

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA DE LA INVESTIGACIÓN:

Análisis del impacto de la estrategia de ventas en las utilidades de BIS Costa Rica, en San José, en el primer cuatrimestre del 2019.

MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO Y VENTAS

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: ISAAC CHACÓN GÓMEZ

NOMBRE DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN: ASDRUBAL CHINCHILLA ZAMORA

SEDE ARANJUEZ

Abril, 2019

Tabla de contenidos

Dedicatoria y agradecimiento.....	14
Resumen.....	15
Planteamiento del problema	16
Objetivos de la Investigación	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos	18
Justificación.....	18
Antecedentes	19
Proyecciones.....	34
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	36
Foda del servicio	36
Por otra parte, se hace una comparación con la competencia para conocer la situación que enfrenta BIS Costa Rica en el mercado:	37
A continuación se desarrollan las variables e indicadores que se analizarán en la presente investigación.	38
Estrategia de ventas	38
Técnica de ventas	40
Proceso de ventas	42
Fuerza de ventas	43
Presupuesto de ventas	45
Técnicas de ventas existentes	47
Elementos de la fuerza de ventas	49
Utilidades	50
Utilidades empresariales	51
Proyección de utilidades	52
Elementos para proyectar las utilidades	54
Impacto de ventas	55
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	57
Antecedentes de la empresa	57
Enfoque	57
Enfoque de la investigación	59
Alcance	59

Población.....	61
Muestra	62
Tamaño de la muestra	63
Instrumento de recolección de información	63
Aplicación del instrumento	64
Estructura del instrumento	64
Análisis de datos	66
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	67
Presentación	67
Estrategia de ventas	69
Pregunta N°1 del cuestionario.....	69
Tabla N°1.....	70
Gráfico N°1	70
Análisis de la pregunta	71
Pregunta N°2 del cuestionario	74
Tabla N°2.....	74
Gráfico N°2.....	75
Análisis de la pregunta	75
Pregunta N°3 del cuestionario	77
Análisis de la pregunta	79
Pregunta N°4 del cuestionario	81
Análisis de la pregunta	82
Pregunta N°5 del cuestionario	83
Análisis de la pregunta	85
Pregunta N°6 del cuestionario	86
Análisis de la pregunta	88
Utilidades	89
Pregunta N°7 del cuestionario	89
Análisis de la pregunta	91
Pregunta N°8 del cuestionario	93
Análisis de la pregunta	94
Impacto de ventas	95

Pregunta N°9 del cuestionario	95
Análisis de la pregunta	97
Estrategia de ventas	98
Pregunta N°1 del cuestionario.....	98
Análisis de la pregunta	99
Pregunta N°2 del cuestionario.....	100
Análisis de la pregunta	102
Pregunta N°3 del cuestionario	103
Análisis de la pregunta	104
Pregunta N°4 del cuestionario	105
Análisis de la pregunta	107
Pregunta N°5 del cuestionario	108
Análisis de la pregunta	109
Utilidades.....	111
Pregunta N°6 del cuestionario	111
Análisis de la pregunta	112
Pregunta N°7 del cuestionario	114
Análisis de la pregunta	115
Pregunta N°8 del cuestionario	116
Análisis de la pregunta	118
Impacto de ventas	119
Pregunta N°9 del cuestionario	119
Análisis de la pregunta	120
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
Conclusiones.....	123
Recomendaciones	124
VI PROPUESTA.	127
Antecedentes de la empresa.....	128
Análisis estratégico del servicio.	132
A. Rasgos descriptivos del servicio.	132
B. Principal Ventaja Competitiva	133
C. Principal Desventaja Competitiva	133

D. Estrategia de posicionamiento	133
E. Estrategia de promoción	134
F. Estrategias de servicio al cliente	135
G. Estrategias de distribución	138
Mercado de consumo.	139
A. Esquema de estacionalidad de consumo.	139
B. Ocasiones de consumo.	140
C. Forma de consumo (analítico/impulsivo)	141
A. Segmento geográfico.	142
B. Descriptores demográficos.	142
C. Descriptores psicológicos:	143
D. Conductuales o estilos de vida:	144
E. Descriptores socioeconómicos:	144
Propuesta	145
Como incrementar las ventas.....	155
REFERENCIAS	158
ANEXOS.....	160

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla N°1	61
Gráfico N°1	61
Tabla N°2	65
Gráfico N°2	66
Tabla N°3	69
Gráfico N°3	69
Tabla N°4	72
Gráfico N°4	73
Tabla N°5	75
Gráfico N°5	75
Tabla N°6	78
Gráfico N°6	78
Tabla N°7	81
Gráfico N°7	81
Tabla N°8	84
Gráfico N°8	85
Tabla N°9	87
Gráfico N°9	87
Tabla N°1	89
Gráfico N°1	90
Tabla N°2	92
Gráfico N°2	92
Tabla N°3	94
Gráfico N°3	95
Tabla N°4	97
Gráfico N°4	97
Tabla N°5	99
Gráfico N°5	100
Tabla N°6	102
Gráfico N°6	103

Tabla N°7 105
Gráfico N°7 106
Tabla N°8 108
Gráfico N°8 108
Tabla N°9 110
Gráfico N°9 111

Dedicatoria y agradecimiento

El presente trabajo de investigación es un gran reto en mi vida, me encuentro en un momento de mucho trabajo y compromisos, y salir adelante con él ha sido una situación que retribuye a mi vida mucha satisfacción. Dedico todo este esfuerzo a mi esposa, que ha sido un apoyo incondicional en este proceso, también a mi familia y a la de mi esposa, quienes me han brindado apoyo y motivación para salir adelante.

Agradezco a Dios por toda la fuerza y la vida que me ha brindado para llegar hasta este punto, sin eso no cabe duda que hubiese sido imposible. Agradezco a mi esposa todos esos detalles de apoyo, acompañamiento y motivación en cada momento de mi carrera, recordándome siempre los motivos por los mismos emprendí este camino. No cabe duda que también agradezco a mis padres por inculcarme los valores y principios que hasta el día de hoy practico, mismos que me han permitido ser valiente y no rendirme en medio de este proceso.

También agradezco a mis suegros que siempre me acompañaron desde el inicio de mi carrera, velando porque no me faltara nada y también haciendo esfuerzos por que pudiera salir adelante.

Agradezco a todos los profesores que a lo largo de mi carrera compartieron sus conocimientos y experiencias, haciendo de mi un profesional actualizado y con conocimientos importantes de mi disciplina.

Resumen

Esta investigación, aborda un análisis de la estrategia de ventas que emplea la empresa BIS Costa Rica y el impacto que la misma tiene sobre las utilidades de la empresa. Para ellos se abordaron tres variables de estudio, la estrategia de ventas, las utilidades y el impacto en las utilidades de ventas.

La mismo se desarrolló con un enfoque cuantitativo y se emplearon dos cuestionarios con preguntas cerradas para obtener la información de las poblaciones, una fue compuesta por colaboradores de la misma empresa que tienen relación directa con el tema y la otra por clientes pertenecientes a la cartera top de la empresa.

Se analizaron 18 preguntas, nueve por cada instrumento, planteadas de acuerdo con la población de estudio, con la intención de conocer la posición de la empresa en relación con el tema contra la percepción del cliente, mismo que es poseedor de la mayor veracidad de la información.

Se procedieron a realizar conclusiones principalmente en torno al servicio de la empresa, a la capacitación de los vendedores y al seguimiento de la fuerza de ventas, por ende, las recomendaciones fueron en esa línea.

Se realizó una propuesta que engloba una forma diferenciada de realizar este negocio, donde la excelencia y el afán por el cliente representan el elemento diferenciador de BIS en relación con su competencia. Para ello se plantean formatos de capacitación y contratación de personal de refuerzo para poder llevar a cabo la operación de las ventas como la empresa lo desea.

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

Hernández y Sampieri (2014) comentan acerca del planteamiento del problema que “en realidad, plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (p.36). Es en ese sentido que en este apartado se pretende delimitar la idea de investigación, detallar el rumbo que la investigación va a tener, enfocar desde la teoría los aportes que se tomarán en cuenta y a la vez clarificar el sentido que se le va a dar a toda la investigación.

Con base en lo anterior, se parte del hecho de que el punto medular de toda organización siempre va a girar en torno a los ingresos por ventas. La mayoría de empresas en el mundo tienen como razón de ser sin importar la actividad a la que se dediquen generar utilidades económicas, ya sea para un dueño, socios, conglomerado, entre otros. Es por ello que desde muchas décadas atrás han surgido modelos y tendencias para desarrollar todo tipo de negocio, a la vez los aportes de creatividad e ideas exclusivas que cada empresa emplea desde su perspectiva y experiencia, mismas que han sido una catapulta para muchas y en casos el motivo para dejar de existir en el mercado.

Koenes (2004), en su libro Promoción de Ventas define:

El objetivo fundamental de toda empresa es el de vender sus productos o servicios a una serie de compradores (consumidores, usuarios, clientes, etcétera), ya que es la forma natural que tiene para captar los ingresos que necesita para cubrir sus gastos y costes y generar beneficios; una empresa que no disponga de suficientes compradores de sus productos o servicios, sencillamente, desaparece. (p-3-4).

Es por lo anterior, que el proceso de cómo generar esas utilidades resulta el arte de toda empresa, tanto así que de ello depende el seguir con vida en un mercado altamente competitivo como el actual o morir ante competidores que han resuelto esta gestión con mucha más habilidad. Toda empresa debe lidiar con múltiples fuerzas contrarias que hacen aún más complejo vender, por ejemplo, la competencia, los indicadores económicos, las disposiciones gubernamentales, la demanda de su mercado, entre otros.

El proceso de ventas está tan sensible y detallado que descuidar un elemento por pequeño que parezca puede resultar muy riesgoso. Se debe cuidar de manera constante, vigilar los movimientos, estrategias, personal, competencia, proveedores, indicadores económicos, instalaciones, entre otros, con el fin de resguardar la salud de las ventas de la empresa. Parte del arte surge del hecho de que el mercado es muy dinámico y cambiante, al punto de que de un día a otro algo que se ha implementado por años puede quedar en obsolescencia. Esta situación pone a la administración de la empresa en una vigilancia constante para anticiparse a cualquier cambio que pueda afectar negativamente la organización.

En relación con la administración de ventas, Thomas N, Raymond W, Ramón A, Charles H, Michael R (2016), en su libro Ventas, indican que la estrategia en combinación con el liderazgo son herramientas sumamente efectivas para mantener las ventas en condiciones favorables y crecientes, de acuerdo con los objetivos de la empresa. Dicho liderazgo debe ser empleado desde el manejo del personal hasta el servicio al cliente, añadiéndole a las ventas un valor agregado de peso en el mercado (p.246).

Basado en las afirmaciones anteriores, la empresa en estudio está siendo sometida al análisis respectivo de su estrategia de ventas, y dado a que la misma cuenta con un departamento exclusivo de ventas, la información está más consolidada y accesible para poder realizar dicho análisis. La vivencia de todos los elementos presentes en el ámbito de las ventas es la realidad de todos los días para esta empresa, que por años ha tenido que desarrollar diversas formas de cómo establecer un procedimiento. En ese sentido, se procede a citar el problema de investigación:

¿Cuál es el impacto de la estrategia de ventas, en las utilidades de BIS Costa Rica, en San José, el primer cuatrimestre del 2019?

El responder este cuestionamiento dará una noción con respecto al cumplimiento de los objetivos y obligaciones económicas que se da en la empresa producto del fruto de las ventas. El conocer si hay una satisfacción o no con la gestión de este departamento dará pie para profundizar en los motivos de tales escenarios, procurando determinar áreas de mejora o en su defecto fortalezas con las que se cuenta. El aporte esperado de información actualizada y verás producto de este proceso de investigación, probablemente será materia prima para poder replantear una estrategia

certera y que responda a las necesidades actuales tanto del mercado meta en el que se desenvuelve la empresa como el mismo mercado.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Análisis del impacto de la estrategia de ventas, en las utilidades de BIS Costa Rica, en San José, en el primer cuatrimestre del 2019.

Objetivos Específicos

- Describir las herramientas que compone la estrategia de ventas corporativas de BIS.
- Especificar las utilidades generadas por las herramientas de la estrategia de ventas.
- Demostrar mismos de las herramientas de la estrategia de ventas obtuvo más impacto en los clientes.

Justificación

La justificación según Hernández y Sampieri (2014), “indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante”. Partiendo de estas afirmaciones, es que resulta necesario plantear la importancia de esta investigación, principalmente con la óptica de dar un aporte a la empresa estudiada para poder propiciar un replanteamiento más acertado para las necesidades propias y del mercado.

La empresa BIS Costa Rica se dedica a la venta y distribución de libros educativos y pedagógicos físicos y digitales para preescolares, escuelas, colegios y universidades privadas del país, con los que los estudiantes abordan todo el curso lectivo. Cuenta con un departamento de ventas corporativas con todas sus herramientas como estrategia principal para desarrollar sus ventas de la mejor manera. El sentido de esta investigación recae en identificar si este departamento está siendo la herramienta que la empresa necesita, si se está realizando la gestión de la manera óptima posible y también identificar las fortalezas y debilidades del departamento para trabajar con ellas

según corresponda. A la vez, identificar si es esta una estrategia o tan solo una herramienta de desarrollo de ventas dentro de la estrategia de ventas de la empresa.

El aporte teórico e investigativo que brindará este trabajo beneficiará en gran medida a la gerencia de la empresa BIS Costa Rica, brindándole información relevante para fundamentarse y tomar decisiones determinantes en el rumbo de las ventas de la organización. Al permitir conocer las fortalezas que tiene el departamento pueden utilizarse como punta de lanza para proyectarse al mercado y afinarlas para mejorar los resultados, y en el caso de las debilidades, se podrán realizar ajustes y cambios oportunos para subsanar deficiencias que estén afectando las utilidades.

Por otro lado, también se pretende arrojar resultados en relación con afectaciones que se están dando en las ventas pero que no están directamente relacionados con la gestión del departamento responsable de las mismas, esto debido a que en la mayoría de casos hay variables y elementos determinantes que afectan de una u otra manera los resultados de los vendedores aun y cuando los mismos están realizando su trabajo de la manera correcta y bajo los estándares dispuestos por la gerencia.

Partiendo de lo anterior, se tendrá información importante para que los directivos de la empresa puedan tomar decisiones que beneficien las ventas y la gestión de los vendedores, beneficios que se pueden lograr en el tanto que la administración tenga una intervención relevante para poder direccionar la organización a mejores resultados. En el tanto que se tenga información precisa y verás, tal y como se desea en la presente investigación, esto será posible. Para la empresa es viable la utilización de esta información y a la vez es de su pertenencia ya que su totalidad estará orientada a su gestión propia.

Antecedentes

Se va a estudiar en la presente investigación la estrategia de ventas de la empresa BIS Costa Rica, en su departamento de ventas corporativas. La idea es identificar la relación existente entre la gestión que realiza este departamento y las utilidades obtenidas por la empresa. Lo anterior con el fin de conocer si el objetivo por el que existe este recurso dentro de la empresa se está llevado a cabo de la manera esperada, y es que no puede ser otro fin que el de generar ganancias para la organización.

Dentro del tema de investigación de la presente tesis “Análisis del impacto de la estrategia de ventas, en las utilidades de BIS Costa Rica, en San José, en el primer cuatrimestre del 2019”, se van a analizar distintas variables que permitan formar un panorama inicial para lograr delimitar el tema y poder concretar de manera efectiva un criterio acerca de la realidad de la empresa en estudio, así, poder orientar contra la teoría los resultados que se van a obtener, a su vez, utilizando como referencia de antecedentes algunos estudios tanto nacionales como internacionales en torno a la gestión de ventas de las empresas.

Es importante detallar el giro de negocio que la empresa tiene. BIS Costa Rica es una empresa que tiene 20 años en el mercado, es de capital nacional y tiene un solo dueño, el señor Jaime Meza, quien desde los inicios de BIS fue parte de los socios y que con el paso del tiempo el mismo fue adquiriendo más y más participación accionaria hasta quedarse con el 100%. Esta empresa lo que hace es brindarles a distintas editoriales del mundo, toda la parte de distribución y comercialización de sus productos en el mercado costarricense. Esto toma sentido ya que estas casas editoriales tienen dimensiones comerciales de alcance mundial, pero esta parte no la desarrollan directamente, sino que se valen de alianzas comerciales para poder llevar a cabo las ventas en los distintos países.

La relación comercial inicia con un contacto que se puede hacer tanto por parte de BIS hacia la editorial por un interés de comercializar una línea de productos o por parte de la editorial hacia BIS por un interés de acceder a clientes que la empresa ya tiene o por valerse de sus relaciones comerciales con las instituciones del país. Una vez realizada la alianza, la editorial envía todas las muestras de los libros tanto físicos como digitales y comienza a brindar toda la capacitación al equipo de ventas para poder vender los productos. Sin embargo, el dominio adecuado de la información es difícil adquirirlo con una sola capacitación, por lo que constantemente la editorial pone su equipo comercial de casa matriz a disposición para apoyo y aclaración de dudas de los vendedores.

El mercado de BIS está compuesto por preescolares, escuelas, colegios y universidades en su mayoría privadas. Los productos se le ofrecen a los coordinadores académicos o directores quienes toman la decisión de mismo material se va a utilizar. Los libros que se decidan comprar son los que el estudiante va a usar durante todo el curso lectivo en sus distintas materias. La compra del material la termina haciendo el padre de familia, al inicio del curso lectivo se realiza una feria

donde se venden los libros y el padre de familia asiste a la misma y es ahí donde realiza la compra. Aunque la compra del libro no la lleva a cabo la institución, todos los esfuerzos de presentar y promocionar el producto si es a la institución, ya que ellos son los que deciden cuál material es el más conveniente que el estudiante utilice.

El equipo de ventas de BIS, inicia toda una etapa de promoción de los productos cercana a mediados de año, ya para los meses de septiembre el cliente sabe que es lo que desea utilizar el siguiente año, por lo que se pasa a la etapa de cotizaciones de los pedidos ya con la proyección de compra. Para los meses de octubre y noviembre ya el cliente hace el envío de las órdenes de compra, y para diciembre y enero se realizan las entregas de los pedidos. BIS debe realizar toda la gestión de importación al país de estos materiales, ya que todas las editoriales son extranjeras. Se ubican en Estados Unidos, México, Colombia, España, Francia, Inglaterra, Italia, entre otros. La empresa se encarga de toda la gestión de embarque y desalmacenaje en el país, y coloca toda la mercadería en bodegas propias donde se preparan los pedidos para ser entregados a cada cliente.

BIS cuenta con su flotilla propia de vehículos y una moto con lo que gestiona toda la distribución de productos a nivel nacional. Además, cuenta con todo un equipo de trabajo en bodega quienes se encargan de todas las tareas relacionadas con la recepción de mercadería y posteriormente la entrega de la misma. También cuenta con el equipo de ventas conformado por ejecutivos internos y algunos externos. El personal administrativo apoya en todas las gestiones relacionadas con este campo, por último, el gerente quien es el dueño, es la persona encargada de tomar las decisiones de la empresa, situación que convierte a BIS en una organización muy plana en su organigrama, y las decisiones pueden tomarse de una manera más sencilla y sin burocracia.

Una vez que BIS realiza todas las compras a sus más de 30 editoriales, tiene dos meses para realizar la cancelación de sus compras, situación que pone en acción a toda la empresa para lograr realizar los cobros a los clientes en menos de ese tiempo. Hasta que el cliente paga, BIS capta sus ganancias, y capitaliza solo en este momento del año sus mayores recursos económicos para hacerle frente a todas las responsabilidades restantes del año. Es por ello, que las ventas deben de ser muy ordenadas y seguras, ya que, si por alguna razón no son llevadas a cabo, cuesta un año de tiempo volver a tener la oportunidad de vender.

En términos generales, esta es la gestión de ventas que BIS Costa Rica tiene. Se desarrolla en un mercado que va en auge y que cada día cuenta con mayores recursos para poder trabajar, sin embargo, enfrenta desafíos muy grandes como la realidad económica del país que por ende se convierte en la realidad de cada familia. También enfrenta las exigencias de cada editorial, mismas que debe cumplir para poder mantener la relación comercial por largo tiempo, por último, enfrenta la situación de competencia que cada día viene siendo más reñida, y resulta un desafío difícil de ignorar, por lo que su dinámica al igual que la de la mayoría de empresas no resulta sencilla, sin embargo, ha logrado mantenerse 20 años en el mercado.

Antecedentes internacionales

Una tesis internacional realizada en la Universidad de Chile en la Facultad de Economía y Negocios, desarrolló el tema de investigación “Diseño de un modelo como herramienta para el proceso de gestión de ventas y Marketing”, para optar por el título de Ingeniero Comercial, realizado por los estudiantes Daniela Andrea Núñez Garcés, Marcelo, Sebastián Parra Cruces y Francisco Javier Villegas Pinuer con la profesora tutora MBA Leslier Maureen Valenzuela Fernández, en Santiago de Chile en el 2011.

El objetivo general de la investigación fue diseñar un modelo que explique la gestión de marketing y ventas orientada al valor del cliente y su impacto en los resultados organizacionales. Los objetivos específicos fueron determinar las variables que influyen en el desempeño de la gestión de ventas a partir de la revisión de la literatura, incorporar nuevas variables que podrían impactar la gestión de Marketing y Ventas orientada al valor del cliente a partir de premisas de estudios empíricos ya validados y otras investigaciones, determinar la significancia estadística y la correlación de las variables para establecer asociaciones entre estas y cuantificar su relevancia en el modelo planteado, contribuir con evidencia empírica desde una investigación aplicada al sector empresarial en Chile, en su mayoría en el sector servicios, que podría ser útil para ser aplicado a otros países en desarrollo que tengan una idiosincrasia similar a la de Chile.

En cuanto a la metodología de la investigación, se realizó con un enfoque mixto, con un diseño exploratorio mayormente y descriptivo en su menormente, a la vez concluyente – descriptiva. En el proceso de recolección de datos, se aplicó para el sector cuantitativo una encuesta estructurada, para el diseño cualitativo se utilizó un instrumento de entrevista a experto o de experiencia. La muestra fue no probabilística por juicio.

En las principales conclusiones de esta investigación, se planteó una hipótesis que hizo referencia a si el involucramiento en el trabajo (IT), influye significativamente en el nivel de satisfacción laboral (SL) de la fuerza de ventas, mismo que al finalizar el análisis de resultados se afirma la importancia de la disposición de los empleados hacia su trabajo y del lugar donde estos se desempeñan, como factores determinantes a considerar para una buena gestión de Ventas y Marketing.

También se planteó la siguiente hipótesis, “la política de incentivos de una empresa (PI), influye significativamente en el nivel de satisfacción laboral (SL) percibida por la fuerza de ventas”, mismo que una vez analizados los resultados, se evidencia a la política de incentivos muy estrechamente con el aumento en el desempeño laboral, sin embargo, esto antepone una situación de planificación adecuada por parte del departamento de Mercadeo y Marketing para plantear un correcto sistema de compensación de incentivos a la fuerza de ventas.

Por otro lado, se validó la hipótesis propuesta en relación con la capacitación, donde se busca identificar si “el nivel de capacitación influye significativamente en el grado de orientación al valor del cliente por parte de la fuerza de ventas”, una vez realizado el análisis de los resultados, se comprueba que este planteamiento es correcto, donde los ítems mejor evaluados son la influencia positiva que tiene un buen nivel de capacitación sobre los resultados organizacionales y que las capacitaciones entregadas por sus empresas entregan herramientas útiles para desarrollar sus labores por lo que se puede explicar de forma existencial el comportamiento de la fuerza de ventas analizada, ya que la misma no ha sido capacitada de manera óptima, si no en el desarrollo de sus funciones.

Basándose en la relación de esta tesis internacional con la investigación en desarrollo en BIS Costa Rica, se identifica que las variables de estudio son similares y a la vez, buscan explicar fenómenos relacionados con las acciones de la fuerza de ventas, las mismas repercuten directamente en las utilidades monetarias de la empresa. A la vez, se está validando las necesidades latentes que tiene una fuerza de ventas para poderse desempeñar de una manera adecuada o al menos, de la forma esperada por parte de la gerencia, y se compara ese escenario con la realidad que vive el equipo de vendedores, buscando explicar las falencias evidentes en los resultados de ventas producto de la ausencia de adecuados elementos relacionados tanto a la fuerza de ventas como tal y a la vez con los que se salen de su rango de acción, pero que compromete sus resultados.

En una tesis internacional, realizada en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, se abordó el tema de investigación “Modelo de gestión estratégica de ventas”, por parte de los estudiantes Sofía Belén Aravena Nehme, Celeste Andrea Carreño Miranda, Victoria Renata Cruces Chiorino y Valeria Camila Moraga Martínez, para optar por el título de Ingeniero Comercial, bajo la tutoría de la MBA Leslier Maureen Valenzuela Fernández, en Santiago de Chile en el año 2013.

El objetivo general de esta investigación fue mejorar y validar la propuesta del modelo preliminar sobre el proceso de “Gestión de ventas y marketing orientado al valor del cliente”. En cuanto a los objetivos específicos, se planteó: cómo el grado de orientación al valor del cliente por parte de la fuerza de ventas podría influir positiva y significativamente en el desempeño organizacional, cómo el grado de orientación al mercado, podría influir positiva y significativamente en el desempeño organizacional, cómo la adopción de tecnologías de información y comunicación, podría influir positiva y significativamente en el desempeño organizacional.

Por parte de la metodología con la que se abordó la investigación, se encuentra que la misma cuenta con un enfoque cuantitativo, donde se aplicó un método de recolección de datos una encuesta autoadministrada presencial, basándose en un muestreo no probabilístico de juicio basado en el juicio personal del investigador. También se realiza la investigación mediante un diseño transversal simple que considera un instante específico en el tiempo, por lo mismo, no se consideran cambios en las variables a lo largo del tiempo.

En cuanto a las principales conclusiones, en relación con el capítulo grado de orientación al valor del cliente por parte de la fuerza de ventas, se concluye que la fuerza de ventas impacta de manera positiva y significativa a los clientes siempre y cuando la misma tenga la capacitación y experiencia adecuadas. En relación con el grado de orientación al mercado, se concluye que existe una relación muy estrecha entre las empresas que tienen resultados exitosos y que en las mismas existe un grado de orientación al mercado meta por parte de la fuerza de ventas muy enfático.

Por parte de la adopción de tecnologías de la información y comunicación, es posible concluir que varias de las relaciones que propone la literatura, y en especial el modelo UTAUT, se corroboran de forma empírica. Se considera que la verdadera contribución realizada, es la de

plantear cuestionamientos con respecto a la influencia de variables como expectativas de esfuerzo, pues se obtienen valores no satisfactorios en los análisis para corroborar su impacto sobre la intención de uso, lo que podría deberse a las grandes transformaciones que sufren día a día las tecnologías, y a este efecto en las empresas.

La presente investigación en la empresa BIS Costa Rica, tiene una gran relación con esta investigación donde se analiza un modelo de gestión estratégica de ventas, principalmente en cuanto al enfoque que se le da al papel que juega la fuerza de ventas en los resultados económicos de una empresa. Se analiza la estrecha relación que se tiene para proyectar la empresa hacia el mercado de una manera exitosa, por otro lado, las herramientas que debe tener una fuerza de ventas para poder realizar sus labores óptimamente, las tecnologías de la información juegan un papel relevante en cuanto a la capacitación de los vendedores para poder acceder a los clientes y a la vez difundir la información de venta de sus productos y servicios. Es por ello, que una de las formas exitosas para que una empresa venda, es que su fuerza de ventas tenga los recursos necesarios para vender.

En la universidad Andina Simón Bolívar en Ecuador, se realizó una investigación para una “propuesta de mejoramiento de la gestión de ventas de las pymes del sector de consumo masivo en el distrito metropolitano de quito”, la misma fue realizada por el estudiante Hanmilton Meneses en el año 2014 para optar por el grado de maestría en dirección de empresas, bajo la tutoría del ingeniero Ramiro García, en el Estado de Quito, Ecuador.

El objetivo general de esta investigación fue diseñar una propuesta idónea que permita mejorar la gestión de ventas de la pequeña empresa comercializadora de alimentos perecibles en el sector de consumo masivo. Dentro de los principales objetivos específicos que se plantearon, se cita: Identificar la problemática de gestión de ventas en las PYME. Realizar un estudio de campo que determine los procesos de comercialización existentes en las PYMES, la incorporación de estrategias de venta a dichos procesos, los patrones de comportamiento del cliente objetivo, el tamaño de mercado y la competencia directa e indirecta, desarrollar estrategias idóneas de gestión en el área de ventas de la pequeña empresa y por último desarrollar competencias para los directivos de ventas de la pequeña empresa.

Dentro de la metodología de la investigación, se encuentra que la misma fue desarrollada bajo un enfoque cuantitativo, el diseño utilizado fue descriptivo, la muestra fue abordada con un proceso no probabilístico, donde el investigador por la naturaleza de la misma y por conveniencia definió el tamaño de la muestra y los miembros de la misma. Se utilizó un cuestionario aplicado a expertos de cinco empresas consolidadas del sector de las PYMES para obtener la información necesaria.

Las principales conclusiones obtenidas una vez realizado el análisis de los resultados arrojan que la gestión de ventas a través de una planificación y una supervisión va a permite evaluar y controlar a la fuerza de ventas con respecto a los cumplimientos del área comercial y a los nuevos procesos de gestión implantados en este modelo. Va a permitir evaluar cuantitativamente como: volúmenes de venta, clientes visitados, clientes aperturados, efectividad en ventas. A través de esta planificación y supervisión se debe utilizar la información real, precisa y actualizada para identificar y analizar las debilidades y tomar las medidas correctivas necesarias.

También se concluye que los directivos de las PYMES a través de la aplicación del modelo pueden perfeccionar su conocimiento a fin de que estos puedan mejorar su rendimiento y gestión. Capacitarse conjuntamente con los vendedores y transmitir la experiencia acumulada, va a redundar en mejores resultados de ventas y permitirá la formación profesional del vendedor. La capacitación y el entrenamiento que puede brindar un buen gerente comercial, es tanto o más importante que la capacitación formal que se obtiene en escuelas y universidades.

En cuanto a las recomendaciones producto de esta investigación, dentro de las más relevantes se menciona que es necesario que las PYMES desarrollen modelos que permitan integrar todas sus áreas, siendo este un recurso fundamental para mejorar su gestión de ventas. La aplicación de metodologías de procesos es una alternativa adecuada que pueden optar por alinear sus estructuras hacia la atención al cliente. También que las estrategias deben ser actualizadas en conformidad a los cambios en el mercado, situación que debe ser responsabilidad de cada departamento de ventas y comercialización de las PYMES a fin de que estas siempre respondan a las necesidades del cliente.

Como relación vinculante a la investigación que se desarrolla en BIS Costa Rica, se identifica que hay un énfasis en cuanto a la planificación, supervisión y capacitación tanto de los

gerentes de ventas como de la fuerza de ventas. Elementos que se consideran indispensables en una sana gestión de ventas de cualquier empresa. Se considera que la vinculación de los gerentes o encargados de ventas en las labores de los vendedores a manera de supervisión e inducción, representa un factor esencial en el resultado de la gestión de los mismo, ya que, en el proceso de vender, pueden existir varios enfoques que repercutan en los cierres de ventas y por ende en las utilidades de las empresas.

Antecedentes nacionales

Una tesis nacional realizada en el Tecnológico de Costa Rica, Sede Regional San Carlos, en la Escuela de Administración de Empresas, se plantea el tema “Formulación de un Plan de Optimización enfocado al Área de Ventas para el Grupo Purdy Motor Sucursal San Carlos”, Trabajo presentado por: Catalina Hidalgo Camacho, con el Profesor asesor MBA Jorge Lao L, siendo una Práctica de Especialidad para optar por el grado de Bachiller en Administración de Empresas, el 5 de noviembre del 2013

El objetivo general de dicha investigación es formular un plan de optimización enfocado al departamento de ventas del Grupo Purdy Motor en San Carlos, que reflejen con claridad las estrategias e iniciativas propuestas para Purdy Motor San Carlos. Los objetivos específicos son, desarrollar un análisis de la situación actual del Grupo Purdy Motor Sucursal San Carlos, con enfoque mercadológico, analizar la atención al cliente de la competencia directa de Purdy Motor San Carlos, por medio de la visita de clientes incógnitos, indagar la percepción de los clientes potenciales en la zona de Ciudad Quesada, para Purdy Motor San Carlos, determinar la percepción del servicio de los clientes actuales de Purdy Motor San Carlos, analizar la percepción del personal administrativo y de ventas en relación con el servicio que se presta en Purdy Motor San Carlos, evaluar el servicio al cliente que brindan los asesores de ventas, mediante la visita de clientes incógnitos en el área de ventas de Purdy Motor San Carlos, determinar el grado de planificación de las actividades laborales de los asesores de ventas de Purdy Motor San Carlos y formular un plan de gestión para el área de ventas del Grupo Purdy Motor Sucursal de San Carlos.

En la metodología de esta investigación, Hidalgo (2013) define que el tipo de investigación es descriptiva, el diseño de la investigación es no experimental transeccional, las fuentes de información son algunos de los colaboradores de Grupo Purdy Motor Sucursal de San Carlos, específicamente a los asesores de ventas, al personal administrativo y a la Gerente General de la

Sucursal. Los instrumentos para la recolección de información utilizados fueron el cuestionario, encuestas, entrevistas, observación y guías de recolección de información. El tipo de muestreo es probabilístico aleatorio sistemático.

Algunas de las conclusiones más relevantes de esta investigación fueron, en relación con la situación actual de la empresa, se determinó que existen deficiencias en el departamento de ventas que está afectando la eficiencia de dicho departamento y el crecimiento de las ventas, se concluyó que el servicio al cliente que brinda la sucursal de Purdy Motor San Carlos, es superior a la de sus sucursales homólogas o a su competencia directa que es: Grupo Q- Kia Motors- Agencia Datsun. En relación con la competencia directa, se evidenció que los habitantes de Ciudad Quesada tienen como preferencia la marca Toyota con un 45% de las personas entrevistadas, el mayor competidor en Ciudad Quesada para Purdy Motor Sucursal San Carlos es el Grupo Q, en cuanto a la evaluación del asesor del servicio la calificación más alta de la competencia directa de Purdy Motor San Carlos es la Agencia Datsun.

En cuanto a las recomendaciones se encuentran, que para la toma de decisiones en la ejecución o no de cualquier estrategia deben considerarse todas aquellas variables y sub variables que obtuvieron los porcentajes más altos y que favorecen la compañía, se recomienda realizar al menos cada año un estudio con el fin de determinar los aspectos relevantes de compra que motivan a los clientes potenciales a adquirir un vehículo nuevo, efectuar actividades distintivas a la competencia con cierta frecuencia mensual, en las mismas se permita a los clientes tener un mayor acercamiento a la empresa, se recomienda ampliar las instalaciones físicas de la sucursal: ampliar el parqueo para clientes y modernizar el patio de exhibición de vehículos, se recomienda consultar y actualizar bases de datos de clientes potencialmente atractivos, capacitar al personal administrativo y de ventas para el manejo del trato con el cliente, forma de realización de procedimientos, resolución de conflictos.

En relación con la investigación que se desarrolla para la empresa BIS Costa Rica, se puede identificar que la realizada para la empresa Purdy Motor comparte mucho del objetivo de estudio y la intención de identificar las deficiencias en la estrategia de ventas de la empresa, sacando las principales debilidades y valiéndose de ellas para realizar una propuesta para la estrategia de ventas que permita tener un plan de acción relevante y realista que le dé un giro importante a las ventas de la empresa y por ende a las utilidades. Muchas de las variables de estudio se comparten en ambas

investigaciones e involucran en la obtención de la información la opinión del departamento de ventas, que, por defecto, son quienes más se rozan con el objeto de estudio.

Una tesis nacional realizada en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, en la Escuela de Administración de Empresas, se investiga el tema “Prácticas utilizadas actualmente por las pymes costarricenses para definir los niveles producción, costos, ventas y precios de los productos y/o servicios”. Seminario de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en finanzas. La investigación ha sido realizada por, Ana Lorena Pineda Ortiz, Jeferson Jiménez Solano, José Ramírez Morales, Sucette Arias Baez, bajo la tutoría del profesor Alejandro Elizondo, en el segundo semestre del 2012.

El objetivo general de la investigación fue Identificar las prácticas utilizadas por las PYMES costarricenses para definir los niveles producción, costos, ventas y precios de los productos y/o servicios ofrecidos, así como la influencia que ejerce el entorno en su definición al II semestre del 2012. Los objetivos específicos fueron describir los principales desarrollos tanto teóricos como empíricos existentes, de métodos que promueven la formulación de estrategias de producción, costos, ventas y precios de las PyMES costarricenses, identificar las prácticas utilizadas actualmente por las PyMES costarricenses para definir los niveles de producción, costos, ventas y precios de los productos y/o servicios ofrecidos, en relación con el entorno, describir los factores internos y externos que influyen en las prácticas empleadas por las PyMES costarricenses para definir sus niveles de producción, costos, ventas y precios de los productos y/o servicios ofrecidos, ejemplificar la estrategia que sigue una PyME costarricense para definir sus niveles de producción, costos, ventas y precios en los productos y/o servicios que vende.

En la metodología de la investigación, se encuentra un enfoque mixto, con un alcance tanto exploratorio como descriptivo. Las fuentes de información fueron el gerente general y algunos otros colaboradores de mandos medios. Se utilizaron los instrumentos de cuestionarios y entrevistas. El método para escoger el tamaño de la muestra fue el no probabilístico.

Dentro de las principales conclusiones de la investigación se puede encontrar que la mayor parte de las PyMES encuestadas fijan metas de ventas, sin embargo, un alto porcentaje lo hacen sin conocer el punto mínimo que tienen que alcanzar para cubrir los costos; esto es un problema pues dicho punto debería ser la base para la fijación de las metas; lo más común dentro la muestra

es que las PyMES costarricenses fijan las metas de venta tomando como base la demanda esperada de los clientes; la mayoría de las empresas que conocen el nivel mínimo de ventas requerido para cubrir todos los costos lo realizan de forma manual o empírica, pues no poseen una herramienta especializada para este fin; dentro de la muestra, la mayoría de empresas fijan el precio aplicando un porcentaje de ganancia sobre los costos incurridos, sobresaltando así la importancia de una adecuada gestión de los costos.

Para la presente investigación, se puede encontrar una relación de importancia en el estudio realizado por Pineda, Jiménez, Ramírez y Arias (2012). Los autores investigaron los principales desarrollos de métodos para generar estrategias de ventas en las Pymes. También abordan el tema de cómo proyectar las variables entorno a las ventas dentro de las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica, tema que se abordará en la presente investigación. La investigación realizada en el TEC, arroja un dato muy relevante haciendo referencia a la poca información existente y disponible para analizar estos factores de los participantes de la economía nacional.

En la Universidad Nacional de Costa Rica, Fernández (2017) desarrolló una investigación con un enfoque cualitativo del tema “Modelo de Gestión de Habilidades Técnicas para el departamento de Análisis de Datos del área de Ventas y Mercadeo de Intel”, con el objetivo de diseñar un modelo de gestión de habilidades para un departamento de la empresa, esto debido a la gran necesidad presentada por el departamento de ventas quienes se apoyan en ellos para acceder a herramientas que les permita realizar su gestión de ventas de la manera más óptima posible, Fernández detalla:

El objetivo del proyecto es diseñar un modelo de gestión de habilidades técnicas en el departamento de SMDA, que permita apoyar el planeamiento de proyectos y recursos en entornos de desarrollo ágiles en donde los requerimientos de soluciones cambian constantemente, con el fin de mejorar el rendimiento de los equipos de desarrollo. El departamento de SMDA al dar soporte al área de Ventas de Mercadeo, está expuesto a un ambiente dinámico en donde se crean y modifican proyectos y programas que buscan otorgar ventaja competitiva a la empresa, por lo tanto, las soluciones tecnológicas varían ampliamente y los equipos de desarrollo tienen que adaptarse a estos cambios rápidamente (p.16).

En relación con la investigación del proceso de ventas de la empresa BIS Costa Rica, se debe analizar el soporte que se le da al departamento de ventas desde una acción estratégica y de herramientas que ponga a los colaboradores en condiciones ventajosas en el mercado. El dinamismo que experimenta la organización ha sido bastante intenso, situación que brinda un panorama retador que exige realizar cambios urgentes que permitan mantener la gestión de ventas con un equilibrio aceptable al menos, sin embargo, siempre tendiendo a resultados ambiciosos.

En Costa Rica, uno de los sectores que más aportan a la economía nacional es el de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Sin embargo, es el sector que carece más de estrategia y herramientas internas relacionadas con su proceso de ventas, situación que ha marcado una brecha en el crecimiento de la mayoría de ellas y que por muchos años las ha limitado a explotar su potencial. Partiendo del hecho de que se basan mucho en la reacción ante la competencia para elaborar sus estrategias de ventas, y no tanto en la planificación, innovación y proyección, este sector se ha caracterizado por ser muy uniforme en cuanto a su comportamiento en el mercado.

Se realizó un proyecto de graduación en el Tecnológico de Costa Rica, Pineda, Jiménez, Ramírez, Arias, (2012) abordaron el tema “Prácticas utilizadas actualmente por las PYMES costarricenses para definir los niveles de producción, costos, ventas y precios de los productos y/o servicios”, bajo un enfoque cuantitativo, donde su objeto de análisis fue identificar las principales prácticas empleadas por las PYMES para la planificación estratégica en relación con sus ventas. Los autores comentan:

Tomando en cuenta el papel importante de las pequeñas y medianas empresas en la economía nacional, se realizó la presente investigación con el fin de identificar las prácticas utilizadas por las (PYMES) costarricenses para definir los niveles producción, costos, ventas y precios de los productos y/o servicios ofrecidos, así como la influencia que ejerce el entorno en su definición. En otras palabras, conocer cómo cubrir los costos generados con las ventas y a partir de ese nivel generar la oferta de valor e identificar las principales limitaciones a las que se enfrentan al momento de incurrir en costos y determinar producción, ventas y precios conforma el análisis del punto de equilibrio.

Adicionalmente, se identificó que la mayor parte de las organizaciones que colaboraron en el estudio son capaces de identificar el mínimo de ventas requerido para cubrir todos los costos operacionales (p.1).

El tema abordado donde se estudian las variables de producción, costos, ventas, precios y punto de equilibrio de las PYMES, resulta de gran importancia en la presente investigación. Lo anterior por razones de relevancia, principalmente porque BIS Costa Rica pertenece a este sector empresarial del país, por otro lado, porque resulta el arte constante que debe realizar la administración de la empresa en torno a la planificación estratégica de cómo producir las utilidades y recursos económicos necesarios para poder estar por encima del punto de equilibrio.

En torno a las ventas, una de las medidas tradicionales y reales para medir su cumplimiento y desempeño, parte de la cantidad de ventas realizadas vistas desde la óptica financiera, y además la utilidad que generan esas ventas. De esta manera en resumen se puede llamar a estas variables la producción del departamento de ventas. Cabe mencionar lo sensibles que ya por naturaleza caracterizan dichos elementos, que, al ser los resultados de un departamento, es de imaginar el detalle, vigilancia y control que debe existir para que todo avance de manera correcta.

Se realizó un estudio con un enfoque cualitativo en el Tecnológico de Costa Rica donde Torres, Tiffer y Sandoval (2016) en la revista científica “Remuneración a la fuerza de ventas: Variables que determinan su éxito o fracaso”, tienen como objeto de investigación la relación existente entre la remuneración y la productividad del departamento de ventas, los autores comentan:

La remuneración a la fuerza de ventas es un tema fundamental en las organizaciones comerciales. ¿Qué tipo de incentivos incrementan el esfuerzo del vendedor para lograr las metas de la organización? ¿Si se combinan diferentes esquemas de incentivos se incrementa la dedicación del vendedor? (p.41).

Este estudio resulta de gran interés para la investigación en desarrollo, dado que es una de las variables relativas que arroja datos muy relevantes. BIS Costa Rica maneja un sistema de bonos de mucha atracción para el colaborador, sin embargo, se debe realizar el cuestionamiento de si los mismos son los indicados para que el equipo de ventas logre su mejor punto de producción. Además, se debe cuestionar si haciendo algunos cambios más de cómo presentar ante los

colaboradores estas bonificaciones con algunos ajustes mínimos, se puedan lograr resultados a corto plazo muy positivos y cuantificables para la empresa.

En la actualidad, las empresas se han venido enfrentando a una serie de retos que los pone a tope en cuanto a sus capacidades de respuesta e innovación. Está claro que la tecnología y su paso acelerado con que avanza, a cualquier tipo de organización le pone un reto todos los días. Es por ello, que una de las áreas sensibles son los sistemas tecnológicos dentro de la empresa con los que se cuenta para permitir que la gestión de ventas sea la adecuada.

En el Tecnológico de Costa Rica, Méndez (2010), abordó el tema desde la perspectiva de los sistemas con un enfoque cuantitativo, realizando un proyecto de graduación titulado “Sistema de Gestión de Ventas e Inventario” en la empresa Ticofrut S.A, con el objetivo de proponer lo óptimo para que una empresa pueda tener en marcha el proceso de ventas de la manera más provechosa posible. Méndez detalla:

Cabe destacar que con la evolución de este sistema, se ha mostrado un interés por otros clientes en la implementación de un sistema similar para el manejo de sus procesos de ventas, producción y facturación como es el caso de la venta de Pellets (Residuo de la naranja) y el negocio de Fruta Fresca (Venta de naranjas por unidad), los mismos realizan un proceso similar, en el que varían únicamente los productos a vender, los clientes y algunos procesos en cuanto a inventario (p.68).

Méndez, comenta que el resultado de la implementación de un sistema más adecuado y personalizado para la empresa y su actividad en particular, beneficiaron en gran manera a las ventas de la compañía, al punto de que existieron otras organizaciones interesadas en implementar sistemas similares para sus negocios. El investigador y desarrollador sugiere que cada empresa brinde particular atención a este punto, abordándolo como un elemento detonante en las ventas, mismo que debe ser atendido con la importancia que merece, prestándosele el tiempo y recurso necesario y, sobre todo, desarrollando un sistema adecuado para la actividad de cada empresa.

Es bajo este criterio que se encuentra de gran valor analizar el sistema utilizado por BIS Costa Rica para gestionar sus ventas, el mismo que por defecto abarca su inventario y parte de su contabilidad. Se considera que en el tanto en que se mejore y adapte más a la medida y necesidad

este recurso, la gestión de las ventas se verán paulatinamente beneficiadas, esto con el fin de buscar subsanar cualquier debilidad que la empresa pueda tener en este ámbito particular.

Actualmente uno de los efectos más retadores para las ventas está siendo la saturación de los medios de comunicación tradicionales, los mismos que por décadas han sido aliados de esta gestión para dar a conocer los productos, promociones, puntos de venta, entre otros. Es de esta manera que la internet ha venido a tocar la puerta como una opción que juntamente con una buena estrategia para utilizarla, ha revolucionado el mercado y la forma de vender, convirtiéndose en los últimos años en un nuevo canal de comercialización y de marketing.

Proyecciones

La investigación a desarrollar entorno al impacto en las utilidades producto de la gestión del departamento de ventas corporativas a través del proceso de ventas que se emplea en BIS Costa Rica, en el tercer cuatrimestre del 2018, busca arrojar una serie de resultados que mejoren la gestión de la empresa de una manera significativa y ágil.

Es bajo este concepto que las proyecciones que se tienen son las siguientes:

- Generar información actualizada, veraz y calificada para que la gerencia de la empresa pueda tener un panorama claro de la gestión que realiza su departamento de ventas corporativas.
- Basándose en la información que se obtenga, se espera que la administración tome acciones de mejora en relación con los elementos externos al departamento de ventas para beneficiar el cumplimiento de metas.
- Se pretende arrojar una serie de áreas de mejora por parte del equipo de ventas, las mismas que en la medida que se trabajen puedan reflejar beneficios significativos entorno a la gestión de los vendedores.
- Evidenciar las fortalezas del departamento, permitiendo dar a la administración veracidad en las mismidades que pueden utilizar como arma efectiva en el mercado y basándose en el enfoque de las mismas para sacar el mayor provecho, la gestión se vea significativamente mejor.

- Dar a conocer los elementos del mercado que más presionan y pesan para que la empresa pueda cumplir sus objetivos.
- Dar a los ejecutivos de ventas información de primera mano relacionada con sus actividades internas y como estas los están acercando o alejando al cumplimiento de metas, brindándoles una herramienta adicional para afinar su trabajo.

En términos generales se proyecta que, al emplear la información general de esta investigación desde las distintas aristas, la empresa sienta una mejora en sus utilidades, esto como resultado de la suma de los pequeños cambios que se puedan.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Se pretende en el presente capítulo, plantear toda la base teórica relacionada con las variables en estudio. Resulta de gran importancia clarificar en el mismo, todo lo necesario para desarrollar en adelante toda la recolección de información y el análisis de la misma. En el tanto se encuentre riqueza de información de diversos autores que se pronuncien relacionadamente con el tema en investigación, se tendrán mejores aristas y perspectivas para el abordaje del tema y a su vez la solución a través de una propuesta como aporte para la empresa.

A continuación, se detalla un foda del servicio de la empresa para establecer el entorno tanto interno como el externo de la empresa para ubicar la realidad actual que enfrenta.

Foda del servicio

Partimos del hecho de que BIS Costa Rica es una figura dentro de la cadena de valor que desarrolla solo la parte de promoción y distribución de productos propios de otras empresas, por lo que básicamente es una empresa que brinda un servicio. Basado en lo anterior, se realizará un FODA entorno a dicho servicio para conocerlo a detalle.

Fortalezas.

- Experiencia en el mercado.
- Posicionamiento de marca.
- Catálogo amplio y variado de productos para todas las necesidades.
- Capacidad instalada.
- Capital de trabajo.
- Personal calificado para las labores a desarrollar.
- Compensación salarial muy competitiva.
- Clima laboral muy saludable.
- Flotilla vehicular moderna y en óptimas condiciones para la operación.
- Excelente relación y buena reputación con sus aliados comerciales (editoriales)
- Nivel de endeudamiento y apalancamiento casi nulo.
- Excelente reputación en el mercado.

Oportunidades

- Pocos competidores directos en el mercado.
- Expansión a mercados internacionales.
- Aprovechamiento de economías de escala para comprar a mejores precios.
- Adquisiciones o fusiones de nuevos negocios.
- Aprovechamiento de nuevas tecnologías para mejorar la gestión de la empresa.

Debilidades

- La capacitación del equipo de ventas para la especialización en los productos que distribuye.
- Recurso y equipo Tecnológico con que se cuenta.
- Carga de trabajo elevada para los colaboradores.
- Precios por encima de la competencia.
- Escasez de oportunidades de crecimiento para los colaboradores.
- Inadecuada comunicación interna

Amenazas

- Indicadores económicos del país.
- Surgimiento de nuevos competidores en el mercado.
- Nueva reforma fiscal.
- La baja natalidad, ya que a largo plazo afecta en que haya menos niños en escuelas.
- Desastres naturales que afecten las instalaciones de la empresa y de los clientes.
- Creación y aplicación de nuevas leyes.
- Cambios tecnológicos a gran velocidad, poniendo en riesgo la capacidad de respuesta de la empresa.

Por otra parte, se hace una comparación con la competencia para conocer la situación que enfrenta BIS Costa Rica en el mercado:

BIS Costa Rica tiene un principal competidor en el mercado con el que se puede medir, el mismo se llama Textos Educativos, quien mantiene un portal de productos muy similares y a la vez

iguales, dado a que mantiene alianzas comerciales en el país con las principales editoriales con que la organización realiza su mayor porcentaje de ventas.

Existen algunos otros competidores pequeños, pero de líneas muy específicas que no representan un número de tanto peso para BIS Costa Rica, por lo que se presenta el siguiente cuadro comparativo respecto a su principal competidor con algunos de los productos más vendidos de diferentes editoriales:

EDITORIAL	Producto	Nivel	BIS	Textos Ed.	Dif %
OXFORD	ELEMENTS OF SUCCESS GRAMMAR 2A SB AND ONL PRACT	SECUNDARIA	₡ 14.000,00	₡ 14.280,00	2%
OXFORD	OXFORD DISCOVER 1: STUDENT'S BOOK	PRIMARIA	₡ 16.000,00	₡ 16.320,00	2%
OXFORD	OXFORD SHOW AND TELL 2: STUDENT BOOK AND MULTITROM	PREESCOLAR	₡ 12.000,00	₡ 12.240,00	2%
PEARSON	enVISION MATH 2.O STUDENT SPANISH + DIG 1Y GR 1	PRIMARIA	₡ 23.000,00	₡ 21.160,00	-8%
PEARSON	myPERSPECTIVES ENG LANG ARTS 2017 SB GR 9 +1Y	SECUNDARIA	₡ 20.000,00	₡ 18.400,00	-8%
HMH	SC FUSIONS 2017 HIBRID STUDENT PRINT 5B	PRIMARIA	₡ 14.500,00	₡ 13.195,00	-9%
NATGEO	21ST CENTURY COMMUCAT WITH STICK CODE STUDENT'S BOOK	SECUNDARIA	₡ 19.500,00	₡ 19.695,00	1%
MC GRAW HILL	READING WONDERS STUDENT WORKSPACE 1 2016 1Y	PRIMARIA	₡ 29.000,00	₡ 28.420,00	-2%
PEARSON	BIG FUN SB 1 W/CD-ROM	PREESCOLAR	₡ 13.000,00	₡ 11.960,00	-8%
PEARSON	INTERACTIVE SCI 2013 PHYSICAL STUDENT EDITION	SECUNDARIA	₡ 29.000,00	₡ 26.680,00	-8%
PEARSON	FOCUS ON GRAMMAR FOURTH EDIT 5 BK AUDIO CD	SECUNDARIA	₡ 29.000,00	₡ 26.680,00	-8%
MC GRAW HILL	LOS PEQUES 2	PREESCOLAR	₡ 18.000,00	₡ 17.640,00	-2%

A continuación se desarrollan las variables e indicadores que se analizarán en la presente investigación.

Estrategia de ventas

La estrategia de ventas, es la forma de como una empresa decide hacerle frente a los retos que le presenta su mercado, formulando en ella todo lo necesario para poder lograr sus objetivos. La mismo, resulta vital para lograr mantenerse en un mercado tan dinámico como el actual, al punto de que una mala formulación de una estrategia puede acabar con una empresa que tenga un buen producto.

La experiencia juega un papel de suma relevancia a la hora de formular una estrategia. Esta debe integrar toda la empresa como tal, considerando el giro del negocio, la capacidad de la

organización y su potencia, los recursos disponibles, entre otros elementos. La mismo debe ser un camino por el que se transite el tiempo que dura la estrategia, el mismo debe ser acatado y debe velarse porque su cumplimiento sea el esperado. En la medida en que la organización planifique esta estrategia y la siga, las posibilidades de ver los resultados deseados en las utilidades, los tiempos estimados para obtener las mismas y el nivel de productividad serán más atinados a los que se previó.

Caballero (2014), en su libro *Gestión comercial de ventas* detalla:

La estrategia comercial es por tanto el conjunto de actividades que se planean y ponen en marcha para alcanzar una serie de objetivos comerciales en un mercado específico. La estrategia comercial intenta desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos.

La implantación de la estrategia comercial consiste en asignar las acciones comerciales a los distintos elementos que participan en la organización de manera planificada, ordenada y enfocada a alcanzar los objetivos comerciales. Es necesario que cada área departamental cuente con una detallada delimitación de las tareas y responsabilidades que le corresponden a cada departamento y persona; así como los planes para alcanzar los propios objetivos; a la vez, que deben de conocer cuáles son los objetivos generales y comunes con el resto de departamentos y cómo se puede alcanzar la consecución de ellos.

La planificación de marketing es la ejecución del plan de marketing, el mismo, determina las acciones que son necesarias para alcanzar el nivel de ventas, el posicionamiento y la cuota de mercado deseados. A través de la planificación de marketing se trata de suministrar el producto adecuado a la clientela que demanda dicho producto en el lugar, momento y al precio que se espera. Para alcanzar esta meta, la empresa necesita esta orientación, definición y dirección para poder a llevar a cabo la consecución de los objetivos generales (p.106).

Michael Porter en su video de una entrevista “Qué es estrategia de ventas”, indica que la estrategia de ventas radica en qué hará distinta a una organización en particular brindando una ventaja competitiva. Básicamente la competencia es destructiva cuando las

compañías están compitiendo en lo mismo, eso obliga a la competencia a gravitar en el espacio. La estrategia es encontrar una forma distinta de competir, creando un valor distinto para el consumidor permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad. Estrategia es hallar un lugar distinto para que la organización dé valor.

En síntesis, la estrategia de ventas, supone brindar un equilibrio en las responsabilidades delegadas a cada departamento, poniendo en claro a los objetivos que deben ser alcanzados por estos y la posición de cumplimiento que deben asumir. A esto se le debe agregar que la comunicación departamental debe ser óptima, en aras de que se tenga clara la información necesaria para lograr los resultados que se planifican tener. (Sánchez, 2014, p. 106).

Además, la estrategia de ventas, responde de manera proporcional a la planificación de marketing que toda empresa debe tener y es en este sentido que los responsables de la organización pueden lograr sus objetivos. El común denominador siempre será la búsqueda exhaustiva de aumentar los ingresos por ventas de la empresa, de una manera sostenible y saludable. (Soriano,1990, pp. 27-28)

Técnica de ventas

Las técnicas de ventas han cambiado de manera exponencial en los últimos años. Son herramientas que le permiten al vendedor realizar su trabajo de una manera más eficiente, permitiendo tener una productividad mayor. En la actualidad se ha dejado atrás la percepción de que aplicando ciertos trucos el vendedor lograba sus objetivos, y más bien se les ha dado toda la fuerza a las tendencias de las neuro ventas a través del neuromarketing, el mismo ha permitido conocer y entender mucho del comportamiento de los clientes a la hora de comprar. De las herramientas que brinda el neuromarketing, se están haciendo valer muchas empresas en la actualidad y logran sus metas de una manera más atinada a la visión de crecimiento y sostenimiento deseable para toda organización.

En relación con estas técnicas, Torres (2010) comenta en su libro Administración en ventas:

La técnica de ventas, es la habilidad de interpretar las características de un producto o servicio, en términos de beneficios y ventajas para el comprador, persuadirlo y motivarlo para que compre el producto o servicio. Esto implica un proceso planeado, ordenado, lógico

y analítico para beneficio tanto del comprador como del vendedor. Las técnicas de ventas implican saber los siguientes puntos:

- ¿Qué hacer durante los primeros quince minutos de una entrevista?
- ¿Cómo hacer una presentación de experto (profesional)?
- ¿Cómo expresar las características y funciones del producto o servicio?
- ¿Cómo presentar pruebas orales y escritas de los beneficios y valores?

Las técnicas de ventas constituyen el cuerpo de métodos usados en la profesión de ventas. Las técnicas en uso varían la venta consultiva centrada en el cliente muy presionado, cierre duro. Todas las técnicas necesitan algo de experiencia y se mezclan un poco con la predicción psicológica sobre qué motiva a otros a comprar algo ofrecido por uno. La destreza en las técnicas de ventas puede ofrecer grandes beneficios económicos, mientras que la falta de ellas puede resultar deprimente y frustrante. El retrato de este último aspecto se refleja muy bien en el libro *La muerte de un viajante*, de Arthur Miller.

Torres continúa afirmando que el vendedor tiene que hacer frente, a menudo, a un alto nivel de rechazo (ocho de cada 10 intentos son rechazados). Esto es difícil de manejar emocionalmente, se cita como la razón más habitual para dejar la profesión. Debido a ello, las técnicas del entrenamiento de ventas incluyen una gran cantidad de material de motivación y la preparación dada por profesionales de la psicología o ex vendedores adiestrados llamados *coachers*; estos suelen ser gerentes o vendedores con larga trayectoria. En general, el entrenamiento de ventas suele ser muy aguerrido, y llevado a límites de la práctica y el entendimiento, son comparados con los entrenamientos militares de supervivencia, ya que el vendedor está continuamente rozando la frustración y el rechazo.

La llamada tendencia al no se les debe formar ética y explícitamente con varios conceptos de la psicología moderna inductiva. Hoy un verdadero profesional de las ventas es una persona calificada en varios rubros o temas humanísticos como psicología, comercialización, técnicas de oratoria, programación neurolingüística (PNL), técnicas motivacionales e idiomas (pp. 69-70).

Prahalad y Ramaswamy (2015), indican que las técnicas de ventas son las estrategias que existen para persuadir al potencial cliente para que realice la compra. Para todo negocio, tener una

técnica de venta es primordial para poder persuadir al cliente potencial de que adquiera sus productos. Sin embargo, los espacios para el comercio ya no se limitan a lo físico, ahora se extienden hasta el ciberespacio. Ahí, desarrollar estrategias o técnicas de venta es también fundamental (p.132).

En relación con las menciones que realizan los autores, definitivamente todo negocio requiere de una serie de técnicas que conformen la estrategia de ventas, cada una debe existir con un fin específico para las diferentes situaciones que represente adquirir un cliente potencial. Lo que definitivamente es indiscutible, es que la tecnología ahora agrega un elemento a las ventas que cambia por completo el ambiente, y es aquí donde los vendedores deben de ser capacitados y orientados para lograr actualizar sus técnicas a tendencias más atinadas a las necesidades del mercado y por ende modificar sus resultados.

Proceso de ventas

El proceso de ventas se ha conocido por años como uno que cuenta con cinco fases generales por las mismas debe pasar cualquier venta o al menos la mayoría, las mismas son: prospectación, presentación, negociación, cierre y post venta. Todas ellas cuentan con sub fases más detalladas. Este proceso es genérico, sin embargo, la aplicación del mismo depende mucho de la estrategia con la que cada empresa lo lleve a cabo. Es por ello que respetarlo y seguirlo al pie de la letra no asegura ningún éxito. Lo que si resulta de importancia es que toda entidad cumpla con las fases detalladas para tener una estructura departamental para poder llevar a cabo sus ventas de una forma más ordenada y funcional.

El proceso de venta según Prahalad y Ramaswamy (2015) es la sucesión de pasos que una empresa realiza desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta que se consigue una venta efectiva del producto o servicio de la compañía. Este proceso, cuando es representado gráficamente, tiene forma de embudo, ya que a medida que se va avanzando, no todos los potenciales clientes se convierten en compradores reales, y a su vez, las acciones para mantener los clientes captados suelen comportarse de manera contraria, ya que el cliente requiere con el tiempo mayores razones para seguir comprando (p.137).

El proceso de ventas es visto de manera global según Torres (2014) como “El proceso para realizar una venta, el mismo se debe captar y dominar sus partes, es necesario convertir al nuevo cliente en un amigo ya que se habrá dado solución a sus problemas, esto es la base de una carrera en ventas. Sus pasos son los siguientes: prospectar, precalificar, presentar, cerrar y referencias” (p. 81).

En el contexto de las ventas desde una óptica general, se pueden identificar los pasos o etapas como se expresa anteriormente. Se parte del hecho de que para que las ventas tengan una salud equilibrada y sean sostenibles en el tiempo, toda empresa debe velar para que todas las etapas de la misma se desarrollen de manera estratégica y planificada, y así todos los pasos y acciones a seguir para que los objetivos de ventas se alcancen.

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas consiste en todo el personal destinado para la tarea de vender, comprendiendo todas las herramientas físicas y tecnológicas con las que cuentan para desarrollar sus funciones. Se conoce en términos generales que este departamento es de los más importantes de toda organización, y consecuentemente debería de contar con al menos una persona destinada a darle dirección, visión, estructura y estrategia al mismo, también de un equipo de vendedores experimentados y especializados en el producto o industria.

Además, es deseable contar con colaboradores en la parte de back office o servicio al cliente, estos últimos, para que funjan como soporte en las labores más administrativas del proceso de ventas y que los vendedores puedan enfocarse más en la venta y así maximicen su tiempo. También, que asuman el rol del soporte post venta, ya que esta fase, determina mucho la recompra de un cliente actual, y si la misma recae solamente en el vendedor, por la saturación de trabajo usual de los mismos, puede ser un área con cierto descuido.

Ramani y Kumar (2011) indican que cuando se habla de fuerza de ventas se refiere a los recursos, tanto humanos como materiales, de los que dispone una empresa para la comercialización de sus productos o servicios. Así, el principal objetivo de una compañía se traduce en la obtención del máximo rendimiento de estos recursos, consiguiendo un buen equilibrio entre inversión y ventas con el fin de que le permitan alcanzar los mejores márgenes de beneficio (p.96).

Se puede diferenciar distintos tipos de fuerza de ventas en función de diversas características. Por un lado, las ya nombradas fuerzas de ventas humanas que se refieren al equipo de ventas, o las fuerzas de ventas materiales, en donde se identifican recursos, como, por ejemplo, un sistema informático de gestión de clientes o CRM. Por otro lado, también se establece otra tipología en función de su contratación, siendo una fuerza de ventas interna cuando el equipo forma parte de la compañía o una fuerza de ventas externa cuando se opta por el outsourcing. (Ramani y Kumar, 2011, p.101).

En relación con la fuerza de ventas, Caballero (2014) comenta que:

La fuerza de ventas también es denominada como el *task force* de la empresa y representa el conjunto de recursos humanos (agentes o vendedores) o materiales que conectan la empresa con el cliente actual y potencial. Su función principal consiste en detectar las necesidades y mejoras en el producto o servicio y ofrecerlo a los clientes.

Características de la fuerza de ventas:

La fuerza de ventas representa un importante papel en la empresa. Caballero (2014) señala que los agentes de ventas o vendedores son los responsables de poner en práctica la estrategia de ventas del departamento de marketing o ventas. Es una tarea significativa ya que, dependiendo de las habilidades y técnicas de ventas y capacidad de satisfacción al cliente, se podrá conseguir, en mayor o menor medida, el objetivo de ventas (p.18).

Por otro lado, Caballero (2014) comenta que la fuerza de ventas cobra una especial relevancia en cuanto a que es la imagen física y presencial de la empresa hacia los clientes y el público general. La fuerza de ventas tiene como objetivo realizar el cierre de la operación comercial y hacen de intermediarios hacia la operación postventa. Son uno de los principales recursos de información, tanto del cliente actual, como del potencial como del mercado y cambio de tendencias, convirtiéndose en asesores comerciales del proceso de ventas y representan ser un aliado informativo tanto para el cliente como para la empresa (p.18).

Según Caballero (2014) la correcta gestión de la fuerza de ventas es necesaria para maximizar los recursos humanos y materiales y para obtener el mayor rendimiento. En primer lugar, se ha de diferenciar la fuerza de ventas que trabaja en el ámbito interno de la empresa y la

que trabaja en el ámbito externo o fuera de las instalaciones de la organización, es decir, los agentes que van a visitar a clientes o clientes potenciales. Es en este caso cuando se requiere determinar una estructura de la fuerza de ventas externa para asignar las tareas comerciales. Se puede distinguir entre estructura por territorio, por producto o por cliente (p.18).

En concordancia con caballero, la fuerza de ventas protagoniza un papel de suma relevancia en toda organización. Gestionan la proyección de la empresa en el mercado y materializan las ventas que serán el medio utilizado por la misma, poder crecer, invertir y desarrollarse. En la medida que las organizaciones velen por el buen funcionamiento de la fuerza de ventas y la mantengan con los mínimos requerimientos para poder trabajar, los objetivos propuestos en la estrategia serán más alcanzables. Es por ello que una empresa deseosa de triunfar en los mercados actuales, debe invertir y suplir su fuerza de ventas como medida estratégica de crecimiento o en su defecto, mantenimiento en el mercado.

Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas consiste en el monto estimado que se planea vender en un lapso. Generalmente se maneja a un año y se divide casi de manera proporcional en los doce meses del año, sin embargo, en empresas donde un histórico de ventas delata ciertos comportamientos, en ocasiones hay presupuestos de ventas más elevados en unos meses que en otros. Lo anterior responde en gran manera a la naturaleza del producto, ya que puede ser uno que tenga cierta estacionalidad en etapas del año, o sean productos de temporadas especiales. El presupuesto de ventas define mucho la estrategia con la que se debe trabajar para alcanzar el objetivo deseado, buscando por todos los medios las posibilidades de que el mismo sea una realidad.

Que la fuerza de ventas esté comprometida con este presupuesto es muy relevante, ya que, del mismo, se planifican todos los gastos fijos y variables que debe enfrentar la empresa, además de las utilidades que se estiman dentro del similar. Si las ventas no empatan o superan este estimado, la empresa se ve en problemas bastante serios, ya que sus estimaciones no se cumplen y se desajustan muchas de las proyecciones que se tienen.

Caballero (2014), comenta que “los objetivos de ventas son las metas específicas, medibles y alcanzables que se establecen en un periodo determinado, en un área concreta a través de una

estrategia de actuación, invirtiendo un conjunto de recursos materiales y humanos con el objetivo de obtener un número determinado de ventas” (p.21).

Esta autora recomienda “ser positivos con la fijación de ventas, pero principalmente realistas. Comúnmente se fijan los objetivos atendiendo a los parámetros: Medibles, Alcanzables, Específicos y concretos, Fijados en el tiempo y Motivadores” (p. 21).

Caballero (2014) describe que:

La fijación de objetivos permite conseguir una correcta planificación comercial y realizar un seguimiento de las acciones comerciales con su correspondiente evaluación de los resultados.

Los objetivos pueden ser muy diferentes dependiendo de la tipología. De esta manera se pueden expresar de diferentes formas:

- Incremento del volumen de ventas.
- Volumen de ventas en unidades.
- Ingresos por ventas en unidades monetaria.
- Número de pedidos.
- Número de clientes nuevos.
- Número de visitas.
- Participación en el mercado.
- Venta media por cliente.

Para fijar los objetivos de ventas se presupone que no es el primer año de actuación de la empresa y que por tanto cuenta con un histórico de ventas que servirá como referencia para la fijación de objetivos de ventas del próximo año (pp.21-23).

Sánchez (2014) comenta en relación con los presupuestos de ventas:

El presupuesto de ventas es la estimación de ventas que una organización tendrá expresada en términos cuantitativos durante un periodo concreto. El presupuesto se obtiene a partir de una estimación de los futuros ingresos y gastos y del desempeño de la fuerza de ventas. Algunos pasos para realizar un presupuesto de ventas son, disponer la previsión de ventas,

determinar el pronóstico de ventas del sector y estimar el pronóstico de venta de la empresa. (p.33).

El presupuesto de ventas, en su defecto, consiste en la proyección de ventas esperadas y probables que la empresa puede proyectar de la manera más realista posible, contemplando todos los retos y obstáculos que el mercado ofrece para que el mismo sea alcanzado. La exactitud con la que dicho presupuesto se formule afectará toda la operación de ventas, dado que el mismo marca una pauta de metas por alcanzar para todos los integrantes de este departamento.

Técnicas de ventas existentes

Dentro de las técnicas de ventas actuales, se debe de mencionar que no todas las más usadas son las más efectivas, muchos vendedores en estos tiempos continúan haciendo uso de técnicas muy ambiguas y desactualizadas, mismas que en su momento fueron funcionales, y no es que ya no lo sean, sino, que actualmente se han descubierto tendencias de ventas que parten del neuromarketing, y que se enfocan más en el cliente que en el producto, que buscan más la persuasión que la presión al cliente, que tratan de generar relaciones a largo plazo y no ventas individuales con tal de cumplir con un número al mes. Las empresas que repuntan las acciones más exitosas en el mundo se están percatando de ello, y han sido pioneras en capacitar vendedores para que desarrollen sus funciones de una manera más estratégica y eficiente.

En relación con las técnicas más relevantes posibles dentro de las ventas, Torres (2014) presenta lo siguiente:

Técnica AIDDA

También conocida como la técnica de los estados de ánimo. La venta está fundamentada en la idea de que la mente del consumidor pasa por varias etapas sucesivas antes de decidir por una compra.

Técnica Praincodereci

Pasos y fases de la operación de ventas praincodereci:

PR = Pre contacto. Paso preliminar del proceso de ventas.

PR = Presentación. Crea en el prospecto una curiosidad, de este modo el prospecto estará pendiente y prestará atención.

A = Atención. Crea en el prospecto una actitud receptiva, logra obtener y mantener su atención.

IN = Interés. Es la presentación de los argumentos de ventas.

CO = Convicción. Es la presentación de pruebas, hechos y demostraciones que corroboran las afirmaciones de lo argumentado.

DE= Deseo. Es el momento adecuado para manejar las motivaciones del prospecto.

RE= Resolución. Es el momento de desvanecer objeciones y obstáculos.

CI= Cierre. El momento de la decisión por parte del prospecto, si se han dado correctamente los pasos anteriores, la venta estará cerrada.

Algunas otras técnicas son

De la pregunta. Es cuando el vendedor formula una pregunta y el comprador se obliga a responder, ya sea por cortesía, costumbre, curiosidad o educación.

De la curiosidad. Es cuando el vendedor logra despertar la curiosidad en el prospecto, lo más probable es que querrá seguir escuchando al vendedor.

De la visión. Es cuando el vendedor desvanece objeciones argumentando efectos positivos a futuro.

De las tres R. Esto es cuando un vendedor ofrece a su cliente un producto con el mismo puede obtener una reposición, reparación o un reembolso.

Del obsequio. Es cuando ofrecemos un pequeño detalle al prospecto (llavero, pluma, cerillos, etcétera), utilizamos dicho obsequio para que el cliente se sienta obligado y agradecido.

Del flaqueo. También se le conoce como técnica del bumerang, es no darse por vencido y volver a insistir en el prospecto hasta lograr el cierre.

Del interés especial. Es donde los posibles clientes sienten interés especial por sus hogares, salud, ingresos, trabajos y aficiones

De la encuesta. Está basada en una investigación para conocer las necesidades del cliente en perspectiva y de las personas que se encuentran en circunstancias parecidas.

Del servicio. El vendedor apoya su oferta al adicionar uno o más servicios

De la recomendación. El vendedor se presenta y afirma que alguien lo envió.

De la demostración. El vendedor utiliza modelos, muestras, planos, diagramas, fotografías y, por supuesto, el producto.

De la mercancía a la vista. Se inicia la venta con una observación acerca de la mercancía.

Venta personal. Es la principal técnica que se utiliza para efectuar y aumentar las ventas. Consiste en una interacción cara a cara con los compradores potenciales. De esta manera, es el medio más flexible de promoción y también el más caro. Su característica distintiva es la comunicación en dos sentidos entre el vendedor y comprador, con una retroalimentación inmediata en la forma de intercambios verbales, expresiones y gestos. (pp 74-78).

Torres presenta un serial de técnicas bastante atinadas al mundo de las ventas, las que han dirigido al éxito a muchos empresarios y vendedores. Sin embargo, cabe mencionar que en la actualidad hay propuestas más modernas y efectivas que pueden ser usadas, las cuales contraponen costumbres y creencias en el mundo de las ventas que han existido por años y que, de manera natural, los clientes han ido siendo más resistentes a las mismas. Este hecho ha obligado a migrar a estas nuevas prácticas más dotadas de estrategias.

Elementos de la fuerza de ventas

La fuerza de ventas está compuesta por distintos elementos, que todos juntos y trabajando en óptimas condiciones son quienes le dan un sentido comercial a toda organización. En la diversidad de modelos de negocios, estructuras comerciales y estrategias, podemos encontrar muchos elementos diferentes y algunos coincidentes, sin embargo, a groso modo, se pueden

mencionar los siguientes: una jefatura de ventas, el equipo de vendedores y vendedoras y los colaboradores de servicio al cliente. Esto en términos muy generales.

Muchas empresas tienen otros funcionarios como supervisores, asistentes de vendedores, asistentes del gerente de ventas, call center de venta y post venta, entre otros. También se le suma a la fuerza de ventas, las herramientas con las que trabajan, por ejemplo, sus equipos tecnológicos, como computadoras o celulares, la flotilla vehicular destinada para ventas, los softwares de ventas o CRM, entre otros elementos. Toda la unidad entre estos componentes funcionando, son quienes ponen en marcha las ventas de toda empresa,

Utilidades

Las utilidades son los resultados cuantitativos obtenidos después de un periodo de tiempo determinado. Se obtienen de la operación de restarle a las ventas todos los gastos de la operación, y ese monto que queda usualmente es la utilidad. Esta, debe ser cuidada y estimada muy detalladamente, ya que los gastos fijos y variables son realidades a las que se les debe hacer frente pase lo que pase, y muchas veces por una mala planificación estratégica para que la fuerza de ventas trabaje, se cierra un periodo con utilidades por debajo de lo esperado, o en el peor de los casos, sin utilidades.

Según Caballero (2014) la palabra utilidad la entendemos como el interés o provecho que se obtiene de algo.

En cuanto al comercio, se mencionan tres tipos de utilidades, la Utilidad total, se trata de la utilidad que brinda la cantidad consumida de un bien, la Utilidad marginal, que se refiere al incremento que se produce en la utilidad total al consumir la última unidad de dicho bien y la Utilidad bruta, conocida como la diferencia entre los ingresos de una empresa y los costos de ventas, la Utilidad operacional sin embargo, esta no tiene en cuenta todos los conceptos que aparecen en un estado de resultados y por último La Utilidad neta se entiende como la utilidad obtenida al restar y sumar la Utilidad operacional, los gastos e ingresos no operacionales, los impuestos y la reserva legal. Es decir, sería la utilidad que se repartiría a los socios.

Por otro lado, Saxe y Weitz (2012) comentan que las utilidades

Parten de los precios que se fijan de los productos o servicios vendidos. El precio es un elemento clave en la economía de todos porque es una referencia y un límite monetario que impacta el presupuesto del consumidor. Además, es el instrumento de comunicación más tangible que tiene una empresa con sus clientes. En las industrias de consumo los productores usan el precio para competir en el mercado al mayoreo y para posicionarse en el mercado al menudeo o retail, mientras que los retailers lo hacen para competir con otras tiendas y para generar ganancias económicas. Esta combinación de prácticas puede afectar a los mercados, al grado de promover ambientes anticompetitivos y una distribución desigual de las ganancias, impactando a los consumidores, empresas y por ende sus utilidades (p.244).

En consecuencia, de esta información, se comprende que las utilidades son consecuentes a toda la formulación de la estrategia de ventas que la empresa pueda tener. Así, se puede identificar partiendo de la situación de utilidades de la empresa, si su estrategia anda bien o por el contrario necesita cambios. En general la utilidad debe ser tomada en cuenta dentro del plan de precios de la empresa y la mismas debe resguardarse en todo el proceso de ventas, buscando que lo que se espera tener como utilidad de las ventas se respete y se resguarde el interés de la empresa.

Utilidades empresariales

Las utilidades empresariales son las ganancias de la actividad comercial de la empresa. Son las que impulsan a los empresarios a desarrollar cualquier negocio. En casos, hay inversiones muy elevadas de por medio, en otros es una intermediación como el caso de los distribuidores. En ciertos comercios las utilidades son generadas de manera más acelerada, en otros es más lento. El tema es que el comportamiento de las mismas, responde mucho a la naturaleza del comercio y al riesgo inmerso en el mismo.

Saxe y Weitz (2012) comentan que:

El volumen de ventas, en economía, es una magnitud contable que agrega todos los ingresos que una empresa o unidad contable ha tenido, con motivo de su actividad ordinaria, en un periodo de tiempo determinado. Los ingresos son contabilizados cuando se realizan independientemente del flujo monetario, es decir, no se tiene en cuenta el momento de realización del pago del mismo. Además, el volumen de ventas o de negocio se ve

aumentado a medida que crece la actividad por parte de la empresa y no cuando se producen aportaciones dinerarias por parte de los socios. El volumen de ventas es una de las partidas que componen el resultado operativo. Por otra parte, el volumen de ventas es una magnitud de gran importancia a la hora de evaluar el tamaño y la solvencia de una empresa.

Es entonces que se entiende que las utilidades empresariales parten del volumen de ventas que la empresa pueda tener. Se pueden estimar las mismas usando el histórico de ventas y también capturando un porcentaje de crecimiento realista y alcanzable que brinden el recurso económico necesario para que la operación se mantenga saludable. Este ejercicio debe ser minucioso y debe estipularse claramente en los parámetros a seguir por parte de los vendedores, siendo esta la base para la propuesta de negocios con la que la empresa se desarrollará.

Además, cabe mencionar que las utilidades son las que le dan sentido al mercado. Un sector que no sea atractivo ganancialmente, será uno en el que se invertirá poco. Es por ello que hay actividades comerciales que han ido desapareciendo con el paso de los años, y el mercado ha migrado a destinos más atractivos. Las utilidades empresariales son las que ponen en funcionamiento a las mismas, ya que son las que permiten la reinversión para crecer y poder seguir funcionando.

Proyección de utilidades

La proyección de las utilidades es un ejercicio muy sigiloso y detallado. El éxito en este proceso, parte mucho de la experiencia de quien lo realiza, ya sea por el conocimiento previo de la empresa en la que se esté desarrollando dicha proyección, o por el conocimiento de la industria más la investigación de las posibilidades y potencial de la empresa. Esta proyección debe ser muy atinada a las posibilidades de la empresa, además realista y alcanzable. En ocasiones, muchas organizaciones proyectan utilidades que no pueden alcanzar, y de manera irresponsable, asumen compromisos y posiciones de responsabilidad esperanzados en las mismas, teniendo que enfrentar posteriormente situaciones muy nocivas para la empresa por el desfase entre los resultados obtenidos y los esperados.

Caballero (2014) presenta en relación con la proyección de utilidades:

La predicción de los objetivos de venta consiste en determinar de manera fiable una estimación de las ventas futuras que se van a conseguir para el próximo periodo. La previsión de las ventas es un dato de vital importancia ya que en base a él se determinarán los objetivos de ventas y la estrategia comercial.

La importancia de la predicción de ventas

La capacidad de predecir las ventas futuras es esencial en el desarrollo de los planes de inversión, producción, distribución, comercialización y marketing del producto. En el ámbito empresarial, la previsión de ventas supone adelantarnos a nuestros competidores y por tanto poder actuar de forma más rápida situando a nuestra empresa en una posición ventajosa en el mercado. Además, el establecimiento de objetivos basados en la predicción de ventas y en el tamaño del mercado será mucho más realista y adecuado.

La importancia de la predicción de ventas se pone de manifiesto, especialmente, en los productos estacionales cuyas ventas se producen tan solo, o en buena parte, en un periodo de tiempo determinado del año por su carácter temporal. Caballero, Sánchez de Puerta, Pilar. Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales (pp. 28-29).

Torres (2014) dispone que la proyección de:

El pronóstico de ventas es una estimación de las ventas futuras (ya sea en términos físicos o monetarios) de uno o varios productos (generalmente todos) para un periodo determinado. Realizar el pronóstico de ventas nos permite elaborar el presupuesto de ventas y, a partir de este, crear los demás presupuestos; como el de producción, de compra de insumos o mercadería, requerimiento de personal, flujo de efectivo, entre otros.

En otras palabras, hacer el pronóstico de ventas nos permite saber cuántos productos vamos a producir, cuánto necesitamos de insumos o mercadería, cuánto personal requeriremos, cuánta inversión y otros factores; y de ese modo, lograr una gestión más eficiente del negocio, permitiéndonos planificar, coordinar y controlar actividades y recursos. Asimismo, el pronóstico de ventas nos permite conocer las utilidades de un proyecto (al restarle los futuros egresos a las futuras ventas), y así, conocer la viabilidad del

proyecto; razón por la misma el pronóstico de ventas suele ser uno de los aspectos más importantes de un plan de marketing (p. 131).

La proyección de las utilidades, en síntesis, es un proceso del que toda la organización debe ser protagonista. Sin embargo, como factor común de la mayoría de empresas, es una responsabilidad que se le atribuye al departamento de ventas. Teniendo clara esta realidad, resulta vital que la proyección de utilidades sea un trabajo en conjunto para que el resguardo de las mismas esté en manos de todo el equipo de trabajo de la organización, y visto de manera estratégica, es aquí donde se logra maximizar la productividad de todas las áreas

Elementos para proyectar las utilidades

Muchas empresas parten de su experiencia y del giro del negocio para poder proyectar sus utilidades. También hacen uso de las estadísticas basadas en los históricos de ventas de años anteriores. Sin embargo, cada año presenta elementos muy variables, de los que no se puede despercibir la gerencia de una entidad. Tomar un histórico y aumentarle un porcentaje de manera automática no siempre es lo más recomendable, sin embargo, es bastante normal. Aunque en muchas ocasiones esta práctica ronda mucho a la realidad que se vive en el año de ventas, hay elementos que permiten sacar mayor provecho y ser más exactos entre el reto del mercado y las capacidades de la empresa. Es por ello que se debe ser más analítico y planificador en la etapa de proyectar las utilidades.

Caballero (2014) presenta los siguientes métodos para la proyección de utilidades:

Métodos de predicción de ventas

El Panel de Ejecutivos/juicio de ejecutivo, que se trata de realizar una estimación de las ventas futuras a partir de la opinión y experiencia de directores y ejecutivos de la empresa. La intención de compra de los clientes, este método de predicción de las ventas se basa en la intención de compra de los usuarios del producto respecto al periodo que se pretende prever. El método Delphi, que es similar al panel de ejecutivos, con la diferencia que no solo opinan los directivos de la empresa, sino que se reúne a expertos del sector y otras personas relacionadas para completar un cuestionario que determina los criterios necesarios para establecer una previsión de ventas. El

análisis de series temporales, que se trata de analizar los datos históricos de ventas y a partir de ellos realizar previsiones de ventas futuras.

Por otro lado, Torres (2014) comenta en relación como se deben proyectar las utilidades:

Métodos, pronósticos generados a partir de información que no contiene una estructura analítica bien definida, la participación de la fuerza de ventas, consiste en pronosticar las ventas con las estimaciones de la fuerza de ventas (vendedores, distribuidores, jefes de ventas, etcétera). Este método puede generar pronósticos muy precisos si los vendedores son personas competentes, ya que el vínculo directo con el mercado los hace personas claves, aptas para hacer dicho pronóstico, el juicio de los ejecutivos, que al igual que el método anterior, puede ser acertado si los ejecutivos han sido competentes; pero, por lo general, se trata más de conjeturas.

En relación con la proyección de utilidades, se puede identificar que toda empresa cuenta con muchas fuentes de información de las cuales puede tomar datos para incorporar en sus análisis. Sin embargo, es precisamente esto lo que marca una gran diferencia entre una empresa que analiza y planifica de manera profesional y concreta, y de otras que, en su defecto, están más a la corriente de lo que suceda en su nicho de mercado. Parte del éxito en las proyecciones proviene de la experiencia, compromiso y eficiencia de los colaboradores que tengan en sus manos dicha responsabilidad.

Impacto de ventas

Toda la gestión integral de las ventas, genera de manera indirecta un impacto en todo cliente que se relacione comercialmente con la empresa. Este efecto es en la mayoría de casos, el causante de la recompra y fidelidad de muchos clientes a un producto o servicio, por ello, resulta determinante identificar mismo es el impacto que tienen las empresas producto de su estrategia de ventas en lo clientes de su mercado meta.

Ballina (2007) comenta que “la medición del impacto de las ventas es una cuestión muy importante tanto para realizar el balance de los resultados como para permitir sobre la tipología de

la técnica promocional más adecuada a cada caso. Además, debe considerarse el alto y creciente nivel de recursos económicos destinados por las empresas a la promoción de ventas y su impacto. Y es donde se logra tener impacto en los clientes, cuando se desarrolla una adecuada promoción de ventas” (p.29).

A su vez Caballero (2014), fundamenta que el impacto de ventas tiene más que ver con dos aspectos inmediatos a medir:

Son la eficacia y eficiencia. Es importante distinguir entre estos dos términos, ya que mientras que en el lenguaje común se usan indistintamente; el primero se refiere al incremento en volumen de ventas producido por una actividad promocional. El segundo, la eficiencia, se refiere a las implicaciones económicas de la promoción o contribución económica de la misma. De lo anterior, se deduce, que la eficacia es una medida comercial, mientras que la eficiencia es una medida económica” (p.78).

En relación con ambos enfoques, definitivamente la gestión estratégica de las ventas siempre será motivo de ventaja para cualquier empresa que se empeñe en que se realice de la manera óptima. Es ahí donde recae el tema de la inversión para poder vender, mismas que parte desde la capacitación a vendedores hasta el material promocional. Sin embargo, está claro que debe existir un equilibrio entre el costo que se asume para poder vender y las ventas como tal. Sin embargo, aquí es donde muchos negocios encuentran incongruencias y replantean su camino.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Antecedentes de la empresa

La empresa BIS Costa Rica fue fundada en 1987, como parte de un proyecto de los EEUU llamado Regional Technical Aid Center (RTAC). Este proyecto asignó para Costa Rica a la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), que junto con otras instituciones en la región operaban para la RTAC. Para el año 1997, la operación de Costa Rica se independizó y pasó a llamarse Books, Information and Service (BIS), mismo que hasta la fecha opera de manera independiente y con un capital totalmente nacional.

La empresa BIS Costa Rica tiene como visión ser un proveedor referente de libros y material educativo para los estudiantes del país, siendo una empresa a la vanguardia en temas de la expansión de la educación mundial. También la misión con la que opera es brindar los medios necesarios para que los estudiantes tengan acceso a la educación de primer mundo en su proceso educativo. Los valores con los que trabaja son la honestidad, integridad, compromiso, lealtad, servicio al cliente y responsabilidad.

Enfoque

Para toda investigación, Hernández y Sampieri (2014) comentan que “los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos” (p.2).

Ningún enfoque resulta mejor que otro, simplemente definen ciertas características que según el tema a investigar y los objetivos que se planteen, se utiliza uno u otro, o en su defecto el mixto, con la intención de poder dar un abordaje a la investigación más correcto y atinado.

El enfoque cuantitativo cuenta con ciertas características, por ejemplo, tiene planeamientos acotados, mide fenómenos, utiliza estadística, prueba de hipótesis y teoría. Por otro lado, los procesos que sigue este enfoque son el deductivo, el secuencial, el probatorio y analiza la realidad objetiva. Parte de las bondades que aporta este enfoque a la investigación es que generaliza los resultados, tiene control sobre los fenómenos, es preciso, tiene replica y predicción. Estos rasgos

con los que cuenta este enfoque sugieren que la investigación sea abordada desde hechos existentes y que a través de todas sus características estos sean probados y a partir de ellos puedan sacarse resultados y por ende concluir y recomendar (p.3).

Hernández y Sampieri (2014) se refieren al enfoque cuantitativo:

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis (pp.4-5).

El enfoque cualitativo por su parte, es aplicado cuando hay planteamientos más abiertos que van enfocándose, se conducen básicamente en ambientes naturales, los significados se extraen de los datos y además no se funda en la estadística. Su proceso es inductivo, recurrente, analiza múltiples realidades subjetivas y no tiene secuencia lineal. Como parte de los beneficios que aporta este enfoque se puede encontrar que tiene una gran profundidad en los significados, una gran amplitud, mucha riqueza interpretativa y contextualiza el fenómeno. El abordaje de una investigación con este enfoque, parte más de hechos inexistentes que se deseen comprobar en el proceso (p.3).

Hernández y Sampieri (2014) comentan respecto al enfoque cualitativo que:

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los *estudios cualitativos* pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primeramente, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y

resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio (p.7).

A su vez, el enfoque mixto sugiere la combinación de ambos enfoques, tanto el cualitativo como el cuantitativo. Este evento es muy frecuente ya que muchas investigaciones tienen rasgos de ambos y se vuelve necesario aplicar ciertos elementos que ambos tienen para poder desarrollar el proceso investigativo. Además, en la aplicación de los instrumentos es donde se vuelve de suma importancia la aplicación de algunos que pertenecen a uno u otro enfoque, esto para poder extraer la información de una manera más certera y poder analizar los eventos con perspectivas y datos más cercanos a la realidad del problema estudiado (p.3).

Enfoque de la investigación

Para la presente investigación realizada en la empresa BIS Costa Rica, el abordaje del problema se va a realizar desde el enfoque cuantitativo, partiendo del hecho de que el fenómeno de estudio ya está dado, además, para poder validar todos los elementos investigados se debe realizar la aplicación de la estadística.

Por otro lado, se está partiendo de una hipótesis de estudio mediante la cual se está planteando el problema y se desea validar contra la información que se vaya a tomar si dicha hipótesis se cumple o no. También existe la necesidad de medir y estimar la magnitud del fenómeno investigado que, en este caso, es el impacto en las utilidades de ventas por parte de la estrategia implementada.

Alcance

Hernández et al. (2014) definen que una investigación cuantitativa puede tener cuatro alcances, el exploratorio, correlacional, descriptivo o explicativo. Los cuatro tienen características que permiten al investigador aplicarlos según el objeto de estudio y su naturaleza, además de lo que el mismo desee con la investigación.

No es de carácter obligatorio aplicar solamente un alcance a un estudio, perfectamente el tema puede tener características de dos alcances, lo que, si es recomendable, es aplicar máximo dos de manera inicial para lograr definir el rumbo de la investigación, sin embargo, puede darse el

caso, de que un estudio que inicie con un alcance termine con otro de acuerdo con los resultados del mismo (p.90).

Hernández et al (2014) indica en relación con el alcance descriptivo:

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (p.92).

En el caso de la investigación para BIS Costa Rica, el alcance según las características de la misma, partiendo de lo que Hernández et al (2014) define al respecto, se considera que la misma será abordada desde un alcance descriptivo, ya que lo que se desea es realizar un análisis basado en la descripción de algunas variables que permitan validar el objetivo de la investigación y que a su vez den respuesta al problema de investigación.

En el sentido que se requiere conocer la relación existente entre la estrategia de ventas de BIS Costa Rica y las utilidades por ventas, el alcance correlacional es el indicado para analizar las variables y sus relaciones, establecer parámetros de relación, a la vez observar el causante de comportamientos acentuados dentro de la venta realizada por la empresa y poder conocer a fondo, como un elemento lleva a fondo. Por ende, concluir en aspectos de relevancia que aporten a la propuesta a generar para el giro positivo que se pretende sugerir.

Según Hernández et al (2014), el diseño es un “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (p.128). Dentro de los tipos de diseño para una investigación se encuentra el experimental y el no experimental.

En el caso de la presente investigación, se tendrá un diseño no experimental que consiste según Hernández et al (2014) en Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de

variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. El diseño experimental puede ser de dos tipos, transeccional o transversal y el longitudinal o evolutiva.

Hernández et al (2014), describe que el diseño experimental transeccional “describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto” (p.158). A su vez define el diseño experimental longitudinal como “estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos” (p.159). Para la investigación en BIS Costa Rica, partiendo de la teoría, el tipo de diseño que aplica es el transeccional.

En cuanto al diseño transeccional, se encuentran tres tipos, el exploratorio, descriptivo y correlacionales-causales. En el caso de la presente investigación, el diseño transeccional que aplica según el abordaje del tema, es el descriptivo, que según Hernández et al (2014) es un tipo de estudio que “tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción (p.155).

Población

Hernández et al (2014) citando a (Lepkowski, 2008b) menciona respecto a la población “así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (p.174). Para la investigación en marcha, se cuenta con dos poblaciones. Una de ellas es la población de BIS Costa Rica, en adelante se hará referencia a la misma como población A. La otra población a tomar en cuenta, comprende una parte de los clientes de BIS, en adelante se hará referencia a la misma como población B.

Para la población A, se tomará en cuenta a los colaboradores del equipo de ventas y el departamento administrativo, a su vez se tomará cierta información de otros departamentos como el de bodega del que se pretende tomar algunos datos relevantes para la investigación.

La población B es comprendida por un conjunto de clientes con características similares, que permitan validar las herramientas de la estrategia de ventas ha obtenido mayor impacto en ellos.

Es relevante mencionar que, en el caso de esta población, el sesgo es una realidad que se puede presentar al ser parte de la organización y ser quienes le dan sentido y dirección a la estrategia. Sin embargo, el abordaje del tema a través del cuestionario, es lo que va a permitir mitigar un efecto de sesgo.

En contraparte a lo anterior, es importante recalcar que la única población a la que le interesa estos resultados es la de la propia empresa, los cuales no serán generalizados para el resto del mercado, por lo que se vuelve inevitable obtener la información para los análisis de la población A.

Muestra

Hernández et al (2014) comenta que “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el mismo se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población (p.173). Según lo mencionado respecto a la población, en el caso de la investigación para BIS Costa Rica, la muestra de la población A, corresponde a los miembros del departamento de ventas y administrativos de la empresa. Dichos colaboradores son elegidos por su relación directa con el fenómeno en estudio.

En el caso de la población B, corresponde a un conjunto de clientes de la empresa en estudio. Los mismos tienen características entre sí que los califica para poder validar con ellos la variable de estudio. Los elementos de relación son, la cantidad de años que se han mantenido comprando a la empresa, el volumen de compra, la preferencia evidente de comprar con BIS Costa Rica, la relación comercial estable de ambas partes. Los clientes que cumplen con estas características casualmente pertenecen al segmento de los principales para la empresa.

Dadas las circunstancias mencionadas anteriormente, el tipo de muestra que se tiene para ambas poblaciones es no probabilística. En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la

investigación o los propósitos del investigador (Johnson, 2014, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Battaglia, 2008b).

Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (p.176).

Tamaño de la muestra

Para la población A, la muestra será de 12 personas, de los departamentos de ventas y administrativos. Por las características de esta investigación, los elementos de la población serán escogidos por su relación directa con el tema investigado.

Numéricamente hablando, para la muestra B, se cuenta con cincuenta clientes top como población total calificada para ser tomada en cuenta, se tomará una muestra representativa de los mismos de un 20%, para un total de 10 clientes a entrevistar.

Lugar y fecha en que se va a tomar la muestra.

Para la investigación de la empresa BIS Costa Rica, la muestra será tomada en San José, en el primer trimestre del 2019.

Instrumento de recolección de información

Dentro de los instrumentos utilizados dentro del enfoque cuantitativo, se encuentra el cuestionario. Hernández et al (2014) citando a Chasteauneuf (2009) menciona que el cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (p.217).

Los tipos de preguntas usualmente son abiertas y cerradas en el mismo. También se pueden encontrar registros del contenido (análisis de contenido) y observación cuantitativa, pruebas estandarizadas, recolección de información factual e indicadores (análisis de datos secundarios de registros públicos y documentación) y metaanálisis, así como otras clases de mediciones. Hernández et al (2014), p.217.

En el caso de la muestra A, se va a ser uso del cuestionario (ver anexo #2) con el tipo de pregunta cerrada con varias opciones de respuesta, según Hernández et al (2014), las preguntas cerradas son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar (p.250). Así se delimitarán las respuestas en escalas y con características que ubicarán la información que se desea validar.

Para el caso de la muestra B, el instrumento a utilizar en la presente investigación va a ser el cuestionario (ver anexo #3). Primeramente, por razones de acceso a los espacios libres de la población a entrevistar y además por el tipo de información que se desea extraer. Este instrumento va a permitir lograr la mayor cercanía a la realidad de la empresa por su forma de aplicación y abordaje del tema. Las preguntas a realizar serán de tipo cerradas con varias opciones de respuesta, principalmente por temas de delimitar la información que se va a obtener y para poder tener una mejor forma de analizar los datos.

Aplicación del instrumento

Para la aplicación del cuestionario, se va a entregar el mismo a los entrevistados, se les dará una breve explicación para responder, un espacio de tiempo programado para que lo respondan de manera anónima y finalmente se toma el mismo para su debido proceso. Se estima que la aplicación no les tome más de diez minutos.

Estructura del instrumento

El cuestionario va a tener preguntas de tipo cerradas, donde el entrevistado tenga mayor oportunidad de opinión y no se vea delimitado por preguntas de tipo cerradas. La formulación de las preguntas será clave en la toma de datos medulares para la investigación, por ende, la pregunta abierta da ese espacio de poder lograr sustraer los datos que interesan.

Cuadro estratégico población A.

Fecha	Lugar	Hora	Entrevistado
4-mar-19	Oficinas BIS Costa Rica	9:00 a. m.	Catalina Miranda
4-mar-19	Oficinas BIS Costa Rica	10:00 a. m.	Gabriela Loaiza
4-mar-19	Oficinas BIS Costa Rica	11:00 a. m.	Jaime Meza
5-mar-19	Oficinas BIS Costa Rica	9:00 a. m.	Hubert Walker
5-mar-19	Oficinas BIS Costa Rica	10:00 a. m.	Laura Cruz
5-mar-19	Oficinas BIS Costa Rica	11:00 a. m.	Alex Cruz
6-mar-19	Oficinas BIS Costa Rica	9:00 a. m.	Esteban Huertas
6-mar-19	Oficinas BIS Costa Rica	10:00 a. m.	Enrique García
6-mar-19	Oficinas BIS Costa Rica	11:00 a. m.	Maricruz Pérez
6-mar-19	Oficinas BIS Costa Rica	12:00 p. m.	Víctor Solís
6-mar-19	Oficinas BIS Costa Rica	1:00 p. m.	Olga Bermúdez
6-mar-19	Oficinas BIS Costa Rica	2:00 p. m.	Lorena Suárez

Cuadro estratégico población B.

Fecha	Lugar	Hora	Entrevistado
7-mar-19	Saint Clare	8:00 a. m.	Saint Clare - Norma Calvo
7-mar-19	Saint Paul	10:00 a. m.	Saint Paul - Victoria Córdoba
7-mar-19	Bilingüe Sonny	12:00 p. m.	Bilingüe Sonny - Erika Rivera
7-mar-19	Colegio Marista	2:00 p. m.	Colegio Marista - Mónica Ulloa
7-mar-19	Inmaculada Jacó	4:00 p. m.	Inmaculada Jacó - Luis Coto
8-mar-19	Weizman	8:00 a. m.	Weizman - Rebeca Juárez
8-mar-19	Colegio Miravalle	10:00 a. m.	Colegio Miravalle - Mónica Herrera
8-mar-19	Saint Mary	12:00 p. m.	Saint Mary - Héctor Marín
8-mar-19	Saint Jude	2:00 p. m.	Saint Jude - Daniela Zamora
8-mar-19	Humboldt	4:00 p. m.	Humboldt - Carmen Sibaja

Análisis de datos

Hernández et al (2014) indica en relación con el análisis de datos cuantitativos:

Al analizar los datos cuantitativos debemos recordar dos cuestiones: primero, que los modelos estadísticos son representaciones de la realidad, no la realidad mismo; y segundo, los resultados numéricos siempre se interpretan en contexto, por ejemplo, un mismo valor de presión arterial no es igual en un bebé que en una persona de la tercera edad (p.270).

En el caso de la investigación de BIS Costa Rica, los datos cuantitativos van a ser analizados con la ayuda de un software, mismo que brinde la información de una manera clara, ordenada y valiosa. Para ello, se debe tener la información en el formato que el mismo requiera para que haya compatibilidad entre la forma de la información que se tiene y la que el software solicite. La recomendación actual, es que dicho análisis se haga de esta manera, y se deje atrás los trabajos manuales que primeramente llevaban mucho tiempo y predisponían al analista al error.

Como refuerzo a lo anterior, Hernández et al (2014) comenta que:

En la actualidad, el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora u ordenador. Ya casi nadie lo hace de forma manual ni aplicando fórmulas, en especial si hay un volumen considerable de datos. Por otra parte, en la mayoría de las instituciones de educación media y superior, centros de investigación, empresas y sindicatos se dispone de sistemas de cómputo para archivar y analizar datos (p. 272).

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Presentación

La investigación realizada, tuvo como objetivo analizar el impacto de la estrategia de ventas, en las utilidades de BIS Costa Rica, en San José, el primer cuatrimestre del 2019. Con este planteamiento se pretendió identificar si la gestión que realiza el departamento de ventas de la empresa es suficiente como para afectar significativamente las utilidades de la empresa. A la vez, se pretendió observar las posibles alternativas de estrategias de ventas recomendables y comparar si lo que BIS Costa Rica desarrolla en este departamento es lo ideal para su giro de negocios y para sus objetivos. Dicha investigación se realizó con un enfoque cuantitativo por sus características.

Se contó con dos poblaciones de estudio, de las mismas se extrajo la información pertinente a través de dos instrumentos, ambos cuestionarios. Una de las poblaciones fue el personal interno de la empresa, mismo que se nombró población A. Los miembros de esta población fueron escogidos por su relación directa con el tema de investigación. La otra población, estuvo compuesta por diez clientes top de la empresa, representando un 10% de la población total de clientes calificados para poder extraer la información necesaria. A esta población se le denominó como la B.

El instrumento utilizado para la población A fue un cuestionario de preguntas cerradas, el mismo contó con nueve ítems. El mismo se dividió en tres partes debido a las tres variables de estudio que se abordaron. El instrumento para la población B, también fue un cuestionario de preguntas cerradas, nueve en total. También estuvo dividido en tres partes contemplando las mismas tres variables de estudio.

Para el instrumento utilizado en la población A, en la primera parte se abordó la variable de estrategia de ventas, destinando cinco ítems para extraer la información. Se plantearon preguntas en relación con el trabajo realizado en términos generales por parte del departamento de ventas, por ejemplo, el seguimiento, el servicio de la fuerza de ventas, la asesoría del departamento y la relación directa entre la gestión de los vendedores y la toma de decisiones de compra. También se abordó el tema de los descuentos que la empresa le otorga de manera directa a los clientes, tratando de identificar como percibe los mismos el cliente y que tanto influyen en su decisión de compra.

En la segunda parte se abordó la variable de estudio Utilidades. Para la misma, se destinaron tres ítems del cuestionario y se abordaron temas relacionados con el comportamiento de compra en el último año, puntualmente si el mismo ha ido en aumento, también se cuestionaron los precios de BIS Costa Rica en relación con los de la competencia. En la tercera parte, se aplicó un ítem destinado a identificar el impacto que ha tenido la estrategia de descuentos de la empresa en las decisiones de los clientes, con el fin de señalar si las utilidades están siendo impactadas significativamente por esta acción.

Para la población B, en la primera parte del instrumento se abordó la variable estrategia de ventas. Los temas planteados en cinco enunciados fueron calificando el trabajo realizado por los vendedores, su seguimiento en las diferentes etapas de la venta (preventa- venta – post venta), la relación existente entre el trabajo que desempeña este departamento y la decisión de compra del cliente, buscando identificar si el departamento como estrategia de ventas es funcional y si tiene influencia real en el cliente, por último, la labor de asesoría que realiza el vendedor.

Para la segunda parte del instrumento, se aplicaron tres ítems relacionados a la variable de estudio Utilidades. El comportamiento de las compras durante el último año, los precios de BIS en relación con los demás competidores del mercado y el monto de la última compra que se realizó, fueron temas que se abordaron para extraer la información deseada. Para la tercera y última parte del instrumento, se expuso un enunciado buscando identificar el impacto en las utilidades de la empresa producto de los descuentos que se le atribuyen al cliente en sus compras, esto para validar la mucha o poca importancia que tienen los mismos en las decisiones de compra de los clientes.

El tipo de pregunta utilizado en ambos cuestionarios, fue el cerrado, brindado escalas de Likert para las opciones de respuesta. Para la muestra A, fueron tomados en cuenta 12 colaboradores de la empresa, todos del departamento de ventas o del administrativo. Los mismos, fueron elegidos por su relación directa con el tema investigado y a la vez, por conveniencia del investigador. Partiendo del hecho de que la muestra no probabilística tiene esa flexibilidad, se hizo valer esta característica escogiendo colaboradores de confianza que pudiesen brindar la información precisa y verás para la investigación.

La muestra B, está compuesta por 10 clientes pertenecientes a la categoría llamada top dentro de la empresa. Los mismos con características compartidas como el historial de compra, el

monto de las compras, el nivel de recompra, los años que se han mantenido comprando a la empresa, el crecimiento sostenido en las compras, entre otros. Con esas características se tiene una cantidad de 50 clientes, optando por utilizar una muestra del 10% de la población, siendo la misma representativa y portando la información necesaria para abordar el estudio de las variables.

Estrategia de ventas

Los resultados que se van a analizar en este caso, están directamente relacionados con la población A, compuesta por el personal de la empresa BIS Costa Rica.

Pregunta N°1 del cuestionario

¿Cómo considera usted el trabajo realizado por los ejecutivos de ventas de Bis Costa Rica?

Con esta pregunta se buscaba identificar la forma en que se determina el trabajo que realiza el departamento de ventas desde la óptica interna de la empresa, principalmente para validar si el departamento realiza una labor que inflencie al cliente para que el mismo realice sus compras con BIS Costa Rica, o si, por el contrario, se percibe que la fuerza de ventas no está afectando en ninguna manera al cliente en sus procedimientos de compra. Partiendo del hecho de que los vendedores deben fungir como persuasores de los clientes induciéndolos a adquirir los productos o servicios que los mismos venden, se presentan en la tabla N°1 y en el gráfico N°1 los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Tabla N°1

Validación del desempeño del trabajo de los vendedores en la labor de influencia hacia los clientes.

1. ¿Cómo considera usted el trabajo realizado por los ejecutivos de ventas de Bis Costa Rica?	Cantidad	Cantidad relativa
Excelente: Supera las expectativas y satisfacción de los clientes al cubrir por completo sus necesidades y requerimientos	2	17%
Bueno: Su trabajo está dentro del parámetro aceptable, pero no excede las expectativas ni cubre las necesidades al 100% de los clientes	8	67%
Regular: Su trabajo carece de atención, conocimiento, servicio y satisfacción a las necesidades de los clientes.	2	17%
Deficiente: Cero satisfacciones en las expectativas y necesidades del cliente	0	0%
No sabe / No contesta	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Chacón, 2019, elaboración a partir de los resultados del cuestionario realizado.

Gráfico N°1

Validación del desempeño del trabajo de los vendedores en la labor de influencia hacia los clientes.



Análisis de la pregunta

Dentro de los principales resultados de esta pregunta, se puede resaltar que el 67% de la población percibe que los ejecutivos de ventas realizan un trabajo aceptable y dentro de los parámetros mínimos deseados, sin embargo, cuenta con oportunidades de mejora. Por debajo de ese porcentaje, se encuentra que un 17% de la población califica como excelente la labor de los vendedores, percibiendo que los clientes de BIS están quedando satisfechos y sus expectativas están siendo superadas. El restante 17% de la población opina que este departamento no está cumpliendo con las expectativas del cliente y que se tienen carencias muy notorias en el proceso de la venta.

La fuerza de ventas representa un importante papel en la empresa. Caballero (2014) señala que los agentes de ventas o vendedores son los responsables de poner en práctica la estrategia de ventas del departamento de marketing o ventas. Es una tarea significativa ya que, dependiendo de las habilidades y técnicas de ventas y capacidad de satisfacción al cliente, se podrá conseguir, en mayor o menor medida, el objetivo de ventas (p.18).

Dentro de los resultados obtenidos, es notorio que la mayor opinión de los colaboradores de BIS es que el trabajo de los vendedores es bueno. Eso representa que el mismo, no es percibido como uno que cubre el 100% de las necesidades del cliente y que no es un elemento fuerte que pueda representar la única razón por la que las ventas se estén llevando a cabo. Ese 67% de encuestados percibe que existen mejoras que pueden realizarse en el proceso de la venta, mismas que podrían aportar una satisfacción mayor a los clientes y modificar así el comportamiento de compra.

Sin embargo, los vendedores, tienen múltiples necesidades para poder llevar a cabo su trabajo de una forma complaciente para el cliente. Eso necesariamente incluye que la fuerza de venta cuente con las herramientas tangibles y no tangibles para desarrollar el ciclo de la venta, por ejemplo, la capacitación del producto necesaria para lograr convencer a un cliente de que un producto que se esté ofreciendo es la solución a su necesidad. Por otro lado, las muestras de los productos representan una herramienta de suma importancia dentro del proceso de la venta, mismas que aportan una mayor claridad al cliente para poder decidir que comprar.

También se puede mencionar las herramientas tecnológicas, principalmente las plataformas educativas que se venden, y se menciona este punto, debido a que en muchas ocasiones las mismas se explican sin ser mostradas debido a la limitación del vendedor para poder mostrarlas, por asuntos de política de las editoriales. Y es que este recurso juega un papel de mucha importancia dentro de las mismas que un cliente busca en el producto que la empresa vende, y no tener acceso en muchas ocasiones a ellas representa una desventaja de peso.

Es una realidad que el departamento de ventas tiene oportunidades de mejora de dos clases, primeramente, las internas más relacionadas a cada vendedor, por ejemplo, aumentar la cantidad de visitas a prospectos con potencial, la autocapacitación de los productos que venden, una motivación para vender más potente. Otra clase de mejoras son las externas, más relacionadas a factores que el vendedor no puede decidir pero que si le afecta en su desempeño, por ejemplo, la capacitación que la empresa invierta en los vendedores, las herramientas tecnológicas que la empresa le aporte al vendedor, la compensación de combustible y viáticos para que los vendedores tengan más holgura para moverse en sus labores de visitas.

Todos estos elementos mencionados, sin importar su clase, naturaleza u origen, representan elementos de atención por parte de la gerencia, ya que repercuten en la productividad de los vendedores y a la vez en las utilidades de la empresa. Es por ello que definitivamente los indicios que dan los encuestados deben ser tomados en cuenta y analizados para la debida corrección y mejora de la estrategia de ventas con la que la empresa presente ganar nuevos clientes y mantener los actuales.

Aunque los resultados más fuertes indican como aceptable la gestión del departamento de ventas, no es suficiente para un mercado dinámico y exigente como el actual. La empresa enfrenta una baja en sus ventas y la misma está siendo atribuida a elementos totalmente externos a la acción de la empresa, sin embargo, es la realidad que sufren todas las empresas año con año, de la misma, se deben reponer y generar nuevas oportunidades de negocios, innovar los procesos y estrategias de venta y tener una postura comercial más agresiva ante la situación que vive. En particular, el mercado de BIS Costa Rica, presenta un fenómeno en el que cuando una venta se pierde la principal razón es porque otro proveedor la ganó, y es aquí donde se debe prestar especial atención, ya que esta situación si puede ser corregida mediante la estrategia que la empresa aplica.

Por otro lado, solamente el 17% de los encuestados dispone como excelente la labor de los vendedores, calificando que su trabajo cumple al 100% las expectativas de los clientes y sus necesidades se están viendo correspondidas por la acción de la fuerza de ventas. Sin embargo, este porcentaje no representa un número tranquilizante como para poder generalizar que así es en realidad la gestión de venta de la empresa. A su vez, cabe mencionar que dentro de la fuerza de ventas existen ejecutivos que tienen mejores resultados que otros, su forma de realizar personalmente las ventas y el aporte individual que hacen, también influye en esta opinión, sin embargo, no se puede descartar que existen mejoras sustanciales que realizar dentro del departamento.

En contraparte, otro 17% de la muestra califica como regular el trabajo de ventas de la empresa, agregando elementos como la carencia de una atención adecuada a los clientes, el conocimiento de los vendedores y el servicio que se brinda, repercutiendo en la satisfacción de los clientes. Tampoco se pueden generalizar estas afirmaciones que se exponen, ya que hay casos puntuales en los que ha existido disconformidades de clientes por diversas índoles, ya sean causa de las acciones que el vendedor puede hacer a título personal y por situaciones del proceso de la venta que escapan de la influencia que el ejecutivo tiene en el proceso. Sin embargo, tampoco se puede descartar que existen clientes que tienen esta postura con la empresa, por lo que se debe analizar puntualmente los motivos de los mismos y realizar las correcciones del caso.

Una situación bastante tranquilizante, es que, a lo interno de la empresa, ningún colaborador califica como deficiente el proceso de ventas, ni en términos generales y tampoco en casos puntuales que puedan identificarse como una total insatisfacción del cliente hacia la empresa. Aunque no se puede pretender que este hecho tranquilice a la gerencia, ya que sería una mediocridad, por la gran exigencia de calidad y servicio excelente que el mercado demanda, este es un hecho relevante que destacar, ya que los problemas que se enfrentan, las falencias evidentes que hay, no llegan a dar pie a una calificación de deficiente del proceso por parte de los internos de BIS Costa Rica.

Pregunta N°2 del cuestionario

¿Cómo califica los descuentos que BIS Costa le atribuye a los clientes?

En esta pregunta se plantea uno de los elementos de mayor peso dentro de la estrategia de ventas de la empresa. Se pretende encontrar la percepción que se tiene del papel que juegan los descuentos que se le trasladan a los clientes que en su mayoría es un 15% del total de la compra que se realiza, los mismos son devueltos al cliente a través de un cheque a su nombre y es un dinero que queda en las arcas de la institución. Se desea validar que opina el personal interno respecto al peso que tiene esta transacción en la decisión de los clientes y si es un motivador importante de compra.

Tabla N°2

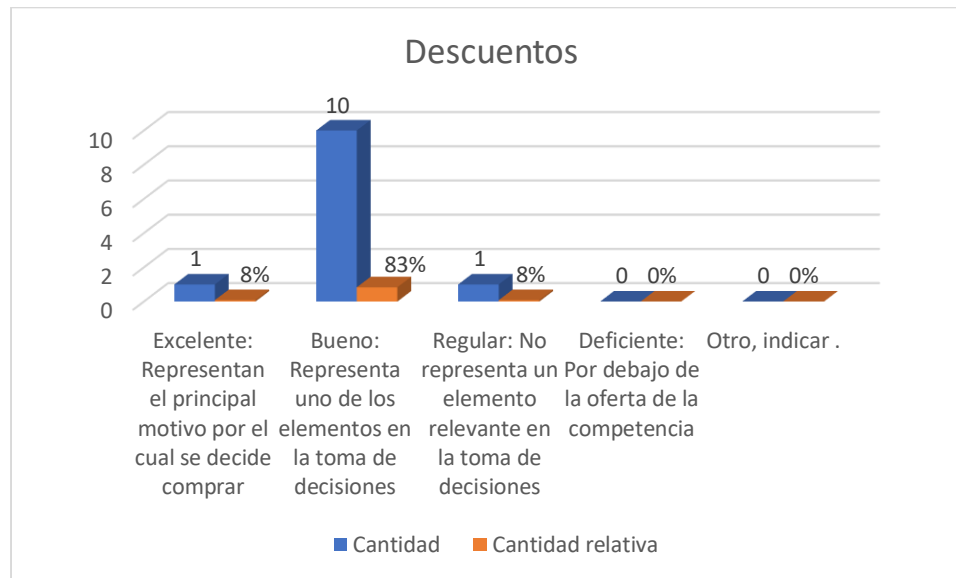
Análisis de la influencia de los descuentos en las decisiones de compra de los clientes

2 ¿Cómo califica los descuentos que BIS Costa le atribuye a los clientes?	Cantidad	Cantidad relativa
Excelente: Representan el principal motivo por el mismo se decide comprar	1	8%
Bueno: Representa uno de los elementos en la toma de decisiones	10	83%
Regular: No representa un elemento relevante en la toma de decisiones	1	8%
Deficiente: Por debajo de la oferta de la competencia	0	0%
Otro, indicar.	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Chacón, 2019, elaboración a partir de los resultados del cuestionario realizado.

Gráfico N°2

Análisis de la influencia de los descuentos en las decisiones de compra de los clientes



Análisis de la pregunta

Dentro de los principales resultados de este planteamiento, se puede identificar que un 83% de los colaboradores internos de BIS opina que los descuentos que la empresa atribuye al cliente representan uno de los elementos de mayor importancia dentro de la toma de decisión de cada institución. Por otro lado, se identifica que un 8% considera este elemento como el principal motivo que inclina la balanza en la decisión de compra y otro 8% indica que los descuentos no son de relevancia en el análisis que realizan los clientes a la hora de comprar.

Caballero (2014) indica que la estrategia comercial es el conjunto de actividades que se planean y ponen en marcha para alcanzar una serie de objetivos comerciales en un mercado específico. La estrategia comercial intenta desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos (p.106).

También Torres (1994) comenta que La técnica de ventas, es la habilidad de interpretar las características de un producto o servicio, en términos de beneficios y ventajas para el comprador, persuadirlo y motivarlo para que compre el producto o servicio. Esto implica un proceso planeado, ordenado, lógico y analítico para beneficio tanto del comprador como del vendedor.

Y es que como parte de la estrategia comercial que proyecta BIS, los descuentos son uno de los elementos a los que más se le apunta como gancho para tener los clientes con un interés vivo de compra. Esto, es una de las herramientas con que el vendedor trabaja con el cliente para dar argumentos de cierre que beneficien al cliente directamente. Lo atractivo de esto, radica en que en realidad la institución solo es un mediador en el proceso de adquisición del material didáctico, ellos son quienes deciden que comprar, pero es el padre de familia quien paga por ese material. Es decir, la institución no realiza ninguna inversión, pero si es quien capta el 15% de la compra que realiza, es decir, es un beneficio puro para ellos.

Como refuerzo a esta analogía, que es aplicada como resultado de años de experiencia de la empresa, el 83% de los encuestados comenta en su respuesta que precisamente los descuentos es uno de los ingredientes que estimula al cliente a comprar, no es el único, pero si tiene un peso importante en los análisis que realizan los clientes para comprar. Esta percepción indica que esta estrategia que se propone da un resultado aceptable y que cumple con su fin. Los vendedores tienen este factor muy presente en su discurso de ventas, pero se utiliza más que todo como un gancho para cerrar la venta, tratando de repuntar y estimular la decisión del cliente.

Precisamente se considera que confiar en este argumento, pareciera ser muy beneficioso. Si para la institución que compra significa un beneficio sin costo alguno, también para BIS es un factor que representa un elemento de peso para persuadir al cliente y que a la vez en el mismo precio que se le indica al cliente ya va contemplado, fuera de sus costos fijos, variables, y margen de ganancia, es decir, es una herramienta de ventas que no tiene costo, el mismo padre de familia es quien lo costea en la compra de cada libro, por lo que los descuentos representan un gran beneficio tanto para el cliente como para BIS.

Como parte de este planteamiento, se tiene que un 8% de los entrevistados considera los descuentos como el principal motivador de compra que tienen los clientes, desplazando otras acciones del departamento de ventas de la razón número uno de compra de las instituciones. Con el mismo porcentaje, se encuentra en contraparte la opinión de que la relevancia de estos descuentos es casi nula en el proceso de compra y que no funciona como gancho de confianza para que un cliente decida comprar o se mantenga comprando. Lo que, si es válido mencionar, es que este elemento representa uno de los argumentos más efectivos en la estrategia de ventas, partiendo de la información brindada por los encuestados.

Algo importante que mencionar, es que la competencia también brinda este tipo de descuentos, ya que es más una característica del mercado que ha sido adoptada como un vicio para comprar. Lo importante es que, según los resultados de la encuesta, los descuentos de BIS Costa Rica están en igualdad de condiciones con los competidores del mercado, no obstante, otros proveedores cuentan con beneficios adicionales, como regalías de productos electrónicos para la institución o regalías más personales, como viajes vacacionales. Sin embargo, es aquí donde BIS si tiene una gran desventaja, ya que con este tipo de beneficios no puede contar.

Pregunta N°3 del cuestionario

¿Cómo considera usted el seguimiento (preventa, venta y post venta) de la empresa BIS Costa Rica hacia el cliente?

Con esta pregunta se pretende conocer meramente el trabajo de seguimiento que da el ejecutivo de ventas en todo el proceso de vender. Y es que precisamente, este es uno de los elementos más influenciados que se tiene dentro del mundo de las ventas, el servicio de los vendedores. Con esto, se espera concluir si existen oportunidades de mejora en el proceso del departamento y mismos podrían ser. Identificando esto, se pueden disponer una serie de análisis que relacionan muchos de los resultados actuales de la empresa con el proceso de la venta, precisamente en cuanto al seguimiento que dan los vendedores.

Tabla N°3

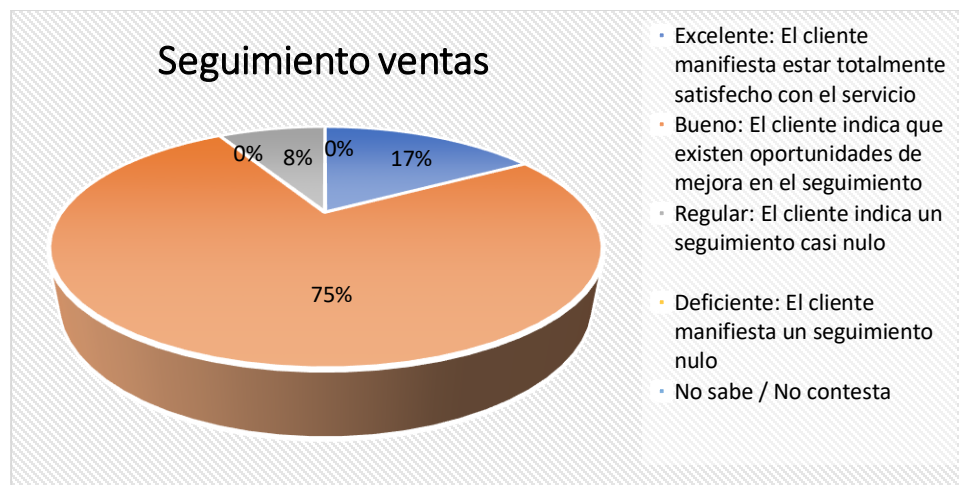
Análisis del servicio y seguimiento del departamento de ventas

3 ¿Cómo considera usted el seguimiento (preventa, venta y post venta) de la empresa BIS Costa Rica hacia el cliente?	Cantidad	Cantidad relativa
Excelente: El cliente manifiesta estar totalmente satisfecho con el servicio	2	17%
Bueno: El cliente indica que existen oportunidades de mejora en el seguimiento	9	75%
Regular: El cliente indica un seguimiento casi nulo	1	8%
Deficiente: El cliente manifiesta un seguimiento nulo	0	0%
No sabe / No contesta	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Chacón, 2019, elaboración a partir de los resultados del cuestionario realizado.

Gráfico N°3

Análisis del servicio y seguimiento del departamento de ventas



Análisis de la pregunta

Dentro de los resultados más relevantes se encuentra que los colaboradores a lo interno de la empresa identifican que existen oportunidades de mejora muy evidentes y que es aquí donde se pueden generar los cambios menos costosos, pero muy provechosos para la empresa y a la vez para el departamento. Precisamente un 75% de los encuestados opinan esto. Por otro lado, un 17% indica que el cliente manifiesta estar totalmente satisfecho con el servicio de la empresa, sin embargo, por el contrario, un 8% comenta que el cliente manifiesta un seguimiento casi nulo en el proceso de la compra, sin embargo, esta última afirmación data más de algún caso en específico donde algún cliente pudo haberse molestado por alguna situación puntual, por lo que no puede ser generalizado.

El proceso de venta según Prahalad y Ramaswamy (2015) es la sucesión de pasos que una empresa realiza desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta que se consigue una venta efectiva del producto o servicio de la compañía. Este proceso, cuando es representado gráficamente, tiene forma de embudo, ya que a medida que se va avanzando, no todos los potenciales clientes se convierten en compradores reales, y a su vez, las acciones para mantener los clientes captados suelen comportarse de manera contraria, ya que el cliente requiere con el tiempo mayores razones para seguir comprando (p.137).

El proceso de ventas es visto de manera global según Torres (2014) como “El proceso para realizar una venta, el mismo se debe captar y dominar sus partes, es necesario convertir al nuevo cliente en un amigo ya que se habrá dado solución a sus problemas, esto es la base de una carrera en ventas. Sus pasos son los siguientes: prospectar, precalificar, presentar, cerrar y referencias” (p. 81).

Precisamente, todo el seguimiento que realice el vendedor, es equivalente al proceso de la venta que realiza la empresa. Es por ello que se conecta directamente el proceso de venta con todas las acciones propias del vendedor y se le observan todas las gestiones pertinentes a cada momento de la venta, mismas que deben ser atinadas y certeras para que tengan un sentido comercial. Sin embargo, es aquí donde muchos vendedores se pierden, saltándose pasos o realizándolos de manera incorrecta. Por ende, muchas empresas miran muy de cerca cada movimiento que hace el

departamento de ventas debido a que es aquí donde se define mucho del destino que vaya a tener la empresa producto de las ventas.

En las respuestas de los encuestados, se puede observar que un 75% de ellos opinan que existen oportunidades de mejora, pero que el servicio y seguimiento de la empresa es bueno. No obstante, esto no es suficiente para confiar en que los resultados que se esperan vayan a darse, ni mucho menos que se pueda continuar así. Es necesario identificar todas las oportunidades de mejora, ordenarlas por grado de importancia y de beneficio a la empresa, e implementar un plan de acción dirigido a mitigar las mejoras que se pueden realizar.

A su vez, un 17% indica que el servicio y seguimiento son excelentes, ya que los clientes manifiestan estar totalmente satisfechos. Aunque una calificación así es buena, el porcentaje de encuestados que opinan esto, no es tan representativo como para poder generalizar que realmente esta sea la situación actual de la empresa. A su vez, hay un 8% de encuestados que opinan que el seguimiento de los vendedores es regular, haciendo énfasis en que el mismo es casi nulo. Como similitud al caso anterior, esta calificación no puede inclinar mucho la balanza como para poder indicar que en general el servicio de BIS es así, sin embargo, en algún momento un cliente debió expresar esta afirmación, y de ser así, es donde se debe subsanar la mala gestión para que ni un cliente pueda quejarse de este particular.

El tema del seguimiento en el proceso de ventas es vital, inicia desde el primer contacto con el cliente pasando por todas las fases de ventas y culminando en el cierre. El servicio y seguimiento que una fuerza de ventas brinde, es uno de los canales más determinantes para alcanzar los objetivos de la empresa. En ese sentido, el mismo ha sido incluido como un elemento a evaluar para identificar como se desenvuelve la empresa en ello. A groso modo, se identifica que por los resultados esta gestión es aceptable, pero definitivamente se debe mejorar. El contacto con el cliente lo es todo, es de esa manera que se puede percibir la necesidad real del cliente, establecer un canal de comunicación fluido y confiable y posicionar la empresa como una opción para comprar.

El mercado presenta la situación de competencia de una manera muy agresiva. Dentro de los principales diferenciadores que se pueden identificar de un proveedor a otro es el seguimiento y la calidad del servicio. No por casualidad, las empresas que son buenas en este tema son quienes

repuntan las ventas dentro de un mercado, y en particular, en el nicho en que se desarrolla BIS, sucede de esta manera, por ello, se hace tanta referencia al tema partiendo del hecho de que se puede mejorar sustancialmente el servicio y los detalles de seguimiento en cada etapa de la venta.

Pregunta N°4 del cuestionario

¿Qué tan determinante ha sido el servicio de la fuerza de ventas de BIS Costa Rica en la toma de decisiones de compra de los clientes?

Con esta pregunta se busca definir la importancia que tiene el servicio de la fuerza de ventas influyendo las decisiones de compra de los clientes que se atiende. Esta percepción es brindada por el personal interno de la empresa y se espera que ellos por su parte identifiquen si es determinante en el proceso que desarrollan los vendedores su servicio, o si, por el contrario, las ventas se están dando sin necesidad de que exista un servicio adecuado hacia el cliente.

Tabla N°4

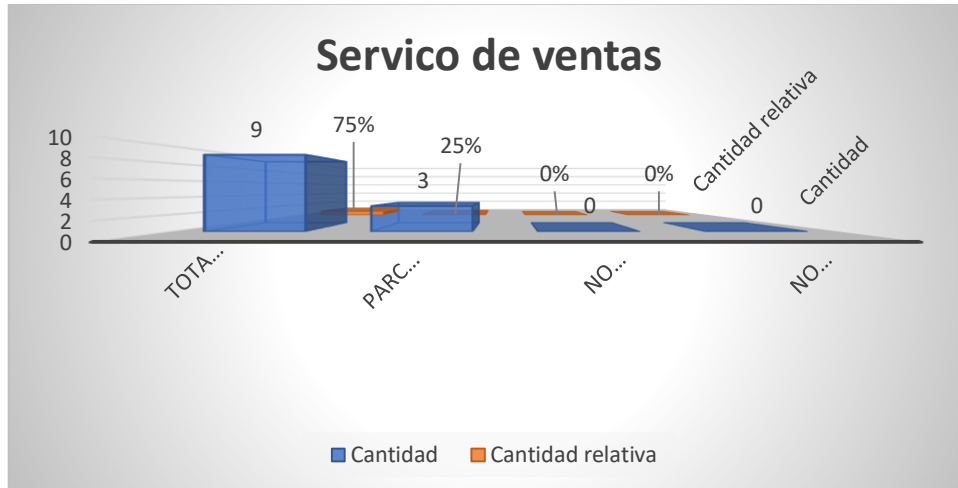
Análisis del servicio brindado por la fuerza de ventas en relación con las decisiones de compra de los clientes

4 ¿Qué tan determinante ha sido el servicio de la fuerza de ventas de BIS Costa Rica en la toma de decisiones de compra de los clientes?	Cantidad	Cantidad relativa
Totalmente determinante: Gracias al servicio de la fuerza de ventas se realizan las compras	9	75%
Parcialmente determinante: El servicio de la fuerza de ventas ha sido un acompañamiento en el proceso de la compra, pero no influye significativamente	3	25%
No determinante: Ninguna de las acciones realizadas por la fuerza de ventas influye en la compra	0	0%
No sabe / No contesta	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Chacón, 2019, elaboración a partir de los resultados del cuestionario realizado.

Gráfico N°4

Análisis del servicio brindado por la fuerza de ventas en relación con las decisiones de compra de los clientes



Análisis de la pregunta

En este planteamiento se identifica una situación muy positiva para BIS. Se considera que el servicio que brinda la fuerza de ventas ha sido muy determinante en las compras de los clientes, partiendo de que el 75% de los encuestados lo indica, asociando a esta acción de los vendedores las ventas que se realizan. Paralelamente el restante 25% de la población indica que están parcialmente en desacuerdo en que el servicio de los vendedores es determinante en las compras que realizan las instituciones y que es más bien uno de los elementos que ha jugado un papel importante pero que no es totalmente determinante en los resultados de ventas.

Caballero (2014) comenta que la fuerza de ventas también es denominada como el *task force* de la empresa y representa el conjunto de recursos humanos (agentes o vendedores) o materiales que conectan la empresa con el cliente actual y potencial. Su función principal consiste en detectar las necesidades y mejoras en el producto o servicio y ofrecerlo a los clientes. También señala que los agentes de ventas o vendedores son los responsables de poner en práctica la estrategia de ventas del departamento de marketing o ventas. Es una tarea significativa ya que, dependiendo de las habilidades y técnicas de ventas y capacidad de satisfacción al cliente, se podrá conseguir, en mayor o menor medida, el objetivo de ventas (p.18).

Como es de esperarse, el servicio de los vendedores impacta directamente a los clientes en sus decisiones, sea positiva o negativamente. Como se pudo notar en la pregunta tres de este cuestionario, todo el servicio que brinde la empresa con su fuerza de ventas va a repercutir en los resultados del mismo. Por ende, es predecible que la empresa realice esfuerzos mínimos para dar un servicio adecuado y poder manejar los clientes óptimamente. La influencia evidente que existe en este sentido, debe ser aprovechada para modificar el comportamiento de las ventas y sacar un mayor provecho de la relación con los clientes actuales y con los prospectos que se están trabajando.

Sin embargo, las ventas se componen de muchos elementos y casi en ningún caso se le puede atribuir las mismas a un solo elemento dentro de una cadena de trabajo compleja como lo es la mayoría para lograr colocar productos o servicios en el mercado. Es por ello que se encuentra un 25% de la población encuestada indicando que el servicio que dan los vendedores es tan solo un elemento más y que no tiene una influencia de mayor significancia. Esto no es del todo una realidad, ya que, en efecto, si un departamento de ventas da un buen o mal servicio a los clientes, de todas formas, se tendrá un impacto en la decisión del cliente, para bien o para mal.

Lo que sí se puede afirmar con confianza, es que las empresas más exitosas del mercado aplican serios estándares de calidad en cuanto al servicio al cliente y todos los detalles que compone darles un seguimiento de excelencia a los mismos. Los elementos tangibles de un proceso de ventas, como el producto o precio, juegan un papel tan importante como lo es el servicio que se brinde para vender los mismos. Se han identificado múltiples casos de empresas con buenos productos y malos resultados de ventas producto de las deficiencias en el servicio de venta. El cliente en la actualidad busca experiencias de compra, que los conecte con su producto, la única manera de lograrlo es brindando un servicio estratégico que gane clientes y los ligue a la empresa al menos para una próxima compra.

Pregunta N°5 del cuestionario

¿Considera usted que los vendedores abordan las ventas desde una posición de asesor gracias al conocimiento y capacitación que tiene?

Para esta pregunta se espera obtener el dato de la capacitación con que el vendedor aborda sus clientes para venderles. De cierto el producto que la empresa tiene es muy técnico y requiere

de conocimiento profundo y específico para que logre mejores resultados. En esa índole resulta necesario si es de esta manera que los vendedores están realizando sus trabajos y así poder identificar si los resultados de la empresa se pueden asociar a temas de capacitación técnica y de gestión para los vendedores. Es importante reconocer que los clientes identifican cuando un vendedor sabe, conoce y domina lo que está vendiendo.

Tabla N°5

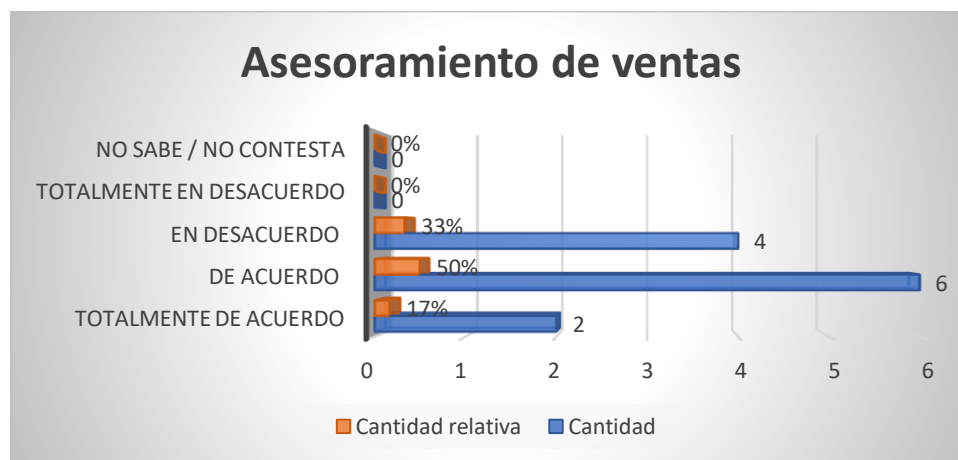
Análisis del asesoramiento que da el vendedor partiendo del conocimiento que tiene del producto

5 ¿Considera usted que los vendedores abordan las ventas desde una posición de asesor gracias al conocimiento y capacitación que tiene?	Cantidad	Cantidad relativa
Totalmente de acuerdo	2	17%
De acuerdo	6	50%
En desacuerdo	4	33%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe / No contesta	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Chacón, 2019, elaboración a partir de los resultados del cuestionario realizado

Gráfico N°5

Análisis del asesoramiento que da el vendedor partiendo del conocimiento que tiene del producto



Análisis de la pregunta

Se observa en los resultados obtenidos, un 17% de la muestra expresando estar totalmente de acuerdo con que los vendedores por el conocimiento que tienen son asesores en el proceso de venta, como refuerzo de lo mismo, un 50% de los colaboradores indica estar de acuerdo con el enunciado, lo mismo tiene una relación importante. Sin embargo, el restante 33% manifiesta un desacuerdo con el enunciado, contraponiendo la opinión de la mayoría de la población, que ciertamente coinciden en que el vendedor acompaña de manera profesional al cliente.

Caballero (2014) comenta que la fuerza de ventas cobra una especial relevancia en cuanto a lo que es la imagen física y presencial de la empresa hacia los clientes y el público general. La fuerza de ventas tiene como objetivo realizar el cierre de la operación comercial y hacen de intermediarios hacia la operación postventa. Son uno de los principales recursos de información, tanto del cliente actual, como del potencial y a su vez del mercado y cambio de tendencias, convirtiéndose en asesores comerciales del proceso de ventas y representan ser un aliado informativo tanto para el cliente como para la empresa (p.18).

Los vendedores representan ser una fuente de datos muy importante para los clientes. Si bien es cierto, el ejecutivo de ventas se contacta con cada cliente con el objetivo de vender, el mismo encuentra un mayor sentido en sus labores cuando se convierte en un asesor para el cliente, abordando temas tanto esenciales de su oferta comercial como periféricos. Y es que el vendedor logra tener una visión más generalizada de los acontecimientos de su mercado debido a su dinámica laboral, al estar en contacto con diferentes instituciones, ser capacitado por diversas marcas, conversar con colegas del gremio, manejar indicadores económicos que afectan sea positiva o negativamente sus resultados. Esta es una realidad que reconocen los clientes, y saben que un vendedor con una proyección de asesor es un valor agregado para las correctas decisiones.

Además, cabe mencionar que en la actualidad los vendedores que realizan su trabajo con excelencia, se disponen a ser un aliado comercial con su cliente, y de manera intencional procuran llegar a ser un amigo de confianza que pueda llevar su relación a un nivel más importante. Y es precisamente aquí donde se marca una diferencia, partiendo de que el cambio de cultura en la manera de comprar ha aportado valores más intangibles a las ventas y los consumidores buscan tener experiencias de compra. Asimismo, el vendedor debe abordar la venta de una manera más

estratégica, logrando desarrollar una relación comercial más sensorial para su cliente, pero, siempre teniendo en primer plano su objetivo principal, vender.

Aquí se haya una buena parte de la población interna de la empresa manifestando que las labores de los vendedores corresponden a estas características, y que la capacitación que ellos tienen da para que en el desarrollo de sus labores el comportamiento de los mismos sea más de asesor que simplemente de un vendedor. Se sabe que el equipo de ventas no es tan homogéneo como se quisiera, es por ello que otro porcentaje de la población manifiesta un desacuerdo con que los vendedores aborden el proceso desde una plataforma más de asesoramiento. Se parte del hecho de que existen colaboradores que, si y otros que no realizan las funciones con estos principios, y esto se refleja en la contradicción que se da en los resultados del cuestionario aplicado a lo interno de la empresa.

Indistintamente de como sea cada colaborador de manera personal, la empresa debe adoptar una cultura de ventas en esta línea, y adaptar su gente a una visión renovada, ya que, desde el punto de vista de estrategia comercial, es de esta manera que las ventas logran mantenerse en el tiempo. Vender la primera vez tiene un grado de dificultad menor que vender una segunda vez, ya que los clientes buscan una conexión con sus proveedores que va más allá de simplemente adquirir un producto o servicio. Aquí es donde radica la importancia de que la empresa logre modificar este comportamiento y realice las inversiones necesarias para lograr homogenizar esta característica en si fuerza laboral.

Pregunta N°6 del cuestionario

Gracias al servicio de la fuerza de ventas de BIS Costa Rica, ¿las compras generadas por parte de los clientes han ido en aumento año tras año?

Al lanzar este cuestionamiento se busca identificar la relación existente entre la gestión que los vendedores realizan y los resultados que la empresa tiene producto de las ventas, más que todo enfatizando en si los responsables de que las ventas se encuentren en el estado actual es responsabilidad del equipo de ventas o si es por otras razones más específicas. A su vez, se parte

del hecho de responsabilizar al servicio de ventas de la situación monetaria de BIS, tratando de identificar si este elemento influye en los números actuales de la empresa.

Tabla N°6

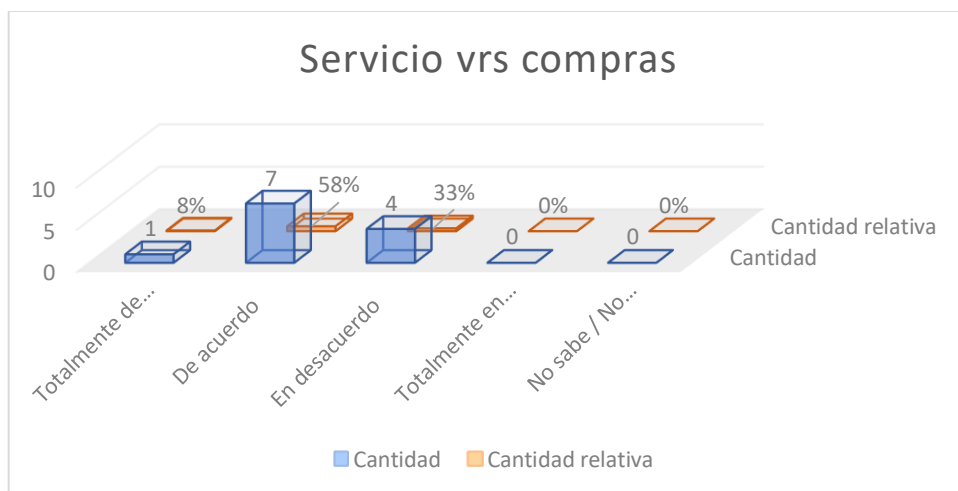
Relación entre el servicio de ventas y el comportamiento de compra de los clientes

6. Gracias al servicio de la fuerza de ventas de BIS Costa Rica, ¿las compras generadas por parte de los clientes han ido en aumento año tras año?	Cantidad	Cantidad relativa
Totalmente de acuerdo	1	8%
De acuerdo	7	58%
En desacuerdo	4	33%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe / No contesta	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Chacón, 2019, elaboración a partir de los resultados del cuestionario realizado

Gráfico N°6

Relación entre el servicio de ventas y el comportamiento de compra de los clientes



Análisis de la pregunta

Se tiene para este planteamiento, un porcentaje de la muestra de un 8% apenas, opinando estar totalmente de acuerdo en que el comportamiento de compras en aumento se debe a la gestión de servicio de los vendedores, además, se tiene la mayor cantidad de entrevistados correspondiente a un 58% opinando estar de acuerdo con esta información, lo mismo es bastante importante. Por otro lado, se cuenta con un 33% de encuestados opinando estar en desacuerdo con este ítem.

Según Caballero (2014) la correcta gestión de la fuerza de ventas es necesaria para maximizar los recursos humanos y materiales y para obtener el mayor rendimiento. En primer lugar, se ha de diferenciar la fuerza de ventas que trabaja en el ámbito interno de la empresa y la que trabaja en el ámbito externo o fuera de las instalaciones de la organización, es decir, los agentes que van a visitar a clientes o clientes potenciales. Es en este caso cuando se requiere determinar una estructura de la fuerza de ventas externa para asignar las tareas comerciales (p.18).

Caballero (2014), comenta que “los objetivos de ventas son las metas específicas, medibles y alcanzables que se establecen en un periodo determinado, en un área concreta a través de una estrategia de actuación, invirtiendo un conjunto de recursos materiales y humanos con el objetivo de obtener un número determinado de ventas”. Esta misma autora recomienda “ser positivos con la fijación de ventas, pero principalmente realistas. Comúnmente se fijan los objetivos atendiendo a los parámetros: Medibles, Alcanzables, Específicos y concretos, Fijados en el tiempo y Motivadores” (p.21).

Resulta interesante que esta pregunta se relaciona potentemente con los resultados de las preguntas tres, cuatro y cinco, permitiendo constatar que la fuerza de ventas tiene una gran relación con los resultados de la empresa. Esto es de esperar, sin embargo, la realidad interna de la empresa no es la más deseada en términos de ventas, he aquí el gran interés de la presente investigación. Se puede validar que los clientes están siendo impactados por las gestiones de los vendedores pero que las ventas actuales no andan muy bien. Sin embargo, se identifica un ligero crecimiento sostenido en los últimos años por los clientes top de la empresa y este efecto se le puede atribuir a los vendedores, según los resultados.

Un 8% de la muestra expresa que todo el crecimiento de los clientes top es atribuible a la gestión que los vendedores hacen, muy similarmente, un 58% comenta estar de acuerdo,

contemplando que no absolutamente del todo es gracias a los vendedores, pero donde se encuentra una gran contradicción es en el 33% de los encuestados que opinan estar en desacuerdo con que los resultados del crecimiento de ventas sean gracias al servicio de los vendedores. Retomando algunos análisis anteriores, se atribuye este efecto tan bilateral a lo heterogéneo del equipo de ventas, mismo que cuenta con perfiles de vendedores muy distintos uno del otro, dando por sentado que algunas situaciones negativas han sido más relevantes y difícilmente olvidadas.

No obstante, se confirma lo anteriormente expresado, en relación con la gran influencia que tienen los vendedores en el comportamiento de los clientes. Y es que por ello resulta importante que la gerencia retome aún con más seriedad esta situación, ya que pueden ser cambios de bajo costo que rindan grandes beneficios a la empresa, con estandarizaciones en los protocolos de ventas y ajustes en la actitud del equipo. Sin embargo, se nota un ligero desinterés por parte de la empresa en estos temas, siendo preocupante que elementos básicos y relativamente fáciles de incorporar en la cultura empresarial no se estén llevando a cabo. A su vez, el equipo cuenta con colaboradores muy afines a estos temas, por lo que es de esperar la variabilidad en las respuestas de los encuestados.

Utilidades

Los resultados que se van a analizar en este caso, están directamente relacionados con la población A, compuesta por el personal de la empresa BIS Costa Rica.

Pregunta N°7 del cuestionario

Respecto a la competencia ¿cómo considera usted los precios de BIS Costa Rica?

Se desea validar para este apartado, en relación con la competencia como son los precios de la empresa, con el fin de analizar si el comportamiento en las ventas data más de aspectos externos al equipo de ventas y más bien estén relacionados con la oferta comercial propuesta por la empresa, sin embargo, de ser afirmativo esto último, se deberá analizar una reorganización de costos para ser más competitivos y lograr mejorar las utilidades de la empresa, las mismas que han sido castigadas en los últimos periodos.

Tabla N°7

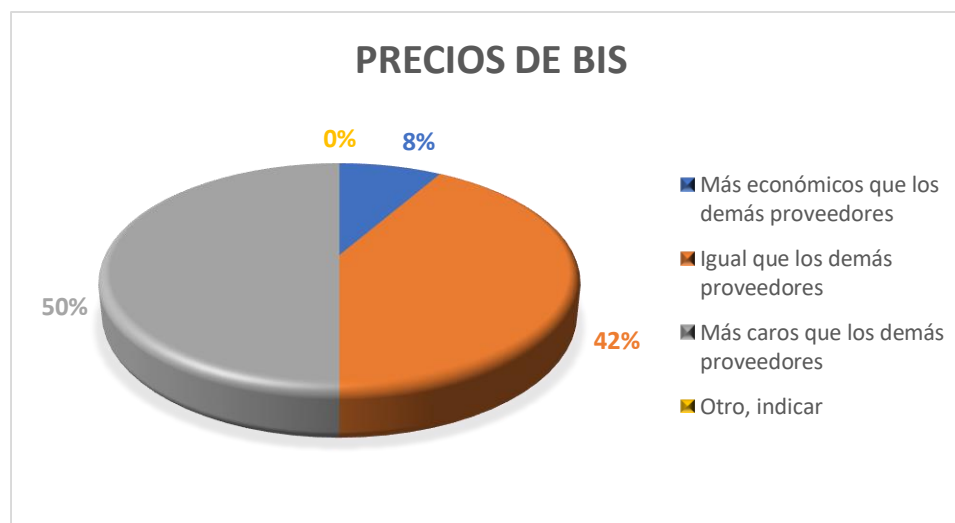
Análisis de los precios en relación con la competencia

7 respecto a la competencia ¿cómo considera usted los precios de BIS Costa Rica?	Cantidad	Cantidad relativa
Más económicos que los demás proveedores	1	8%
Igual que los demás proveedores	5	42%
Más caros que los demás proveedores	6	50%
Otro, indicar	0	0%
	12	100%

Fuente: Chacón, 2019, elaboración a partir de los resultados del cuestionario realizado

Gráfico N°7

Análisis de los precios en relación con la competencia



Análisis de la pregunta

Se puede identificar en este apartado un tema bastante relevante en relación con la situación de precios vista desde lo interno de la empresa. Solamente un 8% de los encuestados opina que los precios de BIS son más económicos que los de la competencia. Por otro lado, un buen porcentaje de la muestra opina que se compite con una igualdad de precios, esta opinión fue de un 42% de los encuestados. Sin embargo, la respuesta de mayor peso equivalente a un 50% de los colaboradores tomados en cuenta, opina que los precios de BIS son más caros que los demás competidores, y esto resulta interesante y de bastante cuidado, en el tanto que no exista en la empresa, una estrategia que posponga los precios y que el principal atractivo de compra se distancie de este elemento en análisis.

Saxe y Weitz (2012) comentan que las utilidades parten de los precios que se fijan de los productos o servicios vendidos. El precio es un elemento clave en la economía de todos porque es una referencia y un límite monetario que impacta el presupuesto del consumidor. Además, es el instrumento de comunicación más tangible que tiene una empresa con sus clientes. En las industrias de consumo los productores usan el precio para competir en el mercado al mayoreo y para posicionarse en el mercado al menudeo o retail, mientras que los retailers lo hacen para competir con otras tiendas y para generar ganancias económicas. Esta combinación de prácticas puede afectar a los mercados, al grado de promover ambientes anticompetitivos y una distribución desigual de las ganancias, impactando a los consumidores, empresas y por ende sus utilidades (p.244).

El precio es un elemento muy sensible dentro de un análisis de compra. Partiendo del hecho de que BIS cuenta con un competidor que vende al menos un 70% de sus líneas de productos, el precio se torna un elemento de suma delicadeza. Se ha dado el caso de que por mínimas diferencias en los precios muchos clientes han optado por realizar la compra con la competencia, dejando un vacío en la respuesta del porque por pocos colones un cliente se va. Precisamente aquí es donde entra la relación de los vendedores con los clientes, aportando valores agregados de servicio y seguimiento que pueden inclinar la balanza de decisión y beneficiar la empresa.

Sin embargo, como se observó en la pregunta seis, el trabajo actual que desempeñan los vendedores está beneficiando a la empresa en términos de mayores ventas de los clientes top. En

realidad, el tema más central viene siendo más bien, si el precio representa una amenaza para el vendedor a la hora de competir en el mercado, y no más bien uno de los argumentos de mayor peso para lograr el cierre, Y es que, por las opiniones de los encuestados, se capta que la empresa en ocasiones cuenta con mejores precios, en otras con precios iguales y también en situaciones de precios por debajo de la competencia.

Es importante mencionar que BIS cuenta con una política de precios diferenciada para cada cliente, aun y cuando se compre el mismo producto. El precio lo compone una serie de criterios que al final arroja un monto y ese es el precio que se fija. Por ejemplo, se toma en cuenta el tiempo que dura el cliente en cancelar las facturas, ya que BIS compra en dólares y vende en colones, ese costo cambiario tiene un riesgo elevado cuando un cliente dura mucho en pagar. También los históricos de ventas juegan un papel en esta fórmula, un cliente que compra mayor volumen tiene mejores precios.

Otro elemento interesante es la devolución de producto que el cliente realiza. Al finalizar una temporada de venta, el cliente tiene la opción de devolver los libros que no vendió, tratando de que la misma no sea mayor a un 20% del total de la factura, sin embargo, muchos clientes exceden ese porcentaje. Los históricos de devoluciones se revisan también a la hora de dar un precio, ya que en BIS los libros que recibe los devuelve a la editorial, pero la editorial le recibe solo el 20%. El restante de la devolución en el caso de clientes que sobrepasan lo establecido, se convierte en un inventario de BIS de alto riesgo, ya que debe esperar un año estacionado para poder ser vendido nuevamente, con el riesgo de que una nueva edición del material lo reemplace, o que se dañe por asuntos de almacenaje.

Teniendo en cuenta todos estos elementos, se tiene una baraja de precios de un mismo producto y que se debe analizar a detalle cada elemento con el fin de resguardar los intereses de la empresa. Sin embargo, en ocasiones se presenta el caso de que los precios están muy distanciados de la competencia, y con tal de vender se asumen costos y es ahí donde las utilidades se han visto afectadas. No obstante, el mercado que tiene capturado BIS en la actualidad es agradecido con su precio y eso lo validan los encuestados con sus respuestas porcentualmente más ubicadas en el trecho de una situación de competencia de precios beneficiosa para la empresa.

Pregunta N°8 del cuestionario

¿Le atribuye los resultados actuales de las ventas únicamente a la gestión realizada por la fuerza de ventas?

Esta pregunta está ligada a la variable de utilidades con el fin de validar si realmente la fuerza de ventas tiene una influencia directa con las utilidades empresariales, tratando de buscar la responsabilidad que este departamento tiene en los resultados que se están presentando actualmente. A su vez, se desea analizar si de ser negativa la respuesta de los encuestados, cuál es entonces el principal responsable de generar las utilidades y, por el contrario, de disminuirlas.

Tabla N°8

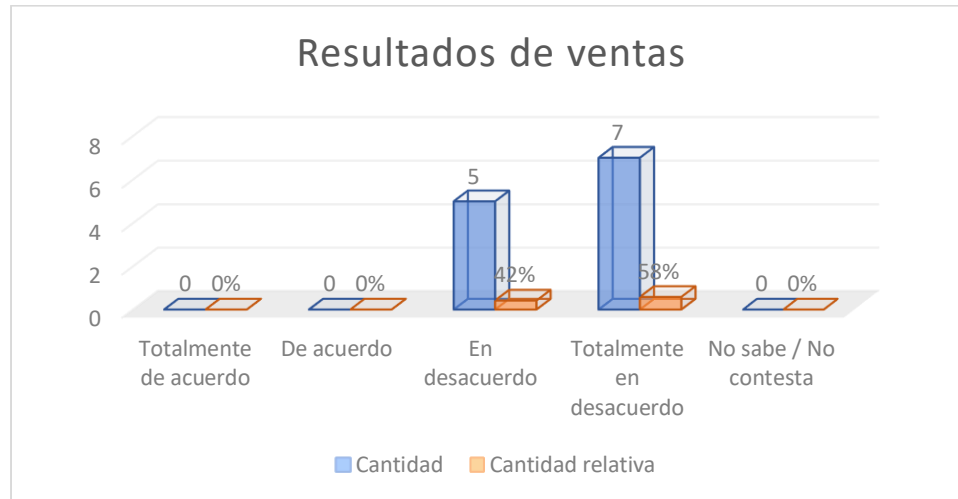
Análisis de los resultados de ventas en relación con las gestiones de los vendedores

8. Le atribuye los resultados actuales de las ventas únicamente a la gestión realizada por la fuerza de ventas	Cantidad	Cantidad relativa
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	42%
Totalmente en desacuerdo	7	58%
No sabe / No contesta	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Chacón, 2019, elaboración a partir de los resultados del cuestionario realizado

Gráfico N°8

Análisis de los resultados de ventas en relación con las gestiones de los vendedores



Análisis de la pregunta

Se desea responsabilizar a la asociación, en este particular del cuestionario, de la situación actual de las ventas a la gestión que realizan los vendedores, para lograr llegar al análisis de si este departamento tiene una contribución de peso en las utilidades de la empresa. En ese sentido, el 42% de la muestra expresa estar en desacuerdo con esta afirmación, a su vez, el restante 58% indica que están totalmente en desacuerdo con el presente enunciado. Esto da pie para analizar entonces, qué otros elementos deben estar influyendo con la situación que vive la empresa.

Caballero (2014) comenta que la predicción de los objetivos de venta consiste en determinar de manera fiable una estimación de las ventas futuras que se van a conseguir para el próximo periodo. La previsión de las ventas es un dato de vital importancia ya que con base en él se determinarán los objetivos de ventas y la estrategia comercial. La capacidad de predecir las ventas futuras es esencial en el desarrollo de los planes de inversión, producción, distribución, comercialización y marketing del producto. En el ámbito empresarial, la previsión de ventas supone adelantarnos a nuestros competidores y por tanto poder actuar de forma más rápida situando a nuestra empresa en una posición

ventajosa en el mercado. Además, el establecimiento de objetivos basados en la predicción de ventas y en el tamaño del mercado será mucho más realista y adecuado (pp. 28-29).

En este sentido, resulta importante mencionar que la empresa es la responsable de los resultados que se van a dar en un periodo, y es quien debe encargarse de plantear un panorama claro basado en la estrategia, en relación con los resultados que se esperan tener y cómo se van a lograr. Responsabilizar a un solo departamento dispone que toda la responsabilidad de ventas recaer en unos pocos y que no son necesariamente los más interesados en que las mismas se den con una cantidad y utilidad adecuada para la empresa. En otras palabras, si la empresa da la ruta clara a seguir para alcanzar los resultados, la fuerza de ventas debe enfocarse únicamente en ejecutar el plan y esperar resultados positivos.

Cabe acotar, que, partiendo de los resultados de esta pregunta, los resultados no se pueden asociar únicamente a los vendedores. Existen otros elementos de fondo que están interviniendo en los resultados, que, si los mismos fueran positivos o al menos aceptables en este momento, ello estaría dentro de lo normal y saludable de una empresa. Pero el tema redundante es que hay intervenciones en los resultados que señalan hacia números negativos y no necesariamente es culpa de los vendedores. Por ende, se analiza que la empresa desde su mayor jerarquía hasta sus mandos bajos, deben replantar un poco la ruta de trabajo y los objetivos que se buscan para poder realizar una labor más planificada y enfocada en mejorar las utilidades de la empresa.

Impacto de ventas

Los resultados que se van a analizar en este caso, están directamente relacionados con la población A, compuesta por el personal de la empresa BIS Costa Rica.

Pregunta N°9 del cuestionario

¿Las ventas de la empresa, son generadas únicamente gracias al efecto positivo que tienen los descuentos que se le asignan a los clientes?

Con los resultados de esta pregunta se desea validar la variable de estudio de impacto de ventas, el mismo que pretende validar exactamente qué es lo que impacta las ventas de la empresa. En este particular se lanza la pregunta de si las mismas están intrínsecamente relacionadas con la estrategia de descuentos que la empresa tiene. Con esto ya se podrá definir más el panorama actual

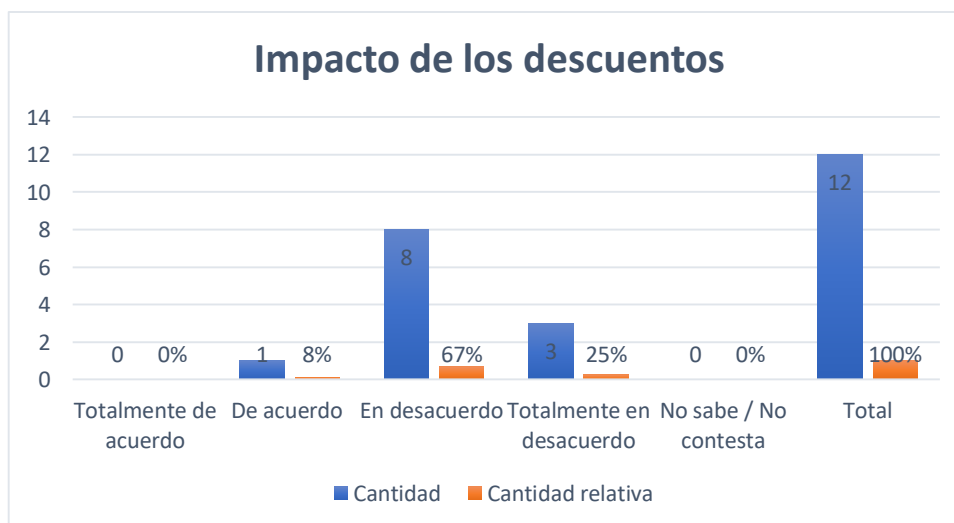
de las ventas de la empresa y se analizará el efecto de este elemento en la decisión del comprador. A la vez, el planteamiento parte del hecho de que los descuentos tienen un efecto positivo en los clientes, tanto que pueden representar el principal motivador de compra de los clientes.

Tabla N°9
Análisis del impacto de los descuentos en las ventas de la empresa

9 ¿Las ventas de la empresa, son generadas únicamente gracias al efecto positivo que tienen los descuentos que se le asignan a los clientes?	Cantidad	Cantidad relativa
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	8%
En desacuerdo	8	67%
Totalmente en desacuerdo	3	25%
No sabe / No contesta	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Chacón, 2019, elaboración a partir de los resultados del cuestionario realizado

Gráfico N°9
Análisis del impacto de los descuentos en las ventas de la empresa



Análisis de la pregunta

Se encuentra en esta pregunta un efecto muy interesante. Primeramente, se menciona que dentro de las opiniones un 8% de la población manifiesta estar de acuerdo con este enunciado. De gran relevancia es el 67% que está en desacuerdo con que este efecto sea gracias a los descuentos que se dan. El restante 25% está totalmente en desacuerdo con el planteamiento de este ítem. Lo interesante radica en que el comportamiento de las ventas se le atribuye a la estrategia con que la empresa aborda las mismas, está compuesta de dos acciones específicas, los aportes de la fuerza de ventas y el efecto de los descuentos, y según los resultados del cuestionario, ninguno de los dos tiene una asociación radical al tema.

Ballina (2011) comenta que “la medición del impacto de las ventas es una cuestión muy importante tanto para realizar el balance de los resultados como para permitir sobre la tipología de la técnica promocional más adecuada a cada caso. Además, debe considerarse el alto y creciente nivel de recursos económicos destinados por las empresas a la promoción de ventas y su impacto. Y es donde se logra tener impacto en los clientes, cuando se desarrolla una adecuada promoción de ventas” (p.29).

Precisamente este autor menciona uno de los elementos que no solo en BIS genera un vacío dentro de la estrategia de ventas, y es la cantidad de recursos que se deben destinar para lograr impactar las utilidades empresariales. Literalmente es una inversión de la que se espera un retorno, sin embargo, la misma suele ser evadida por muchas empresas como el caso de BIS debido a que se le apuesta a otras formas menos costosas de desarrollar su proceso de ventas. El gran problema radica en que los resultados no se están logrando y se espera tener acciones muy precisas que modifiquen este comportamiento.

Se supone que la empresa tiene una participación en los resultados que están impactando las utilidades, debido a que no se logra responsabilizar directamente al departamento de ventas no a su propuesta de descuentos como esenciales elementos en los mismos, confiar totalmente para invadir el mercado agresivamente y esperar que esto sea suficiente. Si bien es cierto, estas herramientas pueden rendir mucho más, pero requieren una inversión para capacitar, para entrenar, para planear y para emprender de una manera más estratégica en un mercado exigente como el que enfrentan.

Estrategia de ventas

Los resultados que se van a analizar en este caso, están directamente relacionados con la población B, compuesta 10 clientes top de la empresa BIS Costa Rica, por lo que los resultados que se han obtenido son meramente relacionados con las opiniones externas de la empresa.

Pregunta N°1 del cuestionario

¿Cómo considera usted el trabajo realizado por el ejecutivo de ventas de Bis Costa Rica que se le ha asignado?

Para este apartado, se tiene información obtenida de lo externo de la empresa, precisamente de clientes que son atendidos por los vendedores de BIS y que tienen varios años de ser sus clientes, además los mismos mantienen volúmenes de compra muy importantes para la empresa. Para esta pregunta se plantea un cuestionamiento en relación con la labor que realizar los vendedores, dando escalas de respuestas que se relacionen a la gestión que hacen los mismos.

Tabla N°1

Análisis de las funciones de los vendedores por parte de los clientes

1. ¿Cómo considera usted el trabajo realizado por el ejecutivo de ventas de Bis Costa Rica que se le ha asignado?	Cantidad	Cantidad relativa
Excelente: Ha superado mis expectativas y satisfacción como cliente al cubrir por completo mis necesidades y requerimientos	2	20%
Bueno: Su trabajo está dentro del parámetro aceptable, pero no excede mis expectativas ni cubre mis necesidades al 100%	7	70%
Regular: Su trabajo carece de atención, conocimiento, servicio y satisfacción a mis necesidades como cliente	1	10%
Deficiente: Cero satisfacciones en mis expectativas y necesidades como cliente	0	0%
No sabe / No contesta	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Chacón, 2019, elaboración a partir de los resultados del cuestionario realizado

Gráfico N°1

Análisis de las funciones de los vendedores por parte de los clientes



Análisis de la pregunta

Se observa una situación un poco alarmante, observándolo desde el punto de vista de lo que el mercado exige. Un 20% de los encuestados manifiesta como excelente el trabajo de su ejecutivo asignado, ya que sus necesidades y expectativas están siendo cubiertas de manera satisfactoria. Por otro lado, un dato de peso es que el 70% de los encuestados califica como bueno el desempeño, ya que la labor desarrollada está dentro de un parámetro aceptable, pero no se están excediendo las expectativas del cliente, y existen oportunidades de mejora. El restante 10% comenta que el trabajo desarrollado es regular, debido a una carencia de atención, conocimiento y servicio en el proceso de la venta.

Caballero (2014) comenta que la fuerza de ventas cobra una especial relevancia en cuanto a que es la imagen física y presencial de la empresa hacia los clientes y el público general. La fuerza de ventas tiene como objetivo realizar el cierre de la operación comercial y hacen de intermediarios hacia la operación postventa. Son uno de los principales recursos de información,

tanto del cliente actual, como del potencial como del mercado y cambio de tendencias, convirtiéndose en asesores comerciales del proceso de ventas y representan ser un aliado informativo tanto para el cliente como para la empresa (p.18).

Este tema es de los más relevantes de todos los abordados en la encuesta. El cliente califica en términos generales a los vendedores. El resultado no es el peor que se puede obtener, sin embargo, no se desea ser una empresa regular, las intenciones son ser el mejor del mercado y tener la oferta comercial junto con la estrategia de ventas más adecuada y conveniente para los clientes. Por ellos resultados que parten de la opinión del 70% de la muestra que indica que el trabajo es aceptable pero que existen necesidades no cubiertas, y que, además, no se está rebasando la expectativa del cliente, son alarmantes para una empresa que desea ser referente en su mercado.

Es aquí donde se debe analizar el personal de ventas con que se cuenta, y validar si su acción está siendo la mejor. Sin embargo, dentro de las funciones de la fuerza de ventas existen algunas más relacionadas a su voluntad y otras que se salen de su rango de influencia, y precisamente es donde el vendedor puede verse limitado a poder cubrir las necesidades del cliente de mejor manera. Cabe mencionar que, por la naturaleza de los clientes encuestados, las respuestas van más ligadas a las acciones personales del vendedor, siendo esto aún más preocupante.

Aquí es donde la empresa debe replantear el concepto que quiere manejar en su fuerza de ventas, y como se mencionó anteriormente, generar una cultura más enfocada en lo que el cliente desea experimentar a la hora de adquirir sus productos. Esto no requiere una gran inversión, pero si un momento de detener el proceso y validar que es lo que se está realizando de manera incorrecta y cómo se puede subsanar, siempre con el fin de agradar al cliente y que este tenga una experiencia más placentera a la hora de comprar con BIS. Por el perfil de los vendedores se estima que aún tienen mucho potencial que la empresa no ha logrado explotar, pero que definitivamente es la gerencia quien debe dar el primer paso.

Pregunta N°2 del cuestionario

¿Cómo califica los descuentos que BIS Costa le atribuye como cliente?

En esta pregunta se está validando el papel que juega para el cliente los descuentos que BIS les traslada producto de sus compras. Con esto se desea identificar si los mismos son importantes, relevantes y suficientes, y si pueden seguir siendo tomados en cuenta como una de sus herramientas

para vender. También se analizará si los mismos deben sufrir alguna modificación para que sean más impactantes para el cliente. También se enfocará en descubrir si este beneficio que se da podría ahorrarse producto de que para el cliente no sea ningún elemento de atención para decidir comprar.

Tabla N°2

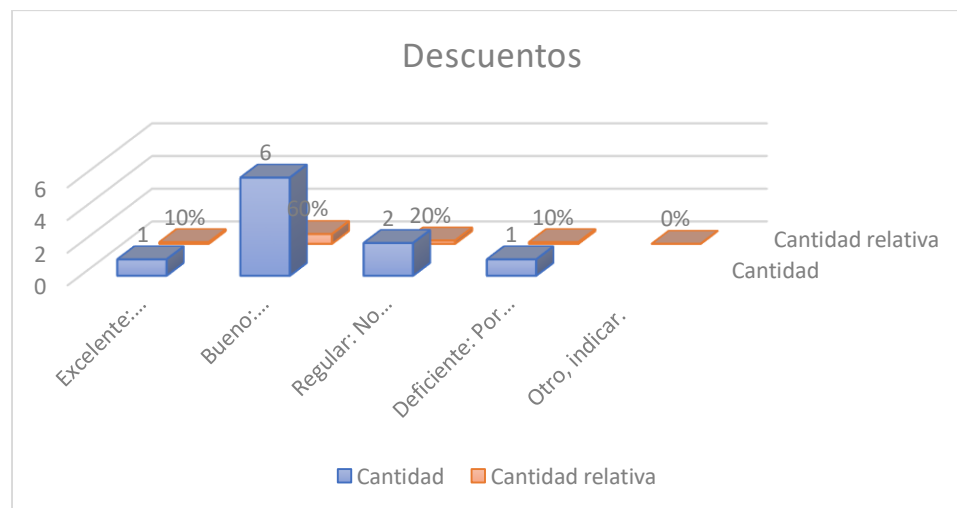
Análisis la percepción de los descuentos por parte del cliente

2 ¿Cómo califica los descuentos que BIS Costa le atribuye como cliente?	Cantidad	Cantidad relativa
Excelente: Representan el principal motivo por el mismo se decide comprar con este proveedor	1	10%
Bueno: Representa uno de los elementos en la toma de decisiones	6	60%
Regular: No representa un elemento relevante en la toma de decisiones	2	20%
Deficiente: Por debajo de la oferta de la competencia	1	10%
Otro, indicar.		0%
Total	10	100%

Fuente: Chacón, 2019, elaboración a partir de los resultados del cuestionario realizado

Gráfico N°2

Análisis la percepción de los descuentos por parte del cliente



Análisis de la pregunta

Se está validando en este planteamiento la percepción del cliente en relación con el 15% de descuento que BIS les traslada por las compras que realizan. El 10% de los encuestados indica que les parecen excelentes los descuentos, ya que los mismos representan el principal motivo de elección de la empresa como su proveedor. Por otro lado, el 60% indica que los descuentos son buenos, ya que representan uno de los elementos a tomar en cuenta dentro de la elección del proveedor. El 20% expresa que los descuentos no son tomados en cuenta a la hora de elegir el proveedor ya que no son relevantes, y por último el restante 10% expresa que los descuentos de BIS están por debajo de los de la competencia.

Prahalad y Ramaswamy (2015), indican que las técnicas de ventas son las estrategias que existen para persuadir al potencial cliente para que realice la compra. Para todo negocio, tener una técnica de venta es primordial para poder persuadir al cliente potencial de que adquiera sus productos. Sin embargo, los espacios para el comercio ya no se limitan a lo físico, ahora se extienden hasta el ciberespacio. Ahí, desarrollar estrategias o técnicas de venta es también fundamental (p.132).

En términos generales, pareciera que los descuentos tienen una aceptación muy importante para los clientes encuestados. La mayoría los cataloga como uno de los elementos de mayor peso dentro de su toma de decisiones, y es que los mismos no son nada despreciables, partiendo del hecho de que son beneficios puros para la institución al no tener la misma que invertir nada por recibirlos. Sin embargo, al mencionar que es uno de los elementos, se debe tener en cuenta que existen otros que el cliente estima y que, aunque los descuentos sean atractivos y sustanciosos, perfectamente un cliente puede optar por no comprar por motivo de los otros elementos.

En consecuencia, los descuentos si deben seguirse manejando de la manera que se ha hecho hasta el momento, pero se deben acompañar con otras herramientas fuertes que en conjunto representen una total seguridad para que un cliente accione la compra. En realidad, esto es un tema de opinión variada, se puede observar como en dos ocasiones 10% de la población lo cataloga como lo más importante y otro como algo irrelevante. Por ello no se puede confiar totalmente en que con brindar este beneficio basta, la empresa debe proveer de más herramientas de enganche a los vendedores para que puedan cerrar sus negocios.

La empresa debe considerar que el mercado es muy dinámico, y que lo que por años ha sido una herramienta con éxito, perfectamente en este momento pueda no estarlo siendo. Los descuentos se aplican desde hace unos 18 años en la empresa, y hasta la fecha no han sufrido mayores variaciones, por lo que partiendo de esta información obtenida se analiza que los mismos deben proyectarse de una manera distinta pero no vendría mal incorporar herramientas más atractivas y actuales que enganchen a los clientes.

Pregunta N°3 del cuestionario

¿Cómo considera usted el seguimiento (preventa, venta y post venta) de la empresa BIS Costa Rica hacia el cliente?

Con esta pregunta se estima identificar la calidad del seguimiento de los vendedores, el mismo que resulta vital para el desarrollo comercial de la empresa. El seguimiento se da en todas las fases de la venta, aun cuando el cliente es apenas un prospecto, y es precisamente la calidad del seguimiento lo que puede convertirlo en un cliente de la empresa. Se espera identificar como perciben los clientes el desarrollo de esta labor por parte de los ejecutivos de BIS.

Tabla N°3

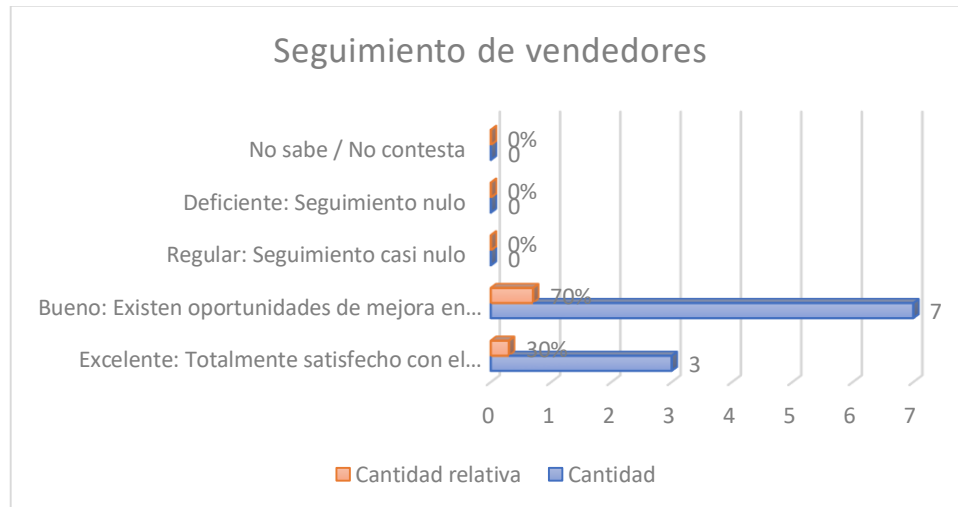
Análisis de la opinión del cliente en relación con el seguimiento de los vendedores

3 ¿Cómo considera usted el seguimiento (preventa, venta y post venta) de la empresa BIS Costa Rica hacia el cliente?	Cantidad	Cantidad relativa
Excelente: Totalmente satisfecho con el servicio	3	30%
Bueno: Existen oportunidades de mejora en el seguimiento	7	70%
Regular: Seguimiento casi nulo	0	0%
Deficiente: Seguimiento nulo	0	0%
No sabe / No contesta	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Chacón, 2019, elaboración a partir de los resultados del cuestionario realizado

Gráfico N°3

Análisis de la opinión del cliente en relación con el seguimiento de los vendedores



Análisis de la pregunta

Se observa que los clientes perciben oportunidades de mejora muy evidentes. Es la mayor opinión de los entrevistados con un 70% de clientes opinando lo mismo, sin embargo, es calificada como buena por ellos. A su vez hay un 30% de encuestados que califican como excelente la labor de seguimiento, manifestando una total satisfacción al respecto. Esto resulta una situación positiva para la empresa debido a que el cliente reconoce que, si se le está brindando un servicio de seguimiento en las diferentes etapas del proceso, aunque con algunas mejoras. No se puede perder de vista, que dentro del equipo de ventas existen perfiles muy distintos de vendedores y que por ellos pueden existir variabilidad en las respuestas de los clientes.

Caballero (2014) comenta que “la implantación de la estrategia comercial consiste en asignar las acciones comerciales a los distintos elementos que participan en la organización de manera planificada, ordenada y enfocada a alcanzar los objetivos comerciales. Es necesario que cada área departamental cuente con una detallada delimitación de las tareas y responsabilidades que le corresponden a cada departamento y persona; así como los planes para alcanzar los propios objetivos; a la vez, que deben de conocer cuáles son los

objetivos generales y comunes con el resto de departamentos y cómo se puede alcanzar la consecución de los mismos” (p.106).

Es aquí donde se haya un sentido muy relevante en el que se debe enfatizar. El proceso de ventas no solo les compete a los vendedores, ellos son parte de una cadena de trabajo que en conjunto logran las ventas. Es aquí donde se debe presentar el hecho de que en muchas ocasiones los vendedores realizar adecuadamente su trabajo, pero en otras fases del proceso de la venta se falla por un seguimiento inadecuado. Por ejemplo, en BIS sucede mucho en relación con los tiempos de entrega, donde por razones totalmente ajenas al gestionamiento que realice el vendedor, se le ha quedado mal al cliente y es el ejecutivo quien tiene que ir a presentar la disculpa.

Definitivamente el ejecutivo de venta es la cara de la empresa ante el cliente, y es en quien la institución ve reflejado la operación de la empresa. Por ello, la fuerza de ventas debe de ser consciente que, aunque existan situaciones que escapan de sus posibilidades, de las mismas ellos deben dar cuentas y por eso se debe manejar una relación con el cliente de confianza para aliviar los efectos del incumplimiento de algunos otros departamentos a través de la explicación y comunicación con el cliente. Aquí es donde resulta favorable que el vendedor sea un elemento en la cadena de trabajo que se vincule mucho con el cliente, y que no se entorpezca la relación comercial por situaciones que puedan pasar.

Pregunta N°4 del cuestionario

¿Qué tan determinante ha sido el servicio de la fuerza de ventas de BIS Costa Rica en la toma de decisiones de compra?

Con este ítem se desea validar la relación real que existe con el servicio general que da la fuerza de ventas y la toma de decisiones de los clientes en pro de la empresa. Esta información permitirá constatar mucho de lo que se busca como objetivo general en esta investigación, ya que esta relación es prácticamente el objeto de estudio. A la hora de ser el cliente quien comente su percepción, se tendrá información muy válida para analizar y que posteriormente la gerencia pueda tener en cuenta la misma para realizar. Es importante mencionar que toda empresa que vende y cuenta con una fuerza de ventas, tiene como esperanza que este departamento sea quien se encargue

Tabla N°4

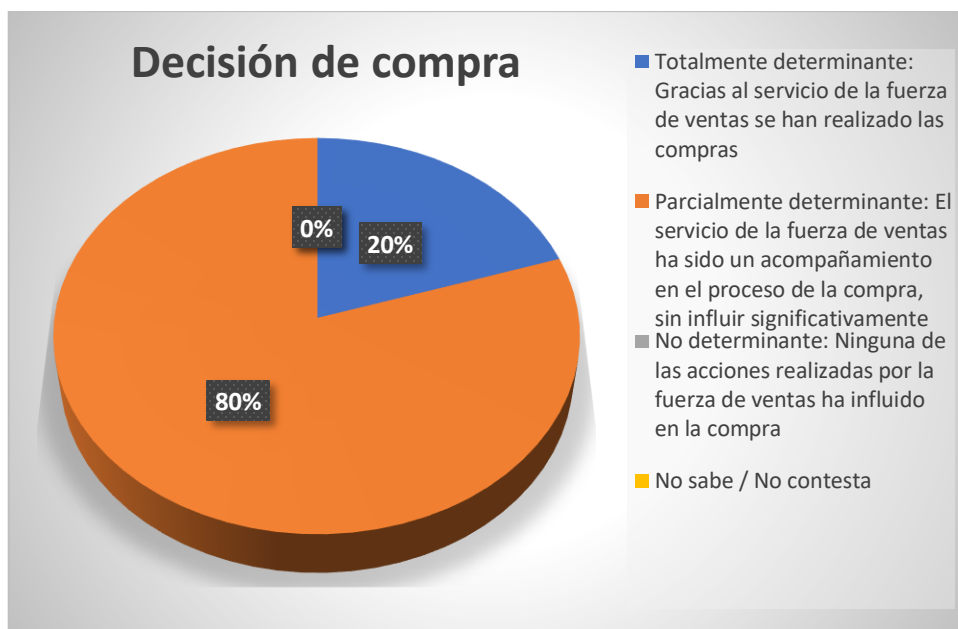
Análisis de la decisión de compra del cliente en relación con el servicio de la fuerza de ventas

4 ¿Qué tan determinante ha sido el servicio de la fuerza de ventas de BIS Costa Rica en la toma de decisiones de compra?	Cantidad	Cantidad relativa
Totalmente determinante: Gracias al servicio de la fuerza de ventas se han realizado las compras	2	20%
Parcialmente determinante: El servicio de la fuerza de ventas ha sido un acompañamiento en el proceso de la compra, sin influir significativamente	8	80%
No determinante: Ninguna de las acciones realizadas por la fuerza de ventas ha influido en la compra	0	0%
No sabe / No contesta	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Chacón, 2019, elaboración a partir de los resultados del cuestionario realizado

Gráfico N°4

Análisis de la decisión de compra del cliente en relación con el servicio de la fuerza de ventas



Análisis de la pregunta

Se observa dentro de los resultados, un 20% de los clientes que indican que es gracias al servicio brindado por parte de la fuerza de ventas de BIS, han realizado las compras. Además, el restante 80% reconoce que el servicio ha sido bueno y que el vendedor representa un compañero en el proceso de la compra, sin embargo, el servicio no brinda al cliente una influencia significativa como para que el mismo lo reconozca. Un fenómeno positivo es que al menos los encuestados manifiestan que el servicio que se brinda está entre bueno y excelente, por ende, en términos generales se identifica que la empresa ha realizado esfuerzos por brindar al menos un servicio aceptable.

El proceso de venta según Prahalad y Ramaswamy (2015) es la sucesión de pasos que una empresa realiza desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta que se consigue una venta efectiva del producto o servicio de la compañía. (p.137). También Torres (2014) indica que “En el proceso para realizar una venta, el mismo se debe captar y dominar sus partes, es necesario convertir al nuevo cliente en un amigo ya que se habrá dado solución a sus problemas, esto es la base de una carrera en ventas. Sus pasos son los siguientes: prospectar, precalificar, presentar, cerrar y referencias” (p. 81).

Según la información de los autores, precisamente eso es lo que debe ocurrir en BIS. Los vendedores deben tener una influencia en el cliente en todas las fases del proceso de ventas, inclusive, convertirse en un amigo del cliente con el objetivo de alcanzar mejores resultados de su gestión. El cliente siempre identifica los mismos vendedores que desean correr la milla extra y brindar un servicio más integral y realmente acompañarlo en todo el proceso, pero también sucede a la inversa, un cliente sabe cuándo un vendedor está dando su mínimo esfuerzo y, por ende, no logra depositar su confianza en él, situación que también se ve reflejada en los números del vendedor.

La fuerza de ventas de BIS, se ha esmerado en estar cerca del cliente, reconoce que esta es la única forma de poder sostener el cliente. De ello, extraen mucha información beneficiosa para sus propuestas, por ejemplo, si la competencia los visita, los productos que se le están ofreciendo, los cambios internos que puedan beneficiar o afectar su venta, necesidades que surjan y que se

deban detectar a tiempo, entre otros. Es decir, que de la relación cercana que se tiene con el cliente, no solo el mismo se ve beneficiado, sino también el vendedor con la lectura del cliente que pueda ir obteniendo.

El equipo de ventas, actualmente cuenta con un flujo de trabajo bastante grueso. Por disposición de la empresa, estos colaboradores están en todo el proceso de relación comercial con el cliente, ven todas las fases de las ventas, pero a su vez, están relacionados con temas de cuentas por cobrar, devoluciones y entrega de mercadería. Esto le permite al ejecutivo de ventas tener un mayor contacto con el cliente, también captar mayor cantidad de información importante y a su vez, colocarse como la persona contacto que pueda resolver el mismo tema, el cliente reconoce cuando el vendedor está inmerso en el asunto, y logra tenerle mayor confianza en los asuntos cotidianos que puedan surgir.

Pregunta N°5 del cuestionario

¿Considera usted que el vendedor aborda las ventas desde una posición de asesor gracias al conocimiento y capacitación que tiene?

Con esta pregunta se busca identificar directamente del cliente como califica el conocimiento que tiene el vendedor en relación con su producto. A su vez, su labor como asesor a partir de su conocimiento, ya que esta acción es más personal y se desea validar como se está desempeñando el colaborador. Además, se desea analizar si la capacitación que el vendedor es la más ideal para que desarrolle su trabajo óptimamente, esto permitirá visualizar si BIS debe invertir más en tema de capacitación y en qué medida.

Tabla N°5

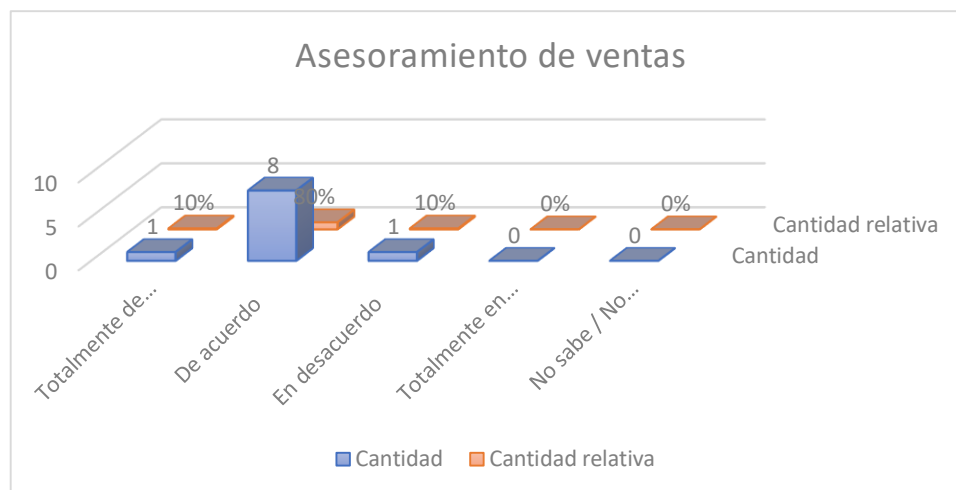
Análisis del asesoramiento brindado por el vendedor al cliente

5 ¿Considera usted que el vendedor aborda las ventas desde una posición de asesor gracias al conocimiento y capacitación que tiene?	Cantidad	Cantidad relativa
Totalmente de acuerdo	1	10%
De acuerdo	8	80%
En desacuerdo	1	10%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe / No contesta	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Chacón, 2019, elaboración a partir de los resultados del cuestionario realizado

Gráfico N°5

Análisis del asesoramiento brindado por el vendedor al cliente



Análisis de la pregunta

Se observa en este tema un alto porcentaje de los entrevistados que manifiestan estar de acuerdo con que el vendedor aborda las ventas desde una posición de asesor gracias a su conocimiento y capacitación que tiene, este 80% de los encuestados logró identificar estas características en su ejecutivo de ventas. También un 10% estuvo totalmente de acuerdo con este mismo elemento, sin embargo, hubo un 10% que opinó estar en desacuerdo con este ítem, probablemente esta opinión sea de una situación en específico propia de alguno de los vendedores con uno de sus clientes.

Caballero (2014) indica que “la fuerza de ventas representa el conjunto de recursos humanos (agentes o vendedores) o materiales que conectan la empresa con el cliente actual y potencial. Su función principal consiste en detectar las necesidades y mejoras en el producto o servicio y ofrecerlo a los clientes. la correcta gestión de la fuerza de ventas es necesaria para maximizar los recursos humanos y materiales y para obtener el mayor rendimiento. En primer lugar, se ha de diferenciar la fuerza de ventas que trabaja en el ámbito interno de la empresa y la que trabaja en el ámbito externo o fuera de las instalaciones de la organización, es decir, los agentes que van a visitar a clientes o clientes potenciales (p.18).

Según caballero (2014) “es en este caso cuando se requiere determinar una estructura de la fuerza de ventas externa para asignar las tareas comerciales. Se puede distinguir entre estructura por territorio, por producto o por cliente”. Por otro lado, la autora comenta que “la fuerza de ventas cobra una especial relevancia en cuanto a que es la imagen física y presencial de la empresa hacia los clientes y el público general. La fuerza de ventas tiene como objetivo realizar el cierre de la operación comercial y hacen de intermediarios hacia la operación postventa”. (p.18)

Precisamente BIS busca conectar su empresa con el cliente, y ha destinado el canal de la fuerza de ventas para ello. Esta expectativa no es incorrecta, sin embargo, es aquí donde entra la pregunta de si la empresa fuera del deseo ha realizado acciones específicas para lograr que esto sea una realidad que el cliente pueda identificar, y no solo el cliente, sino que las utilidades de la empresa se vean beneficiadas. Partiendo de los datos obtenidos, el 80% de los clientes demuestra estar de acuerdo en que ven a los vendedores como sus asesores en el proceso de la venta, tanto en el producto como en temas más periféricos.

Es aquí donde se requiera más conciencia por parte de la gerencia. El vendedor cuenta con pocas herramientas para desempeñarse, aunque no del todo están ausentes, las que se tienen han existido por muchos años, y han rendido buenos beneficios, sin embargo, es notorio como en la actualidad, la percepción del cliente hacia la empresa ha ido cambiando. Los esfuerzos se han intensificado, pero en seguir haciendo lo mismo, y es precisamente un cambio de proyección estratégica de ventas lo que el cliente está esperando ver. A como se están desarrollando las ventas en la actualidad, lo bueno está siendo enemigo de lo excelente y son los que dan servicio de excelencia los que están logrando cerrar ventas.

El vendedor constantemente es instado a recurrir a la autocalificación, sin embargo, por mucho que el colaborador lo haga, el producto requiere de un conocimiento muy técnico y de una disciplina lejana a la de los mismos. Con esto se debe tener particular cuidado, ya que las personas encargadas de tomar las decisiones si son meramente del gremio de la educación, y lo peor que puede suceder es que en el proceso de la venta el ejecutivo entorpezca el resultado por estar mal informado o del todo no estarlo. Este tipo de ventas, se dan en un ámbito donde el vendedor presenta al cliente un producto que realmente es el que se necesita, y parte de lograr esto viene de la capacitación que el ejecutivo tiene.

Utilidades

Los resultados que se van a analizar en este caso, están directamente relacionados con la población B, compuesta de 10 clientes top de la empresa BIS Costa Rica, por lo que los resultados que se han obtenido son meramente relacionados con las opiniones externas de la empresa.

Pregunta N°6 del cuestionario

Gracias al servicio de la fuerza de ventas de BIS Costa Rica, ¿las compras generadas por parte de usted como cliente han ido en aumento en el último año?

Con este ítem se desea identificar la relación directa que tiene el trabajo desarrollado por los vendedores con las utilidades de la empresa. Se desea captar si el cliente responsabiliza al servicio brindado por la fuerza de ventas del comportamiento de sus compras, elemento que funge como uno de los principales sentidos de esta investigación, ya que la empresa tiene a la fuerza de ventas como punta de lanza en su estrategia de ventas, y a través de la misma espera cumplir sus objetivos financieros que mueven todo dentro de la empresa.

Tabla N°6

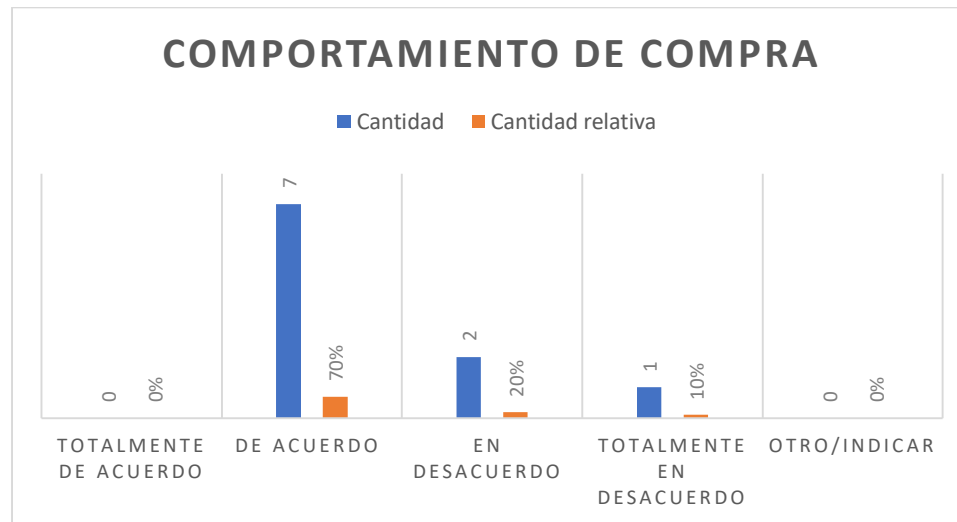
Análisis del comportamiento de compra del cliente producto del servicio recibido de los vendedores

6 Gracias al servicio de la fuerza de ventas de BIS Costa Rica, las compras generadas por parte de usted como cliente han ido en aumento en el último año?	Cantidad	Cantidad relativa
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	7	70%
En desacuerdo	2	20%
Totalmente en desacuerdo	1	10%
Otro/indicar	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Chacón, 2019, elaboración a partir de los resultados del cuestionario realizado

Gráfico N°6

Análisis del comportamiento de compra del cliente producto del servicio recibido de los vendedores



Análisis de la pregunta

Se identifica dentro de los resultados un 70% de opiniones que indica estar de acuerdo con que el comportamiento de su compra es gracias al servicio que recibe de su ejecutivo de ventas, un 20% manifiesta estar en desacuerdo con este planteamiento y por último el restante 10% indica que están totalmente en desacuerdo. Se considera que los resultados no son muy tranquilizantes y se identifica una gran oportunidad de mejora en la forma de trabajo del vendedor, además se desea validar si esta opinión parte de que existen elementos de mayor peso dentro de la decisión del cliente que ellos perciben más como los responsables de que se den las compras.

Caballero (2014) se refiere a las utilidades en relación con la predicción de ventas y se pone de manifiesto, especialmente, en los productos estacionales cuyas ventas se producen tan solo, o en buena parte, en un periodo de tiempo determinado del año por su carácter temporal. Caballero, Sánchez de Puerta, Pilar. Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales (pp. 28-29).

Torres (2014) indica que el pronóstico de ventas es una estimación de las ventas futuras (ya sea en términos físicos o monetarios) de uno o varios productos (generalmente todos) para un periodo determinado. Realizar el pronóstico de ventas nos permite elaborar el presupuesto de

ventas y, a partir de este, crear los demás presupuestos; como el de producción, de compra de insumos o mercadería, requerimiento de personal, flujo de efectivo, entre otros.

Basados en esta información, se analizan dos elementos que se observan en los resultados. Primeramente, que la empresa a la hora de hacer sus presupuestos anuales debe ser consciente de dos cosas, cuáles son sus necesidades económicas fijas y como las pretende alcanzar. Aquí es donde entra la planificación de ventas, la misma que debe responder el cómo se van a alcanzar las metas anuales para cumplir con el presupuesto. Precisamente esto es lo que está sucediendo en la empresa, no se pone de manera expresiva el cómo se pretende alcanzar los números y tampoco se brindan herramientas puntuales que aporten beneficios sustanciales a los vendedores para realizar su trabajo.

En esta línea es que expresa que la empresa no puede planificar una cosa y hacer otra, la congruencia debe ser evidente. De lo contrario se debe esperar los mismos resultados ya que al no haber una propuesta novedosa no hay otra cosa que esperar. El sentido de planificar un número radica en que seguidamente se deben de realizar planes para lograr el monto que se espera, luego, proveer las herramientas y ajustes pertinentes para que todo calce. La motivación y comunicación de la gerencia debe aparecer en este momento, y brindar lo necesario para que la fuerza de ventas una vez armada de lo necesario para vender, sepa qué debe hacer, cómo debe hacerlo y cuál es la meta que se espera alcanzar.

El otro elemento que se identifica, es el giro de negocio de la empresa. Particularmente BIS realiza una venta al año por cliente, por la naturaleza del producto que vende. Lo mismo da una característica de estacionalidad a las ventas, y es en este pico del año en donde todo debe estar bien organizado y planteado. Sin embargo, muchos meses antes se prepara el terreno para que a la hora de que las compras lleguen, los resultados se vayan dando. El punto es que la empresa no se puede dar el lujo de no hacer bien su propuesta comercial integra, ya que, si los resultados no se dan de la manera esperada, se deberá esperar otro año más para reabastecer de recursos económicos la operación.

Partiendo de los resultados que se observan, en esta línea la empresa tiene mucha tela que cortar. El cliente no logra dar por sentado que el vendedor sea el principal protagonista de que sus compras sean con BIS, aun cuando las mismas sí las realiza en BIS, no identifica que esto sea

gracias al ejecutivo. Lo deseable e ideal, es que el vendedor salga a la calle y literalmente gane clientes para la empresa, que realice un servicio tal, que el cliente logre ser fidelizado y mantenga un nivel de recompra con características de crecimiento sostenido. Sin embargo, esto no sucede, y la empresa culpa a otros elementos muy externos a su alcance del deceso de las ventas y por ende de las utilidades.

Pregunta N°7 del cuestionario

Respecto a la competencia ¿cómo considera usted los precios de BIS Costa Rica?

Con esta pregunta se desea obtener del cliente un dato muy valioso para la empresa, precisamente es el precio que se está brindando en comparación con el de la competencia, y si el mismo es más económico, igual o más barato. Esto es interesante saberlo, ya que es el cliente quien dará la respuesta y el mismo es quien puede dar mayor fe de esto. Se analizará si a pesar de la característica de precio, el cliente compra con BIS por otras razones no tan inherentes al precio, o si por el contrario el precio es su principal motivo de compra.

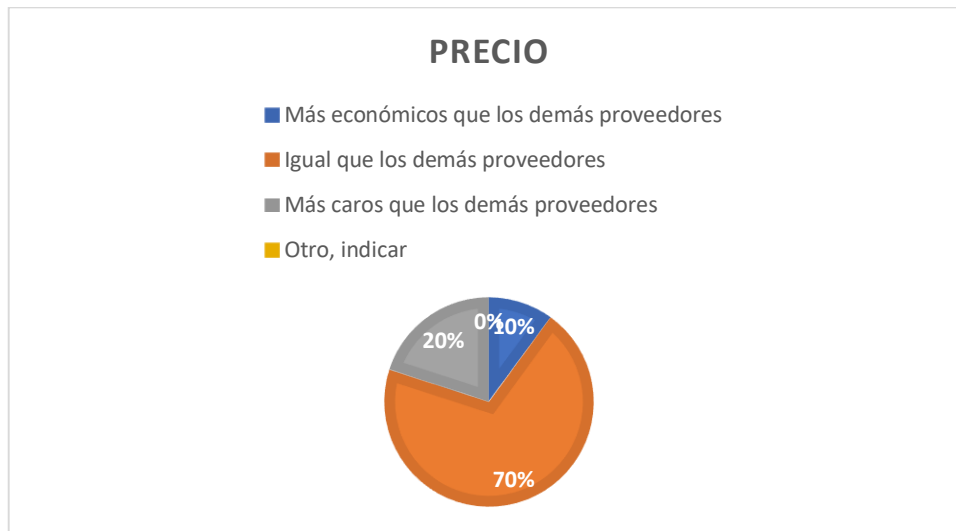
Tabla N°7

Análisis del precio de BIS en relación con su competencia

7 respecto a la competencia ¿cómo considera usted los precios de BIS Costa Rica?	Cantidad	Cantidad relativa
Más económicos que los demás proveedores	1	10%
Igual que los demás proveedores	7	70%
Más caros que los demás proveedores	2	20%
Otro, indicar	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Chacón, 2019, elaboración a partir de los resultados del cuestionario realizado

Gráfico N°7
Análisis del precio de BIS en relación con su competencia



Análisis de la pregunta

Se obtiene de esta pregunta un dato bastante positivo para la empresa, 70% de sus clientes entrevistados considera que los precios son iguales a los de su competencia, un 10% identifica que los precios son más económicos en esta comparación y el restante 20% califica como más caros los precios. De estos datos todo resulta positivo, ya que, en su mayoría, los clientes ven los precios de BIS mejor en comparación y un 20% más caros, sin embargo, se mantienen comprando a la empresa de manera continua y por varios años, con un volumen de ventas importante para la empresa.

Saxe y Weitz (2012) comentan que:

El precio es un elemento clave en la economía de todos porque es una referencia y un límite monetario que impacta el presupuesto del consumidor. Además, es el instrumento de comunicación más tangible que tiene una empresa con sus clientes. En las industrias de consumo los productores usan el precio para competir en el mercado al mayoreo y para posicionarse en el mercado al menudeo o retail, mientras que los retailers lo hacen para competir con otras tiendas y para generar ganancias económicas. Esta combinación de prácticas puede afectar a los mercados, al grado de promover ambientes anticompetitivos y

una distribución desigual de las ganancias, impactando a los consumidores, empresas y por ende sus utilidades (p.244).

En el caso de BIS, se tiene en cuenta que su precio es comparado siempre con el de un competidor que ofrece el 70% de su catálogo de productos. Por ello, el precio debe ser muy bien confeccionado, de manera que compita con el de su adversario comercial, pero que resguarde los intereses de la empresa. En muchos casos con clientes top que se mantiene una línea de confianza, se han obtenido los precios del competidor, que en casos ciertamente es más bajo, pero en un monto prácticamente insignificante. Sin embargo, ese pequeño monto en ocasiones ha representado el motivo por el que una venta se cae. Se ha logrado ajustar muchas veces el precio para que el cliente cierre su compra, pero en ese momento se pasa por encima de la estimación adecuada que se le hizo al precio en su inicio.

BIS no cuenta con un precio estándar de sus productos, sino que de acuerdo con ciertas variables estima un precio para cada cliente, buscando aliviar algunos efectos negativos que conlleva venderle a algunos de ellos. Es aquí donde se puede tener un desfase en relación con el mercado y resulta cada vez más complejo identificar si la oferta comercial de la empresa es en su totalidad más conveniente. A ello se le suma que la competencia tampoco tiene precios estándar, y que para cada cliente utiliza una fórmula distinta para realizar sus estimaciones. Lo que se desconoce entonces, es si sus variables de análisis son las mismas que BIS, y de serlo, habría que conocer que porcentaje le delega a cada uno. Es aquí donde se vale muchas veces de la confianza que el vendedor pueda tener con el cliente, para lograr siempre tener oportunidad de realizar ajustes y no perder su venta, sin embargo, no siempre es posible.

Pregunta N°8 del cuestionario

¿En cuál rango se ubica el monto de la última compra realizada a BIS Costa Rica?

Aquí se desea validar el potencial que representa el cliente para BIS, y a partir de ello considerar con seriedad las respuestas anteriores que el mismo ha dado. Hay que recordar que los clientes que han sido tomados en cuenta en este análisis, representan para la empresa una gran

importancia en sus ventas. Por ello, se pretende identificar el rango en colones de su compra y poder tomar muy en cuenta sus opiniones.

Tabla N°8
Análisis del rango de compra del cliente

8 ¿En cuál rango se ubica el monto de la última compra realizada a BIS Costa Rica?	Cantidad	Cantidad relativa
Entre 10 y 20 millones de colones	0	0%
Entre 20 y 30 millones de colones	1	10%
Entre 30 y 40 millones de colones	2	20%
Más de 40 millones de colones	7	70%
No sabe / no responde	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Chacón, 2019, elaboración a partir de los resultados del cuestionario realizado

Gráfico N°8
Análisis del rango de compra del cliente



Análisis de la pregunta

Se obtienen datos muy importantes de esta pregunta, de los clientes encuestados el 10% realiza compras anuales entre 20 y 30 millones de colones, un 20% entre 30 y 40 millones de colones y el 70% de ellos lo hacen por montos superiores a los 40 millones de colones al año. Aquí se revela un dato de gran relevancia, ya que las respuestas que se han obtenido en este cuestionario, en su mayoría son de clientes que para la empresa representan sumas importantes de dinero anuales, y no solo eso, sino que lo han hecho por años y de manera creciente.

Saxe y Weitz (2012) comentan que:

El volumen de ventas, en economía, es una magnitud contable que agrega todos los ingresos que una empresa o unidad contable ha tenido, con motivo de su actividad ordinaria, en un periodo de tiempo determinado. Los ingresos son contabilizados cuando se realizan independientemente del flujo monetario, es decir, no se tiene en cuenta el momento de realización del pago del mismo. Además, el volumen de ventas o de negocio se ve aumentado a medida que crece la actividad por parte de la empresa y no cuando se producen aportaciones dinerarias por parte de los socios. El volumen de ventas es una de las partidas que componen el resultado operativo. Por otra parte, el volumen de ventas es una magnitud de gran importancia a la hora de evaluar el tamaño y la solvencia de una empresa.

En este particular, BIS cuenta con una cartera de clientes, dentro de la mismas hay una sección calificada como A, compuesta por alrededor de 50 clientes que mantienen un volumen de ventas anuales superior a los 20 millones de colones y hasta los 120 millones de colones. Dentro de esas 50 instituciones, al menos el 90% mantienen un comportamiento de compra estable año tras año. Al menos un 75% de ellos han aumentado sus compras en los últimos 5 años. Esta situación le ha permitido a BIS realizar una serie de proyecciones basadas en el volumen de ventas históricas de sus clientes.

Una realidad incuestionable, es que de los clientes A de BIS tomados en cuenta en esta investigación, la información que se ha aportado debe ser muy tomada en cuenta. Ellos conocen la empresa hace varios años, han tenido diferentes ejecutivos a cargo, han comprado cantidades importantes de sus productos en catálogos y han vivido junto con ellos la evolución y crecimiento experimentados. Es aquí donde se debe inclinar la atención a la información que el cliente pueda

tener, ya que desde la óptica de la empresa nunca se tendrá el 100% de la visión real en que la empresa se está desarrollando. Se aporta este análisis ya que BIS no suele acudir al cliente para obtener información de esta categoría.

Impacto de ventas

Los resultados que se van a analizar en este caso, están directamente relacionados con la población B, compuesta 10 clientes top de la empresa BIS Costa Rica, por lo que los resultados que se han obtenido son meramente relacionados a las opiniones externas de la empresa

Pregunta N°9 del cuestionario

¿El monto de la compra realizada a BIS Costa Rica con respecto al último año ha ido en aumento, se ha mantenido estable o ha ido en disminución?

Con este planteamiento, se desea validar si los clientes en general han venido disminuyendo sus compras en relación con años anteriores, esto con el fin de enlazar este dato a otros elementos de la encuesta para lograr sacar conclusiones en relación con la situación actual de la empresa, que, en términos generales, ha sido de un comportamiento de reducción en las ventas, sin embargo, esto se le está atribuyendo a elementos muy externos actualmente, situación que no necesariamente es así.

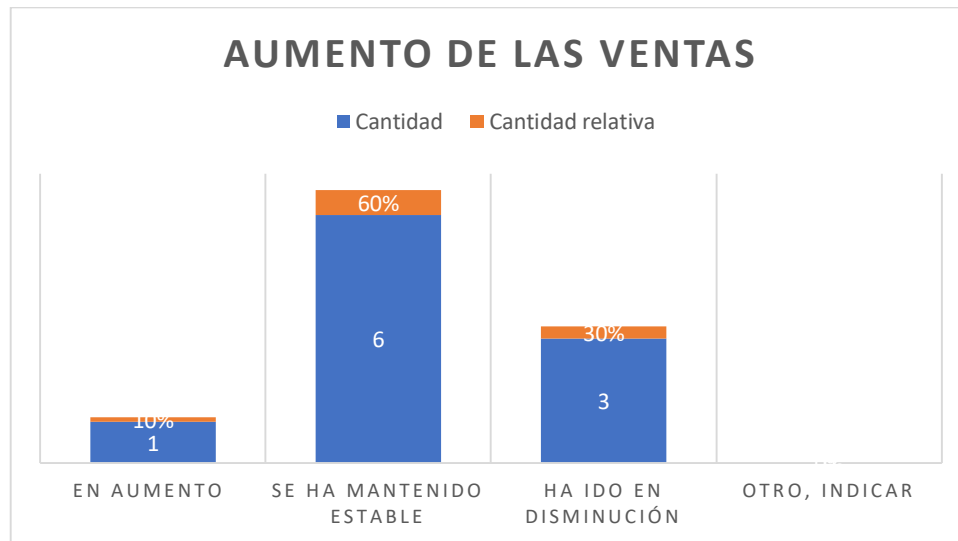
Tabla N°9

Análisis del aumento en las compras del cliente

9. El monto de la compra realizada a BIS Costa Rica con respecto al último año ha ido	Cantidad	Cantidad relativa
En aumento	1	10%
Se ha mantenido estable	6	60%
Ha ido en disminución	3	30%
Otro, indicar	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Chacón, 2019, elaboración a partir de los resultados del cuestionario realizado

Gráfico N°9
Análisis del aumento en las compras del cliente



Análisis de la pregunta

Se identifica en esta pregunta información muy importante, en relación con el aumento en las compras de los clientes en el último año. Solamente el 10% manifiesta haber tenido un aumento en las compras, el 60% indica que se ha mantenido en un número similar, pero el 30% señala estar en una disminución de sus compras respecto al año anterior. Definitivamente esto pone en manifiesto un riesgo potencial a la empresa y a la vez despliega una lista de posibles panoramas ante los que se puede enfrentar en un futuro muy cercano.

A su vez Caballero (2014), fundamenta que el impacto de ventas tiene más que ver con dos aspectos inmediatos a medir:

Son la eficacia y eficiencia. Es importante distinguir entre estos dos términos, ya que mientras que en el lenguaje común se usan indistintamente; el primero se refiere al incremento en volumen de ventas producido por una actividad promocional. El segundo, la eficiencia, se refiere a las implicaciones económicas de la promoción o contribución económica de la misma. De lo anterior, se deduce, que la eficacia es una medida comercial, mientras que la eficiencia es una medida económica” (p.78).

En consecuencia, de esta información, se identifica que la empresa realmente se está enfrentando a una situación de riesgo y que es este el momento de plantear un plan de acción en el que se vele por contrarrestar los efectos que se puedan dar en un corto plazo. Es esta la única manera en que estos indicadores puedan revertirse y no llegar a lamentaciones por falta de acciones estratégicas. A lo largo de este análisis se ha notado que la empresa no está del todo mal, sin embargo, ninguna empresa que quede en la quiebra ha llegado ahí de la noche a la mañana, hubo un inicio y debieron existir indicadores que alarmaron, pero que no se tomaron acciones oportunas.

Es bajo ese lineamiento, que se indica que la situación actual de la empresa emite señales de cambios necesarios en todo su proceso de ventas. Tener 30% de la cartera de clientes top comprando menos de un año a otro y un 60% compran igual son muestras de que la gestión de ventas debe tener un giro estratégico de manera urgente, ya que esta categoría de la cartera de clientes, representa el mayor ingreso de la empresa. Por otro lado, si en alguien se puede confiar es en la información estadística que los mismos clientes están indicando, que a su vez refleja porcentajes importantes que se relacionan.

El trabajo de los vendedores, los descuentos, los precios, el servicio, el seguimiento, entre otros, fueron aspectos que a lo sumo alcanzaron en porcentajes mayores calificaciones de bueno, representando calidades de estos elementos de termino apenas aceptable, y es aquí donde la empresa debe identificar las primeras oportunidades de mejora, ya que la fuerza de ventas es la cara al cliente. Además, revisar todo en cuanto a las herramientas que los vendedores tienen para cerrar negocios y generar utilidades a la empresa, sean de carácter interno del vendedor o externo más relacionado a lo que la empresa le brinde.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación realizada, tuvo como objetivo analizar el impacto de la estrategia de ventas, en las utilidades de BIS Costa Rica, en San José, el primer cuatrimestre del 2019. Con este planteamiento se pretendió identificar si la gestión que realiza el departamento de ventas de la empresa es suficiente como para afectar significativamente las utilidades de la empresa. A la vez, se pretendió observar las posibles alternativas de estrategias de ventas recomendables y comparar si lo que BIS Costa Rica desarrolla en este departamento es lo ideal para su giro de negocios y para sus objetivos. Dicha investigación se realizó con un enfoque cuantitativo por sus características.

Con las conclusiones se pretende exponer la situación actual que la empresa vive, dejando en manifiesto las grandes oportunidades de mejora que tienen en todas las áreas y etapas del proceso de ventas. También se manifestará los principales motivos de la disminución de las ventas, que comprenden elementos directamente relacionados con los vendedores y otros totalmente externos a su rango de acción pero que afectan su rendimiento laboral. Por otro lado, se pretende expresar el momento oportuno que vive la empresa para gestionar cambios a corto plazo y replantear su estrategia comercial para revertir inmediatamente algunos indicadores preocupantes que se han identificado en esta investigación.

En cuanto a las recomendaciones, se planteó una serie de elementos a mejorar, los mismos que tienen una influencia directa en las utilidades de la empresa. Las mejoras sustanciales en la fuerza de ventas, la modificación de los beneficios tangibles que el cliente vaya a percibir, un planteamiento de métricas que se deben cumplir con su debido plan de acción, mejoras en el servicio general al cliente externos y las capacitaciones oportunas al vendedor es parte de lo que se pretendió recomendar a BIS para un cambio de rumbo estratégico, actualizado y puntual, basado en todos los análisis y conclusiones a partir de la información brindada por los colaboradores internos y por el cliente.

Conclusiones

Estrategia de ventas

- Se concluye que la fuerza de ventas tiene un impacto medio en los clientes, siendo en muchos casos una herramienta de la empresa de bajo rendimiento en relación con el efecto que el mismo tiene con los clientes.
- El cliente tiene expectativas dentro de lo aceptable en el mercado, sin embargo, las mismas no están siendo correspondidas ni por la fuerza de ventas ni por la propuesta comercial de la empresa.
- Los beneficios que se le están atribuyendo a los clientes no están dejando mayor efecto, los descuentos son tomados como algo obligatorio, que, de lo contrario, no sería ni siquiera una opción a tomar en cuenta la propuesta de BIS sin un descuento a favor.
- Los descuentos ya no pueden ser tomados en cuenta dentro de la estrategia de ventas, ya no dan el efecto que hace muchos años rendía, se debe plantear nuevos beneficios tangibles y novedosos para el cliente.
- El seguimiento que brinda la empresa no está siendo el mejor que se puede dar, el cliente lo interpreta como aceptable, pero de bajo efecto en los mismos.
- El asesoramiento por parte del vendedor es apenas aceptable, no se está dando de una manera integral como debería, partiendo del hecho de que el mismo se desenvuelve en un ambiente de tecnicismo y que para poder llevar a cabo un adecuado asesoramiento debe contarse con la capacitación oportuna.
- La capacitación en término de ventas y de producto tiene deficiencias que el cliente observa, las mismas deben ser subsanadas por iniciativa de la empresa y no dejar a voluntad del vendedor abordar las ventas con el conocimiento que a gusto pueda adquirir.

Utilidades

- Los vendedores a pesar de sus oportunidades de mejora, se les reconoce que han aportado para que las compras de los clientes se mantengan y en algunos pocos casos aumenten.

- Los precios con que la empresa cuenta son comprendidos por los clientes como similares al del competidor, no representando esto una mayor amenaza, pero tampoco una ventaja con la que la empresa se pueda tranquilizar.
- Los precios deben de manejarse de una manera más estratégica como una herramienta complementaria al servicio, asesoramiento y beneficios de la empresa, no deben ser comprendidos como la punta de la lanza dentro de la propuesta comercial.
- Los vendedores no están siendo del todo responsabilizados por parte de los clientes a la situación de compra, si bien es cierto, identifican que gracias a sus ayudas las compras se desarrollan, no se les relaciona como el único elemento responsable de ello, por ende, en el caso de los clientes que han venido comprando menos, no necesariamente se asocia el trabajo únicamente del vendedor con ello.

Impacto en las utilidades

- Los descuentos no están siendo una herramienta que genere un retorno impactante a las utilidades de la empresa. Si bien es cierto no pueden dejar de hacerse, los mismos deben de ser proyectados de otra manera para que el efecto en el cliente sea mayor.
- Las compras en el último año han sufrido dos elementos que en una empresa en crecimiento son muy desfavorables, primera que el 70% de los clientes se ha mantenido comprando igual, y que un 20% ha comprado menos. Esto resulta preocupante y dispone una situación de acciones inmediatas para en un corto plazo revertir esta estadística.

Recomendaciones

Estrategia de ventas

- Se recomienda generar un reforzamiento en la fuerza de ventas, donde al menos se cuente con dos vendedores más para aliviar la gran responsabilidad que tienen los ejecutivos actualmente, ya que por su saturación de trabajo dejan de lado muchos detalles valiosos para el cliente.
- Una mejora en el planteamiento de beneficios al cliente. Lastimosamente el mercado de BIS exige esto y le resulta muy relevante en su toma de decisiones el percibir

beneficios tangibles. Puede ser una mejora en el porcentaje de descuento o bien, atribuciones de artefactos tecnológicos para la utilización en las instituciones dentro de las clases.

- Se deben plantear métricas claras para los vendedores, y no solo del monto que debe venderse en un periodo, sino también de las diferentes etapas de la venta. Debe de implementarse una política de tiempos de respuesta de correos, devolución de llamadas, y visitas ordinarias. Esto para mejorar las categorías de servicio al cliente con las que actualmente se tienen desventaja y que el cliente las percibe.
- Se debe implementar un plan de capacitación de producto intensiva para el vendedor y a la vez de la disciplina del mercado en que se desarrollan las ventas.
- Parte de lo que se debe tener como herramienta de asesoramiento, es una persona especializada en la materia que de soporte técnico a los vendedores y que los mismos como no expertos de la disciplina puedan tener una persona de apoyo para cubrir la necesidad de asesorar a profundidad al cliente.

Utilidades

- Se debe proyectar la igualdad de precios de manera estratégica utilizándolo como un elemento ya resuelto por BIS en beneficio del cliente, incorporando en el discurso de ventas una confirmación segura de que la competencia tiene precios similares, pero que los valores agregados son otros puntualmente.
- Empapar a la fuerza de ventas de las expectativas de ventas que se tienen, las mismas que responden a un planteamiento del presupuesto que se necesita para cubrir las necesidades de un periodo. Esto con el fin de concientizar a la fuerza de ventas de la gran necesidad de llegar a las metas dispuestas.

Impacto de ventas.

- Se debe realizar un estudio inmediato en relación con el tamaño del mercado total y el tamaño del que se tiene capturado, para identificar las posibilidades de crecimiento. Una vez realizado esto, se debe formular un plan de acción con visitas por zonas,

clientes que han dejado de comprar, clientes con potencial de aumentar sus compras y clientes que nunca han comprado. Seguidamente se debe realizar una investigación del perfil de esos prospectos para formular la promoción que se les pueda hacer a los mismos de los diferentes productos que se tienen en catálogo.

- Se debe plantear un plan de visitas inmediato con los clientes que disminuyeron su compra en el último año para identificar el motivo y a la vez proponer distintas opciones para recuperar la venta, puede ser nuevos beneficios o productos más idóneos para sus necesidades.
- Implementar un plan de retención de clientes, con el fin de cerrar portillos por donde el cliente pueda decidir migrar a otro distribuidor, donde se tenga claramente identificado que hacer en caso de que un cliente manifieste su interés por otro proveedor y el riesgo de que se marche sea latente.

VI PROPUESTA.

Descripción

Se pretende plasmar en el presente capítulo la propuesta para la empresa BIS Costa Rica en relación con su estrategia de ventas. La misma, parte de una investigación previamente realizada donde se analizaron tres variables dentro del ámbito de las ventas empresariales. Es aquí donde se define la propuesta para redireccionar a la empresa de una forma actualizada, pero agresiva, que permita un mejoramiento en las utilidades por ventas que la empresa tiene. Es necesario mencionar que esta propuesta está siendo un plan de remedio a la situación actual de la empresa, donde en dicha investigación se resolvió la pregunta ¿Cuál es el impacto de la estrategia de ventas, en las utilidades de BIS Costa Rica, en San José, el primer cuatrimestre del 2019?

Dicha investigación abordó dos poblaciones para tener una visión panorámica de la situación de la empresa. La población A que fueron miembros del equipo de ventas de la empresa y la muestra B que fueron diez clientes de la cartera top de la empresa, a los mismos se les procesó para obtener la información necesaria para que posteriormente se le brindara la recomendación más adecuada para su realidad y su capacidad.

Objetivos.

Objetivo general

Proponer una estrategia de ventas que permita a la empresa BIS Costa Rica dar un giro positivo y radical a las ventas de la empresa, en San José, en el primer cuatrimestre del 2019

Objetivos específicos.

Indicar cuál es la mejor ruta que la empresa puede tomar.

Plasmar una estrategia de ventas realista y alcanzable.

Establecer el sistema de control para velar el cumplimiento de la estrategia.

Antecedentes de la empresa

Inicios de la empresa

El gobierno de los Estados Unidos cuenta con una entidad llamada Agencia Internacional de Desarrollo (AID). La misma está encargada de administrar un fondo de recursos económicos destinados a brindar asistencia financiera y técnica a más de 70 países de diferentes regiones del mundo como África, Asia, Medio Oriente, Latinoamérica y el Caribe. Esta organización se encuentra en constante desarrollo y expansión y su principal objetivo es atender necesidades humanas básicas como la educación, empleo y salud, además de velar por un crecimiento económico sostenible de los países que apoya.

A inicios del año 1987, esta organización designó a la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) para la ejecución y desarrollo de un proyecto que se llamó Regional Technical Aid Center (RTAC). El fin del proyecto fue la estimulación del uso de libros de texto a nivel universitario para mitigar el fotocopiado y la piratería, situación que en ese momento era alarmante para las editoriales y librerías encargadas de la comercialización de este producto.

Simultáneamente ocurría lo mismo en otros países de Centroamérica y Panamá. La AID delegaba la misma labor a organizaciones similares a CINDE que el afán de que asumieran la conducción del proyecto en sus respectivos países. Pocos meses más tarde también se abarcó con esta iniciativa a América del Sur y el Caribe, esto gracias a la buena experiencia que en un corto lapso iba manifestando el proyecto, además de que se abrieron puertas para que diversas organizaciones se mostraran con gran interés y compromiso para manejar la iniciativa.

El principal ejecutor del proyecto en los Estados Unidos Aguirre International, con sede en San Mateo, California, estableció un centro de operaciones en México D.F, el mismo que estaba bajo la dirección del Sr. Rene Greenwald, de nacionalidad estadounidense. Bajo su gestión se desarrolló el mayor fortalecimiento regional de la labor sugerida por la AID, permitiendo tener a la vista los resultados que se esperaban.

La visión inicial de la AID fue que a través de Aguirre International se manejara la operación por un lapso de diez años. Una vez que se cumplió este ciclo, la decisión que se tomó fue que cada país continuara con el proyecto de manera independiente. Esto dio pie para que en

1997 naciera la red internacional denominada Books, Information and Service (BIS), la misma que estaba encabezada por BIS México y su principal intención fue darles continuidad a los logros alcanzados por parte del proyecto RTAC.

Con el pasar de los años, las operaciones de algunos países se vieron interrumpidas, algunas cerraron y otras cambiaron su nombre. No obstante BIS Costa Rica mantuvo su nombre y fue el momento en que los socios comerciales a cargo de la operación deciden comprar el 100% de las acciones a la casa matriz de México, momento que estableció que BIS Costa Rica fuera una empresa nacional y con capital costarricense.

Desde el inicio del proyecto en 1997 y hasta 1997 se movilizaron cantidades exuberantes de libros universitarios y cada vez con tendencia de crecimiento. Sin embargo, el proyecto nunca incluyó líneas de libros escolares. Fue con esta idea que BIS Costa Rica da inicio a la operación ya de manera independiente, con la importación de materiales y recursos educativos para niveles de preescolar, primaria y secundaria. Esto sin perder en el mercado la posición de liderazgo que se había alcanzado con el RTAC.

Con el pasar de los años, BIS Costa Rica ha establecido alianzas estratégicas con las principales editoriales mundiales como Pearson, Oxford, McGraw Hill, Cengage, National Geographic, Vicens Vices, Edebe, Grupo Patria, Larousse, Progreso, Cle, Eli, Nori; por mencionar algunas de las 32 que tiene en su portal de opciones. Con esto, BIS Costa Rica ofrece al mercado nacional productos para la enseñanza del inglés como segunda lengua, inglés para nativos del idioma para todos los niveles educativos, materias básicas de español, matemática, sociales y ciencias para primaria, todas las ramas de las ciencias tanto en inglés como en español, computación, robótica, francés, portugués, entre otros.

Pocos años más tarde, uno de los socios comerciales llamado Jaime Meza, MBA del INCAE y Financiero con amplia experiencia, adquirió el 100% de las acciones de la empresa, pasando BIS Costa Rica no solo a ser una empresa costarricense sino también de un solo dueño. Esta situación permitió que la organización lograra aperturar mucho más su oferta comercial e incursionar en nuevas ideas de negocios que iban a resultar de sumo valor para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Para el año 2008 se inició el proyecto de crear una editorial propia, fue llamada Ediciones Magisterio. Bajo la misma se producen libros de Sociales y Cívica para secundaria. Los autores con los que se contó fueron personeros de elevada experiencia y conocimiento en la materia, esto unido a la visión estratégica del negocio del señor Meza.

Uno de los retos más importantes que ha tenido que enfrentar el negocio, ha sido los avances en la tecnología, especialmente por la digitalización de la educación escolar y el dinamismo particular con que se mueve el producto de este mercado. A pesar de esta realidad, de la mano con sus socios comerciales y su comprometido equipo de trabajo, se ha logrado incursionar en esta nueva etapa que lleva ya más de ocho años de ser una realidad sin retroceso en la educación nacional.

Otro proyecto desarrollado por la empresa ha sido un sistema trabajado a través de la internet llamado EDU XXI. El mismo fue creado con la intención de facilitarle a las instituciones educativas una herramienta que les facilitara la gestión de proyección de compra de libros de una manera más exacta, debido a que hay que basarse en la matrícula del año siguiente y existe cierta incertidumbre. El sistema le permite a la institución poder agregar a otros proveedores, por ejemplo, el de los uniformes, útiles escolares, agendas, entre otros, para que a través de un solo portal puedan gestionar todas sus compras. Esta herramienta no tiene ningún costo para el cliente, se utiliza como un recurso para fidelización.

La empresa cuenta con un organigrama bastante plano, donde el señor Meza funge como gerente general, seguido de un gerente administrativo, una gerente de servicio al cliente y una asistente de gerencias, en el siguiente nivel se encuentra la fuerza de ventas y los puestos administrativos y por último el personal de bodega y transporte. Adicionalmente se cuenta con un equipo de distribuidores autorizados que se unen a la fuerza de ventas para la comercialización de los productos. En total la empresa cuenta que un personal de 25 colaboradores.

Las instalaciones en las que se opera son propias, ubicadas en San Rafael abajo de Desamparados, 2km al sur del Walmart de San Sebastián y tienen una antigüedad de seis años. Las mismas cuentan con 3500 metros de construcción, contemplando la bodega que abarca la mayor parte del inmueble. Se cuenta con una flotilla de dos camiones, dos pick up y una motocicleta para la operación.

Actualmente produce ventas de unos \$7 millones al año, se considera que la empresa está en una buena etapa, sin embargo, la visión de la gerencia es de crecer en las ventas un 12% en los próximos dos años.

Los proyectos propios de la empresa, gozan de una buena salud. Tanto su Editorial propia como su herramienta digital han sido adoptadas por una gran cantidad de clientes que año tras año le han cedido su confianza. Por otro lado, la comercialización de libros físicos y digitales, materiales educativos para las clases y recursos para los docentes marchan en la actualidad con buen ritmo. Esto ha permitido tener una participación del mercado cercana al 30%, nada despreciable para una realidad donde la competencia en cada día más numerosa y a la vez más reñida.

En relación con la competencia, una empresa llamada Textos Educativos funge como su principal competidor. Esta empresa tiene 35 años en el mercado y cuenta con las mismas editoriales que para BIS significan las más importantes en términos de ventas, por lo que en los productos que tienen estas editoriales siempre se va a competir con este distribuidor que tiene la misma oferta de materiales. Esta empresa ha abarcado casi el 100% del mercado en ciertos momentos, situación que hasta que BIS inició en el mercado empezó a cambiar. Este hecho representa un efecto de ganar terreno que ya la competencia tenía ganado, y realizar esto con clientes de suma importancia y lograr mantenerlos por tanto tiempo en su cartera ha sido una situación muy importante.

En términos generales Textos Educativos tiene precios muy similares a los de BIS, partiendo del hecho de que la editorial da un precio de costo y un precio de venta sugerido. El distribuidor puede modificar el precio de venta a conveniencia, y es algo que al menos BIS analiza en cada caso particular del cliente, tomando en cuenta que en la mayoría su competencia está cotizando también. Resulta curioso que, en algunos casos, cotizando el mismo producto BIS es más caro, y en otro más barato, lo que cambia es al cliente a quien se le está cotizando. Esto sucede por elementos que se involucran como la cantidad de venta, si es un cliente actual o es nuevo, el riesgo de pago tardío, o la cantidad de devolución histórica que el cliente realiza.

Básicamente, para BIS, este competidor ha representado un dolor de cabeza por todos sus años de existencia, sin embargo, la realidad de que la mayoría de clientes de BIS en algún momento fueron de Textos pone una ventaja a BIS, ya que sus gestiones a lo largo de los años han sido

fructíferas. Sin embargo, en este momento los comportamientos del mercado, principalmente la contracción en las compras, han puesto a Textos a buscar estrategias de recuperación de clientes que les ha dado resultado, logrando sacar de la cartera de BIS parcialmente a algunos clientes o en algunos casos en su totalidad. El problema surge de que BIS no está realizando ningún movimiento puntual para contrarrestar este accionar de su competencia y sus ventas se están viendo afectadas en la actualidad. Actualmente la participación de mercado es como de un 40% de BIS y un 60% de Textos Educativos. Algunos otros distribuidores no representan actualmente una amenaza comercial, por lo que se puede decir que el mercado total está en dos manos.

Análisis estratégico del servicio.

A. Rasgos descriptivos del servicio.

BIS Costa Rica es una empresa que brinda un servicio caracterizado por su cercanía con el cliente, calor humano y carisma con las personas. Es una característica que se hereda a todo el equipo desde el dueño, quien dirige la empresa con estos principios y valores, los mismos que han hecho a BIS diferenciarse de sus competidores por este particular.

Por otro lado, otra mismidad con la que BIS Costa Rica cuenta, es la amplia gama de opciones que les ofrece a sus clientes para todas sus necesidades. El portal de productos que distribuye cubre todas las áreas que mismo quiera de sus clientes pueda llegar solicitar, y, además, de una misma línea de producto ofrece variadas opciones para que los clientes tengan la opción de comparar y escoger lo que más les conviene.

El mercado donde se desarrolla la empresa, en los últimos años se ha visto un poco distorsionado por malas prácticas de venta de otros competidores, situaciones que han dañado el concepto de compra del producto y en una buena parte de los casos las negociaciones se pretenden cerrar por parte de las instituciones bajo condiciones de favorecimientos personales, ya sea con artículos de interés personal o con dinero. BIS Costa Rica se ha caracterizado en toda su existencia por manejar valores de integridad y rectitud sumamente marcados, al punto de que por no incurrir en negociaciones mal vistas ha perdido ventas y clientes importantes.

Las ventas de BIS son bastante justas según los clientes, donde el equilibrio del servicio, la calidad del producto, la asesoría, el cumplimiento de promesas, son prácticamente valoradas

por el cliente como parte del precio, dicho equilibrio ubica a la empresa en un nivel sumamente aceptable en relación con sus ofertas económicas, situación que lo ha hecho competir de una manera muy hábil en el mercado.

B. Principal Ventaja Competitiva

La empresa BIS Costa Rica se caracteriza por brindar un servicio de alta calidad, con todos los elementos esperados por un cliente como la rapidez en solucionar situaciones imprevistas, cumplimiento de promesas, tiempos de entrega, precios, conocimiento y capacitación de su personal, todo esto a su vez, ha hecho que clientes de mucho potencial de compra tengan una alta fidelidad año tras año. Gracias a lo anterior, la empresa se ha logrado posicionar en el mercado muchos por años de una manera robusta y en constante crecimiento.

C. Principal Desventaja Competitiva

Una de las situaciones que inclina a los clientes a tomar una decisión de compra, en muchos casos ha sido las regalías que se dan por las compras anuales. Muchos de los competidores del mercado regalan pantallas, pizarras interactivas, dinero, viajes a hoteles, proyectores, entre otros. En el caso de editoriales que realizan su propia distribución en el país, los márgenes de ganancias son exageradamente elevados en comparación con los de BIS Costa Rica, esto debido a que la empresa las ganancias que obtiene son por la labor de distribución y promoción. El precio de costo al que obtiene los productos ya cuenta con una utilidad bastante jugosa para su fabricante.

Al tener la empresa que enfrentar esta realidad, en muchas ocasiones ha quedado en desventaja y no logra cerrar algunas ventas por este particular. Su principal competidor llamado Textos Educativos, además de las líneas de producto similar que maneja, cuenta con producto Tecnológico de mucho interés para las instituciones. Este competidor vende este producto a muchos de sus clientes, y para ellos poder cerrar una venta en muchas ocasiones regalan equipo de este tipo y su esfuerzo económico es mucho menor que el que representaría para BIS hacer lo mismo.

D. Estrategia de posicionamiento

BIS Costa Rica utiliza un híbrido de estrategias de posicionamiento, donde se enfocan meramente en sus beneficios de distribución y el valor o atención al usuario. Al ser un intermediario

de distribución, lo más importante del servicio es su rapidez de contacto y seguimiento a los clientes, donde los usuarios perciben de BIS Costa Rica el intermediario de distribución con más atención personalizada sobre las necesidades expuestas. Este posicionamiento de la marca en la mente del cliente ha sido muy exitoso, y siempre que surge alguna necesidad que BIS puede solucionar, se le tiene presente y además con un canal actualizado de contacto para acceder al servicio de manera inmediata.

La empresa BIS Costa Rica, se enfoca mucho en darle valor al cliente, por ende, todas sus estrategias están dirigidas a un constante contacto, seguimiento y evaluación de satisfacción con el servicio brindado. La fuerza de ventas cumple un papel fundamental en la gestión, ya que son los encargados de contactar, prospectar, cotizar, coordinar reuniones y dar el seguimiento postventa.

E. Estrategia de promoción

La promoción consiste en transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos. La empresa BIS Costa Rica se da a conocer actualmente por medio de su página Web. Sin embargo, la gestión de página Web y redes sociales no aporta absolutamente nada en este momento, ya que no se está invirtiendo ningún recurso en ello y la filosofía de la gerencia no va en esta línea lastimosamente. El contenido que se ha colocado en la página Web, es de la historia de BIS, fotos de las instalaciones, los contactos de todos los miembros del equipo de ventas y el contacto de la empresa. Por ende, los agentes de ventas, contactan personalmente a cada potencial cliente, no valiéndose de ninguna herramienta virtual para que el cliente pueda contactar la empresa.

La fuerza de ventas, es el jugador principal en la gestión de promoción con los clientes potenciales de BIS Costa Rica. Se encargan de dar venta personal a cada cliente (institución), exponiendo todos los beneficios del servicio que se da en BIS, las editoriales afiliadas a la marca, los precios y beneficios del servicio, la validez y veracidad de los proveedores, etc. Además, realizan un porcentaje de descuento establecido a cada institución de un 15% del total del material adquirido. Dicho porcentaje la institución se lo gana por la venta de los libros, ya que el precio que el padre de familia percibe es sin ese 15%.

F. Estrategias de servicio al cliente

Es importante recalcar que la empresa BIS Costa Rica, brinda un servicio al cliente muy específico, la empresa no produce, sino que su gestión es meramente distribuir y vender el producto de las editoriales en Costa Rica. Gracias a su excelente relación con editoriales de primer mundo como Pearson, Oxford, McGraw Hill, Cengage, National Geographic, Vicens Vices, Edebe, Grupo Patria, Larousse, Progreso, Cle, Eli, Nori, entre otras, ha logrado brindar al mercado líneas de producto de alta calidad; además, unido a la calidad del servicio que se brinda, la empresa ha logrado avances muy positivos a través de los años.

La fuerza de venta contacta a sus clientes mediante herramientas como correo electrónico, Whatsapp, llamadas telefónicas y visitas en sitio. Los mismos son quienes se encargan de brindar la mayor parte del servicio al cliente impartido. Importante subrayar que la empresa actualmente no cuenta con comunicación integrada de marketing, ya que todos sus esfuerzos van ligados directamente a la fuerza de ventas. Actualmente la empresa cuenta con tres vendedores en planilla y seis distribuidores autorizados, una gerente de ventas que colabora así mismo dentro de la empresa en el área de servicio al cliente.

Dentro de las estrategias utilizadas en BIS Costa Rica se puede mencionar:

- Demostrar siempre ser profesional: Ser profesional es indispensable para Bis Costa Rica, la empresa lo traduce a su fuerza de ventas como el ser íntegros en todas sus gestiones. Cumplir siempre con aquello que se le promete al cliente, mostrarse siempre preparado, anticipar de manera efectiva las necesidades del cliente, siempre emplear un lenguaje positivo, manejar un código de vestimenta adecuado, todo lo anterior con el fin de siempre dejar la impresión al cliente de un elevado nivel profesionalidad. Se hacen evaluaciones 360 con el fin de conocer más a los vendedores desde las perspectivas de sus jefaturas y sus compañeros. Esta evaluación se hace una vez al año al igual que una encuesta de satisfacción al cliente de forma electrónica a los clientes, lo mismo les permite saber si los clientes están cumpliendo con lo prometido, les hacen sentir confianza y si consideran que son profesionales.

- Estudiar al cliente de manera efectiva: Los vendedores de BIS Costa Rica están convencidos que conocer mejor al cliente les ayudará a vender más. Por ende, es una tarea constante conocer a profundidad cada cliente que se atiende. Elementos como las metodologías de enseñanza, organigrama de la institución y sus jerarquías para tomar decisiones, población estudiantil, material que se está usando de otros competidores, alianzas comerciales en beneficio de las instituciones con otros competidores, entre otros, son elementos que se deben tener claros para brindar un servicio de excelencia.
- Buscar siempre como crear una conexión con el cliente: una de las estrategias de servicio al cliente de Bis Costa Rica es establecer una fuerte conexión con los clientes, ser genuino, disfrutar e interactuar con aquellos que están a su alrededor, aunque no sea el cliente específicamente, nunca sabe de dónde pueden venir nuevas oportunidades para vender.

BIS Costa Rica establece una fuerte conexión con los clientes siguiendo cuatro puntos en específico que son los siguientes:

- **Ante todo:** Los vendedores de BIS Costa Rica, antes de lanzarse de lleno a una venta, se deben tomar su tiempo para investigar sobre el prospecto. Es protocolo dentro de la empresa que los vendedores hagan siempre preguntas que ayuden al cliente a explicar lo que está buscando.
- **Persuadir a los clientes:** Los vendedores de BIS Costa Rica saben que vender consiste en gran medida en la química que se pueda generar con el cliente, buscando atraerlo hacia la empresa y su servicio, esperando que ellos devuelvan la atención hacia el servicio que están dando, ellos saben que para lograr que una persona vuelva y compre, hay que engancharla de alguna manera.
- **Escuche de verdad:** La fuerza de ventas de BIS Costa Rica tienen claro que la clave del éxito para las ventas es escuchar, mientras se hace una pregunta ellos saben que deben escuchar atentos y no es bien visto adelantarse a responder mientras la otra persona está hablando.
- **Tener paciencia:** Los vendedores de BIS Costa Rica, es personal altamente comprometido con la labor de ventas además del dinero que saben que van a ganar anualmente, son

personas que aman lo que hacen y tienen claro que para lograr relaciones duraderas hace falta paciencia porque las mismas tardan tiempo.

- Uso de Pareto (20-80) en la cartera de clientes: BIS Costa Rica y su fuerza de ventas procura concentrarse en el 20% de los clientes que le generan el 80% de sus utilidades, estableciendo la atención de los mismos como prioridad de trabajo diario. Resulta de suma importancia mantener este grupo de clientes sumamente satisfechos, con sus necesidades y solicitudes totalmente cubiertas y además con una elevada presencia de la empresa como aliado para sus gestiones institucionales.

Manteniendo un contacto permanente con tus clientes, la empresa logra el resultado de ventas con asesoría y servicio al cliente, el estar disponible independientemente de la hora y asesorar al cliente explicándole porque le es mejor un producto y no otro, esto independientemente de lo que cuesten los vendedores de BIS Costa Rica, siempre hablan con honestidad y deben ofrecer a los clientes lo mejor que se adapte a sus necesidades eso generará que el cliente le siga comprando.

El Grado de satisfacción al cliente, se cumple midiendo tiempos de entrega menores a una semana en el momento de distribuir el producto, garantías establecidas previamente para cada producto y le dan la importancia a las quejas que los clientes puedan tener.

La empresa BIS Costa Rica se asegura de que los requisitos de nuestros clientes relacionados con los productos solicitados, estén debidamente documentados, comunicados y entendidos por las partes, además se asegura de resolver cualquier diferencia que pueda existir con nuestros clientes en relación con los servicios ofrecidos antes de iniciar cualquier entrega.

El alcance de los servicios declarados de BIS Costa Rica, son muy importante dejarlos claros desde el inicio, las solicitudes de servicios de ensayo se deben documentar, tal como se establece por el personal. En caso de los clientes del sector público, la contratación o cartel de licitación emitida por la institución respectiva, se considera como el registro de solicitud formal, tomada como referencia para brindar el servicio.

Se espera una respuesta del cliente tomando en cuenta la vigencia indicada en la oferta de no más de tres días después de la solicitud del cliente.

El cliente para indicar la aceptación de dicha cotización, puede hacerlo por diferentes vías:

- Anotar el visto bueno en la misma cotización, estampando su firma y reenviar dicha página ya sea por correo electrónico o vía fax.
- Llamada telefónica, siempre y cuando sea un cliente frecuente y formalmente registrado en las bases de datos de la empresa.
- Comunicarlo vía correo electrónico que acepta dicha cotización.
- Por medio de requisición que puede igualmente enviar por cualquier medio de comunicación.

Contrato de servicios por escrito.

- Con cualquiera de estos medios para autorizar la cotización, se procede a dar inicio a la solicitud.
- Para el control de las solicitudes de servicios y cotizaciones especialmente, BIS Costa Rica, lo hace con una identificación única, consecutivos generados para cada producto, según el periodo de trabajo correspondiente.

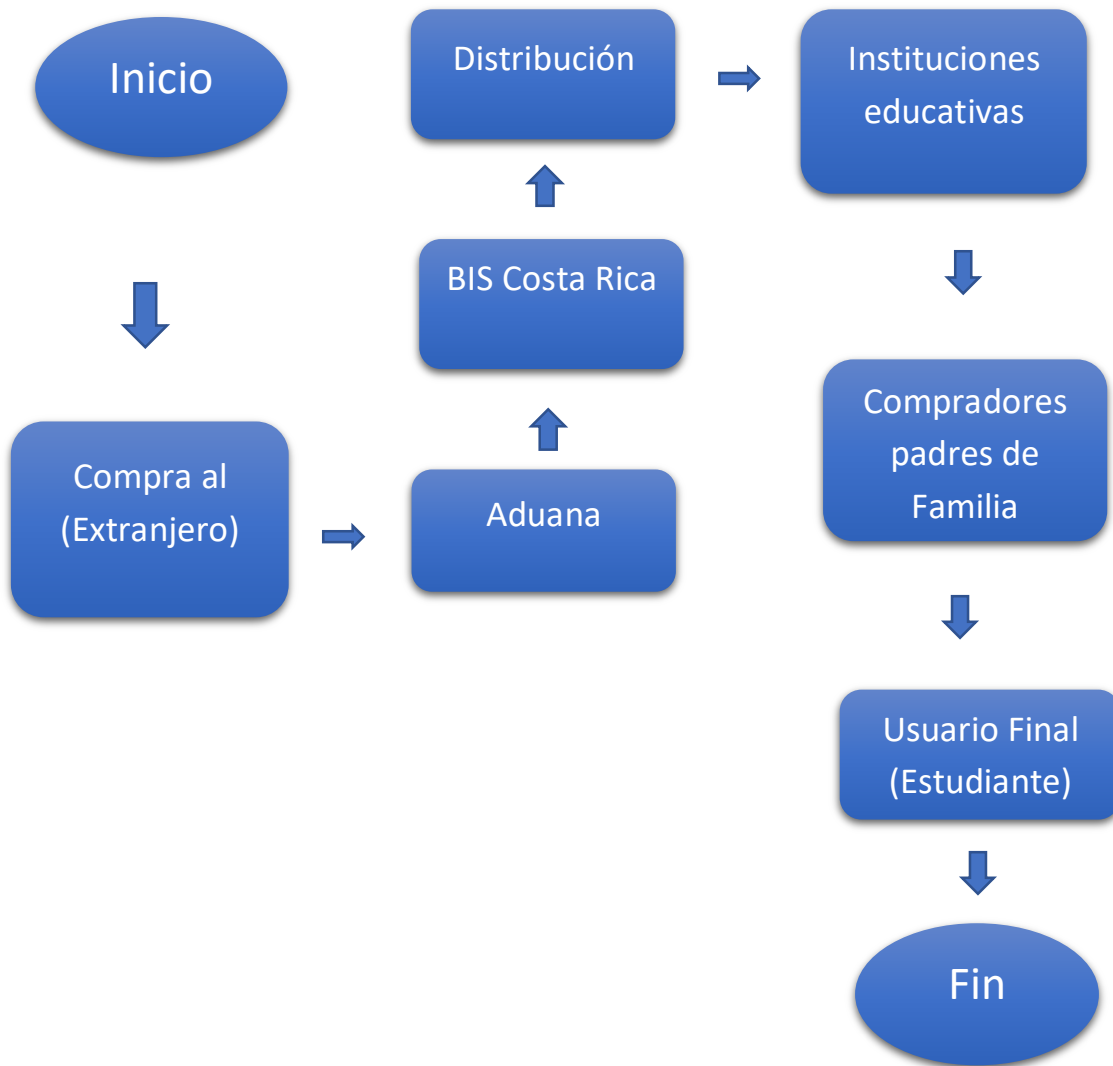
En caso de haber una formalización por parte del cliente en la aceptación del servicio cotizado el departamento de ventas planifica la entrega del servicio.

Cuando se requiera la modificación o ampliación de un contrato es el cliente director general del colegio o contacto responsable de la compra del producto, así el adendum, debe ser revisado y redactado por el vendedor y a la jefatura de ventas de BIS debe aprobar el mismo mediante un correo electrónico.

G. Estrategias de distribución

El tipo de estrategia de distribución que desarrolla BIS Costa Rica, es la distribución selectiva, este tipo de distribución es un poco más cerrada, aplica solo a lugares específicos donde existen intermediarios muy reducidos, ya que solo se da opción de comercializar el producto a unos pocos. Como es el caso de los distribuidores selectivos de Bis Costa Rica. Su cobertura es limitada por razones de selección y de especialización del producto, la demanda es muy concentrada, por esa razón la comunicación es directa y como herramienta de comunicación se utiliza el mercadeo directo.

Flujograma de distribución:



Mercado de consumo.

A. Esquema de estacionalidad de consumo.

El giro de negocio de la empresa BIS Costa Rica es bastante particular. Se puede decir que existe una temporada fuerte del año y una muy baja, pero este efecto responde a las características propias del mismo. En concreto, la organización vende el material y recurso académico que los estudiantes de las instituciones que son clientes utilizan durante todo el curso lectivo, este es el hecho que hace que la venta que se realiza sea una vez al año y en general la venta se da en los primeros dos meses del año.

Es aquí donde se puede notar el pico de toda la gestión de trabajo para la empresa en el lapso de un año, involucra a toda la administración con todos los trámites respectivos, al equipo de trabajo de bodega y al departamento de ventas en su totalidad. A pesar de esta realidad, el trabajo de la venta es por etapas. La anteriormente descrita es una de las fases culminantes, sin embargo, la venta se comienza a cultivar desde los meses de mayo y junio con labores de prospectación de nuevos clientes y seguimiento a los ya existentes. Esto debido a que antes de ese momento del año los clientes no muestran el interés ni dan los espacios para gestiones de venta para el año siguiente.

Las etapas siguientes consisten en detectar las necesidades de los clientes y poder proponer los materiales adecuados, presentar todos los proyectos con que la empresa cuenta e iniciar a construir una propuesta de valor. Para los meses de agosto y septiembre ya los clientes solicitan los precios y presentan los pedidos en octubre y noviembre. La empresa realiza las compras en el extranjero y su respectiva importación para tener todo el material para diciembre y enero. Ya en el mes de enero se realizan todas las entregas. Las instituciones entre enero y febrero realizan toda la venta de materiales a los padres de familia, en marzo realizan todas las devoluciones de los materiales que no se venden y proceden a realizar los pagos respectivos entre los meses de marzo y abril, es aquí donde se da por cerrada la temporada de ese año.

En lo que el departamento de ventas si logra influir es por supuesto en concretar más y mejores negociaciones y cerrar ventas que a su vez aumentan el ritmo y cantidad de trabajo de la organización en general. Es por esto que afirmar que el comportamiento de estacionalidad del mercado sea a principio de año es totalmente real, pero a su vez algo que ya está dado por las características del mercado.

B. Ocasiones de consumo.

Como anteriormente se mencionó en el punto 4.A, la demanda del producto más notoria se ve directamente relacionada con el inicio del curso lectivo a inicios de año. Es en este momento donde la gestión de la empresa vive su punto máximo. Para esto, la empresa ya tiene establecido una serie de procesos para que no haya situaciones sorpresa que afecten la gestión organizacional. Sin embargo, también visto desde otro enfoque, han existido elementos recientes que han disparado las ventas de manera favorable. La implementación de productos con recursos tecnológicos como

licencias y plataformas digitales para el uso de los estudiantes, ha estimulado la adquisición de los mismos por parte de las instituciones.

Sin duda alguna la tecnología empleada responsablemente ha sido un aliado para la mayoría de empresas del mundo. En su momento las editoriales la vieron con ojos de amenaza, pero con el pasar de los años, han logrado convertirla en un aliado estratégico para su negocio. Esto ha revolucionado esta industria, ya que el complemento educativo que brinda a los estudiantes ha sido muy enriquecedor para su proceso de aprendizaje. Sin embargo, el reto para lograr vender una idea integral ha sido bastante laborioso, debido a que la implementación de este tipo de producto representa para la institución una serie de elementos costosos para poderle sacar el provecho que realmente tiene.

No obstante, sin lugar a dudas, en un mundo en donde todo se digitaliza y se busca constantemente eliminar el papel, los avances tecnológicos en materia educativa han dinamizado el mercado y a su vez ha disparado las ventas de la empresa, ya que ha sabido hacer uso de esta coyuntura mundial en la que los niños y jóvenes se están desarrollando.

C. Forma de consumo (analítico/impulsivo)

El consumo del producto que BIS Costa Rica distribuye, presenta una decisión de compra acompañada de un proceso sumamente analítico. Por tratarse de un producto tan técnico, no hay otra manera de comprarlo. Debe pasar por varios filtros de análisis. Primeramente, las coordinaciones académicas revisan el material, buscando que las generalidades del mismo vayan acordes con la visión y nivel educativo de la institución.

Por otra parte, los docentes reciben el material una vez que pasan el visto bueno del primer nivel, ellos deben encargarse de realizar un estudio profundo y detallado de todos los pro y contras, una vez que se tiene la información, esta se comparte nuevamente con las coordinaciones y direcciones, estos datos aunados a la propuesta económica que se brinde, complementan todo lo que se requiere para tomar una decisión de compra.

Esta situación, genera una labor de mucho seguimiento y a la vez amplio conocimiento de los ejecutivos de venta para lograr concretar las ventas. Parte del éxito de las mismas depende mucho del trabajo realizado por el ejecutivo previo a la propuesta del producto, precisamente en detectar

las necesidades del cliente y buscar una propuesta acorde a las mismas y que pueda ser vista como la solución a una necesidad.

Los factores económicos son variables de peso en la toma de decisiones, por lo que el vendedor debe conocer también el perfil del cliente para no presentar un producto que aunque resuelve las necesidades metodológicas de la institución, se aleja de la realidad económica del cliente, es por eso que en la etapa previa a presentar propuestas se debe ser muy minucioso, ya que del momento en que se propone una opción y se obtiene una respuesta, pueden perfectamente pasar hasta dos meses, y si la respuesta es negativa, se cuenta con poco tiempo para reivindicar la oferta para el cliente.

Mercado de consumo.

A. Segmento geográfico.

La segmentación geográfica, hace referencia a la división del mercado tomando en cuenta las diferencias geográficas entre un lugar y otro, a la hora de distribuir los productos o servicios. Segmentar geográficamente ayuda a recopilar y analizar información de acuerdo con la ubicación física de las personas. Es una importante fuente de datos para la comercialización, para saber los lugares indicados para vender o realizar campañas de publicidad. La segmentación geográfica divide a los mercados en diferentes unidades geográficas y esto es importante porque las características de los consumidores en los diferentes lugares del país, cambian.

La empresa BIS Costa Rica, comercializa el producto únicamente en la zona de la gran área metropolitana, ya que es donde se concentra la mayor parte de centros educativos de diferentes grados de escolaridad, la mayoría de universidades, escuelas y colegios, se encuentran en la zona del GAM, lo mismo hace que, para BIS Costa Rica, el GAM sea su segmento de mayor oportunidad para generar posicionamiento.

B. Descriptores demográficos.

La segmentación demográfica consiste en dividir el mercado en grupos más pequeños, este tipo de segmentación toma en cuenta variables como la edad, ingresos, grado de estudios, nacionalidad, raza, religión, ocupación, etc. Esta segmentación le ayuda a las organizaciones a comprender con

exactitud el comportamiento del consumidor, lo que a su vez les ayuda a desempeñarse mejor y a tomar mejores decisiones publicitarias para guiar las estrategias de venta al segmento específico.

Al ser BIS Costa Rica una empresa de distribución de material informativo y didáctico, podemos tener varios hallazgos a nivel demográfico. La edad de los compradores de BIS Costa Rica sería de 30 a 50 años, ya que normalmente las personas que compran los libros en centros educativos son los padres de familia y en universidades cada vez la tendencia se inclina más hacia el material digital. El producto es ofrecido al mercado costarricense y sus residentes, donde sin importar su nacionalidad, religión u ocupación, cualquiera podría adquirir el producto. Los ingresos de los compradores finales de BIS Costa Rica, tiene un rango salarial de \$1000 a \$7500, donde al brindar el producto a diferentes escuelas, colegios y universidades, se encontrarán muchas diferencias de estatus social, sin embargo, la capacidad de pago para adquirir el producto final no cambia.

C. Descriptores psicológicos:

Para analizar qué factores psicológicos influyen en la compra de los productos que distribuye BIS, es necesario analizar la distribución de factores como: motivación, personalidad, percepciones, aprendizaje, creencias y actitudes en los compradores finales.

- Los padres de familia saben que educar a sus hijos es cada vez más difícil y aún más si son de clase alta donde sus hijos lo han tenido todo. Sin embargo, ellos desean que sus hijos sean ciudadanos educados, preparados y con conciencia cívica. Por eso la importancia de que reciban la mejor educación.
- Las creencias y actitudes se generan a través del aprendizaje y las mismas influyen en su conducta de compra. Es muy probable que los padres de esos padres de familia que ahora tienen a sus hijos en colegios privados, hayan recibido una muy buena educación. Por eso quieren algo mejor para sus hijos y hoy más que nunca ellos saben la importancia de dar espacio a las tecnologías en los procesos de enseñanza.
- Las personas tienen actitudes hacia casi todo, es muy probable que si el colegio utiliza el material que brinda BIS, los padres de familia van a tener una actitud positiva para utilizar esas herramientas que el colegio les recomienda. Si los padres de familia tienen agrado por el colegio y por eso envían a sus hijos ahí, es casi un hecho que la actitud

hacia los medios de aprendizaje que elija el colegio va a ser de agrado, ya que estarán seguros que están eligiendo la mejor metodología de enseñanza.

D. Conductuales o estilos de vida:

Para analizar el mercado de BIS, mediante el estilo de vida de los clientes es necesario definir los factores más importantes que influyen en la decisión de compra los mismos generalmente se identifican con las opiniones que externan la familia, los roles, el estatus y las comunidades a las que pertenecen. Los estilos de vida hacen que una persona, incluida en una sociedad, genere un estilo de vida que brinde cierta satisfacción en su diario vivir.

Las variables para definir el estilo de vida son:

- Actividades (trabajo, pasatiempos, compras, deportes, eventos sociales): por lo general los compradores finales del producto distribuidos por BIS son los padres de familia de clase media, media – alta, ellos por lo general para distraerse visitan clubes donde están afiliados, juegan al Golf o practican tenis. Visitan eventos sociales exclusivos. Salen de compras a Miami o bien cuando compran en C.R visitan Multiplaza Escazú, por ejemplo.
- Intereses (alimentos, moda, familia, recreación): Alimentos orgánicos y gourmet, visitan los mejores y más caros restaurantes del país, son de un estatus por lo general alto de familia adinerada.
- Opiniones (acerca de sí mismos, problemas sociales, negocios, productos): Padres de familia que creen fielmente que la educación y el aprendizaje para sus hijos es la mejor herencia.

El estilo de vida captura algo más que la clase social o la personalidad del individuo; es un perfil de cómo la persona actúa e interactúa en el mundo. Por ejemplo: Hombre de 38 años, profesional director financiero del Banco Nacional, casado, con 1 hijo, su hijo estudia en el Colegio Humboldt. Lo que define el estilo de vida, y por tanto qué compra y cómo lo compra.

E. Descriptores socioeconómicos:

Las variables socioeconómicas que influyen son: el nivel de ingreso, la edad, el número integrantes en la familia, nivel educacional, posición profesional.

La situación económica de una persona afecta a la elección del producto que compra. Es importante tener en cuenta en este caso para la empresa BIS, el material educacional que venden será adquirido en su gran mayoría por los directivos de los colegios privados de alto renombre. Pero quienes comprar realmente los materiales de educación serán los padres de familia y los usuarios de esos sistemas de aprendizaje serán los hijos de esos padres de familia.

Este es un ejemplo de los factores socioeconómicos que pueden influir en la compra final del material que vende BIS Costa Rica:

- El nivel de ingreso familiar o individual: Entre \$2.500 a \$7.500
- La edad: Entre 30 a 45 años
- Número de integrantes en la familia: 3
- Sexo: Masculino y Femenino (Ambos padres de Familia)
- Nivel educacional: Puestos importantes dentro de organizaciones o dueños de empresas.
- Posición profesional: directores, Gerentes Generales o Financieros, dueños de empresas.

F. BIS por lo general vende el material didáctico a colegios como:

American International School of Costa, Colegio Británico, Marian Baker School, Pan American School, Colegio Lincoln, Saint Francis, Saint Jude, Saint Gregory, Colegio Humboldt, Saint Paul, Colegio Internacional SEK, donde las tarifas de estos colegios van desde los 95.000 colones hasta los 510.000 colones mensuales, en su gran mayoría, no incluye material didáctico.

Propuesta

Descripción de la propuesta.

La propuesta consiste en una estrategia de ventas que plantee detalladamente un proceso lógico y funcional mediante el cual se realicen las mismas. Este, va a incluir la forma en que se va a prospectar, la que se va a promocionar, a negociar, a cerrar y a dar servicio post venta. A su vez se abordará toda la propuesta desde los principios de la Comunicación Integrada de Marketing (en adelante CIM). Todo lo relacionado a las mejoras en el producto vendido, la reducción de tiempos de respuestas en general, la proyección de las ventas, la capacitación a los ejecutivos para que puedan vender, son parte del plan a desarrollar como propuesta.

Se le brindará a la empresa estadísticamente hablando, un detalle de lo necesario y urgente que se convirtieron algunos elementos que de cierto han sido incluidos en el mundo de las ventas pero que en el caso de BIS Costa Rica han ido desapareciendo. A su vez se entregarán las recomendaciones y juntamente se plantea la propuesta que se está desarrollando en este documento.

Prospección.

La etapa de prospectación contará con un formato estándar que deberán manejar todos los ejecutivos de venta. Se deberá completar un documento digital con la siguiente información del cliente:

- Cantidad de estudiantes que tiene
- Si son bilingües o no.
- El enfoque metodológico que tienen.
- Material que utilizan actualmente
- Si poseen contratos con otras editoriales.
- Los contactos de las personas responsables de decidir

El ejecutivo debe velar por mantener un nivel de prospectación de un cliente diario, por lo que deberá de tener dentro de su agenda de trabajo diaria un tiempo para prospectar una institución.

Promoción.

Para esta fase, el ejecutivo ya debe tener un mapa claro de las posibles necesidades de su cliente, para lo mismo tendrá que realizar una presentación de sus prospectos en una reunión semanal del equipo para lograr retroalimentarse y tener opinión del resto del equipo de los mejores productos que se les pueda presentar. Las asesoras pedagógicas participan en esta etapa brindando información valiosa respecto al material que usan actualmente para proponer algo que le sea funcional a la institución.

Una vez que se tiene clara la propuesta de material que el cliente va a recibir, se debe programar una reunión con el mismo para la entrega de las muestras. De otra manera no se podrán entregar las mismas, ya que es en este momento en donde se establece el primero contacto fuerte para poder cerrar la venta. La reunión tendrá un discurso de ventas estructurado y estratégico, donde el cliente

logre expresar la mayor cantidad de información, para ello se formularán preguntas establecidas para obtener información funcional para la empresa.

La reunión de ventas debe ser llevada a cabo con una presentación de agencia estandarizada para el uso de todos los ejecutivos, donde se logre iniciar con un posicionamiento de marca fuerte y se brinde el concepto de excelencia con que la empresa desea trabajar. La presentación de producto en esta etapa debe ser muy generalizada, una vez que el cliente muestra interés por algún producto en específico se da el siguiente paso, que es llevar la asesoría pedagógica para profundizar en todos los detalles y aplicaciones del material.

Negociación.

Para este momento de la venta, ya se debe haber establecido una relación estrecha con el cliente, a través de un ritmo de visitas y seguimiento constante durante la promoción. Esto para lograr identificar si el mismo, valora más los beneficios económicos o los aportes académicos que el producto brinde sin importar su precio. Así se podrá formular la propuesta comercial. En este punto se le indica al cliente una serie de beneficios a los que puede tener acceso. El 15% tradicional es uno de ellos, pero se debe proponer beneficios como becas de libros para estudiantes que tengan complicaciones para adquirirlos, productos tecnológicos que beneficien el trabajo en la clase de cada docente.

La estimación de precios debe seguir siendo para cada cliente, y se valorarán elementos sensibles en los mismos se logre cerrar la venta. Por ejemplo, en el primer año de venta a cliente nuevo, el margen de utilidad será menor, e irá aumentando en la medida que el cliente continúe realizando sus compras. El seguimiento, atención y servicio personalizado serán temas de mucha relevancia en el trabajo de mantener los clientes.

Además, se debe formular la opción de manejar contratos de venta a dos y tres años en ciertos productos estrella con el fin de asegurar los intereses de la empresa y a la vez brindarle al cliente mayores beneficios que en el transcurso del contrato se puedan cubrir los costos. Las cláusulas de los mismos deben ser claras para todas las partes y se debe enfatizar siempre en el gran beneficio que brindará trabajar bajo este formato.

Cierre de venta.

El cierre debe ser bajo un contexto de cordialidad y servicio de excelencia. Todas las objeciones por parte del cliente en esta fase deben ser abordadas de inmediato con un enfoque de lograr cerrar la venta, por lo que la empresa aún en este momento, debe considerar tener cierta flexibilidad para negociar la compra del cliente. Una vez que el negocio se cierra, se le debe retroalimentar al cliente de todas las fases que va a empezar a tener su pedido. Se brindará a través de correo electrónico el status de cuando la mercadería fue comprada a la editorial del país respectivo, cuando la misma es consolidada y enviada al país, cuando la misma llega al país para pasar el proceso de desalmacenaje, cuando llega a la bodega y por último el día antes de ser entregada.

La idea principal, es que el cliente tenga un contacto constante con la empresa y capte esto como un servicio adicional que se le brinda. Toda la documentación que el cliente debe recibir se hará en el momento de cada fase, no se puede retrasar bajo ninguna circunstancia facturas, contratos, estados de cuenta, entre otros.

Servicio al cliente.

La empresa para brindar un servicio de calidad debe contratar varios puestos nuevos, primero una asesora a tiempo completo que le pueda dar soporte a los vendedores, ya que los mismos no son expertos en la disciplina, este puesto deberá pasar en contacto con el cliente durante todo el curso lectivo y tendrá igualmente una agenda de trabajo proactiva para que el seguimiento en la parte metodológica sea tangible y de calidad.

Por otro lado, se debe contratar un puesto de servicio al cliente para oficina, esta persona dará soporte a los vendedores en todos los trámites administrativos, con el fin de aliviar el flujo de trabajo que los mismos tienen y puedan enfocarse más en labores de venta meramente. Además, se debe contratar un mensajero, para que el mismo pueda realizar entrega de muestras y pedidos pequeños, ya que esta labor también la realizan los vendedores, situación que repercute en que se tenga menos tiempo efectivo de venta y que se le atrase al cliente las entregas de estos materiales.

Los tres puestos anteriormente citados tendrán una remuneración de la siguiente manera, la asesora pedagógica tendrá un salario de 800.000 colones fijos de manera mensual, la persona de servicio al cliente devengará un salario de 400.000 colones y por último el mensajero tendrá un

salario de 350.000 colones mensuales. El costo total adicional solamente por el rubro de salarios de manera mensual es de 1.550.000 colones, a esto habría que sumarle todas las cargas sociales que representa tener estos tres colaboradores adicionales.

Estos puestos se justifican primeramente en que la empresa actualmente tiene la necesidad mínima de este personal adicional. En este momento no se cuenta con una asesora pedagógica, situación que es de suma relevancia en el manejo de los clientes. Esta asesora es quien debe brindarle al cliente toda la capacitación técnica del producto, debe guiar a las docentes en la implementación de los mismos y a la vez velar por el seguimiento de gestiones en esta misma línea, por ejemplo, si de un año a otro la institución cambia de personal docente, o si en algún momento mueven una docente e ingresa una nueva, a la misma se le debe capacitar de manera inmediata. Estas gestiones tienen una relevancia crucial para el cliente, y resulta casi imperdonable que no se esté brindando este valor agregado. Por otro lado, los vendedores necesitan ser capacitados en cuanto a los tecnicismos de los productos, deben conocer las metodologías y los principios pedagógicos necesarios, ya que se considera que en la medida que el ejecutivo de venta maneje el producto de manera excelente, le será más probable cerrar sus ventas.

Lo anterior tiene una repercusión directa en las ventas, ya que en muchas ocasiones el vendedor por falta de capacitación técnica no logra dar con el producto correcto para una necesidad de un cliente, y propone líneas que al final de su labor de promoción no logra cerrar la venta ya que el cliente si logra identificar que la propuesta no es la adecuada. También que muchos clientes se han quejado por la falta de capacitación que se le da a su personal una vez adquiridos los productos, que, dicho sea de paso, la competencia tiene todo un departamento de capacitación para clientes y velan por tener un peso importante en este aspecto, que además usan como parte tangible de su propuesta. En términos generales, los vendedores de la competencia están mucho más capacitados que los de BIS Costa Rica en términos de producto, eso es una desventaja muy delicada.

La empresa debe tener lineamientos claros por parte de la gerencia, donde se establezca la política de servicio al cliente funcionando como un programa de retención de clientes, donde se postulen los tiempos de respuesta de llamadas, mensajes y correos. Además, se trabajará con la actitud de servicio y urgencia, con el afán de que el cliente perciba el total interés por parte de toda la empresa en atenderle de manera excelente. El principal énfasis debe ser que el cliente se mantenga satisfecho la mayor parte del tiempo, por medio de la atención adecuada de todas sus

necesidades, pero que también en caso de que un cliente decida migrar a otro distribuidor, existan rutas claras para lograr mantener el cliente, por ejemplo, abastecer la biblioteca de recursos funcionales para la institución sin costo alguno, utilizando gran cantidad de inventario que actualmente está en obsolescencia por cambio de ediciones o porque los clientes casi no lo compran.

También, la mejora agresiva de precios con el fin de sostener el cliente, siempre y cuando se identifique que el motivo de migrar sea por temas de precio. Además, se puede ofrecer la capacitación en temas metodológicos a todo el personal docente haciendo uso de la asesora académica con la que BIS cuenta, dando al cliente un valor agregado que no tendrá costo alguno.

Capacitación

El equipo de ventas debe recibir capacitación de dos tipos, primero de producto, esto de manera intensiva y con evaluaciones, buscando que realmente el ejecutivo sea un experto en el producto. También capacitación de ventas como tal, donde se tenga un espacio de formación en las mejores técnicas para desarrollar su mercado. La empresa en general debe ser capacitada en ser un proveedor con política de excelencia en todos sus procesos, sentido de urgencia y afán por el cliente. Para ello se debe involucrar a todo el personal y deben ser capacitados de manera periódica.

Se propone el siguiente plan de capacitación:

- A. Para iniciar, se debe contar con la asesora pedagógica ya contratada. Se van a destinar para iniciar, tres horas semanales para capacitación de producto a vendedores, de manera tentativa se propone que se los viernes a las 2pm, ya que por costumbre los viernes se realizan las reuniones de ventas para ver cualquier tema. Esto se va a realizar por los primeros tres meses.
- B. Se van a clasificar los productos, en los que son para la enseñanza del inglés, los que son para la enseñanza de escritura y lectura, los de áreas tecnológicas, los de religión y valores, los de materias básicas y los de francés. Luego, cada una de estas categorías se van a subcategorizar por edades, en los de preescolar, primaria y secundaria. La intención es comenzar las capacitaciones de manera ordenada en este sentido que se propone para ir dejando listas todas las líneas de producto sin que queden productos sueltos.

- C. Al pasar los primeros tres meses con este ritmo de capacitación, se va a cambiar a tres horas cada quince días, proponiendo que en los primeros tres meses se haya abarcado la mayor cantidad de producto y, sobre todo, dándole prioridad al producto que más se vende actualmente.
- D. En relación con la capacitación de marketing para vendedores, se va a realizar la contratación de un externo, para en los primeros tres meses llevar a cabo toda esta capacitación agresiva, abarcándola en dos horas cada quince días. El costo de este externo es de \$80 la hora, por lo que al finalizar la capacitación se habrá invertido unos \$960.
- E. En cuanto a la capacitación de servicio al cliente, la actual gerente de ventas preparará una serie de capacitaciones en temas básicos de servicio al cliente para todo el personal de la empresa. Se propone que sea una hora cada quince días por seis meses.
- F. En relación con la evaluación de todas estas capacitaciones, se le va a solicitar a cada capacitador que prepare exámenes evaluadores del conocimiento adquirido de manera que el colaborador se vea en la obligación de aprender y de captar la información de la forma que le resulte para útil para poder estudiar e interiorizarla.

Herramientas.

Se debe adquirir un CRM actualizado y funcional, que represente una herramienta de trabajo a el vendedor para que alimente con información y el mismo pueda generarle todos sus reportes, recordatorios, proyecciones y demás que el vendedor necesita. En el mismo se cargará toda la información relacionada con el cliente, su historial de compras, sus contactos y otros datos que necesariamente el vendedor debe tener a mano para poder gestionar un servicio de excelencia. Algunas de las mejores opciones en el mercado para solventar esta necesidad pueden ser el Salesforce, Base, Microsoft Dynamics, Salesnet, Netsuite y Sugar.

Por otro lado, la gerencia y jefatura podrá dar seguimiento remoto a todas las gestiones políticamente establecidas a través del CRM, por lo que se convierte en una herramienta funcional para todos los niveles involucrados en la venta. En la actualidad BIS cuenta con una herramienta de CRM, sin embargo, el mismo no brinda ningún valor, ya que solamente funciona como una base de datos y no interactúa con el vendedor de manera oportuna para afectar positivamente su trabajo y por ende sus ventas.

Evaluación.

Se tendrán procesos rigurosos de evaluación del cumplimiento de los lineamientos de la empresa en todas las fases de la venta. Aquí se debe velar porque la imagen de la empresa esté siendo llevada a cabo como se ha establecido. El cliente debe encontrar en BIS un proveedor con calidad en sus productos, capacitación para poder darlos a conocer, beneficios importantes para el cliente, precios competitivos, todo esto con un enfoque de excelencia en todos los momentos de la venta. Estas evaluaciones serán muy tomadas en cuenta en relación con el desempeño que el vendedor tenga en su trabajo.

Planificación.

La gerencia debe tomar tiempo para planificar las ventas del año, se deben realizar análisis, estimaciones y proyecciones realistas, pero a la vez desafiantes. Es de suma importancia que el vendedor tenga total claridad de lo que la empresa espera de él al cierre del ciclo de la venta. Sus metas deben estar claras y deben ser el parámetro bajo el mismo se planifique su agenda y todas las actividades a realizar.

Cronograma de implementación.

Acción	Fecha	Evaluación
Reunión gerencial para definir todos los cambios	3-jun-19	Por parte de la gerencia
Reunión con el equipo de ventas para informar la nueva estrategia	15-jun-19	Por parte de la gerencia
Nuevas políticas de prospección	17-jun-19	21 junio 2019 por parte de gerencia
Contratación de la asesora pedagógica	1-jul-19	Por parte de gerencia
Planificación del presupuesto de ventas anual de Julio 2019 a Julio 2020	1-jul-19	Por parte de gerencia
Capacitación de personal	13-jul-19	20 de julio por parte del capacitador
Promoción bajo la nueva política	21-jul-19	Acompañamiento de gerente de ventas en las presentaciones de los ejecutivos
Negociación bajo la nueva política	19-ago-19	Por parte de la gerente de ventas
Contratación del recurso para servicio al cliente	1-oct-19	Por parte de gerencia
Cierre de ventas bajo la nueva política	14-oct-19	Por parte de la gerente de ventas
Contratación del mensajero	2-dic-19	Por parte de gerencia
Servicio al cliente bajo la nueva política	2-dic-19	Evaluación y retroalimentación por parte de gerencia

Métricas de la implementación

Las áreas de la implementación que tendrán métricas serán las siguientes:

Prospección	1 cliente diario	Validación en reunión semanal de ventas
Promoción	Planificación de la propuesta	Se validará que se realice una propuesta estratégica del producto por parte de la gerencia de ventas, que se haga uso de las presentaciones de agencia y que el discurso sea uniforme en todo el equipo de ventas
Negociación	Bajo los parámetros establecidos por gerencia	Planificación estratégica de la negociación, con las nuevas herramientas de negociación a mano
Cierre	Bajo los parámetros establecidos por gerencia	Supervisión detallada de la gerencia de ventas de que se cumplan los parámetros propuestos para lograr cerrar la venta
Servicio al cliente	Bajo la nueva política de servicio a la cliente establecida	Se realizarán encuestas de servicio al cliente al finalizar la temporada, evaluando que cada colaborador de la empresa cumpla con lo que se desea
Capacitación	De acuerdo a la estrategia de capacitación	Se tendrán evaluaciones al finalizar cada capacitación, mismas que serán retroalimentadas a gerencia para toma de decisiones

Presupuesto de la propuesta

Contratación de personal	Asesora pedagógica	₴ 800 000,00
	Recurso de servicio al cliente	₴ 400 000,00
	Mensajero	₴ 350 000,00
Capacitación de servicio al cliente	Profesional externo	₴ 550 000,00
Adquisición de herramienta de CRM	Licencia anual	₴ 200 000,00
Equipo Tecnológico	3 computadoras portátiles	₴ 1 200 000,00
	3 proyectores	₴ 1 100 000,00
	3 parlantes	₴ 120 000,00
	3 planes corporativos de celular	₴ 90 000,00
	3 Tablet	₴ 800 000,00
Total		₴ 5 610 000,00

Como incrementar las ventas

- a. Actualmente se considera que del 100% de las cotizaciones que se realizan, solo un 52% llegan a ser facturadas. Los principales motivos del por qué el cliente no llega al cierre de la negociación es por precios más altos y por beneficios poco atractivos. Aquí es donde se necesita realizar el primer ajuste en relación con los beneficios del cliente, brindándole los que resulten atractivos y convincentes para él y justificables para BIS. Definitivamente se debe realizar esta gestión que ha estado sacando del juego a la empresa.
- b. Actualmente la empresa cuenta con un margen de ganancia muy sustancial, cercano al 30%. Se propone que la mejora de precios castigue la utilidad para poder competir. Con un 6% de mejora en los precios ya se estaría a nivel del competidor y brindando mayores beneficios es donde se puede competir en igualdad de condiciones.
- c. Una vez esto resuelto es donde toma sentido que los vendedores tengan un nivel adecuado de capacitación, para poder convencer al cliente de manera favorable que la propuesta que se está realizando es la mejor, pero con argumentos reales y verificables por parte del cliente, esta seguridad que el vendedor demuestre, traerá seguridad al cliente para poder comprar.
- d. Paralelo a la gestión de promoción del vendedor, la asesora pedagógica entra en juego, y es quien una vez que el vendedor ha allanado el camino, trae las mayores justificaciones del

por qué usar el producto propuesto, inclusive dando capacitación al personal en el momento de la gestión de venta que se esté realizando.

- e. Parte de las herramientas que el vendedor va a tener para negociar con el cliente, es el recurso de que la asesora pedagógica estará con el cliente de lleno para realizar la implementación del producto de manera segura y confiable, siendo así que el cliente pueda sentir un acompañamiento profesional, situación que en la actualidad le viene pasando la factura a BIS.
- f. En cuanto al tema del servicio al cliente, es urgente que este recurso venga a brindar apoyo, principalmente descongestionando la cantidad de trabajo que tiene la asistente de gerencia y los vendedores. Esto va a mejorar radicalmente los tiempos de respuesta, disminuirá muchos errores en los que se incurren por la saturación de trabajo, que de hecho le representan un costo elevado a la empresa y por último el cliente tendrá una mejor experiencia de compra con la empresa, de manera que quede un buen ambiente para la recompra.
- g. La contratación del mensajero, definitivamente va a incrementar el tiempo efectivo de venta de los vendedores en un 25%, ya que se estima que esa es la cantidad de tiempo que los vendedores utilizan entregando pedidos pequeños y gestionando papeleos con los clientes, que dé cierto es parte de la venta y del servicio al cliente, pero el mensajero es quien debe realizar esta labor y el vendedor incrementar su tiempo efectivo de venta.

Escenarios de presupuesto de ventas anual.

Actualmente las ventas totales por año de la empresa rondan los \$7 millones. Sin embargo, en comparación a los últimos tres años, la empresa ha disminuido sus ventas en un 18%. Lo que se intenta proponer es una acción correctiva inmediata para detener el decrecimiento en términos de dos años y comenzar a notar el crecimiento a partir del tercer año.

Escenario positivo: En términos de cinco años se espera que las ventas con las acciones que se van a implementar, crezcan un 15%, tomando en cuenta el crecimiento de todos los indicadores económicos, de manera que sea un porcentaje real de crecimiento. Esto le va a permitir a la empresa confiar más en la implementación de cambios y que realmente con una estrategia de ventas estructurada las ventas pueden mejorar.

Escenario negativo: el escenario más negativo a la vista implementando la propuesta, es que la empresa únicamente detenga la tendencia a la disminución de ventas año tras año. Permittedole en los próximos cinco años mantenerse en el número actual de ventas anuales de \$7 millones.

Incentivos a departamento de ventas.

Más del 100% de la meta sin importar cuanto	3.5% de las ventas
100% de la meta	3% de la venta total
De 90% al 99.9% de cumplimiento	2% de la venta total
De 80% a 89.9% de cumplimiento	1.5% de la venta total
De un 70% a un 79.9% de cumplimiento	1% de la venta total
Menos de un 70% de cumplimiento	Sin incentivo

REFERENCIAS

- Belén S, Andrea C, Victoria R, Valeria M, 2013, Modelo de gestión estratégica de ventas, Facultad de economía y negocios, Universidad de Chile.

- Caballero, Sánchez de Puerta, Pilar. Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales (MF1001_3), Editorial CEP, S.L., 2014. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouiasp/detail.action?docID=4499038>

Del sector de consumo masivo en el distrito metropolitano de Quito, Universidad Adina Simón Bolívar, Ecuador.

- Editorial CEP, S.L., 2014. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouiasp/detail.action?docID=4499038>.
Created from bibliouiasp on

- Fernández L, 2017, Modelo de Gestión de Habilidades Técnicas para el departamento de Análisis de Datos del área de Ventas y Mercadeo de Intel, Universidad Nacional de Costa Rica.

- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, Nathaniel, Ravishanker, N. y Sriram, S. (2006), “Modeling Customer Lifetime Value”, Journal of Service Research, 9(2), 139-155.

- Hidalgo C, 2013, Formulación de un Plan de Optimización enfocado al Área de Ventas para el Grupo Purdy Motor Sucursal San Carlos, Tecnológico de Costa Rica.

- Kumar, V., Venkatesan, R. y Reinartz, W. (2008), “Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign”, Journal of Marketing, 72 (Sept), 50-68.

Meneses H, 2014, Propuesta de mejoramiento de la gestión de ventas de las pymes

- Núñez A, Parra M, Villegas F, 2011, diseño de un modelo como herramienta para el proceso de Gestión de ventas y marketing, Facultad de economía y negocios, Universidad de Chile.
- Pineda L, Jiménez J, Ramírez J, Arias S, 2012, Prácticas utilizadas actualmente por las pymes costarricenses para definir los niveles producción, Costos, ventas y precios de los productos y/o servicios, Tecnológico de Costa Rica.
- Saxe, R. y Weitz, B.A. (1982), “The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople”, *Journal of Marketing Research*, 19 (3), 343-351.
- Torres, Morales, Virgilio. Administración en ventas, Grupo Editorial Patria, 2014. ProQuest Ebook Central, recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouiasp/detail.action?docID=3227906>. Created from bibliouiasp on 2019-02-07 12:27:13. Pag 69 Marketing, P. (1994). *La venta integral: la fórmula todos vendedores*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Michael Porter, (2010). Qué es estrategia. <https://youtube.be/0E0e6NqcT0M>

ANEXOS.

Anexo #1: Cuadro de indicadores

Objetivo	Variabl e	Indicador	Sub indicador	Def concep	Def Operac	Def Intrum A	Def Intrum B
Describir las herramientas que componen la estrategia de ventas corporativas de BIS	Estrategia de ventas	Técnicas de ventas. Proceso de ventas. Fuerza de ventas. Presupuesto de ventas	Técnicas de ventas existentes Elementos de la fuerza de ventas	La estrategia comercial es por tanto el conjunto de actividades que se planean y ponen en marcha para alcanzar una serie de objetivos comerciales en un mercado específico. Caballero (2014), Gestión comercial de ventas.	Es la forma de realizar todo el ciclo de la venta por parte de la empresa BIS Costa Rica de una manera particular que les permita diferenciarse en el mercado y obtener los resultados buscados. Dichas estrategias son: 1. La fuerza de ventas compuesta por ejecutivos de venta, esta es la principal estrategia que la empresa tiene, los mismos se encargan de desarrollar todo el proceso de la venta 2. La empresa tiene una estrategia de descuentos asignados a los clientes por las compras realizadas, el mismo es de un 15% y da un gran peso en las negociaciones.	Item 1,2,3,4, 5	Item 1,2,3,4, 5

<p>Especificar las utilidades generadas por las herramientas de la estrategia de ventas. s.</p>	<p>Utilidades</p>	<p>Utilidades empresariales. Resultados de utilidades. Proyección de utilidades.</p>	<p>Elementos para proyectar las utilidades Como medir las utilidades</p>	<p>En cuanto al comercio, se mencionan varios tipos de utilidades, la Utilidad total, la Utilidad marginal, la utilidad bruta, conocida como la diferencia entre los ingresos de una empresa y los costos de ventas, la Utilidad operacional y por último la Utilidad neta se entiende como la utilidad obtenida al restar y sumar la Utilidad operacional, los gastos e ingresos no operacionales, los impuestos y la reserva legal. Es decir, sería la utilidad que se repartiría a los socios.</p>	<p>Son los resultados económicos producto de las ventas realizadas por la empresa BIS Costa Rica, de los mismos se espera tener el margen previsto para que la operación marche saludablemente, de acuerdo con la fuerza de ventas y los descuentos</p>	<p>Item 6, 7,8,</p>	<p>Item 6, 7,8,</p>
---	-------------------	--	--	---	---	---------------------	---------------------

<p>Demostrar mismos de las herramienta s de la estrategia de ventas obtuvo más impacto en los clientes</p>	<p>Impacto de ventas</p>	<p>Influencia en el comportam iento del cliente.</p>	<p>La medición del impacto de las ventas es una cuestión muy importante tanto para realizar el balance de los resultados como para permitir sobre la tipología de la técnica promocional más adecuada a cada caso. Además, debe considerarse el alto y creciente nivel de recursos económicos destinados por las empresas a la promoción de ventas y su impacto</p>	<p>El impacto es positivo cuando las utilidades producto de la aplicación de las herramientas de la estrategia de ventas es superior al punto de equilibrio de las ventas y el impacto es negativo cuando las utilidades producto de la aplicación de las herramientas de la estrategia de ventas es inferior al punto de equilibrio de las ventas</p>	<p>Item 9</p>	<p>Item 9</p>
--	----------------------------------	--	---	--	---------------	---------------

Anexo #2: Instrumento de aplicación a la población externa

Universidad Internacional de las Américas

Cuestionario #1

Escuela de administración de negocios

Modalidad de Tesis para licenciatura.

Fecha: 4 marzo del 2019

El presente cuestionario tiene como finalidad analizar el impacto de la estrategia de ventas, en las utilidades de BIS Costa Rica, en San José, el primer cuatrimestre del 2019. Toda la información recolectada a través del mismo será utilizada de manera confidencial para fines académicos en la realización de una tesis universitaria. De antemano se agradece todo el apoyo que respondiendo el presente documento pueda brindar.

Estrategia de ventas.

Instrucciones: lea el enunciado y marque con una equis la opción que más se identifica con su opinión.

1. ¿Cómo considera usted el trabajo realizado por el ejecutivo de ventas de Bis Costa Rica que se le ha asignado?

Excelente: Ha superado mis expectativas y satisfacción como cliente al cubrir por completo mis necesidades y requerimientos

Bueno: Su trabajo está dentro del parámetro aceptable, pero no excede mis expectativas ni cubre mis necesidades al 100%

Regular: Su trabajo carece de atención, conocimiento, servicio y satisfacción a mis necesidades como cliente

No sabe / No contesta

Deficiente: Cero satisfacciones en mis expectativas y necesidades como cliente

2. ¿Cómo califica los descuentos que BIS Costa le atribuye como cliente?

Excelente: Representan el principal motivo por el mismo se decide comprar con este proveedor

Bueno: Representa uno de los elementos en la toma de decisiones

Regular: No representa un elemento relevante en la toma de decisiones

Deficiente: Por debajo de la oferta de la competencia

Otro, indicar.

.....
.....
.....
.....

3. ¿Cómo considera usted el seguimiento (preventa, venta y post venta) de la empresa BIS Costa Rica hacia el cliente?

Excelente: Totalmente satisfecho con el servicio

Bueno: Existen oportunidades de mejora en el seguimiento

Regular: Seguimiento casi nulo

Deficiente: Seguimiento nulo

No sabe / No contesta

4. ¿Qué tan determinante ha sido el servicio de la fuerza de ventas de BIS Costa Rica en la toma de decisiones de compra?

Totalmente determinante: Gracias al servicio de la fuerza de ventas se han realizado las compras

Parcialmente determinante: El servicio de la fuerza de ventas ha sido un acompañamiento en el proceso de la compra, sin influir significativamente

No determinante: Ninguna de las acciones realizadas por la fuerza de ventas ha influido en la compra

No sabe / No contesta

5. Considera usted que el vendedor aborda las ventas desde una posición de asesor gracias al conocimiento y capacitación que tiene?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

No sabe / No contesta

Utilidades de ventas.

Instrucciones: lea el enunciado y marque con una equis la opción que más se identifica con su opinión.

6. ¿Gracias al servicio de la fuerza de ventas de BIS Costa Rica, las compras generadas por parte de usted como cliente han ido en aumento en el último año?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Otro, indicar.

.....
.....
.....
.....

7. Respecto a la competencia ¿cómo considera usted los precios de BIS Costa Rica?

Más económicos que los demás proveedores

Igual que los demás proveedores

Más caros que los demás proveedores

Otro, indicar.

.....
.....
.....
.....

Impacto de la estrategia de ventas en las utilidades.

Instrucciones: lea el enunciado y marque con una equis la opción que más se identifica con su opinión.

8. ¿En cuál rango se ubica el monto de la última compra realizada a BIS Costa Rica?

Entre 10 y 20 millones de colones

Entre 20 y 30 millones de colones

Entre 30 y 40 millones de colones

Más de 40 millones de colones

No sabe / no responde

9. El monto de la compra realizada a BIS Costa Rica con respecto al último año ha ido

En aumento

Se ha mantenido estable

Ha ido en disminución

Otro, indicar

.....
.....
.....
.....

¡Muchas gracias por su amable y valiosa colaboración!

Anexo #3: Instrumento de aplicación a la población interna.

Universidad Internacional de las Américas

Cuestionario #1

Escuela de administración de negocios

Modalidad de Tesis para licenciatura.

Fecha: 7 marzo del 2019

El presente cuestionario tiene como finalidad analizar el impacto de la estrategia de ventas, en las utilidades de BIS Costa Rica, en San José, el primer cuatrimestre del 2019. Toda la información recolectada a través del mismo será utilizada de manera confidencial para fines académicos en la realización de una tesis universitaria. De antemano se agradece todo el apoyo que respondiendo el presente documento pueda brindar.

Estrategia de ventas.

Instrucciones: lea el enunciado y marque con una equis la opción que más se identifica con su opinión.

1. ¿Cómo considera usted el trabajo realizado por los ejecutivos de ventas de Bis Costa Rica?

Excelente: Supera las expectativas y satisfacción de los clientes al cubrir por completo sus necesidades y requerimientos

Bueno: Su trabajo está dentro del parámetro aceptable, pero no excede las expectativas ni cubre las necesidades al 100% de los clientes

Regular: Su trabajo carece de atención, conocimiento, servicio y satisfacción a las necesidades de los clientes.

Deficiente: Cero satisfacciones en las expectativas y necesidades del cliente

No sabe / No contesta

2. ¿Cómo califica los descuentos que BIS Costa le atribuye a los clientes?

Excelente: Representan el principal motivo por el mismo se decide comprar

Bueno: Representa uno de los elementos en la toma de decisiones

Regular: No representa un elemento relevante en la toma de decisiones

Deficiente: Por debajo de la oferta de la competencia

Otro, indicar.

.....
.....
.....
.....

3. ¿Cómo considera usted el seguimiento (preventa, venta y post venta) de la empresa BIS Costa Rica hacia el cliente?

Excelente: El cliente manifiesta estar totalmente satisfecho con el servicio

Bueno: El cliente indica que existen oportunidades de mejora en el seguimiento

Regular: El cliente indica un seguimiento casi nulo

Deficiente: El cliente manifiesta un seguimiento nulo

No sabe / No contesta

4. ¿Qué tan determinante ha sido el servicio de la fuerza de ventas de BIS Costa Rica en la toma de decisiones de compra de los clientes?

Totalmente determinante: Gracias al servicio de la fuerza de ventas se realizan las compras

Parcialmente determinante: El servicio de la fuerza de ventas ha sido un acompañamiento en el proceso de la compra, pero no influye significativamente

No determinante: Ninguna de las acciones realizadas por la fuerza de ventas influye en la compra

No sabe / No contesta

5. ¿Considera usted que los vendedores abordan las ventas desde una posición de asesor gracias al conocimiento y capacitación que tiene?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

No sabe / No contesta

Utilidades de ventas.

Instrucciones: lea el enunciado y marque con una equis la opción que más se identifica con su opinión.

6. Gracias al servicio de la fuerza de ventas de BIS Costa Rica, las compras generadas por parte de los clientes han ido en aumento año tras año?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Otro, indicar.

.....
.....
.....
.....

7. Respecto a la competencia ¿cómo considera usted los precios de BIS Costa Rica?

- Más económicos que los demás proveedores
- Igual que los demás proveedores
- Más caros que los demás proveedores
- Otro, indicar.

.....
.....
.....
.....

Impacto de la estrategia de ventas en las utilidades.

Instrucciones: lea el enunciado y marque con una equis la opción que más se identifica con su opinión.

8. Le atribuye los resultados actuales de las ventas únicamente a la gestión realizada por la fuerza de ventas

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Otro, indicar.

9. ¿La ventas de la empresa, son generadas únicamente gracias al efecto positivo que tienen los descuentos que se le asignan a los clientes?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Otro, indicar.

¡Muchas gracias por su amable y valiosa colaboración!