertido sus utilidades para dar al cliente un atención esmerada al encontrar lo que buscan y sentirse cómodos en un local amplio y estar cómodos mientras son atendidos.

(Moreno, 2016) Expresó que anteriormente no contaban con local propio del negocio, por lo que tenía que rentar y el local donde rentaban era poco el espacio que tenían para dar un buen orden al inventario, en el mismo local tenía, despache, facturación, bodega y la exhibición de los productos, el crecimiento y el buen uso de sus recursos financieros pudieron adquirir un terreno y posterior la construcción del nuevo local, siendo este un local espacioso que permite una buena división de todos los materiales.

La principal fuente de recursos financiero proviene de proveedores donde se da al crédito determinada cantidad de mercadería durante un periodo de tiempo, los recursos propios de la empresa provienen principalmente del capital aportado por la propietaria.

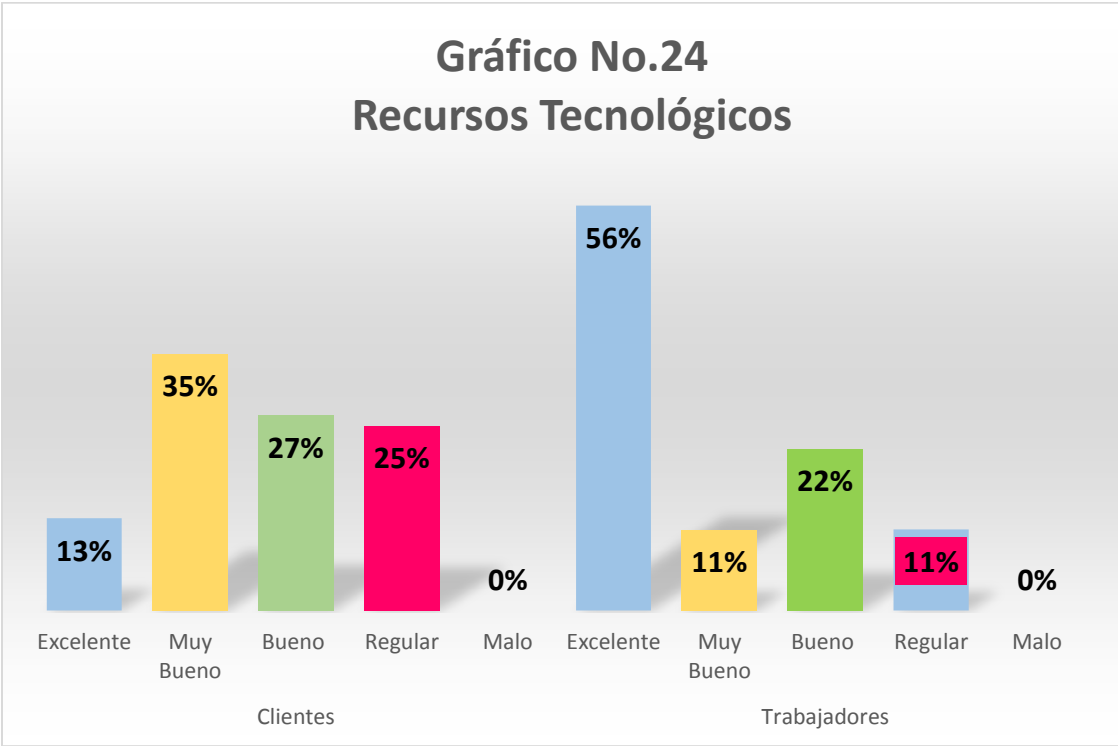
Recursos Técnicos o Tecnológicos

Aquellos que sirve como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos: Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc. Fórmulas, patentes, etc., Adquisición de tecnología. Desarrollo de tecnología propia, Capacitación y desarrollo de personal. Un recurso es un medio de cualquier clase que permite satisfacer una necesidad o conseguir aquello que se pretende. Un recurso tecnológico, por lo tanto, es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito.

Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual). (Luyo, 2013)

En palabras del autor, los recursos tecnológicos son una parte imprescindible de las empresas, es que la tecnología se ha convertido en una aliado clave para la realización de todo tipo de tareas, siendo de gran apoyo los nuevos medios tecnológicos que permiten optimizar las tareas asignadas que antes tomaban mucho tiempo y en la actualidad estos programas tanto financieros, contables y de ventas facilitan y minimizan el uso de valiosos recursos como tiempo y dinero.

Los recursos tecnológicos ayudan a desarrollar las operaciones cotidianas de la PYMES, desde la producción hasta la comercialización, pasando por las comunicaciones internas y externas.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a clientes-trabajadores

Un 56% de los trabajadores encuestados valoran de excelente los recursos tecnológicos que Materiales de Construcción Norteño ha implementado para el manejo eficiente de inventario y de facturación de productos lo cual facilita dar repuesta en menos tiempo al cliente al momento que este pregunte por determinado producto. Los clientes califican como muy bueno (35%), bueno (27%) y regular (25%) los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa, les dan una respuesta inmediata a lo que demandan en cambio 25% de los clientes los considera como regular teniendo una relación muy estrecha entre uno y el otro lo que nos permite observar que existen respuesta similares con muy poco margen en porcentaje.

En la entrevista realizada a la gerente propietaria (Moreno, 2016) este nuevo recurso tecnológico (programa de facturación) ayuda a tener un mejor desempeño en la funciones asignada a su fuerza de venta y de manera personal también es una herramienta muy útil ya que por medio de esta le permite tener un control de todo a lo que se refiere en cuestión de inventarios y sistema contable, de una forma rápida ella se da cuenta como está el inventario de los materiales que ofrece, también se da cuenta como está financieramente ya sea por debajo de punto de equilibrio o arriba de este.

Materiales de Construcción Norteños posee un programa computarizado para efectuar las ventas lo que ha permitido el desarrollo de habilidades técnicas para la fuerza de ventas, permitiendo que el proceso de ventas se realice de manera eficiente. Considerando que la mayoría de los clientes brinda una lista de productos y marcas específicas al vendedor lo cual agiliza aún más el proceso de facturación ya que el programa está habilitado para efectuar las facturas a medida que el cliente está haciendo el pedido y una vez finalizado solamente se imprime la factura para luego pasar al área de caja y cancelar.

4.2.1.3 Innovación empresarial:

Una innovación empresarial es una mejora en el modelo de negocio que tiene una empresa, es realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en la propuesta que hace un negocio al mercado con el único fin de ser más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado o incluso crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores. Algunas de las virtudes principales que tienen las empresas que realizan innovaciones empresariales son:

- Se adaptan fácilmente a los cambios en el mercado.
- Son empresas ágiles internamente para desarrollar nuevos productos y servicios.
- Tienen una visión de largo plazo destinada a cambiar el status que de una industria.
- Crean ventajas competitivas que son absolutamente arrolladoras.

Es preciso señalar que existen dos fines principales que tiene una innovación empresarial. El primero es aumentar la eficacia competitiva que tiene una empresa, esto mediante la realización de cambios sustanciales en los procesos internos de la empresa para que la organización sea mucho más competitiva por sobre el resto de los miembros de una industria. El segundo fin se centra en aumentar el valor que perciben los clientes con los productos y servicios que ofrece un negocio, esto mediante una reconversión del modelo de negocio de la empresa, donde la investigación y desarrollo es fundamental para encontrar oportunidades a explotar en un cierto mercado. (Castillo, 2015)

Al realizar cambios se tiene un beneficio, puede ser a largo plazo o corto plazo para obtener beneficios y posicionarse en el mercado y tener un mayor grado de aceptación, tener una mejor posición en el mercado utilizando técnicas que le permitan al negocio colocarse en el mercado, todos los negocios tienen un fin, sacarle el máximo provecho a todos los beneficios que se puedan desarrollar con potencial tecnológico y calidad humano.

La innovación en las empresas puede darse no solo en la introducción de nuevos productos, sino también en los procesos, para las pequeñas y medianas empresas es una ventaja que puedan mejorar o crear nuevos métodos de comercialización. Por tanto las PYMES no deben cansarse de seguir innovando cada día más ya que el resultado de un negocio exitoso es la innovación, darse a conocer con sus nuevos cambios y de esta manera atraer nuevo mercado.

En el Gráfico No.25 (Anexo No.8) el 100% de los encuestados manifiestan que sí se obtendrían mejores beneficios para los clientes haciendo innovaciones en Materiales de Construcción Norteños, dentro de las innovaciones aportadas sería sobre la etiquetas de precios en los productos grandes, tener otro transporte de acarreo y así tener una repuesta más rápida de entrega de los productos.

Dentro de las nuevas innovaciones realizadas es la modernización del sistema de inventario computarizado que llevan las fuerzas de ventas de Materiales de Construcción Norteños lo cual ha contribuido a atender con mayor rapidez al cliente, así como también el orden de los productos por marca o para lo que se utilizan en la construcción.

Materiales de Construcción Norteños cuenta con local propio y parqueo propio lo cual ayuda a tener al cliente una mayor seguridad cuando permanece en las instalaciones del negocio igual cuenta con cámaras de seguridad a lo interno y externo, lo cual permite dar una repuesta más rápida al momento de un inconveniente dentro del edificio.

Innovación de Productos:

La innovación de productos no consiste simplemente en ser nuevo o en ser diferente. Se trata de crear nuevos productos que encanten a los consumidores, de tomar un nuevo camino que los consumidores quieran seguir. Y es precisamente aquí donde entran en juego nuestra experiencia y conocimientos especializados en la innovación de productos. Buscamos nuevos sabores, fórmulas, fragancias, envases, ingredientes e ideas. Y monitoreamos la respuesta de los consumidores, identificando lo que funciona y lo que no, explicando exactamente por qué y proporcionando así a una gran ventaja competitiva a nuestros clientes. (MINTEL, 2013)

Según el autor las empresas deberán innovar de forma que den a conocer nuevos productos donde el objetivo de la empresa será dejar satisfecho al cliente con una nueva línea de producto o algo diferente ya que el consumidor siempre busca algo nuevo a lo que realmente necesita. Para este autor es importante que las empresas no se cansen de innovar ya que si no lo hacen ellas la competencia lo hará y se apoderara del mercado por tanto toda empresa debe buscar como innovar productos teniendo en cuenta que en el mercado se encontrarán con distintas empresas que ofrecerán su mismo producto pero serán las estrategias de ventas y comercialización las que ayudaran a vender el producto.

Los consumidores siempre desean cambios constantes en los productos o servicios que consumen con más frecuencia, esto les permite identificarse como clientes a la hora de ofrecer un producto o servicio porque siempre los clientes están demandando más y mejor calidad en lo que consumen. Es por eso que los negocios deben ser innovadores, creativos, siempre pensar en el bien de las personas que pretenden consumir el producto para que en un futuro pasen de ser clientes potenciales a clientes reales que consumen a menudo los productos.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a clientes.

Un 44% de los trabajadores valoran como excelente y el 37% de los clientes valoran la innovación de los productos como bueno, y, esto se debe a que la empresa cuenta con una amplia línea de productos y marcas, una gran variedad de productos ferreteros que le proporcionan al cliente una opción viable para encontrar todo lo que busca en un solo lugar, obtiene no solamente los productos sino también atención personalizada y asesoría para mejorar la experiencia de compra de los clientes.

De acuerdo con la gerente la empresa siempre está innovando, ingresa nuevos productos a su catálogo, tiene como meta incluir otras categorías para el sector agrícola e industrial, la venta de gases (helio, oxígeno, hidrógeno, acetileno) es uno de los servicios que ofrecen y que no tiene la competencia, lo que proporciona diferenciación, ya que también cuentan con suficiente stock para satisfacer las necesidades de los clientes, la idea según Moreno es ofertar productos que sean de precios accesibles y de calidad. Otro de los servicios que se venden en la empresa, son los sacos Macen, aunque el mismo distribuidor vende en Matagalpa al sector cafetalero, pero el contar con esa opción es una estrategia para que los clientes tengan la opción de encontrar en caso de necesitarlos.

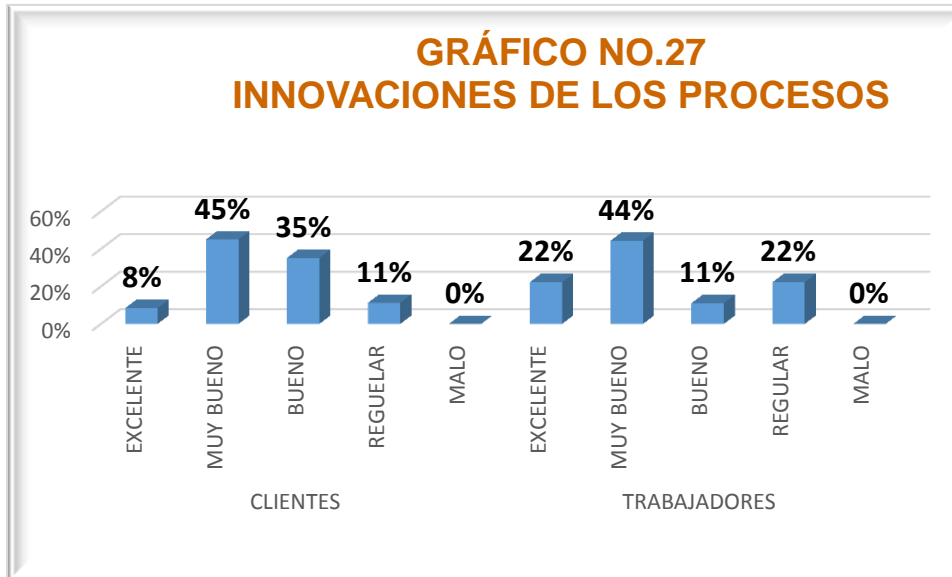
La empresa planea adquirir con prontitud la línea de productos agrícolas, como motores, picadoras, entre otras, se está buscando un proveedor que ofrezca las mayores ventajas para la empresa y así aumentar la línea de productos innovando y ofertando mayores opciones a los clientes.

Innovación de Procesos:

Según (Lozada, 2014) es la incorporación de nuevas tecnologías de fabricación, incremento del nivel de automatización de los procesos productivos mediante incorporación de sistemas robotizados, etc.

De acuerdo con Lozada la innovación de procesos, se refiere a incorporar nuevas tecnologías al proceso productivo y otros procesos que estén tanto directa como indirectamente relacionados con la administración de ventas.

Las PYMES deberán innovar con nuevas tecnologías para incrementar el volumen de ventas y de esta manera obtener mejores resultados. Con los avances tecnológicos se permite tener como pequeñas y medianas empresas una oportunidad para competir con los demás negocios teniendo una producción a mayor escala teniendo los equipos necesarios o básicos que le permitan desarrollarse y cumplir con las metas y objetivos propuestos.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a clientes-trabajadores.

Cuando se habla de innovación se refiere a aquel proceso que llevan a cabo las compañías con el fin de mejorar, renovar o cambiar esos procesos que ya estaban establecidos en la empresa, no es más que lanzar nuevos productos o simplemente hacer las cosas de una manera no tradicional, de acuerdo con el gráfico un porcentaje equivalente a 45% los clientes afirman que es muy bueno, mientras que el 44% de los trabajadores consideran la innovación de procesos de Ferretería Norteños como muy buena.

La innovación requiere invertir dinero, tiempo y sobretodo esfuerzo, para pensar cómo mejorar nuestro producto, en darle un diseño impactante, o en crear un nuevo sabor, una nueva funcionalidad y es que innovar en producto es totalmente imprescindible para ser una empresa Actual, Innovadora, Competitiva y lo que es más importante te hace pensar en cómo puedes llamar la atención del cliente, todos aspectos no dejan de ser importantes, pero la innovación de procesos es mucho más eficiente cuando se trata de minimizar costos y cumplir las metas, es decir que si se mejora en los procesos, el resultado será positiva tanto para clientes como para el negocio. Materiales de construcción ha innovado en el proceso de ventas, manteniendo a su equipo capacitado, motivado y ofreciendo asesoría a los clientes en el buen uso y manejo de los productos.

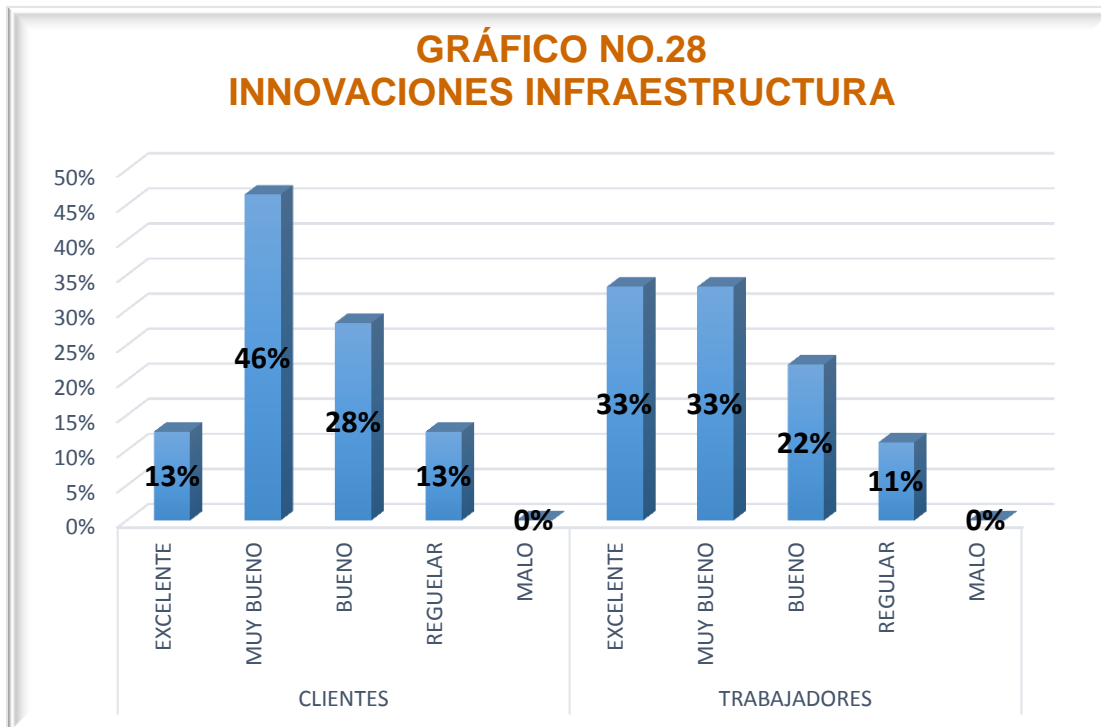
Innovaciones en infraestructura:

El desarrollo de las tendencias ha sido posible por el desarrollo de los medios de transporte y de comunicación, así como el desarrollo de las tecnologías de la información. En este sentido, el desarrollo de la infraestructura básica emerge como una condición necesaria del proceso innovativo y de modernización de las estructuras productiva de acuerdo a los nuevos parámetros de la innovación industrial, la que exige crecientemente mayores niveles de eficiencia y competitividad.

En consecuencia, la ampliación y modernización de infraestructura básica y la provisión eficiente de servicios de infraestructura no solo condicionan la tasa de inversión que se registra en la economía, sino, además, es condición necesaria para la concreción del proceso innovativo y modernización de las estructuras productivas, lo que se relaciona con la disminución de los costos el aumento de la productividad y el crecimiento. (Shiftman, 2005)

La innovación de infraestructuras es fundamental para el desarrollo de la empresa la cual ayuda a fortalecer al crecimiento del negocio en lo económico y buscar nuevas formas de financiación o de inversión de terceros en la compañía, las mejoras de infraestructura son condiciones que solicitan empresas con patentes de marcas para seguir creciendo en el mercado y dar mejores condiciones a los colaboradores en general y así mantener una imagen alta ante la competencia que existe en los tiempos de ahora.

Materiales de construcción Norteños ha realizado nuevas inversiones en el negocio como fue la adquisición de terreno y construir en él nuevas infraestructuras, las cuales le dan mejores condiciones a los trabajadores y por ende una buena atención a la clientela en general, cuenta con las áreas por separado en esta nueva instalación como son un parqueo amplio lo que permite un despacho más ágil y sin correr riesgo de un incidente. Esta nueva infraestructura ayudó a que CONTRURAMA al ser dueño de su propia marca y ser una franquicia ferretera a nivel internacional darle la oportunidad de aliarse y ser distribuidores exclusivos en Matagalpa.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a clientes-trabajadores.

El Gráfico No. 28 donde el 46% de los clientes afirman que la infraestructura es muy buena y los trabajadores opinan en un 33% que es excelente y el otro 33% de ellos que es muy buena, el negocio cuenta con una infraestructura que perfectamente presta las condiciones, ya que cuentan con un local amplio, ordenado, iluminado, accesible que le brinda a los clientes mayor comodidad y calidad.

En sus inicios la empresa no contaba con un local propio, tuvo que rentar un local para poder empezar a operar, después de dos años la empresa pudo adquirir un terreno donde comenzó la construcción del edificio con el que cuentan actualmente, por lo tanto se puede inferir que en los primeros dos años de operaciones , gracias a la buena organización de la fuerza de ventas la empresa tuvo la capacidad y los recurso financieros para lograr una ampliación del local, lo cual aporta una gran ventaja no solo contar con un activo fijo, y para el cliente significa una mejor atención con una infraestructura que presta las condiciones adecuadas. (Anexo No.10)

Se pudo observar que Materiales de Construcción Norteños cuenta con un local amplio que presta todas las condiciones para que el cliente se sienta a gusto cuando realice sus compras, por ende el colaborador o vendedor tiene un mejor desempeño en sus labores al tener las condiciones necesarias para la atención de sus clientes.

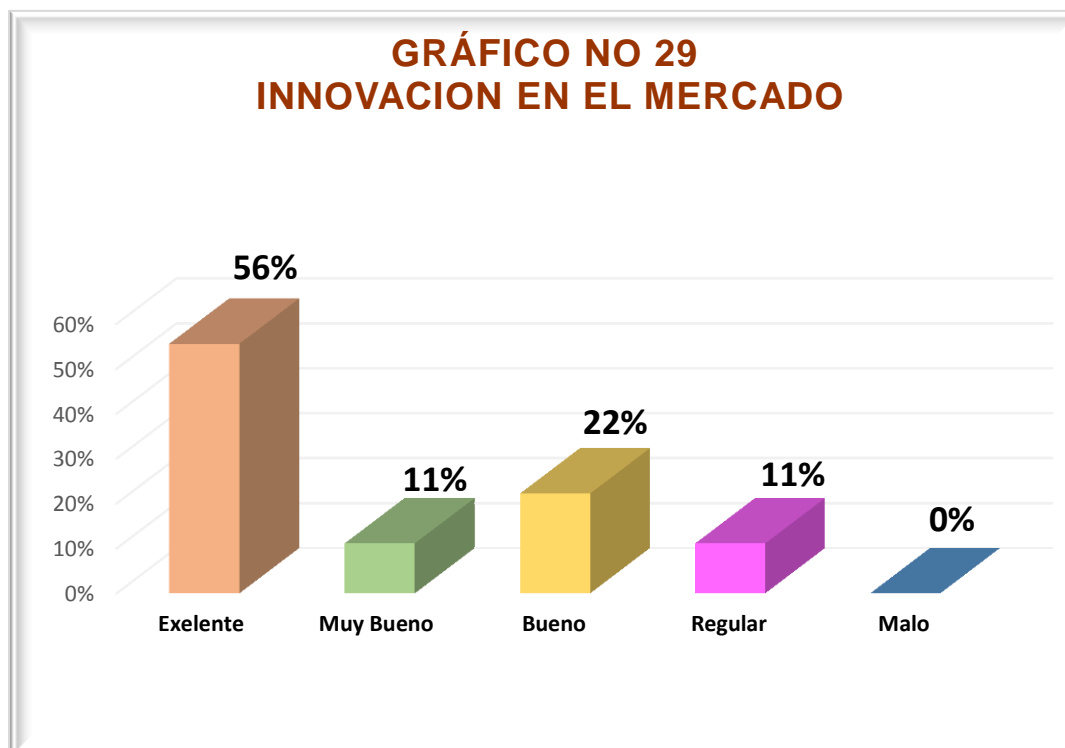
Innovación en el mercado:

En la perspectiva orientada al mercado, el grado de novedad de un producto se juzga en función de la cantidad de exposición al nuevo producto que hayan recibido los consumidores. (Rozas & Sanchez, 2004).

Lo que se busca con la innovación es crear una fidelización por parte de los clientes y mejorar la relación con ellos al presentarles productos ya existentes pero con nuevos beneficios, es decir ofrecerles valores agregados o si se desea innovar radicalmente y crear un nuevo producto que marque la diferencia y se convierta en los únicos en el mercado.

Todo esto nos ayuda a mejorar la imagen de la empresa como marca y a la vez darla a conocer como la más activa y moderna, de igual manera contribuye a aumentar nuestro nivel de ventas. Es por ello, que la innovación es totalmente esencial para ofrecer productos de alta calidad y los mejores servicios a los consumidores.

Materiales de Construcción Norteños ha venido innovando al mercado con la introducción de nuevos productos al mercado ferretero por medio de la marca de la cual se ha identificado o distribuido a sus clientes, ahora con la alianza que tiene con la reconocida marca CONSTRURAMA la cual tiene patentizado varios productos con su marca y distribuidor exclusivo, la innovación en servicio es por lo cual ha desarrollado el crecimiento del negocio, no solo distribuyen o venden productos sino que también se han identificado por prestar servicios de productos del aire (relleno de tanques de oxígeno, hidrogeno) a la clientela que lo requiera.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas trabajadores.

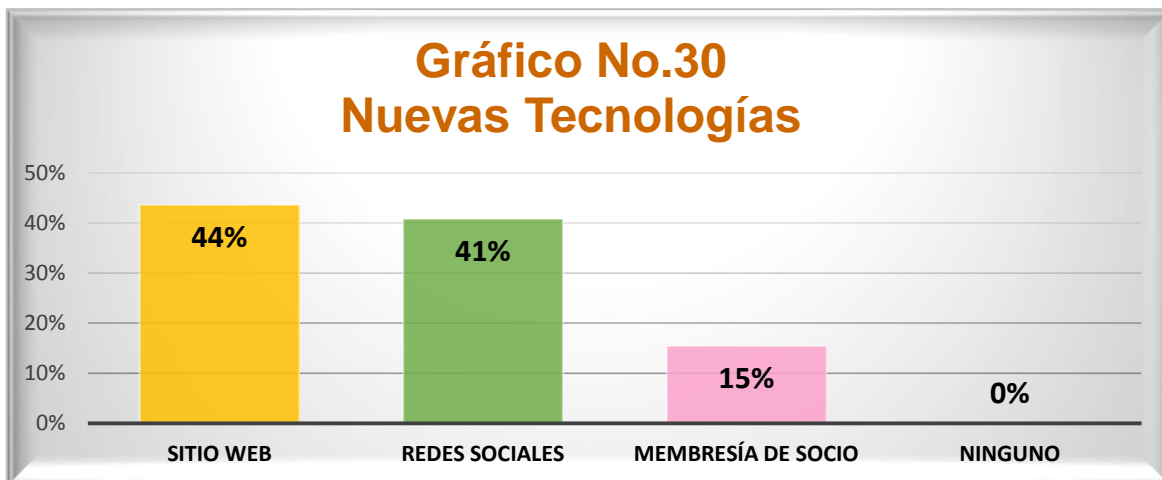
El 56% y el 22% de los trabajadores respectivamente consideran excelente y buena la innovación en el mercado, opinan que la empresa está en constante crecimiento, siempre buscando nuevas estrategias de desarrollo empresarial, que les permite brindar al cliente nuevas y mejores opciones en productos y servicio.

La empresa realiza planes estratégicos para lograr contrarrestar el surgimiento de nuevos competidores para conservar y ampliar su participación en el mercado, crea alianzas con nuevos proveedores para ingresar nuevas marcas, además se hacen promociones y capacitaciones ofrecidas a los clientes relacionadas con temas o usos del sector ferretero.

Otra de las estrategias que mejor funciona es la publicidad directa en el negocio, se hace ocasionalmente solamente en respuesta a las amenazas que puedan surgir en el mercado, utiliza la empresa las demostraciones de productos con el apoyo de la publicidad radial.

El hecho de utilizar una estrategia de integración vertical, perteneciendo a una red ferretera (COSTRURAMA) implica una innovación en el mercado siendo los únicos en Matagalpa que hacen uso de ella, por lo tanto dicha estrategia permite agregar valor al negocio uniéndose a una empresa totalmente sólida y de renombre en el país y a nivel internacional, les brinda oportunidades como la venta de proyectos, convenios con empresas privadas, y replantear modelos de negocio de otros países para implementarlos en los puntos de ventas. (Moreno, 2016).

Debido a las numerosas novedades tecnológicas que irrumpen a diario, se está inmerso en un mundo que cambia día a día. Los clientes están acostumbrados a que cada día se les presente un producto novedoso y diferente. Antes de tener la necesidad ya existe el producto o servicio, incluso en la mayoría de los casos existe una aplicación para móvil o Tablet, por lo que están totalmente habituados a ver diariamente innovación tecnológica sobre producto.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a clientes.

El 44% de los clientes encuestados dieron a conocer lo importante que sería que Materiales de Construcción Norteños tenga un sitio Web donde se pudieran realizar compras en líneas y ser enviadas directamente al sitio donde se soliciten, esto vendría a dar una mejor comodidad al cliente y crear más fuentes de empleos en el negocio, ya que tendrían que contratar personal especial para atender esta área.

El 41% de los clientes encuestados manifestaron que sería una buena publicidad por medio de las redes sociales el dar a conocer cuando tengan promociones o descuentos en los productos que ofrece Materiales de Construcción Norteños o dar a conocer los nuevos productos que ofertan al sector constructor del Municipio de Matagalpa.

El 15% de los clientes refiere sobre lo bueno que sería que Materiales de Construcción Norteños ofrezca el servicio de tarjetas de membresía que constaría con una tarjeta de la cual dispondría el cliente de un monto determinado de crédito para compras al mayor y al detalle, lo que se traduciría en un mayor volumen de ventas y una opción viable para los clientes.

La empresa planea utilizar en un futuro un sistema de fijación de cuotas de ventas en base a un historial de ventas que será generado por el sistema que usan en la actualidad, tomando en un principio aquellos productos que tengan un bajo nivel de rotación en el inventario o aquellos que tengan menor margen de ganancia, como por ejemplo el cemento que solo posee un margen del 1% de ganancia en el mercado. (Moreno, 2016)

Observamos (Anexo No.5) que no cuentan con nada de estas innovaciones para dar a ayuda a la fuerza de ventas y obtener mayores ventas, con lo que cuentan nada más es con la publicidad como televisiva y radial las cuales las utilizan según la temporada que se encuentren por la fijación de presupuesto para esas fechas.

La empresa actualmente utiliza estrategias como estudios de mercados y análisis FODA de manera anual, se contrata un organismo staff, para conocer las proyecciones de ventas, además conocer el estado actual del negocio y como podría mejorar su desarrollo, y poder implementar nuevas tecnologías en la empresa.

VI. CONCLUSIONES

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

1. La empresa Materiales de Construcción Norteños presenta una estructura organizacional de las ventas basada en ventas por producto lo que le permite al propietario controlar el esfuerzo de ventas que asigna a los distintos productos de la línea del negocio, además se identificó que la distribución de los esfuerzos de ventas está dividido por funciones y que la empresa establece cuotas de ventas por márgenes de manera global para los vendedores.
2. La publicidad, las promociones de ventas y las ofertas son los principales mecanismos que utiliza Materiales de Construcción Norteños en las funciones de ventas, haciendo uso de medios radiales y televisivos durante el transcurso del año, mediante alianzas con los proveedores para promover la línea de productos y realizar ofertas con márgenes de ventas que ayudan a maximizar las ventas.
3. La eficiente aplicación de los componentes de la organización de ventas le ha permitido a la empresa el fortalecimiento de las habilidades del equipo de ventas, a través de constantes capacitaciones sobre el uso y manejo de los productos, también el manejo efectivo de los recursos promueve un clima organizacional con grandes propiedades motivacionales que significan identificación de los trabajadores con el negocio; considerando la innovación en tecnología con el uso del sistema contable, la innovación en infraestructura con la adquisición del nuevo local y la innovación en procesos ofertando servicios que no tiene la competencia, el negocio ha demostrado un amplio desarrollo empresarial.
4. La organización de la Fuerza de ventas tiene una incidencia positiva en el desarrollo empresarial de esta empresa, debido a que el eficiente aprovechamiento de la fuerza de ventas como de los otros recursos han contribuido al cumplimiento de las metas y consecución de los objetivos, permitiendo usar nuevas estrategias comerciales y haciendo alianzas con proveedores para de esta forma desarrollarse y crecer empresarialmente.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, J. I. (1984). *Curso Practico de Tènicas Comerciales*. Nueva Lente.

Anderson, R. E. (1995). *Administraciòn de ventas*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana de Mexico S.A De CV.

Azorín, E. A. (1997). *La Remuneración de Vendedores*. Universidad de Alicante: INGRA Impresores.

Bustos. (31 de 05 de 2011). *Overblog*. Obtenido de https://es.overblog.com/Que_es_el_desarrollo_empresarial-1228321767-art173750.html:
https://es.over-blog.com/Que_es_el_desarrollo_empresarial-1228321767-art173750.html

Castillo, R. (10 de enero de 2015). *Grandes Pymes* . Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2010/06/18/realidad-pyme-en-nicaragua/>

Castro, S. A., & Rodríguez, S. E. (2009). *Estrategias de ventas como un medio de crear competitividad en las PYMES en el municipio de Matagalpa*. Matagalpa.

Centeno, B. M., & Zamora, S. D. (2005). *Control y evaluacion de la fuerza de ventas de las PYMES en Nicaragua*. Matagalpa.

Díez de Castro, Navarro, Peral, E. (2003). *Dirección de la Fuerza de Ventas*. Madrid: ESIC.

Hartley, R. F. (1982). *ADMINISTRACION DE VENTAS*. MEXICO D.F: compañía editorial continental, S.A .

Hernandez, F. M., & Ochoa, A. d. (2010). *Competitividad de las PYMES en el municipio de Matagalpa durante el año 2010*. Matagalpa.

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2007). *Administración de Ventas*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Katz. (1974). *Las 4 habilidades directivas básicas según Katz*.

Lancaster, D. J. (2012). *administracion de ventas* . Mexico : Pearson Educacion, Mexico,2012.

Lizano, M. M., & Lòpez, J. K. (2010). *Las estrategias de mercadeo como un medio de crear competitividad en las PYMES en el municipio de MAtagalpa*. MAtagalpa.

Lozada, J. (10 de noviembre de 2014). *Innovacion*.

Luyo, J. I. (22 de Julio de 2013). *RECURSOS DE LA EMPRESA: HUMANOS, MATERIALES, FINANCIEROS Y TECNOLOGICOS*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de <http://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>

Martínez., O. G. (2010). *DEFINICIONES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CONTROL URGENTE, CONTROL IMPORTANTE, AGENDA EJECUTIVA Y MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO*. México.

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

MINTEL. (2013). <http://es.mintel.com/desarrollo-e-innovacion-de-productos>. Obtenido de DESARROLLO E INNOVACIÓN DE PRODUCTOS.

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

Rozas, P., & Sanchez, R. (Octubre de 2004). En R. S. Patricio Rozas, *Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual* (pág. 23). Santiago de Chile: Impresión Naciones Unidas. Recuperado el 2016, de <https://books.google.com.ni/books?id=LzRvPOnLWyAC&pg=PA22&dq=innovaciones+en+infraestructura&hl=es->

[419&sa=X&ved=0ahUKEwiewy_LA7dHQAhVJhIQKHeR3Am4Q6AEIGzAA#v=onepage&q=innovaciones%20en%20infraestructura&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=LzRvPOnLWyAC&pg=PA22&dq=innovaciones+en+infraestructura&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiewy_LA7dHQAhVJhIQKHeR3Am4Q6AEIGzAA#v=onepage&q=innovaciones%20en%20infraestructura&f=false)

Shiftman, K. (2005). *Libros*. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=Wqj9hlxqW-IC&pg=PA518&dq=innovacion+en+el+mercado&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjM3sPTgtLQAUE1oMKHQMsCrYQ6AEIKDAB#v=onepage&q=innovacion%20en%20el%20mercado&f=false>

ANEXOS

ANEXOS

Operacionalización

De

Variables

TABLA DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Anexo No 1

VARIABLE	SUB-VARIABLE	SUB-SUBVARIABLE	INDICADOR	TIPO DE INSTRUMENTO	Dirigido A:	Preguntas
Organización de la fuerzas de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Estructura organizacional de las ventas	Por producto o marca	Entrevista	Propietario	¿Existe en el negocio una forma de organización en el departamento de ventas por producto, marca, función, cliente?
Organización de la fuerzas de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Estructura organizacional de las ventas	Por producto o marca	Entrevista	Propietario	¿Cuál es el método que utiliza para la organización de la fuerza de ventas?
Organización de la fuerzas de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Estructura organizacional de las ventas	Por producto o marca	Encuesta	Trabajador /Cliente	¿Cuál de los siguientes sistemas de organización ha utilizado el negocio para que la fuerza de ventas realice las funciones asignadas? *Estructura Organizacional de las ventas *Distribución de los esfuerzos de ventas *Mecanismos aplicados a la función de las ventas Si ___ No ___
Organización de la fuerzas de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Estructura organizacional de las ventas	Por función	Entrevista	Propietario	¿Cuentan los vendedores con funciones específicas?
Organización de la fuerzas de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Estructura organizacional de las ventas	Por territorio o Geográfico	Entrevista	Propietario	¿A qué segmento del mercado están dirigidos sus productos?

VARIABLE	SUB-VARIABLE	SUB-SUBVARIABLE	INDICADOR	TIPO DE INSTRUMENTO	Dirigido A:	Preguntas
Organización de la fuerza de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Estructura organizacional de las ventas	Por Cliente	Entrevista	Propietario	¿Cómo está dividida la cartera de clientes?
Organización de la fuerza de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Estructura organizacional de las ventas	Por Cliente	Entrevista	Propietario	¿Cuál de los siguientes componentes de organización han utilizado para que la fuerza de ventas realice las funciones asignadas? Por Producto o Marca Por Función Por Territorio Por cliente Si ___ No ___
Organización de la fuerza de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Distribución de los esfuerzos de ventas	Asignación de tareas	Entrevista	Propietario	¿A qué se debe la importancia de que los vendedores conozcan cuáles son sus tareas específicas?
Organización de la fuerza de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Distribución de los esfuerzos de ventas	Asignación de tareas	Encuesta	Trabajador /Cliente	¿Cuál de los siguientes sistemas de organización ha utilizado el negocio para que la fuerza de ventas realice las funciones asignadas? *Estructura Organizacional de las ventas *Distribución de los esfuerzos de ventas *Mecanismos aplicados a la función de las ventas ___ No ___ Si
Organización de la fuerza de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Distribución de los esfuerzos de ventas	Asignación de tareas	Encuesta	Trabajador /Cliente	¿Cuál de los siguientes procesos ha utilizado el negocio para hacer la distribución de sus esfuerzos de ventas? *Sigue pasos específicos para organizar las ventas *Hace uso del cumplimiento de las cuotas de ventas Si ___ No ___

VARIABLE	SUB-VARIABLE	SUB-SUBVARIABLE	INDICADOR	TIPO DE INSTRUMENTO	Dirigido A:	Preguntas
Organización de la fuerzas de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Distribución de los esfuerzos de ventas	Pasos para organizar las ventas	Entrevista	Propietario	¿Utiliza el negocio algún tipo de método como pasos para organizar las ventas, definir cuotas de ventas o hacer uso del cumplimiento de las cuotas, para asignar las tareas de los vendedores?
Organización de la fuerzas de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Distribución de los esfuerzos de ventas	Pasos para organizar las ventas	Entrevista	Propietario	¿Cómo están organizados los puestos en el departamento de ventas?
Organización de la fuerzas de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Distribución de los esfuerzos de ventas	Establecimiento de las cuotas de ventas	Entrevista	Propietario	¿Considera usted que los empleados cumplen con las metas que le plantea la empresa?
Organización de la fuerzas de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Distribución de los esfuerzos de ventas	Uso de las cuotas	Entrevista	Propietario	¿De qué manera emplea el uso de las cuotas?
Organización de la fuerzas de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Mecanismos aplicados en las funciones de ventas	Publicidad	Entrevista	Propietario	¿De qué manera la empresa atrae la atención de los clientes?

VARIABLE	SUB-VARIABLE	SUB-SUBVARIABLE	INDICADOR	TIPO DE INSTRUMENTO	Dirigido A:	Preguntas
Organización de la fuerza de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Mecanismos aplicados en las funciones de ventas	Publicidad	1)Entrevista 2)Encuesta 3) Observación	Trabajador /Cliente	¿Cuál de los siguientes sistemas de organización ha utilizado el negocio para que la fuerza de ventas realice las funciones asignadas? *Estructura Organizacional de las ventas *Distribución de los esfuerzos de ventas *Mecanismos aplicados a la función de las ventas Si ___ No ___
Organización de la fuerza de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Mecanismos aplicados en las funciones de ventas	Publicidad	Encuesta	Trabajador /Cliente	¿Cuál de los siguientes mecanismos de venta ha utilizado en la empresa? *Publicidad de ventas *Promoción *Ofertas
Organización de la fuerza de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Mecanismos aplicados en las funciones de ventas	Promoción de venta	Encuesta	Propietario	¿Qué clase de promociones utiliza el negocio para aumentar las ventas?
Organización de la fuerza de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Mecanismos aplicados en las funciones de ventas	Promoción de venta	Entrevista	Propietario	Ha recomendado a otras personas (familia, amigos) que visiten el negocio Muchas veces ___ Pocas veces ___ Nunca ___
Organización de la fuerza de ventas	Componentes de la organización de la fuerza de ventas	Mecanismos aplicados en las funciones de ventas	Ofertas	Entrevista	Propietario	¿Cuáles son las ofertas que realizan en negocio y con qué frecuencia las realiza?

VARIABLE	SUB-VARIABLE	SUB-SUBVARIABLE	INDICADOR	TIPO DE INSTRUMENTO	Dirigido A:	Preguntas:
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Fortalecimiento de habilidades	Habilidades Técnicas	Entrevista	Propietario	¿Cómo promueve la empresa el fortalecimiento de las habilidades técnicas de los trabajadores?
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Fortalecimiento de habilidades	Habilidades Técnicas	Encuesta	Trabajador / Cliente	Valore en la siguiente escala las habilidades del personal de la empresa (5.Excelente, 4. MB, 3.B, 2.R, 1.M) Técnicas Humanista Conceptuales
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Fortalecimiento de habilidades	Habilidades Humanistas	Entrevista	Propietario	¿Cómo promueve la empresa el fortalecimiento de las habilidades humanista de los trabajadores?
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Fortalecimiento de habilidades	Habilidades Conceptuales	Entrevista	Propietario	¿Cómo promueve la empresa el fortalecimiento de las habilidades conceptuales de los trabajadores?
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Fortalecimiento de habilidades	Habilidades Conceptuales	Encuesta	Cliente	¿Considera que la empresa obtendría mejores beneficios fortaleciendo las habilidades del personal? SI__ NO__
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Manejo eficiente y eficaz de los recursos	La eficiencia y la eficacia	Entrevista	Propietario	¿Con que frecuencia recibe reclamos de los clientes?
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Manejo eficiente y eficaz de los recursos	La eficiencia y la eficacia	Entrevista	Cliente	¿Cómo calificaría la atención que le brindan en el negocio? Exc_M.b_B_Reg_M_

VARIABLE	SUB-VARIABLE	SUB-SUBVARIABLE	INDICADOR	TIPO DE INSTRUMENTO	Dirigido A:	Preguntas:
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Manejo eficiente y eficaz de los recursos	La eficiencia y la eficacia	Entrevista	Cliente	<p>¿Cuál considera que es la característica mas importante para un vendedor?</p> <p>Conf del producto____</p> <p>Con en sí mismo____</p> <p>Con el inventario____</p> <p>Con del Cliente____</p>
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Manejo eficiente y eficaz de los recursos	La eficiencia y la eficacia	Entrevista	Cliente	<p>¿Considera que la empresa obtendría mejores beneficios haciendo manejo eficiente y eficaz de los recursos?</p>
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Los recursos	Recursos Humanos	Encuesta	Trabajador	<p>¿Qué tanto aprovechan los recursos que la empresa les facilita?</p> <p>Mucho provecho____</p> <p>Medio provecho____</p> <p>Poco provecho____</p> <p>Ningún provecho____</p>
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Los recursos	Recursos Materiales	Encuesta	Trabajador /Cliente	<p>Del 1 al 5 cómo valora las Condiciones de los recursos de la empresa 5. Exc, 4. MB , 3. B, 2. R, 1. M.Condiciones Recursos Materiales ____</p>
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Los recursos	Recursos Financieros	Encuesta	Trabajador /Cliente	<p>Del 1 al 5 cómo valora las condiciones de los recursos de la empresa 5. Exc, 4. MB , 3. B, 2. R, 1. M.Condiciones Recursos Financiero ____</p>

VARIABLE	SUB-VARIABLE	SUB-SUBVARIABLE	INDICADOR	TIPO DE INSTRUMENTO	Dirigido A:	Preguntas:
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Los recursos	Recursos Tecnológicos	1)Entrevista 2)Encuesta 3) Observación	Trabajador /Cliente	Del 1 al 5 cómo valora las condiciones de los recursos de la empresa 5. Exc, 4. MB , 3. B, 2. R, 1. M.condiciones Recursos Tecnológicos__
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Innovación Empresarial	Innovación en los productos	1)Entrevista	Propietario	Del 1 al 5 cómo valora las condiciones de los recursos de la empresa 5. Exc, 4. MB , 3. B, 2. R, 1. Rec materiales
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Innovación Empresarial	Innovación en los productos	1)Entrevista	Propietario/Trabajadores/ Clientes	¿Considera que la empresa obtendría mejores beneficios haciendo innovaciones?
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Innovación Empresarial	Innovación en los productos	1)Entrevista	Propietario	¿Considera la empresa adicionar nuevos productos o servicios?
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Innovación Empresarial	Innovación en los productos	1)Entrevista	Trabajador /Cliente	Del 1 al 5 ¿Cómo valora las innovaciones realizadas en la empresa? (5. Excelente ,4. MB, 3 B, 2. R, 1.M) Inn en los productos Inn en los procesos Inn estructurales Inn en el mercado
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Innovación Empresarial	Innovación en los productos	Entrevista	Propietario	¿Cómo utiliza la empresa las nuevas tecnologías en su proceso de producción?
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Innovación Empresarial	Innovación en los procesos	Entrevista	Propietario	¿Cómo ha favorecido la integración de CONSTRURAMA al negocio?

Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Innovación Empresarial	Innovación estructurales	Entrevista	Propietario	¿Cómo reacciona la empresa ante el surgimiento de nuevos competidores?
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Innovación Empresarial	Innovación en el mercado	Entrevista	Propietario	Considera importante el uso de técnicas como estudio de mercado, análisis FODA para el desarrollo de nuevas estrategias de ventas?
Desarrollo empresarial	Crecimiento de la empresa	Innovación Empresarial	Innovación en el mercado	Entrevista	Cliente	Con el fin de mejorar la acción de compra, le gustaría que el negocio haga uso de nuevas tecnologías como :Sitio web_ Redes sociales_ Membresía de socio_ Ninguna de las anteriores_

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



Anexo N0 2

Entrevista

Dirigida a: Propietario del negocio

Con el fin de analizar la perspectiva de la organización de las fuerzas de ventas y el desarrollo empresarial de Materiales de Construcción Norteños se está realizando esta entrevista para la cual solicitamos su valiosa colaboración respondiendo a estas interrogantes, los datos que nos suministren serán tratados con discrecionalidad.

I. DATOS GENERALES

CARGO: _____

II. ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

1. ¿Existe en el negocio una forma de organización en el departamento de ventas por producto, marca, función, cliente?

2. ¿Cuál es el método que utiliza para la organización de la fuerza de ventas?

3. ¿Cuentan los vendedores con funciones específicas?

4. A qué segmento del mercado están dirigidos sus productos?

5. ¿Cómo está dividida la cartera de clientes?

6. ¿A qué se debe la importancia de que los vendedores conozcan cuáles son sus tareas específicas?

7. ¿Utiliza el negocio algún tipo de método como pasos para organizar las ventas, definir cuotas de ventas o hacer uso del cumplimiento de las cuotas, para asignar las tareas de los vendedores?

8. ¿Cómo están organizados los puestos en el departamento de ventas?

9. ¿De qué manera la empresa atrae la atención de los clientes?

10. ¿Qué clase de promociones utiliza el negocio para aumentar las ventas?

11. Cuáles son las ofertas que realizan en negocio y con qué frecuencia las realiza

12. ¿Cómo promueve la empresa el fortalecimiento de las habilidades técnicas, humanistas y conceptuales de los trabajadores?

13. ¿Considera usted que los empleados cumplen con las metas que le plantea la empresa?

14. ¿Con qué frecuencia recibe reclamos de los clientes?

15. ¿Implementa el negocio estrategias para desarrollarse en el mercado?

16. ¿Cómo ha favorecido la integración de CONSTRURAMA al negocio?

17. ¿considera la empresa adicionar nuevos productos o servicios?

18. ¿Cómo reacciona la empresa ante el surgimiento de nuevos competidores?

19. ¿Cómo utiliza la empresa las nuevas tecnologías en su proceso de producción?

20. Considera importante el uso de técnicas como estudio de mercado, análisis FODA para el desarrollo de nuevas estrategias de ventas?

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



Anexo N0 3

Encuesta

Dirigida a: trabajadores del negocio

Estimados trabajadores, somos estudiantes de la UNAN -FAREM MATAGALPA, cursamos actualmente el quinto año de la carrera de Mercadotecnia y estamos realizando nuestro trabajo de graduación, para este fin solicitamos su valioso apoyo con el llenado de esta pequeña encuesta, esto no le tomará más de cinco minutos, los datos que nos suministre serán tratados con mucha discrecionalidad, muchas gracias por su valiosa cooperación.

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

1) ¿Cuál de los siguientes sistemas de organización ha utilizado el negocio para que la fuerza de ventas realice las funciones asignadas?

Indicador	Si	No
Estructura Organizacional de las ventas		
Distribución de los esfuerzos de ventas		
Mecanismos aplicados a la función de las ventas		

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

Indicador	Si	No
Por Producto o Marca		
Por Función		
Por Territorio		
Por cliente		

3) ¿Cuál de los siguientes procesos ha utilizado el negocio para hacer la distribución de sus esfuerzos de ventas?

indicadores	Si	No
Asignación de Tareas		
Sigue pasos específicos para organizar las ventas		
Define cuotas de ventas		
Hace uso del cumplimiento de las cuotas de ventas		

4) ¿Cuál de los siguientes mecanismos de venta ha utilizado en la empresa?

INDICADOR	Si	No
Publicidad		
Promociones de venta		
Ofertas		

5) Valore en la siguiente escala las habilidades del personal de la empresa (5.Excelente, 4. MB, 3.B, 2.R, 1.M)

INDICADOR	1	2	3	4	5
Habilidades técnicas					
Habilidades humanistas					
Habilidades conceptuales					

6) ¿Qué tanto aprovechan los recursos que la empresa les facilita?

Mucho provecho_____

Medio provecho_____

Poco provecho_____

Ningún provecho_____

7) Del 1 al 5 cómo valora las condiciones de los recursos de la empresa

5. Excelente condiciones, 4. MB condiciones, 3. Buenas condiciones, 2. Regular condiciones, 1. Malas condiciones

INDICADOR	1	2	3	4	5
Recursos humanos					
Recursos materiales					
Recursos financieros					
Recursos tecnológicos					

8) Del 1 al 5 ¿Cómo valora las innovaciones realizadas en la empresa? (5. Excelente ,4. MB, 3 B, 2. R, 1.M)

	1	2	3	4	5
Innovaciones en los productos					
Innovaciones en los procesos					
Innovaciones estructurales					
Innovaciones en el mercado					

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



Anexo no 4

Encuesta

Dirigida a: los clientes

Estimados clientes, somos estudiantes de la UNAN -FAREM MATAGALPA, cursamos actualmente el quinto año de la carrera de Mercadotecnia y estamos realizando nuestro trabajo de graduación, para este fin solicitamos su valioso apoyo con el llenado de esta pequeña encuesta, esto no le tomará más de cinco minutos, los datos que nos suministre serán tratados con mucha discrecionalidad, muchas gracias por su valiosa cooperación.

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

- 1) ¿Cuáles de los siguientes componentes se observan en el desarrollo de las funciones de los vendedores?

Indicador	Si	No
Observa una buena organización en el equipo de ventas		
Observa una buena distribución de los vendedores en las instalaciones del negocio.		
Aplican diversas técnicas para vender		

- 2) ¿Cuáles de las siguientes formas de ventas ha observado en los vendedores de la empresa?

Indicador	Si	No
Por producto o marca		
Por Función		
Por Territorio		
Por cliente		

3) ¿Cuál de los siguientes mecanismos de venta ha utilizado en la empresa?

INDICADOR	Si	No
Publicidad		
Promociones de venta		
Ofertas		

4) ¿Cómo valora las siguientes habilidades en los vendedores del negocio?

. Excelente ,4. MB, 3.B, 2. R, 1.M)?

INDICADOR	1	2	3	4	5
Habilidades humanistas(relaciones interpersonales del vendedor)					
Habilidades conceptual (conocimiento sobre lo que vende)					
Habilidades Técnicas					

5 ¿Cómo valora las condiciones de los siguientes recursos de la empre

(5. Excelente ,4. MB, 3.B, 2. R, 1.M)?

INDICADOR	1	2	3	4	5
Recursos humanos					
Recursos materiales					
Recursos tecnológicos					
Recursos financiero					

6) Del 1 al 5 como valora las innovaciones que ha observado en la empresa

(5. Excelente ,4. MB, 3.B, 2. R, 1.M)

	1	2	3	4	5
Innovaciones en los productos					
Innovaciones en los procesos					
Innovaciones en infraestructura					
Innovaciones en el mercado					

6) ¿Cómo calificaría la atención que le brindan en el negocio?

- ✓ Excelente _____
- ✓ Muy buena _____
- ✓ Buena _____
- ✓ Regular _____
- ✓ Mala _____

7) Cuál considera que es la característica más importante para un vendedor?

Conocimiento del producto_____

Confianza en sí mismo_____

Conozca el inventario_____

Conocimiento de las personas_____

8) Considera que la empresa obtendría mejores beneficios fortaleciendo las habilidades del personal?

SI__ NO__

9) considera que la empresa obtendría mejores beneficios haciendo innovaciones?

SI__ NO__

10) considera que la empresa obtendría mejores beneficios haciendo manejo eficiente y eficaz de los recursos?

SI__ NO__

11) Ha recomendado a otras personas (familia, amigos) que visiten el negocio

Muchas veces _____

Pocas veces _____

Nunca _____

12) Con el fin de mejorar la acción de compra, le gustaría que el negocio haga uso de nuevas tecnologías como:

Sitio web _____

Redes sociales _____

Membresía de socio _____

Ninguna de las anteriores_____

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN -MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
FAREM MATAGALPA
ANEXO NO 5
Guía de Observación



Recursos Materiales

Manejo de Instrumento Asignados

-3	-2	-1	0	1	2	3

Los recursos materiales son los apropiados

-3	-2	-1	0	1	2	3

Recursos Tecnológicos

¿Qué tecnología están utilizando para el registro de ventas. ?

¿Qué técnicas utilizan para atender a los clientes?

Recursos Humanos

Porte y aspectos

-3	-2	-1	0	1	2	3

Fluidez de expresión

-3	-2	-1	0	1	2	3

Atención al cliente

-3	-2	-1	0	1	2	3

Tiempo de atención

-3	-2	-1	0	1	2	3

Habilidad de levantar pedido

-3	-2	-1	0	1	2	3

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

Por producto_____

Por marca_____

Por cliente _____

Por función

Por zona geográfica_____

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

Indicadores	Si	No
Asignación de Tareas		
Sigue pasos específicos para organizar las ventas		
Define cuotas de ventas		
Hace uso del cumplimiento de las cuotas de ventas		

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

Ofertas_____

Ferias _____

Promociones_____

Descuentos_____

¿Siguen pasos para realizar las ventas?

Sí_____ No_____

¿Conocen los trabajadores cuáles son sus tareas?

Sí_____ No_____

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN -MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
FAREM MATAGALPA
ANEXO NO.6
FORMULA ESTADISTICA



Muestra

$$n = \frac{(N * Z^2) (P * Q)}{E^2 * (N-1) + Z^2 (P * Q)}$$

En donde:

N: Tamaño de la población.
 450 Clientes que visitan al mes.

Z: Nivel de confiabilidad. (75%: 1.96)

E: Máximo error permitido.
 (5%)

P: Probabilidad de éxito.
 (0.5)

1-P: Probabilidad de fracaso.
 (0.5)

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{450 (1.3225) * (0.5) (0.5)}{449 * 0.0025 + 3.8416 (0.5) 0.5}$$

$$n = \frac{148.78125}{1.197 + 0.960}$$

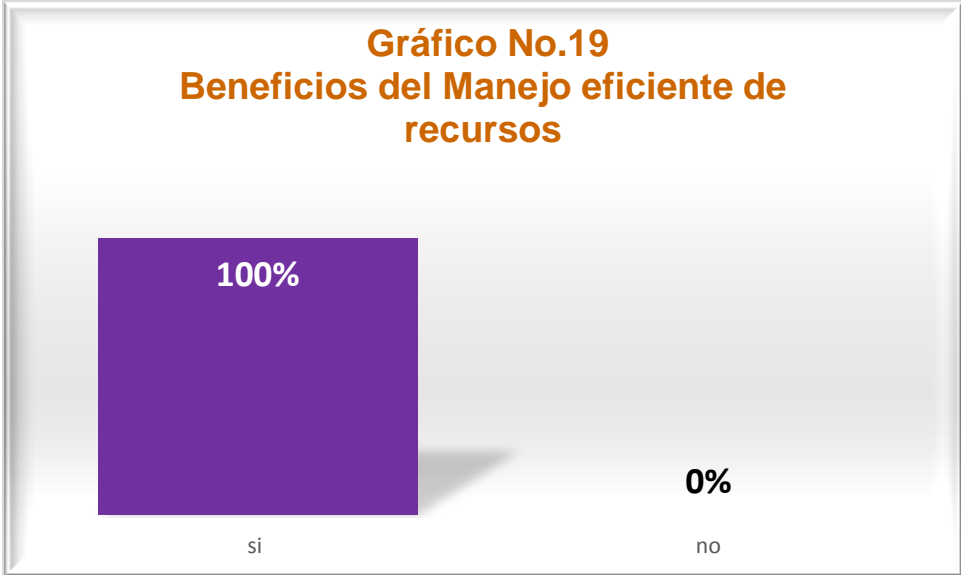
$$n = \frac{148.78125}{2.0829}$$

n= 71.4298 = 71

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



ANEXO NO.7

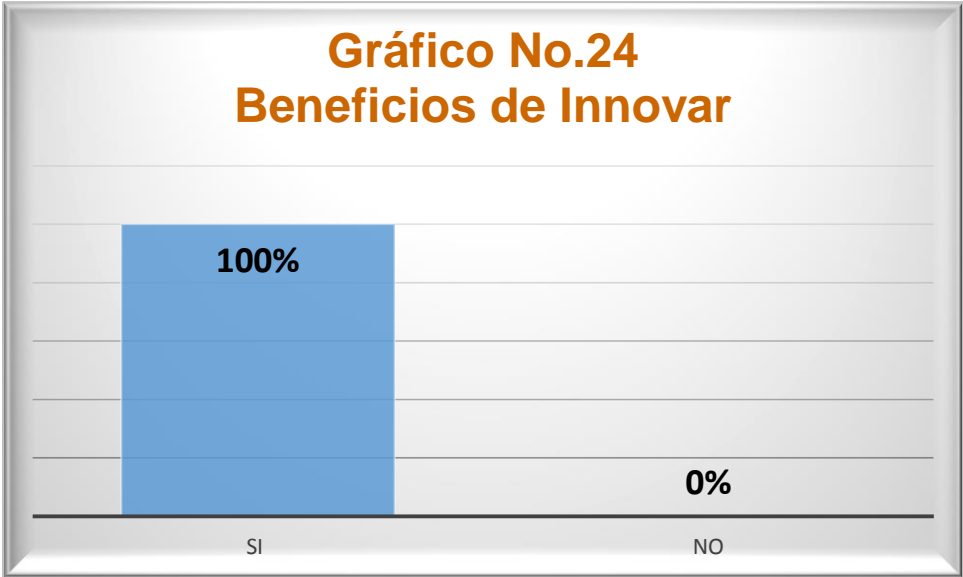


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a clientes.

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



ANEXO NO.8



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a clientes.

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



ANEXO NO.9

Promociones del Negocio.



Fuente: Fotografía proporcionada por el negocio.

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



ANEXO NO.10

Ampliación del local.



Fuente: Fotografía proporcionada por el negocio.