

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS**

**VICERRETORÍA ACADÉMICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**Posicionamiento mediante un plan estratégico al Departamento de  
Ventas Corporativas del Almacén la Corona, en las empresas  
del sector público y privado de la GAM, para el período del I  
semestre 2020**

**Autora: Criss Anneth Villalobos Murillo**

**Tutor: Lic. Fernando Navarrete Angulo**

**SEDE CENTRAL  
DICIEMBRE 2019**

## Contenido

Dedicatoria y Agradecimiento.....	9
Resumen Ejecutivo .....	10
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA .....</b>	<b>11</b>
Planteamiento del Problema de Investigación .....	11
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo general .....	12
Objetivos específicos.....	12
Justificación de la Investigación.....	13
Antecedentes de la Investigación.....	14
Proyecciones de la Investigación .....	21
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
Administración de Empresas .....	23
Proceso administrativo.....	24
Planeación .....	24
Organizar .....	25
Integrar .....	25
Dirección .....	26
Control.....	26
Figura n.º 1: Proceso Administrativo .....	28
<i>Control administrativo</i> .....	29
<i>Control gerencial</i> .....	31
<i>Áreas estratégicas de control</i> .....	32
<i>Control Gerencial y Operativo</i> .....	32
<i>Eficacia y eficiencia</i> .....	33
<i>Administración de empresas gerencial</i> .....	35
Ventas.....	36
Ventas corporativas.....	36
Ventas corporativas en Costa Rica .....	37
Servicio al Cliente.....	38
Atención al cliente .....	39
Tipos de clientes.....	39
Cliente externo .....	40
Cliente interno .....	40
Compras .....	41
Compras mayoristas.....	41

<b>Compras minoritas</b> .....	41
<b>Producto</b> .....	42
<b>Productos estratégicos</b> .....	43
<b>Productos de oferta</b> .....	43
<b>Precios</b> .....	44
<b>Mercado Meta</b> .....	46
<b>Prospección</b> .....	47
<b>Empresa</b> .....	48
<b>Empresas públicas</b> .....	48
<b>Empresas privadas</b> .....	49
<b>Mercadeo</b> .....	49
<b>Estrategias de mercadeo</b> .....	50
<b>Plan estratégico</b> .....	50
<b>Beneficios</b> .....	51
<b>Publicidad</b> .....	52
<b>Experiencia de compra</b> .....	52
<b>Satisfacción</b> .....	53
<b>Expectativa</b> .....	53
<b>Quejas y reclamos</b> .....	54
<b>Calidad</b> .....	55
<b>Evaluación del servicio</b> .....	57
<b>Encuestas de satisfacción</b> .....	58
<i>Encuesta telefónica a clientes</i> .....	59
<i>Encuesta vía correo electrónico</i> .....	60
<b>Cliente oculto</b> .....	61
<b>Referente Institucional</b> .....	62
<b>Historia del Almacén La Corona</b> .....	62
<b>Misión</b> .....	63
<b>Visión</b> .....	63
<b>Valores de una empresa</b> .....	64
<b>Derechos del Consumidor</b> .....	64
<b>El consumidor</b> .....	64
<b>Características del consumidor</b> .....	65
<b>El consumidor como agente económico</b> .....	65
<b>Protección del consumidor</b> .....	66
<b>Surgimiento internacional</b> .....	66
<b>Surgimiento nacional</b> .....	67

Obligaciones del comerciante .....	69
<b>Proceso de Contratación Administrativa .....</b>	<b>70</b>
Leyes regulatorias.....	70
Ley 7494: Ley de Contratación Administrativa .....	71
Requisitos .....	72
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>76</b>
<b>Enfoque de la Investigación.....</b>	<b>76</b>
Tipo de investigación exploratoria.....	77
<b>Diseño de la Investigación.....</b>	<b>77</b>
<b>Fuentes de Información de la Investigación.....</b>	<b>78</b>
Muestra .....	78
Muestreo intencional no probabilístico .....	78
Población .....	79
Enfoque de la Investigación.....	80
<b>Diseño de la investigación .....</b>	<b>81</b>
<b>Fuentes de información.....</b>	<b>82</b>
Fuente primaria .....	82
La observación directa.....	83
Entrevista .....	84
Fuentes secundarias .....	87
<b>Unidades de Análisis .....</b>	<b>87</b>
Elementos necesarios.....	88
Herramientas necesarias.....	88
Acciones a implementar .....	89
<b>Instrumentos de la Investigación .....</b>	<b>90</b>
Cuestionario.....	90
Entrevista .....	90
<b>Proceso para la recolección y análisis de datos.....</b>	<b>90</b>
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>92</b>
<b>Proceso de análisis de resultados .....</b>	<b>92</b>
<b>Unidad de Análisis 1: Elementos necesarios .....</b>	<b>94</b>
Categoría 1. Incremento de la Cartera de Clientes .....	94
Categoría 2. Seguimiento al proceso de ventas .....	96
Categoría 3. Afectación en el servicio ofrecido al cliente.....	98
Categoría 4. Medios de comunicación para aplicar ventas corporativas.....	100
Categoría 5. Fidelizar a un cliente de Ventas Corporativas .....	102
Categoría 6. Características que debe cumplir un cliente mayorista .....	104

<b>Categoría 7. Beneficios de un cliente mayorista .....</b>	<b>106</b>
<b>Unidad de Análisis 2: Herramientas necesarias .....</b>	<b>107</b>
<b>Categoría 1. Seguimiento en su proceso de compra .....</b>	<b>108</b>
<b>Categoría 2. Acompañamiento en el proceso de venta.....</b>	<b>110</b>
<b>Categoría 3. Proceso de información de los productos existentes.....</b>	<b>111</b>
<b>Categoría 4. Acompañamiento a las necesidades que se les presentan a los clientes existentes y potenciales.....</b>	<b>112</b>
<b>Categoría 5. Herramientas para incrementar una cartera de clientes.....</b>	<b>114</b>
<b>Unidad de Análisis 3: Acciones a implementar .....</b>	<b>116</b>
<b>Categoría 1. Evaluación del servicio.....</b>	<b>117</b>
<b>Categoría 2. Protocolo de atención .....</b>	<b>119</b>
<b>Categoría 3. Medios de comunicación para conocer los beneficios de ventas corporativas ...</b>	<b>121</b>
<b>Categoría 4. Oportunidades de mejora .....</b>	<b>123</b>
<b>Categoría 5. Calidad en los procesos .....</b>	<b>125</b>
<b>Interpretación de Datos .....</b>	<b>127</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>130</b>
<b>Conclusiones de la investigación .....</b>	<b>130</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>132</b>
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA .....</b>	<b>138</b>
<b>Establecimiento de objetivos de mercadeo.....</b>	<b>138</b>
<b>Nombre del plan estratégico.....</b>	<b>139</b>
<b>Descripción del plan estratégico.....</b>	<b>139</b>
<b>Propósito del plan estratégico .....</b>	<b>139</b>
<b>Análisis de la situación.....</b>	<b>139</b>
<b>Mercado meta .....</b>	<b>139</b>
<b>Táctica utilizada .....</b>	<b>140</b>
<b>Brief.....</b>	<b>140</b>
<b>Objetivos de Comunicación.....</b>	<b>140</b>
<b>Objetivo general .....</b>	<b>140</b>
<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>141</b>
<b>Ventaja competitiva .....</b>	<b>141</b>
<b>Mercado meta .....</b>	<b>141</b>
<b>Principal oportunidad.....</b>	<b>141</b>
<b>Posicionamiento deseado .....</b>	<b>141</b>
<b>Promesa al consumidor.....</b>	<b>141</b>
<b>Competencia .....</b>	<b>142</b>
<b>Medios a utilizar y su justificación .....</b>	<b>142</b>
<b>Estrategia .....</b>	<b>142</b>

¿Quiénes? .....	142
¿Cómo? .....	142
¿Cuándo? .....	143
¿Dónde? .....	143
¿Costos? .....	150
<b>Figura n.º 22: Resumen / Inversión .....</b>	<b>150</b>
<b>Proyecciones de alcance .....</b>	<b>151</b>
<b>Lineamiento uso de redes sociales.....</b>	<b>153</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>154</b>
<b>Apéndice .....</b>	<b>161</b>
<b>Apéndice 1: Cuestionario.....</b>	<b>161</b>

## Tablas

<b>Tabla 1. Muestra de población.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 2. Unidades y Categoría de análisis.....</b>	<b>93</b>
<b>Tabla 3. Escenario # 1, proyección del 15% .....</b>	<b>151</b>
<b>Tabla 4. Escenario # 2, proyección del 10% .....</b>	<b>151</b>
<b>Tabla 5 Escenario # 3, proyección del 5% .....</b>	<b>152</b>

## Figuras

Figura n.º 1: Proceso Administrativo.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 2: Control Gerencial.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 3: Eficiencia y Eficacia.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 4: Elementos de la Administración.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 5: Etapas de un proceso de ventas.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 6: Servicio al Cliente.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 7: Ciclo de vida de un producto.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 8: Precios mayoristas.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 9: Segmentación del mercado.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 10: Etapas del Plan Estratégico.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 11: Proceso de Calidad.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 12: Tipos de encuestas.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 13: Contratación Administrativa.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 14: Organigrama del Área de Ventas del Almacén La Corona....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 15: Organigrama del Almacén La Corona.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 16: Sucursales de la empresa.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 17.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 18.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 19.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 20.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 21.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura n.º 22.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## **Dedicatoria y Agradecimiento**

### **Dedicatoria**

A DIOS por haberme ayudado, darme la paciencia, las fuerzas y los recursos necesarios para concluir una etapa más en la vida; sin ÉL, nada sería posible.

### **Agradecimiento**

En primer lugar, a Dios, que nunca me ha abandonado y me ha sostenido de su mano en todo momento.

A mi padre, que ha sido un ejemplo de perseverancia, de lucha y me ha inspirado a seguir adelante ante toda circunstancia.

Y, por último, a mi tutor, por su paciencia, por su enseñanza, por no permitirme que me diera por vencida y por alentarme a luchar hasta el final.

## **Resumen Ejecutivo**

Esta investigación tiene como objetivo presentar una propuesta para el Departamento de Ventas Corporativas del Almacén La Corona, a nivel de empresas privadas o instituciones públicas de la Gran Área Metropolitana (GAM); por lo anterior, se toman como referencia algunas empresas que son clientes activos del Almacén La Corona, para dar a conocer algunas estrategias y herramientas que les permita dirigir sus ventas a sectores más consolidados y generar compras al por mayor.

Para este proceso de investigación, se define un enfoque cualitativo, el cual utiliza la recolección de datos sin medición numérica y explora las experiencias de los trabajadores activos de una de las empresas que generan mayor competencia con el Almacén La Corona y con algunos de los clientes activos que visitan las diferentes sucursales. El diseño seleccionado es narrativo, y se da a partir de las experiencias tomadas por parte de los colaboradores y los clientes activos.

Con el análisis realizado para el logro del cumplimiento del objetivo general y específicos de esta investigación, se concluye que hay poco conocimiento del Departamento de Ventas Corporativas a nivel del sector público y privado; sumado a esto, hay poca participación del Almacén La Corona en las empresas públicas por falta de publicidad, por lo que la implementación de este plan estratégico revela cuáles son los puntos a fortalecer en el proceso de ventas a nivel comercial, y así lograr una clientela que puede generar un mayor grado de fidelidad ante la atención, información y servicio que se le ofrezca.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema de Investigación**

En la actualidad, las empresas están constituidas por diferentes áreas según su especialidad, productos o servicios, tales como Atención al Cliente, Contabilidad, Compras, Proveeduría, Gestión del Talento Humano, Salud Ocupacional, Mercadeo, entre otros; sin embargo, no todas las empresas cuentan con una misma estructura, cada una está conformada de acuerdo con su ubicación, expansión, necesidades e impacto en el mercado.

Para este trabajo de investigación se considera de suma importancia brindar un apoyo desde la línea académica a la empresa Almacén La Corona, la cual tiene una gran trayectoria en el mercado nacional, en la distribución de productos para el hogar y, además, tiene una estructura organizacional consolidada, por lo que se considera importante aplicarlo en el Departamento de Ventas Corporativas.

Al ser una empresa en un proceso de expansión, en procura de posicionarse dentro de las mejores del país, se ve la necesidad de mejorar en diferentes aspectos para poder alcanzar un gran objetivo organizacional. Por esta razón, se busca reforzar algunos puntos, por ejemplo: el Valor del Servicio ofrecido al Cliente, esta es la principal razón de ser de la empresa.

Actualmente, el Almacén La Corona ha recibido diferentes comentarios de diversos clientes con necesidades similares, las cuales no son atendidas de la manera correcta, por ejemplo: sugieren que es necesario mantener mayor inventario de un mismo producto, en un mismo almacén y, además, en el tiempo oportuno, de manera que se facilite su proceso de compra, sin tener que desplazarse a otros lugares para poder adquirirlos, tener una caja preferencial donde se agilice el proceso de compra.

En la actualidad, las personas desean un servicio sin demoras ni atrasos de ningún tipo; en vista de este factor influyente, con esta investigación se pretende poder abarcar sus compras de manera rápida y placentera, de manera que el consumidor reciba un servicio de calidad a sus necesidades.

Se busca poder posicionar al Departamento de Ventas Corporativas, darlo a conocer a los sectores públicos y privados, donde los clientes vivan una experiencia única e inolvidable al realizar sus compras, de manera que deseen volver y así fidelizarlos, que ellos mismos se encarguen de dar un plus al Departamento mediante el conocido “de boca en boca”.

En este momento, el Departamento se encuentra en su fase inicial; a pesar de haber comenzado hace poco, ha tenido una excelente respuesta por parte de los clientes a los que se les ha informado y que, a su vez, ya han comprado mediante ventas corporativas. Sin embargo, el mercado que se quiere abarcar es más grande y potencial, por esta razón, el presente estudio está enfocado en lograr posicionarlo y darlo a conocer con más auge en las empresas públicas y privadas de la GAM.

Se puede destacar que la empresa donde se efectúa el estudio cuenta con un gran surtido de productos, lo que significa atractivo para el mercado que se quiere abarcar; por lo tanto, se cierra la investigación con la siguiente pregunta: ¿Cómo posicionar mediante un plan estratégico al Departamento de Ventas Corporativas del Almacén La Corona, en las empresas del sector públicas y privada de la GAM, para el periodo del I semestre 2020?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

Posicionar mediante un plan estratégico al Departamento de Ventas Corporativas del Almacén La Corona, en las empresas del sector público y privado de la GAM, para el periodo del I semestre 2020.

### **Objetivos específicos**

Identificar los elementos necesarios para el incremento de un 15 % de la cartera de clientes corporativos del Departamento de Ventas Corporativas del Almacén La Corona para el I semestre 2020.

Reconocer las herramientas necesarias para brindarles la información a los clientes reales y potenciales sobre los beneficios que brinda la plataforma del Departamento de Ventas Corporativas del Almacén La Corona.

Determinar cuáles acciones podrían implementarse en el Departamento de Ventas Corporativas del Almacén La Corona para que el cliente obtenga una experiencia satisfactoria en su proceso de compra.

### **Justificación de la Investigación**

El objetivo de esta investigación es dar a conocer el Departamento de Ventas Corporativas entre las empresas públicas y privadas de la GAM, tomando en cuenta la amplitud del mercado, lo cual aportará grandes ganancias a la empresa, aunado esto a la necesidad de que estos clientes sean atendidos de la mejor manera. Además, se ha comprobado que ellos aún no conocen los beneficios que pueden obtener al comprar mediante dicho departamento.

Esta investigación proporcionará datos de suma importancia a la empresa, dado que a través de esta información se podrá justificar y argumentar con mayor peso el posicionamiento del Departamento de Ventas Corporativas tanto para el sector público como privado del país, lo que permitirá obtener mayores beneficios para los clientes potenciales, con el objetivo primordial de agilizar el proceso de compra, llevar productos de calidad y los mejores precios del mercado.

Es importante destacar que al realizar una investigación de este tipo en calidad de estudiante activa y en representación de esta institución universitaria, la empresa se beneficiará de gran manera, dado que a través de una labor académica se podrá aportar una estrategia de trabajo a seguir, y se generarán las recomendaciones necesarias para el fortalecimiento de Ventas Corporativas del Almacén La Corona.

Actualmente, el proceso de ventas es uno de los factores más importantes a nivel de las organizaciones, dado que aumentan sus ganancias, o bien, permiten redireccionar sus líneas de mercado para crecer y fortalecerse ante alguna situación de prueba, lo que determina si es factible o no seguir en el negocio. Además, es necesario establecer a nivel organizacional un análisis integral de su funcionamiento y posicionarse a nivel de ambos sectores, público y

privado, proyectando con esto una imagen más firme al ser reconocida en los dos ámbitos del mercado de nuestro país.

### **Antecedentes de la Investigación**

Las organizaciones se ven sometidas a los rápidos y constantes cambios del entorno, en el actual mundo globalizado se deben buscar estrategias gerenciales que permitan que las instituciones de hoy sean capaces de anticiparse y adaptarse permanentemente a sus competidores, logrando el máximo aprovechamiento de sus recursos. Para ello, es necesaria la implementación de sistemas de gestión, que logren direccionar sus actividades en un mundo competitivo y así puedan identificarse como compañías de calidad.

Las condiciones del entorno en las organizaciones imponen retos cada vez más complejos, esto hace que estas procuren asegurar el éxito, y por ello requieren de un constante cambio y reinversión para adaptarse al futuro. Existe la necesidad de lograr el compromiso del mundo empresarial frente a los deberes de seguridad y salud ocupacional de sus colaboradores, sin olvidar que el talento humano es el factor relevante para la producción de bienes y servicios, y para eso se necesita el desarrollo e implementación de sistemas de certificación en un sistema de seguridad y salud ocupacional que tengan un alcance global. El propio desarrollo de la humanidad ha propiciado importantes cambios, dentro de ellos, se pueden citar como los más significativos: la aparición y evolución de nuevas tecnologías; el aumento del tamaño de las empresas; la competitividad entre ellas y la utilización de nuevas herramientas de gestión.

Entre las prioridades de toda empresa debe estar la evaluación de la calidad mediante el análisis de la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la gestión de sus decisiones, con esto se entiende la importancia de que el personal rendimiento en sus operaciones. En este punto siempre van a afectar las condiciones que la empresa le brinde a su personal para ejecutar sus actividades dentro de las instalaciones; si se propician las mejores condiciones para realizar las actividades, definitivamente se obtendrán resultados satisfactorios, con los cuales se logrará competir, de mejor forma, dentro del mercado.

De acuerdo con Claroipelao (2012), el valor del servicio nace desde el ser humano para extender aquella colaboración a toda persona, entidad u organización que requiera satisfacer alguna necesidad:

El valor del servicio habla de nuestro alto sentido de colaboración para hacer la vida más placentera a los demás. La persona servicial ayuda a los demás de manera espontánea, en una actitud permanente de colaboración. La persona servicial lo es en el trabajo, con su familia, lo mismo en la calle ayudando a otras personas en la búsqueda de un mejor destino.

Por lo anterior, se considera el servicio como una estrategia a seguir para el logro de los objetivos y satisfacer de una manera directa o indirectamente las necesidades de las personas u organizaciones que las conforman, a través de diferentes acciones, el valor brindado a cada una de ellas en tiempo y acompañamiento en cada uno de los requerimientos que planteen.

Actualmente, el servicio representa un papel importante en las empresas comerciales debido a la alta competencia en el mercado, las organizaciones se enfocan en retener al cliente; ofrecer una atención de amabilidad, honestidad, formalidad, profesionalismo, eficacia y la eficiencia, entre otros, son términos con características positivas que, por ende, terminan atrayendo nuevos clientes. Todas estas características van a influir en la obtención de clientes leales, también va a determinar el éxito de la organización, es decir, en términos generales, la atención y el servicio de calidad significan una ventaja competitiva para el negocio.

En la época actual, las instituciones buscan mejorar en todos los aspectos debido a la creciente demanda de clientes con diferentes expectativas y preferencias en cuanto a la adquisición de productos o servicios; además, por la gran competencia en el mercado y la aceleración de tecnologías modernas, las empresas deben estar muy actualizadas en los sistemas para poder mantener al cliente bien informado sobre los productos o servicios que brindan. Asimismo, deben manejar con mucho acierto estrategias para atraer clientes y satisfacer a cabalidad sus necesidades.

Una excelente atención a los clientes contribuye al crecimiento de las empresas y al cumplimiento de metas y objetivos, los cuales están en función de los clientes, ellos son el motor de arranque de cualquier negocio, por eso es importante promover estrategias para satisfacer sus necesidades y mantenerlos dentro de la empresa.

Hoy, la misión y la visión de la empresa se enfoca en el servicio, razón por la cual el personal se capacita de manera continua para cumplir con los objetivos de la organización, cual es brindar un mejor servicio al cliente de manera eficiente y profesional, de tal manera que se determinen con claridad las necesidades y así poder satisfacerlas.

El cliente es, en la actualidad, el centro en torno al cual gravitan todos los intereses de una organización. Hoy, no solo es indispensable estudiar sus características, necesidades, expectativas, deseos, etc., sino que también es necesario crear estrategias y programas para el análisis y resolución de quejas, sugerencias e inquietudes, y así mejorar el servicio ofrecido.

Hay diferentes estrategias acerca del servicio al cliente en las empresas actuales, y se pueden citar como ejemplo las siguientes:

Basados en Albrecht y Zemke (2001):

El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena. Para que los empleados de la empresa adopten y lleven a cabo un buen servicio al cliente, este debe estar reflejado desde los altos ejecutivos de la empresa. (p. 76)

Los clientes leales asisten regularmente a realizar sus compras, esto contribuye a incrementar las utilidades de la empresa y, a su vez, ellos se encargan de comentar con sus amistades el buen servicio proporcionado, es decir, habrá más personas que asisten a comprar ahí.

De acuerdo con Lovelock y Wirtz (2009):

Establecemos una clara diferencia entre el *marketing* de servicios –en el cual el propio servicio es el producto fundamental– y el *marketing* a través de servicios. Evidentemente, un buen servicio suele ayudar a vender un producto físico e incluso a hacerlo más útil –y, por lo tanto, más valioso– para el comprador. (p. 15)

Thompson (2019) menciona lo que se necesita para efectuar ventas:

Conocer los diversos tipos de venta ayuda a empresarios, mercadólogos e integrantes de las áreas de mercadotecnia y ventas a identificar con claridad el *tipo de venta* que pueden elegir en función de: 1) A quién se le venderá y qué usos le dará; y 2) Las actividades que pueden realizar para efectuar la venta.

El autor destaca la importancia de conocer cuáles son los tipos de venta para estar preparado y capacitado en el momento de tener que aplicar alguna técnica, se debe ajustar al contexto de la situación, debe ir acorde con las particularidades de la empresa, con el mercado meta al que se desea llegar, así como conocer los productos o servicios que se les va a ofrecer.

Se mencionan cuáles son las técnicas de ventas, por ejemplo, venta minorista o al detalle, venta mayorista o al mayoreo, venta personal, venta por teléfono, venta *online* (en línea o por internet), venta por correo, venta por máquinas automáticas. Estas técnicas, como se mencionó anteriormente, se van a ajustar al momento y a la situación de la empresa a la que se va a dirigir.

En otro documento publicado, Castillo (2014) explica amplia y detalladamente el proceso de administración de ventas, se refiere a la importancia de que el personal esté altamente calificado para desempeñarse en ventas, también a una correcta administración en general y, principalmente, al gerente de ventas, quien tiene funciones como planear, dirigir y controlar las actividades del personal de ventas de una organización. “El vendedor ejerce un papel esencial a la hora de cumplir los objetivos de la empresa. No se debe olvidar que el vendedor es la primera imagen de la organización, él es el encargado de atender al cliente y, normalmente, la percepción del cliente será la que proyectará después a la empresa en general”.

Con la citación realizada anteriormente, también menciona las megatendencias que afectan la administración de ventas, como lo es la competencia, las expectativas de los clientes, cada día más exigentes, así como la importancia del trabajo en equipo en todo tipo de trabajo y con mucha más razón en el equipo de ventas, el cual debe estar debidamente capacitado para afrontar todo tipo de situación que se pueda presentar tanto a lo interno como a lo externo.

Castillo (2014) y Thompson (2019) recalcan la importancia por la cual un vendedor debe tener, en el momento de ofrecer un producto o un servicio, una adecuada preparación, por

ejemplo, métodos de *marketing* para ventas. Se debe tener presente que estamos en un periodo de recesión, en el cual las ventas se ven disminuidas por factores externos, esto da mayor importancia a una buena estrategia comercial.

La globalización, el desarrollo acelerado de la tecnología, la existencia de consumidores mucho más conocedores y exigentes han provocado un cambio radical en el paradigma de la gestión. Numerosas empresas han emprendido el camino hacia la excelencia sobre la base de obtener alguna ventaja competitiva distintiva, y aquí la calidad constituye un factor básico en el servicio, es decir, ofrecer un producto de calidad superior a un precio competitivo ha resultado una ventaja competitiva perdurable para las empresas líderes.

La empresa es más eficaz cuando llega a personalizar su respuesta a la necesidad de cada cliente, cuando conoce por anticipado una necesidad potencial no expresada todavía, pero la calidad no es simplemente un conjunto de técnicas o de métodos, es también una vía segura para alcanzar una gestión eficaz a corto y mediano plazo. Es también un estado de espíritu que debe traducirse en una modificación del comportamiento del personal. Sin la integración de este, la mejora de la calidad presenta el carácter de un sistema inanimado (en el sentido literal del término: sin alma).

Maíz (2017) de la Universidad Nacional de Educación a Distancia de España, menciona la Evaluación de las Redes Sociales Corporativas como Elemento de *Marketing*:

Las redes sociales en Internet han supuesto un importante giro en la capacidad de influencia de las empresas en materia de imagen, reputación de las marcas y comunicación. El poder de las empresas, en este sentido, ha pasado a estar en manos de los clientes, consumidores y seguidores de las diferentes redes sociales. Esta circunstancia convierte la gestión de dicho poder en un imperativo para las empresas que buscan el beneficio a largo plazo, el incremento de ventas o la fidelización de los clientes.

De acuerdo con lo que menciona el autor, se han tomado las redes sociales en las últimas décadas, y se han convertido en una forma muy habitual de compartir y difundir información

de todo tipo mediante los enlaces sociales, esto ha funcionado muy bien en el ámbito empresarial.

Es importante destacar que el estudio realizado por Maíz indica cómo ha tomado fuerza el *marketing* mediante las redes sociales, y cómo esto ha ido sustituyendo las campañas tradicionales, por ello el estudio concluye con la necesidad de definir un modelo propio de gestión para cada red social en función del sector y la actividad de la empresa.

Por ejemplo, de la empresa Del Monte, quienes comercializan frutas, Soto (2004) menciona: "... se diseñará un plan estratégico que permita aumentar la capacidad de desarrollo de Del Monte Costa Rica que revierta la tendencia negativa en ventas, para consolidar su posición en el mercado y convertir la operación en una altamente rentable".

Por lo anterior, se puede indicar que la importancia de las oportunidades de penetración en el mercado, en el caso de donde se realiza el estudio, va dirigida a recomendar un plan estratégico basándose en las ventajas competitivas para explotar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y robustecer sus fortalezas. Ante esto, la estrategia que las empresas deben tener como finalidad es el aumento máximo de la rentabilidad del negocio, así como el aumento de las ventas y una importante participación en el mercado; además, menciona en este caso la explotación de las ventajas de la empresa versus la competencia.

En Costa Rica, Martínez (s. f.) citado por Nelson (2018) menciona estrategias de mercado digital que pueden abrir puertas en las empresas, y la importancia de esto para conseguir nuevos clientes y, a su vez, fidelizarlos. Esto se conoce como *marketing* digital. El señor Martínez menciona:

Cuando hablamos de mercadeo digital a veces la gente se espanta un poquito de entrada. Pero, realmente no estamos haciendo algo distinto de lo que se hace habitualmente: todas estas cuestiones de publicidad, mercadeo, comunicación. La única diferencia es que lo hacemos a través de un medio relativamente más nuevo que se llama Internet.

Por lo expresado en la cita anterior, se infiere que el medio digital es una excelente opción por ser una forma rápida, directa y económica para las pequeñas, medianas o grandes

empresas, pues actualmente la tecnología se ha apoderado y tomado más fuerza, de ahí la importancia de que las empresas se adapten a su realidad y se ajusten a su mercado. El autor destaca que se debe hacer mercadeo de contenido y no de producto, es decir, mencionar más sobre los beneficios de un producto.

Una manera adicional indicada en este artículo es aprovechar la publicidad que ofrecen las redes sociales, o sea, cuantas más aplicaciones se utilicen es mejor, porque muchas personas están al pendiente de páginas como Facebook, Instagram, entre otros. Por todo esto, se recomienda hacer un buen uso y fructificar esta potencial herramienta, la cual podría traer muy buenos resultados si se saben manejar.

En el blog de Tecoloco Costa Rica (2019) se hace referencia a las capacitaciones en el área de mercadeo y de ventas, es un recurso valioso encargado de dar a conocer y vender los productos, por tanto, es un motor que mueve la empresa en vista de que son los encargados de tener un contacto directo con el cliente y de darle a la empresa mayor estabilidad o, caso contrario, insatisfacción.

Diversos estudios coinciden en los procesos de formación continua porque ofrecen mejores resultados en los empleados, pues incrementan sus conocimientos, se desarrollan mejor sus habilidades y así se están preparando para los cambios repentinos del mercado.

En el Departamento de Ventas deben estar capacitados y preparados para cualquier tipo de situación que se presente con un cliente, deben estar a la vanguardia del mercado, predecir sus cambios, anticipar los problemas y detectar las necesidades de los clientes, para poder así aplicar las estrategias correctas en el momento indicado y, por ende, conseguir los resultados que espera la compañía del vendedor o del equipo de ventas como tal.

Una de los elementos mencionados en la preparación que debe tener un vendedor para ir siempre adelante de la competencia, así como la importancia de la tecnología, nuevas estrategias de *marketing*, aplicar psicología en el momento de vender, todo esto es tan importante como saber comercializar un producto; de nada le sirve a una empresa tener un buen artículo si, al final, no se ofrece adecuadamente al mercado que están llegando.

Acerca de los clientes, se debe tener presente, en todo momento, lo siguiente:

- Si no prestan atención a sus clientes, alguna otra empresa lo hará.
- Las empresas deben considerar a sus clientes un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa.
- Los productos van y vienen. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. Se debe considerar más los conceptos “ciclo de vida del mercado” y “ciclo de vida del cliente” en lugar del concepto “ciclo de vida del producto”.

Un buen servicio es aquel fundado en la empatía con el cliente activo o potencial, esto quiere decir “ponerse en los zapatos del cliente”. A nadie le gusta que le hablen de mala manera, le entreguen productos o servicios mal hechos, en instalaciones en mal estado, empleados con un mal aspecto y desconocimiento de la información necesaria para inspirar confianza al cliente.

El servicio al cliente es parte de la mercadotecnia intangible, su objetivo es el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así un valor percibido hacia nuestra marca, por lo que el manejo de este tipo de mercadotecnia requiere esfuerzos diferentes a los de un producto tangible y que el posible cliente, solo con ver su empaque, consistencia o color, puede tomar una decisión de compra.

### **Proyecciones de la Investigación**

Dar a conocer al Almacén La Corona mediante los beneficios con los que puede contar una empresa, al mantenerse activo en el Departamento de Ventas Corporativas donde los clientes del sector público y privado puedan incorporarse a través de una plataforma que les permita adquirir productos de calidad, al mejor precio y con excelente servicio.

Proporcionar una herramienta para dar seguimiento y acompañamiento a cada uno de los clientes reales y potenciales del Almacén La Corona a través del Departamento de Ventas Corporativas, que incluya la información más sobresaliente de cada uno de ellos, y mediante la cual puedan aprovechar sus beneficios.

Diseñar una línea de trabajo que promueva la satisfacción de los clientes y superar sus expectativas, al lograr servicio al cliente de altura, bajo la supervisión de un departamento enfocado y comprometido en otorgar la información necesaria, ofreciendo una experiencia inigualable, donde las personas que compren puedan percibir una atención preferencial y personalizada.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

De acuerdo con este trabajo de investigación, se dan a conocer conceptos de suma importancia y trascendencia como base fundamental de una debida administración, así como su aplicación y otros tópicos que se desprenden de varias ideas manifestadas por algunos autores alusivos a esta temática, los cuales son necesarios para el desarrollo de este tema.

### **Administración de Empresas**

La administración de empresas es una amplia definición, abarca muchos temas, sin embargo, en relación con lo laboral se puede mencionar:

La noción de administración puede aludir a la estructura, el funcionamiento y el rendimiento de una entidad. Una empresa, por otra parte, es una organización que se dedica a desarrollar tareas productivas o comerciales con el objetivo de obtener ganancias económicas. (Pérez y Merino, 2015)

Por consiguiente, cabe destacar la importancia de tener una buena administración en la empresa, esto llevará el negocio al éxito, mientras que una mala administración puede traer pérdidas y quiebra total de la empresa. Ante esto, se debe conocer por completo el desarrollo de la empresa, saber planificar, tomar decisiones correctas acordes con la actualidad, esto define el futuro de una empresa en el mercado.

Otro de los grandes conceptos que maneja Pérez y Merino (2015) con respecto al significado de administración de empresas es el siguiente:

La administración de empresas, de este modo, se vincula a la gestión de este tipo de organizaciones. Se trata de un conjunto de preceptos, reglas y prácticas que buscan optimizar el aprovechamiento de los recursos para que la empresa alcance sus objetivos.

Otra definición es la de Robbins y Coulter (2005):

La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. (p. 7).

Como se puede observar, se considera que alcanzar una mayor eficiencia con la menor cantidad de recursos permite optimizar las utilidades en la empresa, por ello, la necesidad de establecer claramente aquellos objetivos y línea de trabajo a seguir para el logro de cada una de las tareas que se establezcan, de manera interna o externa, a nivel empresarial y de equipos de trabajo.

Robbins y Coulter (2005) citan:

La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma. (p. 6).

## **Proceso administrativo**

El proceso administrativo es el conjunto de actividades que realiza un administrador, la idea es describir la administración en términos elementales, dividiéndola en las siguientes cuatro funciones:

### **Planeación**

No hay duda de que la planeación es la primera función administrativa de la cual dependen todas las demás. Un gerente comprometido con el planeamiento establece objetivos para la organización y trata de determinar los mejores métodos para realizarlos; considera los presupuestos, los programas, la información acerca de la industria y la economía en general, los recursos existentes de la empresa y los recursos que pueden obtenerse realmente.

Según Chiavenato (2004): “La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa” (p. 320). Por lo tanto, es

importante reconocer la relevancia de una buena planificación en los diferentes aspectos que interaccionan en una empresa.

Abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo a efectuar y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes. (Robbins y Coulter, 2005, p. 6).

La planeación es una herramienta administrativa que permite ordenar el quehacer de la empresa por medio de la coordinación, participación, establecimiento conjunto de prioridades y de acciones para ejecutar y evaluar los resultados alcanzados.

### **Organizar**

Según citan Robbins y Coulter (2005), el concepto de organización “Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones”. (p. 7).

El problema principal que el gerente enfrenta al organizar es determinar la división del trabajo que se ajuste mejor a las metas y objetivos de la organización, y luego asignar personal a las distintas posiciones.

### **Integrar**

Koontz (2013) da una explicación sobre integración como elemento funcional del proceso administrativo:

El concepto general de integración se refiere a la acción de integrar, es decir, unir partes que constituyen a un todo. Para el Proceso Administrativo este concepto es definido por varios autores, el más común [4] es el que proporciona Reyes Ponce Agustín, él dice: “integrar es obtener y articular los elementos

materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.

Por tanto, cabe mencionar la importancia de una buena integración, tomando en consideración que viene muy de la mano con los conceptos anteriores con respecto a la planeación y la organización, una integración se refiere al trabajo en equipo, unificar diferentes partes para alcanzar un objetivo.

### **Dirección**

Es una función compleja cuyo propósito es hacer que la gente trabaje eficientemente y con gusto.

Según cita Koontz y Weihrinch (2004) “Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”. (p. 6).

El dirigir es necesario para que se administre correctamente un departamento, una empresa u organización, donde un buen supervisor o jefe de área debe tener liderazgo y comunicación, estas son de las principales competencias, por ello se puede afirmar que una persona con una dirección de personal debe ser motivadora, dar energía, ser líder y lograr que los demás elementos de la organización desempeñen su trabajo de manera efectiva.

Se deduce entonces que uno de los principales aspectos de la dirección es la motivación, es decir, lograr que cada uno cumpla su trabajo con entusiasmo y tenga deseos de hacerlo. Esa es una de las tareas del administrador, la de crear condiciones de trabajo favorables a los trabajadores como principal recurso de una compañía.

### **Control**

De acuerdo con Koontz y Weihrinch (2004), el concepto de control es el siguiente:

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del

desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas (p. 14).

El control es un componente del proceso administrativo, incluye todas las actividades que se promueven para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Toda jefatura de una organización tiene la obligación de controlar; por ejemplo, debe evaluar los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias, de manera que el control es un elemento clave en la administración, independientemente del departamento o área en donde desarrolle sus funciones como colaborador de la organización o institución, sea pública o privada. Por esta razón, este trabajo de investigación quiere proveer un plan estratégico para mejorar el trabajo en equipo en el Departamento de Ventas Corporativas.

Hintze (s. f.) menciona: “El control incluye algo más que las informaciones en que se basa; controlar significa verificar los hechos (mediante el registro de tales informaciones), de manera que sea posible compararlos con algún patrón técnico de referencia” (p. 2).

Cuando los gerentes controlan, aplican estos métodos para establecer un control efectivo en la administración. A continuación, se citan:

- Planeamiento
- Presupuesto
- Inspección
- Investigación
- Normas
- Estadísticas y otros

Por lo tanto, el control como última función administrativa tiene una importante tarea, cual es evaluar y, si es necesario, corregir cualquier desviación que se dé en las operaciones y que por alguna razón se aparte de los objetivos de la empresa; por este motivo, la medición y corrección de las actividades de los subordinados se aplican con el fin de asegurar el ajuste de los hechos a los planes.

El control mide el desempeño en comparación de las metas con los planes, muestra dónde existen desviaciones negativas, y al poner en marcha las acciones para corregirlas, ayuda a asegurar el logro de los planes. La actividad de control generalmente se relaciona con la medición del logro, por esto debe ser aplicada por toda gerencia, de la mano del cuerpo administrativo que acompañe los procesos para el crecimiento y fortalecimiento de la organización.

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real de esos niveles determinados de antemano, estableciendo si hay desviaciones y midiendo su importancia, y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficiente posible, en la obtención de los objetivos organizacionales.

Un sistema adecuado mostrará dónde están ocurriendo las fallas y quién es el responsable, y asegurará las medidas necesarias para evitar malos resultados y lograr la calidad, elemento básico de control. Una de las formas de ejecutar los controles es a través de los registros de las actividades financieras de la empresa que realiza la contabilidad, tema que se trata a continuación.

**Figura n.º 1: Proceso Administrativo**



Fuente: Tomado de la página electrónica <https://www.bing.com> (2019).

### *Control administrativo*

Según se describe en el SAS n.º 1 (Sección AU 320.27), el control administrativo incluye, sin limitarse a ello:

Control administrativo es el plan de organización y los procedimientos y registros seleccionados con los procesos de decisión que dan lugar a la autorización de las operaciones por la gerencia. Esa autorización es una función administrativa asociada directamente con la obligación de lograr los objetivos de la entidad y constituye el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones.

De modo general, la responsabilidad primordial de la gerencia es operar una empresa con ganancias, o dentro de los recursos disponibles, si no se trata de una entidad lucrativa. En ambos tipos de empresa, la administración debe producir bienes o servicios con un costo aceptable, debe desarrollar mercados en los cuales los bienes y servicios puedan ser vendidos a precios competitivos y debe, en vista de la presión de la competencia, de las variaciones de la demanda de los clientes y de otros factores que dan lugar a obsolescencia, desarrollar bienes y servicios nuevos o mejorados.

Para alcanzar esas metas, la gerencia requiere establecer políticas y procedimientos capaces de fomentar la eficiencia en cada área de actividad; implantarlos mediante una selección, capacitación y remuneración adecuadas del personal; comunicar las maneras de llevarlos a la práctica y vigilar su cumplimiento mediante una supervisión adecuada.

Los controles administrativos se diferencian de los controles contables internos por su finalidad primordial. Las definiciones de control administrativo y control contable interno no se excluyen mutuamente. Algunos de los métodos y procedimientos comprendidos en el control administrativo también pueden formar parte del control contable interno. Por ejemplo, los registros de ventas y costo clasificados por productos se pueden usar con fines de control contable y para que la administración tome decisiones acerca de los precios de los productos.

Otros controles administrativos pueden estar basados en los datos contables o integrados en ellos, o bien, los mismos controles pueden servir para más de un propósito. Por ejemplo, ciertos controles administrativos pueden estar basados en datos o en información

proporcionados por los departamentos de Contabilidad o de Finanzas, como ocurre con la investigación y corrección de las causas de las variaciones encontradas en los informes de variación. Por otra parte, algunos controles administrativos pueden también ayudar a satisfacer objetivos de control contable interno.

La distinción entre controles administrativos y controles contables es importante para los auditores independientes, en vista de sus responsabilidades, definidas en forma relativamente estricta, por el estudio y evaluación del control contable interno, de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

El Comité de Procedimientos de Auditoría, AICPA, puso en claro el alcance del estudio del auditor, visto desde el punto de vista de las normas de auditoría generalmente aceptadas, en su Pronunciamiento sobre Procedimientos de Auditoría n.º 33, emitido en 1963, y presentó la siguiente conclusión, incorporada actualmente en la sección AU 320.11:

Al auditor independientemente le interesan primordialmente los controles contables. Los controles contables por lo general se relacionan de manera directa e importante con la confiabilidad de los registros financieros y deben ser evaluados por el auditor. Los controles administrativos de ordinario se relacionan solo indirectamente con los registros financieros y, por lo tanto, no exigirían evaluación. (Rozas, 2014)

No obstante, si el auditor independiente opina que ciertos controles administrativos podrían influir sustancialmente en la confiabilidad de los registros financieros, deberá estudiar la necesidad de evaluar esos controles. Por ejemplo, los registros estadísticos que llevan los departamentos de Producción, de Ventas y otros de operación pueden requerir evaluación en ciertas circunstancias particulares.

De manera que el auditor tiene la obligación, de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, de evaluar los controles administrativos solo en caso de que tengan una relación importante con la confiabilidad de los estados financieros.

Para la administración también es importante la distinción entre los controles administrativos, en vista de los requisitos específicos de la ley sobre prácticas de corrupción en el extranjero, por eso es conveniente tener un sistema adecuado de control contable interno, como se verá detalladamente más adelante en este capítulo.

### ***Control gerencial***

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005), el control es “un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente”.

El control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplan con las reglas y procedimientos de una empresa. El término ‘control’ tiene una connotación negativa para la mayoría de las personas, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación.

El control es función de todos los administradores, desde el presidente de una compañía hasta los supervisores. Algunos administradores, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de planes. Aunque el alcance del control varía de un administrador a otro, los administradores de todos los niveles tienen la responsabilidad de ejecutar planes, de manera que el control es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel.

En este sentido, pueden establecerse los siguientes aspectos por los cuales es de suma trascendencia el control en una empresa:

- Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los empleados, a fin de lograr los propósitos.
- Posibilita el análisis de lo realizado con lo planificado.
- Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.

- Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los propósitos de la organización son alcanzados de acuerdo con la planificación.

**Figura n.º 2: Control Gerencial**



Fuente: Tomado de la página electrónica <https://www.bing.com> (2019).

### *Áreas estratégicas de control*

El desempeño clave o las áreas claves de resultados son aquellos elementos de la unidad o de la empresa que deben funcionar con eficacia para que toda la unidad o empresa logre el éxito. Estas áreas, por regla general, involucran las principales actividades de la empresa, o grupos de actividades relacionadas que se van presentando a través del tiempo. Algunas áreas básicas de resultados son áreas como Producción, Finanzas, Mercadeo, Recursos Humanos y Contabilidad. Estas áreas básicas de resultados, a su vez, se utilizan para definir normas y sistemas de control más detallados.

En las empresas de hoy, muchas Áreas Claves de Resultado (ACR) son interfuncionales. Una empresa podría definir sus ACR para un equipo dirigido hacia el servicio a los clientes, en términos de las respuestas proporcionadas por los clientes en una encuesta de servicios.

### *Control Gerencial y Operativo*

El control gerencial es responsabilidad de los altos niveles dentro de la empresa, generalmente recae en el Gerente General de la compañía, este es el que lleva a cabo este tipo de control, y consiste en asegurarse de obtener los recursos necesarios y utilizarlos eficientemente en el logro de los objetivos de la organización.

Algunas características son:

- Focalizar la acción a los programas o las unidades organizacionales.
- La información debe comparar lo planeado con lo realizado.
- Se encuentra inmerso en todas las actividades de la empresa.
- Es periódico, programado, rítmico.
- Debe ser íntegro.

El control operativo es responsabilidad de los Gerentes de nivel medio, como aquellos que realizan funciones de supervisión en los niveles inferiores o primer nivel. Es el proceso mediante el cual la organización se asegura de que las tareas específicas se realicen con efectividad.

La administración de una organización es un sistema que interactúa con su ambiente específico y, además, depende de él, pero permanece siempre al tanto de las influencias potenciales de un ambiente general.

### ***Eficacia y eficiencia***

Dentro del mundo de la gerencia de empresas a los profesionales les interesa dos conceptos que no son fácilmente definidos y sobre todo diferenciados uno del otro. Ellos son “Eficiencia” y “Eficacia”.

Eficiencia se define: “... como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado”. En Economía se le define como “el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos”. (2017)

En otras palabras, consiste en el buen uso de los recursos, en lograr lo mayor posible con aquello que tiene. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos utilizados para producir bienes o servicios, “eficiente” será aquel grupo que logre el mayor

número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos posibles. “Eficiente” es quien logra una alta productividad en relación con los recursos de que dispone.

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtienen mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas, se utilizan dos factores: “Costo” y “Tiempo”. El concepto de “hacer bien las cosas debidas” nos pone en mayor capacidad de entender con mucha claridad el vocablo “eficiencia”.

Eficacia se refiere a los “Resultados” en relación con las “Metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales”. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien algo que no tiene valor.

**Figura n.º 3: Eficiencia y Eficacia**



Fuente: Tomado de la página electrónica <https://www.bing.com> (2019).

Un buen comentario para terminar con esta identificación y distinción de conceptos es tener presente que “eficiencia” es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo con la inversión o al esfuerzo que se realice. “Eficacia” es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. Administrador eficaz será aquel que selecciona los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos.

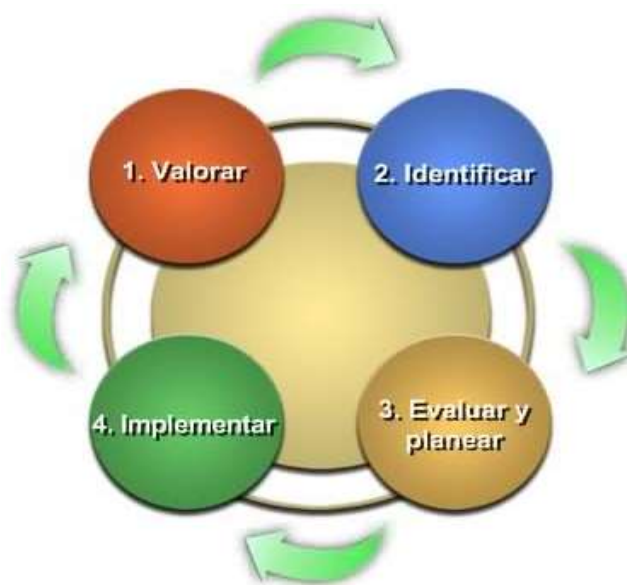
### ***Administración de empresas gerencial***

La administración de empresas como tal puede dividirse en diferentes categorías, sin embargo, en este caso se enfoca en gerencial, tal y como lo menciona la Universidad Juan Pablo II, en un artículo:

El profesional en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia y Desarrollo Humano ocupa puestos de alto nivel y de gran responsabilidad. Crea planes estratégicos para la consecución de los objetivos de la organización, a partir del análisis de los mercados y las interacciones económicas que ocurren en ellos. Busca administrar la organización con el mínimo costo y el máximo beneficio, persiguiendo la eficiencia, la eficacia, la organización, la investigación, la innovación y la toma de decisiones.

Tal y como lo explica el artículo anterior, la Administración Gerencial es la base esencial del funcionamiento de la empresa, es un área clave y sumamente delicada de donde se originan las decisiones más importantes de la compañía, siempre en busca del bienestar, la mayor estabilidad y acorde con los lineamientos que tiene la empresa. Por esta razón, debe cumplir con aquellos estándares de calidad que permitan identificar la línea de cumplimiento y alcance de cada uno de los objetivos establecidos en la organización y proyectados a futuro.

**Figura n.º 4: Elementos de la Administración**



Fuente: Tomado de la página electrónica <http://1.bp.blogspot.com> (2013).

## **Ventas**

Se puede definir venta como la acción o efecto de vender, por ejemplo: traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido. En la actualidad, las empresas de bienes y servicios se encargan de distribuir o vender, esta es la razón de ser del negocio, por lo tanto, el término “vender” se podría ver como un arte.

Las ventas son funciones claves en un negocio, pues si no hay ventas que generen ganancias y utilidades, no hay cómo pagarles a los colaboradores, proveedores, gastos, y demás salidas que demande el entorno; de ahí la importancia de un resultado positivo en las ventas, además de contar con un equipo humano altamente calificado para ejecutar de manera correcta el proceso de las ventas.

### **Ventas corporativas**

Las ventas corporativas, en muchos casos, los hay como un departamento de una empresa. Se puede explicar según Mejías, así: “Es la división de negocio a negocio dentro de una empresa, en la que las ventas de materiales o bienes que son las ventas corporativas son

administradas y completadas a otras empresas”, es decir, en pocas palabras, la empresa les vende sus artículos a otras empresas o al por mayor.

Es importante destacar que no es lo mismo vender a una persona que llegar a comprar artículos para uso personal, para un cumpleaños, que venderle a una asociación solidaria, al Departamento de Recursos Humanos que organiza alguna actividad, sea el Día del Padre, Día de la Madre, entre muchas otras actividades que puedan realizar. Por eso, existe un departamento enfocado en la atención de este mercado.

### **Ventas corporativas en Costa Rica**

En Costa Rica existen diferentes empresas con un Departamento de Ventas Corporativas, enfocadas en la venta o distribución de diferentes servicios o artículos, pero todas siempre buscando el mismo objetivo, cual es la atención y venta de servicios o productos a las empresas. Este es un mercado bastante amplio, que genera grandes ganancias a las empresas.

Para poner un ejemplo, Office Depot, quien se encarga de la venta de artículos para oficina, explica ampliamente el término “ventas corporativas”:

Como siempre a la vanguardia en el desarrollo tecnológico, Office Depot presenta su División de Servicios a Negocios (BSD por sus siglas en inglés, Business Service División). Una herramienta diseñada específicamente para la reducción de costos en las grandes empresas. Permite la asignación de niveles de gastos y aplicación de presupuestos por empleado, departamento, etc...., todo manejado desde Internet.

**Figura n.º 5: Etapas de un proceso de ventas**



Fuente: Tomado de la página electrónica <https://www.bing.com/images> (2019).

### **Servicio al Cliente**

Es importante mencionar la importancia del servicio al cliente, ya que se basa en varios factores, tomando en consideración que un buen servicio es también lidiar con la competencia y poder cumplir con las expectativas del cliente, pues actualmente, las personas son más exigentes y buscan un buen servicio y precio. Si una persona no está a gusto con el servicio brindado, simplemente busca otro establecimiento dónde adquirir los productos y se encarga de comentarles a sus allegados o amigos la mala experiencia obtenida.

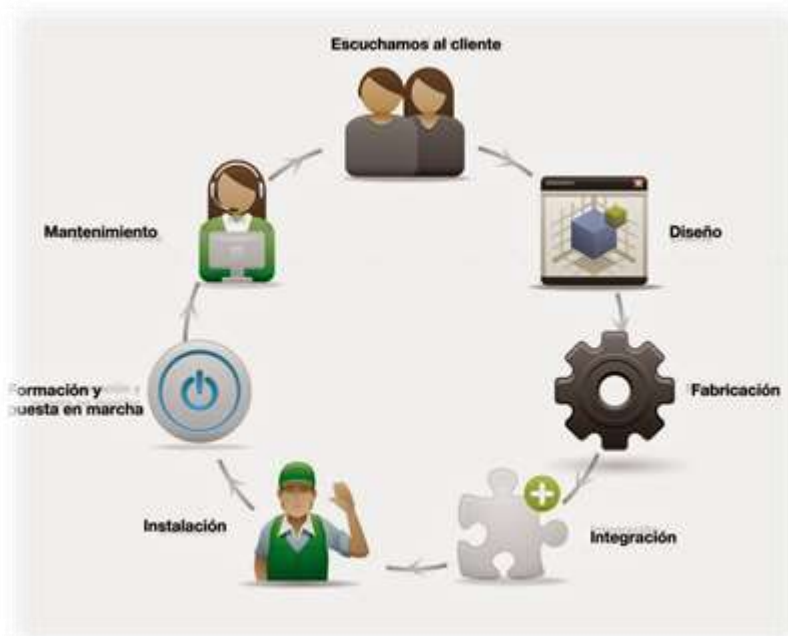
Los autores Rubio y Uribe (2013) afirman, como citó Uribe (2011), que servicio al cliente es:

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. (...) Los servicios adicionales le dan un mejor valor a la propuesta que se le ofrece al cliente y genera en él mayor satisfacción y lealtad para la empresa.

Además, los autores mencionan: "... es importante tener un excelente servicio al cliente y un personal altamente calificado para desempeñarse en las labores que se le asignen en

función al cliente, brindando una experiencia única e inigualable, provocando así ese valor agregado al producto o servicio adquirido”; por lo tanto, la empresa, igualmente, deberá valorar en todo momento la importancia de la capacitación en este tema.

**Figura n.º 6: Servicio al cliente**



Fuente: Tomado de la página electrónica <http://4.bp.blogspot.com> (2019).

### **Atención al cliente**

Los clientes son parte fundamental del funcionamiento en una empresa, por lo tanto, la información que brindan estas personas, sean comentarios positivos o negativos, son de suma utilidad para tomar las medidas y las acciones necesarias, es decir, cuando se presentan situaciones negativas que disgustan al cliente, y el caso es atendido, se llega a tener clientes agradecidos, fieles e incluso dan referencias hacia la empresa que les atendió.

### **Tipos de clientes**

De acuerdo con Violán (2016), el significado de los tipos de clientes es:

Pocas veces nos detenemos a pensar en el tipo de clientes que queremos. Porque, valga la aclaración, no todos son iguales. Bien sea porque buscan productos distintos o porque se comportan de una forma u otra, no podemos clasificarlos a

todos bajo la etiqueta genérica de «clientes». Es un rótulo más complejo de lo que parece.

Cabe mencionar la diferencia que existe entre los clientes, ya que como lo menciona el autor, no todos son iguales, todos poseen características diferentes, y la persona que los atiende debe percibir y tener conocimiento de cómo debe dirigirse hacia cada uno de ellos y cuál es su necesidad.

### **Ciente externo**

Ameca (2014) define cliente externo como “El cliente externo es la persona que no pertenece a la empresa y solicita satisfacer una necesidad (bien o servicio)”, es decir, un cliente externo es una persona que no es parte de la empresa de manera interna, sino que desea adquirir un bien o un servicio en el cual la empresa pueda dar respuesta a su necesidad.

Los clientes externos poseen características que los definen como exigentes, sin embargo, con una buena atención y un excelente servicio al cliente, estas características pueden cambiar y crear clientes leales, satisfechos, tanto, que ellos mismos se encarguen de divulgar positivamente a la empresa con el “de boca en boca”.

### **Ciente interno**

Se puede definir, según Ameca (2014), cuál es el proceso que explica el término:

El cliente interno es el elemento dentro de una empresa que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregará su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo y ponerlo a venta, y lo adquiera el cliente externo. Por lo que cada trabajador es cliente y a su vez proveedor dentro de la empresa.

Es muy importante diferenciar los clientes externos de los internos, no quiere decir que un cliente interno es menos importante que un externo, todo lo contrario, se debe conocer y tener una excelente comunicación, pues el personal de la empresa con el que se convive el día a día, tener un buen servicio interno, todo eso se verá reflejado con el cliente externo.

## **Compras**

Un concepto clave son las compras, el cual lo definen Pérez y Merino (2011) como: “Compra es la acción y efecto de comprar. Este verbo se refiere a obtener algo a cambio de dinero”, o sea, cuando un individuo adquiere un bien o servicio a cambio de plata, con el fin de suplir una necesidad.

Las compras en una empresa se realizan normalmente en cadena, es decir, cuando la compañía adquiere un producto o un bien ante un proveedor y, además, cuando un cliente compra a la compañía el bien o servicio que anteriormente adquirió al proveedor, siempre manteniendo un común denominador, que es satisfacer una necesidad.

### **Compras mayoristas**

Las compras mayoristas, según Pérez y Merino (2011), son aquellas que:

El comercio que vende, compra o contrata al por mayor. El concepto se diferencia de la noción de minorista, que es el comercio cuya actividad se realiza al por menor. Un cliente categorizado en este rubro, generalmente en las empresas le retribuye beneficios como regalías, descuentos, que le diferencian de un cliente minorista.

En muchas empresas tienen un departamento enfocado en la atención de este tipo de clientes, tomando en consideración, como la palabra lo dice, “mayorista”, siempre van a comprar o adquirir en cantidad o seguidamente artículos o bienes que distribuye la empresa, por ende, es importante tomar en cuenta que debe ir muy de la mano con un buen trato y servicio al cliente.

### **Compras minoritas**

Así como existen clientes mayoristas, también los hay minoristas, por eso Pérez y Merino (2011) lo definen como, “... minorista es un adjetivo que se utiliza en el ámbito del comercio para nombrar a la actividad que se realiza al por menor. Por extensión, el término también se emplea como sustantivo, en referencia a quien comercializa bajo esta modalidad”.

No quiere decir que por ser un cliente minorista, se le deba atender de una manera diferente a un cliente mayorista, la atención y el servicio brindado debe ser de la misma calidad; lo que lo diferencia, principalmente, son los beneficios que pueda adquirir al comprar menor cantidad de artículos que un cliente mayorista.

## **Producto**

Los autores Pérez y Merino (2011) amplían el concepto de producto de la siguiente manera:

Del latín *productus*, se conoce como producto aquello que ha sido fabricado (es decir, producido). Esta definición del término es bastante amplia y permite que objetos muy diversos se engloben dentro del concepto genérico de producto. De esta manera, una mesa, un libro y una computadora, por ejemplo, son productos.

El individuo actúa en pro de sus necesidades y, por ende, existen muchas empresas que satisfacen la necesidad de las personas, va directamente de la mano con el *marketing*, ya existen muchas estrategias para promover productos y así dar a conocer los diferentes artículos y variedad de precios para que los individuos tengan opciones en el momento de elegir.

**Figura n.º 7: Ciclo de vida de un producto**



Fuente: Tomado de la página electrónica <https://www.bing.com/images/search> (2019).

### **Productos estratégicos**

El Departamento de Gestión Pública define: “Los productos estratégicos (bienes y/o servicios) pueden corresponder a una definición agregada de servicios, prestaciones o programas que la institución ofrece como respuestas para atender a las necesidades de sus clientes/ usuarios/ beneficiarios”, es decir, este corresponde a un producto estratégicamente diferenciado por la empresa para llegar a un mercado meta.

Las empresas ya tienen claramente definido a qué mercado quieren llegar, es así como las estrategias de *marketing* se utilizan para colocar los bienes o servicios claves para acaparar el nicho de mercado meta, pues operan para diferenciarse de la competencia y, a su vez, fidelizar clientes al bien o servicio y, por ende, a la empresa.

### **Productos de oferta**

Soria (2017) describe un claro ejemplo de lo que son productos en oferta:

Ofertas directas de precio, un ejemplo claro lo constituye las rebajas al final de la temporada. Se trata de vender los productos de una familia al mismo precio

y ofrecer un tiempo determinado un producto a un tiempo inferior al habitual. (p. 71).

En consecuencia, a nivel de *marketing* existen diferentes tipos de estrategias que se pueden aplicar en el tema de productos en oferta, lo cual se usa con el fin de incrementar las ventas, de no perder un producto, ya sea porque está próximo a venderse, hay mucho en *stock* o quieren darlo a conocer. Como se puede apreciar, existen diferentes situaciones en las cuales las empresas tienden a utilizar este método.

### **Precios**

De acuerdo con el trabajo de investigación desarrollado por Arnaiz (2015), el término, haciendo mención a Marx (1973) en su obra de cumbre *El Capital*, donde define precio como “... la expresión monetaria del valor de la mercancía. En la producción mercantil, basada en la propiedad privada sobre los medios de producción, el precio se corresponde con el valor cuando la demanda de una mercancía coincide con su oferta” (p. 24).

Arnaiz (2015) amplía la definición de la siguiente manera: “... antes de Marx, ningún economista había identificado al precio como una categoría económica que, a la vez que expresa relaciones sociales de producción, constituye un instrumento imprescindible para el desarrollo de las relaciones mercantiles” (p. 24).

Así que el precio de los bienes y servicios va en función de lo que se conoce como oferta y demanda. Para explicarlo un poco más, si hay gran cantidad de personas vendiendo un mismo producto, el precio podría bajar; caso contrario, si hay escasez de algún producto, el precio podría tender al alza. Este efecto ocurre por los oferentes y demandantes.

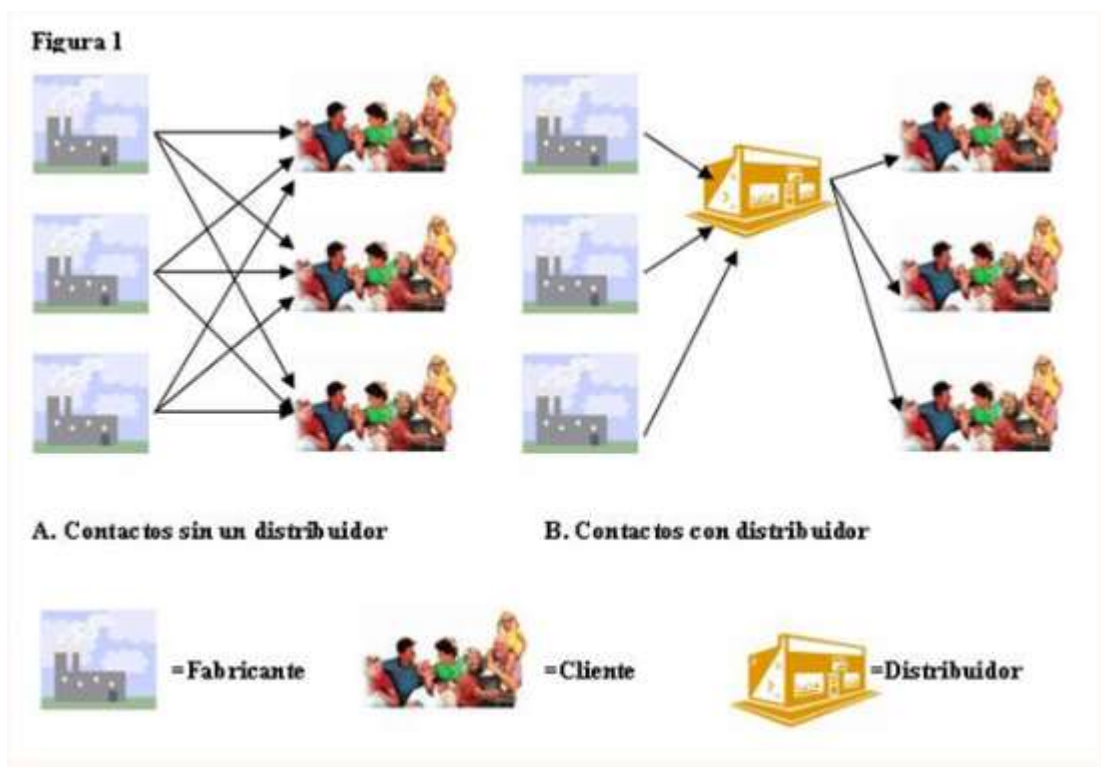
### **Precios mayoristas**

Giraldo y Juliao (2016) definen el término de precios mayoristas de la siguiente manera: “Mayoristas son todos aquellos intermediarios del canal de distribución que venden productos a detallistas u otras organizaciones de intermediarios, fabricantes o a otros distribuidores, dependiendo del número de etapas del canal de distribución” (p. 140).

Se amplía esta definición mencionando como clientes mayoristas a aquellas personas que compran en gran cantidad. En Costa Rica tienden muchas veces a llamar mayorista a aquella persona cuya compra realizada supere las doce unidades, esto lo aplican en muchos negocios, sin embargo, no en todos los casos se aplica esta modalidad, pues para otras empresas, mayorista no solo es quien compra alguna cantidad de artículos, sino que lo miden con un monto monetario, que puede ser en compras mensuales o anuales.

Cabe destacar la relevancia de los precios de un producto en el momento en que un cliente desea adquirirlo, ya que si lo realiza directamente en el lugar de ensamble del producto (fábrica), o bien, si lo compra por medio de un distribuidor, la diferencia de costos de un lugar a otro va a variar y, en consecuencia, el precio final se puede incrementar considerablemente. Por eso, cuando se habla de clientes mayoristas, en la mayoría de casos buscan los mejores precios del mercado.

**Figura n.º 8: Precios mayoristas**



Fuente: Tomado de la página electrónica <https://divinortv.blogspot.com/2018/06/la-naturaleza-de-los-canales-de.html> (2019).

## **Mercado Meta**

En un artículo, Thompson (2019) hace una explicación, amplia y clara, de un mercado meta:

Stanton, Etzel y Walker (2007) definen el mercado meta como “el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de *marketing*”. Otra definición de los mismos autores dice que “un segmento de mercado (personas u organizaciones) para el que el vendedor diseña una mezcla de mercadotecnia es un mercado meta”. (p. 2)

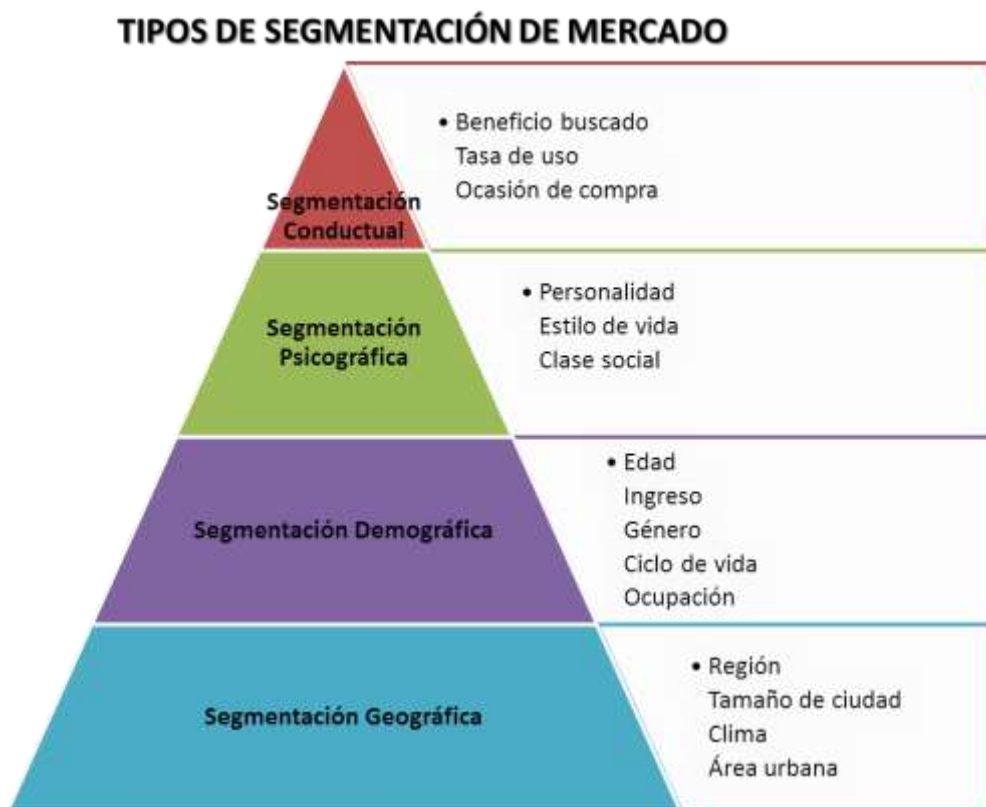
En conclusión, el mercado meta es aquel grupo de clientes al que la empresa desea abarcar y llegar para poder ofrecerles sus productos y, como se menciona anteriormente, para cumplirlo, la empresa debe invertir tiempo, dinero, entre otros factores, para utilizar técnicas en *marketing* y estrategias efectivas para alcanzar su objetivo.

### **Segmentación**

Fallas (2018) explica el término “segmentación”: “... dividir un mercado en segmentos más pequeños de compradores que tienen diferentes necesidades, características y comportamientos que requieren estrategias o mezclas de *marketing* diferenciadas”. De esta definición se puede apreciar que una segmentación es tomar de un grupo grande, partes uniformes más pequeñas.

Para una empresa es de suma importancia reconocer cuál es su mercado meta, ya que esto le sirve para tomar decisiones, para ofrecer productos o servicios, incluso si la empresa no tiene claro o bien definido cuál es su mercado meta, las ventas se podrían ver seriamente afectadas, pues son mercados desconocidos, con características diferentes.

**Figura n.º 9: Segmentación de Mercado**



Fuente: Tomado de <https://www.bing.com/images/search> (2019).

## Prospección

Barrera (2014) define este término y explica por qué es tan importante una prospección para las empresas:

La prospección de ventas busca información útil que permita trazar una estrategia para iniciar los contactos necesarios que optimice el tiempo y los beneficios de una actividad comercial profesional. La segmentación de mercado es una forma de buscar nuevas oportunidades a través del conocimiento, es decir, a partir de un estudio, análisis y preparación de perfiles. La segmentación debe ser homogénea a su interior, heterogénea a su exterior y un número de consumidores para que sea rentable.

Tal y como lo explica Barrera (2014), es bueno tener claro el tipo de mercado adonde se va a dirigir la prospección para que sea rentable, así como tener conocimiento de técnicas

estratégicas, aplicables en el momento en que se realice la prospección. Existen empresas que lo realizan mediante llamadas de las cuales no todas son con respuesta positiva, por ello la importancia de efectuar una cantidad considerable de llamadas para lograr al objetivo.

### **Empresa**

De acuerdo con Taipe y Pazmiño (2015):

Una empresa es una organización que se proyecta a generar servicios o productos para sus clientes y la comunidad en general, para lo cual debe identificar y definir oportunidades y amenazas que se originan en el macro ambiente, el mismo que está conformado por fuerzas o factores externas que actúan o influyen sobre todo el microambiente. (p. 167)

En el mundo y en Costa Rica existen diferentes tipos de empresas, como lo es el sector público y privado. Para poder consolidar una empresa como lo menciona anteriormente el autor, es importante conocer cuáles factores influyen positiva y negativamente, así como contar con un capital para dar inicio al negocio.

### **Empresas públicas**

López (2013) define el término de las empresas públicas de la siguiente manera:

Son empresas creadas por el Gobierno para prestar servicios públicos. Son aquellas entidades que pertenecen al Estado y tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propios. Se crean para la realización de actividades mercantiles, industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica. (p. 11)

En Costa Rica existen empresas públicas como el Ministerio de Educación Pública, las municipalidades, algunos bancos, Ministerio de Hacienda, entre muchas otras entidades de renombre. Se debe mencionar que si una empresa desea vender un producto al sector público, debe hacerlo por medio de la contratación administrativa.

## **Empresas privadas**

López (2013) explica específicamente y de forma más amplia lo que significa el sector privado:

Una empresa privada o corporación cerrada es una empresa dedicada a los negocios cuyos dueños pueden ser organizaciones no gubernamentales, o que están conformadas por un relativo número de dueños que no comercian públicamente en la acción de bolsa.

A diferencia del sector público, en Costa Rica hay una gran cantidad de empresas privadas en diferentes áreas económicas, incluso de otros países vienen personas o empresas a invertir su capital en este país, lo que permite generar oportunidades laborales a muchos costarricenses que actualmente están desempleados o andan buscando la posibilidad de tener una mejor remuneración.

## **Mercadeo**

Según Monferrer (2013), el mercadeo es:

Una filosofía de negocio que se centra en el cliente. En concreto, en el centro de la teoría y la práctica del *marketing* se sitúa el afán por proporcionar valor y satisfacción a sus mercados. Para ello, es esencial que la empresa sea capaz de identificar las necesidades de su cliente, de diseñar y desarrollar ofertas ajustadas a las mismas y de transmitir las y acercarlas de forma efectiva hacia su mercado. (p. 16)

Por otra parte, se puede mencionar que el mercadeo es la venta de un producto o un servicio, sostenido así por un intercambio entre una parte compradora y una parte vendedora. Para explicar un poco más. Santiago (2018) se refiere al concepto emitido sobre *marketing*, por la American Marketing Association (AMA) así: “el desempeño de actividades de negocio que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el fabricante hacia el consumidor”.

## **Estrategias de mercadeo**

De acuerdo con el mercado en el que se desarrolla la empresa, se deben tener estrategias, por lo que Monferrer (2013) explica:

La selección de la estrategia de *marketing* supone la definición de la manera de alcanzar los objetivos de *marketing* establecidos. Esta decisión comportará la implementación de un conjunto de acciones (las 4 Pes) que la hagan posible en un horizonte temporal y un presupuesto concreto... (p. 43)

El autor menciona las cuatro Pes: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Esto quiere decir que la empresa debe tener un conocimiento absoluto del entorno en el que se encuentra, así como saber cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y así, una vez completada toda esta información, la empresa podrá aplicar la mejor estrategia de *marketing*.

## **Plan estratégico**

Es importante conocer qué es un plan estratégico; Monferrer (2013) lo explica de la siguiente manera:

Se define como el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado, con el fin de modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios. (p. 33)

Para llevar a cabo un plan estratégico, lo primero que se debe hacer es un análisis completo de la situación de la empresa, seguido de una planificación de los objetivos, es decir, lo que se desea alcanzar y la manera de lograrlo. También debe llevar un diseño de acción para la ejecución de los objetivos fijados y, finalmente, un control para el seguimiento de los resultados y de esta manera tomar decisiones correctivas, si este fuera el caso, para así asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Figura n.º 20: Etapas del Plan Estratégico**



Fuente: Tomado de la página electrónica <https://www.bing.com/images/search> (2019).

## Beneficios

El término “beneficio” siempre será una atribución positiva a un producto o un servicio. Moraño (2010) da un ejemplo muy específico: “Con base en los beneficios: destaca el beneficio de un producto, como pueden ser el aliento fresco proporcionado por un chicle o los dientes blancos prometidos por un dentífrico blanqueador”, es decir, se le da una característica al producto que al adquirirlo traerá una consecuencia positiva.

En el sector comercial, los clientes andan buscando cuáles son los productos que generan mayores beneficios, sea al consumirlo, como pastillas para bajar de peso, o al ahorrar dinero, pero buscando un común denominador: adquirir algo para un mayor resultado. Para describir otro ejemplo, las empresas muchas veces dan un descuento o una regalía por la compra de un producto, esto lo hace más atractivo en el momento de la compra de un cliente, y así genera ganancias para la empresa y para el consumidor.

## **Publicidad**

Screti (2011) explica el término de dos maneras: “Conjunto de medios que se emplean para divulgar o extender la noticia de las cosas o de los hechos. Divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc. [...]”. Como se puede apreciar, en ambas definiciones, la publicidad es dar a conocer un artículo, un servicio, una noticia, entre otros.

En el caso de una empresa, una buena publicidad es vital, pues esta será uno de los canales por medio del cual se llegará a un mercado meta, y así se dará a conocer, ya sea la empresa, una marca, un producto, una promoción. Esta debe ser muy exacta y clara, con información efectiva, de manera que se logre dar a conocer muy bien el mensaje que se pretende difundir.

## **Experiencia de compra**

Una de las partes más importantes del ciclo de compra de un cliente es su experiencia desde que entra a la empresa hasta que sale, de ahí la importancia de tener una buena comunicación, educación y conexión con el cliente:

El modelo ha supuesto una significativa aportación para la comprensión del comportamiento del consumidor. Por un lado, ha colaborado en la conexión de ciertos descubrimientos aislados, y por otro lado, ha propuesto una estructura sólida para futuras investigaciones en esta área. En palabras de León y Olabarrí (1996:327) “El modelo ha supuesto un heroico intento por identificar y organizar una cantidad de variables que influyen en la conducta de consumo. Supone que el consumidor es activo buscador de información que le rodea, que usa su experiencia pasada y constituye generalizaciones que le sirven de guía en sus tomas de decisiones”. (Usín, 2013, p. 191)

Por eso es bueno causar una excelente experiencia de compra, ya que el consumidor se va a sentir agradecido, satisfecho, y se llevará una buena impresión tanto del producto o servicio adquirido, como de la persona que le atendió, si este fuera el caso, o de la empresa donde realizó

su compra. A raíz de una buena experiencia de compra, habrá más clientes leales y ellos mismos se encargarán de recomendar a otras personas, eso atraerá a nuevos clientes a la empresa.

## **Satisfacción**

Usín (2013) define el término de satisfacción así:

Se traduce en un consumidor que en la búsqueda de su propio interés económico evaluará todas las alternativas posibles para obtener la maximización de su satisfacción en las elecciones de consumo, reflejo del consumidor independiente y egoísta que huye del consumo condicionado por las preferencias de los demás y basado exclusivamente en los deseos propios. (p. 83)

La satisfacción es tan importante, que Usín (2013) desarrolla ampliamente este concepto:

El consumidor toma sus decisiones de consumo condicionado por sus posibilidades presupuestarias, por su estatus social y como consecuencia de un complejo entramado de variables internas y externas. Pretende conseguir una cierta satisfacción de sus necesidades y alcanzar el nivel o posición al que aspira y en virtud del cual organiza sus planes de consumo y gasto. (pp. 87-88)

En síntesis, un consumidor realiza sus compras con base en el presupuesto que tiene. En la mayoría de las ocasiones ajusta sus necesidades de acuerdo con sus posibilidades económicas, pero siempre en busca de alcanzar una mayor satisfacción en el producto o servicio adquirido, por eso, como empresa es valioso tener diferentes opciones para elegir, y no condicionarlo a un solo producto o servicio.

## **Expectativa**

Las expectativas son reales y no pueden dejarse de lado, ya que, como empresa, se busca la manera de cumplir ante un cliente.

Usín (2013) afirma que “En definitiva, mencionan como factores de atracción la fuerza de la expectativa por la compra, y por disfrutar de estados placenteros asociados a un día de compra. Sensaciones y emociones de la experiencia de “ir de compras” (p. 445).

A muchas personas, en su tiempo de ocio, les gusta realizar compras, para ellos significa salir de la rutina, despejarse, hacer algo diferente, e invierten su tiempo y dinero en artículos que cumplan con sus expectativas y necesidades; por ende, las empresas deben brindar un buen servicio para cumplir con lo que el cliente espera.

Usín (2013) amplía el término:

Tradicionalmente se ha pensado que el precio era factor determinante tanto en la compra de productos como en la elección de establecimientos. Sin embargo, hoy se apunta como más acertada la relación calidad/precio como realmente significativa, entendiendo calidad, no solo en un sentido objetivo, sino también como expectativa cumplida. Por eso el surtido de productos es altamente valorado por los consumidores, ya que pueden elegir el producto que más les conviene. (p. 149)

## **Quejas y reclamos**

Sanabria (2013) se refiere a las quejas y reclamos así: “Según la Real Academia Española de la lengua, al definir la palabra “queja”, esta se entiende como expresión de dolor, pena o sentimiento, y asigna al término “reclamar” la aceptación de pedir o exigir con derecho”. Por lo tanto, se puede apreciar que son atribuciones negativas que toma un consumidor ante un producto o servicio.

Se debe manejar con mucha cautela este término, ya que hay saber actuar y buscar la veracidad de lo ocurrido. Sanabria (2013) menciona:

Cuando se habla de quejas y reclamos, se entiende de manera inmediata, la insatisfacción percibida por el cliente luego de recibir un servicio. Adicionalmente, esta insatisfacción se vincula de forma simultánea con un mal servicio, lo cual en muchas oportunidades no es real, debido a que estas

apreciaciones dependen de múltiples variables que involucran el proceso de respuesta.

Tal y como se menciona anteriormente, es importante dar respuesta ante este tipo de situaciones. Sanabria (2013) define:

Dicho de otra manera, tener la suficiente claridad acerca de la importancia de resolver las quejas y reclamos de forma inmediata y en corto tiempo es la clave para garantizar que la imagen de la empresa pueda ser recobrada en corto tiempo, siendo este último un factor primordial, debido a que se evitaría muy fácilmente una voz a voz que genere desconfianza y descrédito frente a los productos o beneficios ofrecidos como promesa de valor en el cliente externo.

## **Calidad**

Bolaños (2005) define la calidad en los servicios así:

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances. (p. 61)

Este mismo autor afirma que “La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas”.

Una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio mediante la actitud del colaborador y la capacitación que adquiera, sobre cómo tratar los diferentes tipos de clientes y conocer sus diferentes actitudes, para así lograr tener un mayor control sobre los resultados y garantizar la calidad del dicho servicio.

Gutiérrez (2014) lo define como:

Un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. En un sentido técnico, la calidad puede tener dos significados: 1) Son las características de un producto o de un servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas; 2) Es un producto o servicio libre de deficiencias. (p. 18)

Por lo anterior, surge la siguiente interrogante principal bajo el concepto de calidad en el servicio que se ofrece:

¿Qué es la calidad en el servicio?

De acuerdo con los resultados de las entrevistas aplicadas y los espacios de diálogo con cada uno de los colaboradores del Almacén La Corona, estos manifiestan lo siguiente:

1. La apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada empresa son importantes.
2. Una exhibición adecuada de los productos que comercializa influye en un cliente potencial, esto puede provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros.
3. Entregar correcta y oportunamente el servicio acordado.
4. Entrega correcta y oportuna. Han mencionado que ambos conceptos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa.
5. La opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.
6. Fortalecer la falta de actitud de servicio por parte de los colaboradores; o sea, es necesario que ellos sientan la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.
7. El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente: si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para pedirle orientación.
8. Mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende; además, en un idioma que ellos puedan entender claramente.

9. Los clientes desean ser tratados como si fueran únicos, recibir los servicios que necesitan y en las condiciones más adecuadas para ellos.

**Figura n.º 31: Proceso de calidad**



Fuente: Tomado de la página electrónica <https://www.bing.com/images/search> (2019).

### **Evaluación del servicio**

La evaluación del servicio recibido es una herramienta vital que debería de implementarse en las empresas; a pesar de que ya existe en algunos establecimientos, no es obligatorio tenerlo, sin embargo, ayuda a medir la satisfacción obtenida de un cliente al adquirir un producto o servicio. Esta herramienta ayuda a las empresas a tomar decisiones en busca de la mejora continua, con el fin de brindar un servicio de alta calidad.

En estudios realizados anteriormente se puede notar la importancia de realizar una evaluación de servicio, esto sirve para conocer la percepción que obtuvo un cliente al adquirir un producto. Yanelys (2014) afirma: “La evaluación de la calidad del servicio es un proceso regulador en el cual se mide la calidad real del servicio, se compara con lo especificado y se actúa sobre la diferencia cuando así se considere” (párr. 80).

## **Encuestas de satisfacción**

En la actualidad, existen diferentes tipos de encuestas, sin embargo, y como se indica anteriormente, la finalidad de aplicar una encuesta de satisfacción es para que la empresa pueda conocer el grado de satisfacción de los clientes y consumidores, mediante una serie de preguntas previamente elaboradas. Es importante mencionar que, al utilizar esta herramienta, se facilita, de una vez, la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo. Existen diferentes formas de aplicar una encuesta: vía telefónica, vía correo electrónico, en físico con entrevista personal, incluso en algunos casos se aplica lo que se llama cliente oculto.

Figura n.º 42: Tipos de encuestas



Fuente: Tomado de la página electrónica <https://www.marketing-analitico.com/pln/tipos-de-encuestas-y-questionarios/> (2019).

### *Encuesta telefónica a clientes*

Las encuestas aplicadas vía telefónica constituyen una herramienta muy sencilla de utilizar, pero muy efectiva, pues se puede escuchar y percibir el servicio ofrecido cuando el cliente adquirió el producto. López (2018) menciona que para aplicar una encuesta por medio

de una llamada telefónica, se debe preparar una muestra de personas a las que se les realizará preguntas o cuestionarios que fueron previamente elaborados.

En el caso de algunas empresas, prefieren no aplicar ningún tipo de encuesta, así evitan incurrir en gastos de dinero y de tiempo, dejando de lado la importancia de efectuar este tipo de herramienta. Es por eso que López (2018) menciona algunas ventajas que se pueden obtener al aplicar una encuesta vía telefónica: es de bajo costo, hay variedad de encuestados, independientemente de su ubicación geográfica, hay ahorro de tiempo y la comunicación es directa con el cliente.

En Almacén La Corona, actualmente no se efectúa periódicamente, se realiza en algunas ocasiones, pero no es una tarea obligatoria del día a día. En lo que respecta al Departamento Corporativo, se está aplicando como una herramienta posventa, sin embargo, y como se mencionaba anteriormente, no es realizable obligatoriamente.

### ***Encuesta vía correo electrónico***

Las encuestas vía telefónica también tienen una gran cantidad de ventajas y desventajas, así lo menciona Calderón (2013):

#### **VENTAJAS**

- Son una excelente opción para obtener testimonios de personajes que disponen de poco tiempo.
- Permiten que el periodista trabaje más rápido, pues no se invierte tiempo en la transcripción.
- Ayudan a obtener respuestas precisas.
- Con ellas se obtienen testimonios de fuentes que viajan constantemente.
- Son más prácticas tanto para el entrevistador como para el entrevistado, ya que pueden realizarse desde cualquier lugar.
- Evitan los imprevistos de último minuto (la cancelación de la entrevista, por ejemplo).

#### **DESVENTAJAS**

- No permiten obtener mayor información, solo se responderá a las preguntas planteadas. No existe la repregunta, tan importante para una buena entrevista. Sin embargo, hay personajes que se muestran interesados en responder todas las dudas pendientes.
- Muchas fuentes están prefiriendo las entrevistas por correo electrónico a una llamada telefónica o un encuentro en persona.
- No generan una conversación con el entrevistado.
- Hay entrevistados que no contestan preguntas del listado planteado por el periodista.
- No permiten que se obtenga material fotográfico de la entrevista (esto obliga a utilizar una imagen de archivo para ilustrar la nota).
- Impide que aspirantes a periodistas se desarrollen adecuadamente en el campo de la entrevista.

Por lo tanto, las empresas deben buscar cuál es la manera correcta de llegar al mercado meta, y poder determinar si la forma más directa y eficiente de comunicarse con un cliente es el correo electrónico, o de lo contrario, cuál herramienta utilizar para poder transmitir la información al cliente.

### **Cliente oculto**

Se puede definir a un cliente oculto como una persona evaluadora que se hace pasar por un cliente y realiza una compra para evaluar los aspectos utilizados en el servicio y atención ofrecida. Esta técnica permite a la empresa conocer el nivel de servicio y la calidad que se está brindando a los clientes, esta revelará algunos puntos importantes como son el trato por parte del personal, el aspecto visual de la tienda, la apariencia del personal, el entendimiento de las promociones, entre otros aspectos.

Actualmente, Almacén La Corona está implementando esta herramienta, la cual, en su primera aplicación, fue muy efectiva, ya que como se mencionaba en el párrafo anterior, revela aspectos de suma importancia con respecto al servicio al cliente, y aplica para la toma de decisiones de la empresa en aspectos que se pueden mejorar.

## Referente Institucional

### Historia del Almacén La Corona

De acuerdo con la historia de la conformación del Almacén La Corona, esta se da a conocer de la siguiente manera:

La idea nace en 1990, cuando dos hermanos con grandes aspiraciones y visión comercial inician un proyecto de empaque de condimentos en pequeñas bolsas para uso diario, derivado de la necesidad que tenían las familias cuando iban a pulperías y solo encontraban estos productos en grandes cantidades, o no existían.

Cinco años más tarde, deciden incursionar en un nuevo producto de empaque: las palomitas de maíz acompañadas de un juguete pequeño importado desde Panamá, el cual tuvo una gran aceptación en el mercado dirigido hacia los niños. Esta gran iniciativa fue parte de un inicio muy productivo con un futuro muy exitoso.

Al ver que el proyecto funcionaba, toman la decisión de importar juguetes y artículos para el hogar. En el año 2000 se inicia la venta al detalle, probando con un almacén en Alajuela centro. El éxito obtenido inspiró la apertura de varios almacenes en el país, aunque cabe señalar que el trayecto de estos dos hermanos para lograr la apertura de los diferentes almacenes no fue sencillo.

En el año 2011 inicia la construcción de un almacén ubicado frente a Multiplaza de Escazú y otro en Alajuela, al costado norte del INA. Se inauguraron en julio de 2012, estos son los primeros almacenes propios de la empresa. En abril de 2013 trasladan su centro de distribución a Alajuela centro, y en julio de 2014 se inaugura el almacén de Heredia.

Actualmente, la empresa mantiene operaciones en las provincias de Cartago, San José (Curridabat, Escazú, Barrio México, Zapote); Alajuela (Central, *mall* de San Ramón, San Ramón Centro, San Carlos); Heredia, (Nueva apertura de segundo almacén en San Francisco), y Guápiles, para un total de 13 almacenes.

## **Misión**

La misión del Almacén La Corona es “... somos una empresa que comercializa a través de nuestros almacenes, productos para el hogar, con un excelente servicio al cliente ofrecido por un equipo de trabajo, altamente capacitado y motivado”.

Las empresas actualmente consolidadas y con recorrido en el mercado cuentan con una Misión, que Taylor (2010) define así: “Es el elemento que da la razón de ser, constituye la esencia de toda persona, empresa u organización. La misión indicará qué es lo que hacemos, hacia dónde está dirigido nuestro esfuerzo y aquello que nos hace diferentes”.

Es importante que las personas que quieren incursionar en el mercado mediante su propio negocio tengan claro cuál va ser su misión, así como se deben definir cuáles serán los objetivos, también se debe saber hacia dónde se va a dirigir el negocio, y qué lo hace ser diferente de la competencia para mantenerse con un buen futuro.

## **Visión**

En el Almacén La Corona la visión es “Ser el líder a nivel nacional, en la comercialización de productos necesarios para el hogar”.

Taylor (2010) explica con claridad lo que es la visión en una empresa:

Punto en el futuro a donde queremos llegar, qué es lo que queremos lograr con el paso del tiempo en un muy largo plazo. Una buena visión debe ser motivadora para todos los integrantes del equipo u organización, debe ser un mensaje claro y convincente. Una buena visión debe ser algo factible, pero a su vez debe ser algo que no sea tan sencillo lograr, recordemos que una visión debe estar planeada a muy largo plazo.

La visión, como lo define Taylor, en pocas palabras, es cómo se ve la empresa a futuro, por ende, esta debe tener completamente claro a qué se va a dedicar, qué quiere comercializar, cómo se visualiza en unos años. Esto podría sonar para muchas empresas un poco ambicioso, sin embargo, se medirá de la mano con la misión y los objetivos y, así mismo, llevará al cumplimiento de estos.

## **Valores de una empresa**

En Almacenes La Corona se inculcan valores para todo el personal, tales como:

- Trabajo en equipo
- Proactividad
- Honestidad
- Servicio de calidad
- Compromiso
- Comunicación
- Lealtad

Kofman (2012) da su propia explicación de los valores de una empresa, pues estos son una base importante que deberían de tener:

Dejando de lado los conceptos superficiales; a los objetivos incondicionales por sobre las metas condicionadas, a la integridad del proceso en lugar del logro de resultados. Si bien el éxito no está garantizado, podemos participar del juego expresando plenamente nuestros valores. Cualquiera que sea el resultado, podemos demostrar cualidades admirables: honestidad, coraje, respeto, decisión e ingenio para enfrentar los desafíos.

Por tanto, como se menciona anteriormente, en una empresa es vital contar con valores que los haga diferentes de la competencia, que la sociedad perciba un ambiente laboral distinto y los clientes puedan estar confiados y felices de adquirir sus bienes y servicios de un lugar donde sus acciones son transparentes y correctas.

### **Derechos del Consumidor**

#### **El consumidor**

La Ley 7472 (1995) define al consumidor así:

Toda persona física o entidad de hecho o de derecho que, como destinatario final, adquiere, disfruta o utiliza los bienes o los servicios, o bien, recibe información o propuestas para ello. También se considera consumidor al pequeño industrial o al artesano –en los términos definidos en el Reglamento de esta Ley– que adquiera productos terminados o insumos para integrarlos en los procesos para producir, transformar, comercializar o prestar servicios a terceros. (Artículo 1)

Tal y como se mencionó en la cita, el consumidor representa una base fundamental de la empresa, él es quien permite generar ganancias a una empresa, por eso se debe establecer una estrecha relación aplicando una buena estrategia de mercadeo, publicidad y comunicación, para así poder llegar al mercado meta.

### **Características del consumidor**

La tecnología actualmente se ha ido apoderando y tomando más fuerzas, lo cual redefine las características del consumidor. Existe gran cantidad de productos, de empresas, de competencia, y las personas se encuentran a tan solo un clic de tener toda la información referente a un producto. Las empresas tienen el gran reto no solo de cubrir las necesidades de las personas, sino también de llevar el proceso de compra a otro nivel, donde se genere una experiencia para el consumidor.

Se puede mencionar el uso de la Internet desde diferentes plataformas o redes sociales, donde se comparten las experiencias, opiniones del servicio recibido al adquirir un producto, lo que permite a las empresas crear más clientes, más seguidores de las páginas web, así como una fidelización de la marca. Este tipo de acciones lleva a conocer a quien es hoy el cliente actual y tecnológico.

### **El consumidor como agente económico**

La Ley 7472 (1995) define al agente económico:

En el mercado, toda persona física, entidad de hecho o de derecho, pública o privada, partícipe de cualquier forma de actividad económica,

como comprador, vendedor, oferente o demandante de bienes o servicios, en nombre propio o por cuenta ajena, con independencia de que sean importados o nacionales, o que hayan sido producidos o prestados por él o por un tercero. (Artículo 1)

Se puede mencionar como agentes económicos a los consumidores y a las empresas, estos dos grupos son los más importantes, ellos son los protagonistas de las actividades económicas. En cuanto a los consumidores, son los que tienen la tarea de decidir cuáles productos o bienes satisfacen sus necesidades, mientras que las empresas son las que intervienen en las decisiones de producción y distribución.

### **Comerciante o proveedor**

Se entiende como comerciantes o proveedores aquellas personas que se dedican a la venta de bienes o servicios.

Toda persona física, entidad de hecho o de derecho, privada o pública que, en nombre propio o por cuenta ajena, se dedica en forma habitual a ofrecer, distribuir, vender, arrendar, conceder el uso o el disfrute de bienes o a prestar servicios, sin que necesariamente esta sea su actividad principal. (Ley 7472, 1995, artículo 1)

### **Protección del consumidor**

#### **Surgimiento internacional**

Los derechos del consumidor surgen a raíz de la necesidad de equilibrar la relación de consumo entre consumidores y proveedores o comerciantes. Vindas (2014) menciona, como antecedentes de la protección al consumidor por parte del Estado, un discurso del año 1962 del expresidente de EE. UU., John F. Kennedy, en el que indicó cuatro derechos básicos del consumidor: el derecho a la seguridad, a la información, a la elección y a ser oído.

En 1985, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó las normas para la protección del consumidor y en ella plasmó los objetivos a seguir:

- a) Ayudar a los países a lograr o mantener una protección adecuada de sus habitantes en calidad de consumidores;
- b) facilitar las modalidades de producción y distribución que respondan a las necesidades y los deseos de los consumidores;
- c) instar a quienes se ocupan de la producción de bienes y servicios y de su distribución a que adopten estrictas normas éticas de conducta;
- d) ayudar a los países a poner freno a las prácticas comerciales abusivas de todas las empresas, a nivel nacional e internacional, que perjudiquen a los consumidores;
- e) facilitar la creación de grupos independientes de defensa del consumidor;
- f) fomentar la cooperación internacional en la esfera de la protección del consumidor;
- g) promover el establecimiento en el mercado de condiciones que den a los consumidores una mayor selección a precios más bajos;
- h) promover un consumo sostenible. (Nations, 2006, p. 194)

Dichos objetivos buscan establecer normas para el resguardo e intereses del consumidor.

### **Surgimiento nacional**

Diez años después de que la Asamblea General de las Naciones Unidas emitiera la Declaración 39/248, en la cual establece las normas para velar por los derechos de los consumidores, el Gobierno de Costa Rica, en 1995, promulga la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, Ley 7472. Posteriormente, la Constitución Política de Costa Rica se reforma en 1996 para agregar los derechos fundamentales del consumidor.

Costa Rica, en un ambiente de apertura comercial para esa época, tenía que implantarse una normativa que protegiera los intereses de los consumidores, velando por los derechos y obligaciones de ellos, creando instituciones que velaran por el cumplimiento de las normativas interpuestas.

Los derechos fundamentales e irrenunciables en Costa Rica están plasmados en la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, Ley 7472; a continuación se detallan:

- a) La protección contra los riesgos que puedan afectar su salud, su seguridad y el medioambiente.
- b) La protección de sus legítimos intereses económicos y sociales.
- c) El acceso a una información, veraz y oportuna, sobre los diferentes bienes y servicios, con especificación correcta de cantidad, características, composición, calidad y precio.
- d) La educación y la divulgación sobre el consumo adecuado de bienes o servicios, que aseguren la libertad de escogencia y la igualdad en la contratación.
- e) La protección administrativa y judicial contra la publicidad engañosa, las prácticas y las cláusulas abusivas, así como los métodos comerciales desleales o que restrinjan la libre elección.
- f) Mecanismos efectivos de acceso para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a prevenir adecuadamente, sancionar y reparar con prontitud la lesión de estos, según corresponda.
- g) Recibir el apoyo del Estado para formar grupos y organizaciones de consumidores y la oportunidad de que sus opiniones sean escuchadas en los procesos de decisión que les afecten. (Artículo 32)

De la misma forma, la Constitución Política afirma:

Los consumidores y usuarios tienen derecho a la protección de su salud, ambiente, seguridad e intereses económicos; a recibir información adecuada y veraz; a la libertad de elección y a un trato equitativo. El estado apoyará los organismos que ellos constituyan para la defensa de sus derechos. La ley regulará esas materias. (Artículo 46)

Tal y como se aprecia en esta cita, el Estado tomó una posición de protección hacia el consumidor, esto surgió por el incremento de la producción y distribución de bienes; asimismo, se considera la posibilidad de competir en el mercado bajo las mismas condiciones de otras empresas y la eliminación de las regulaciones innecesarias para las actividades económicas.

## Obligaciones del comerciante

En este reglamento se establece una serie de obligaciones a seguir por parte del comerciante y productor, en aras de asegurar los objetivos. Es fundamental tener claras dichas obligaciones para comprender la importancia de mejorar los procesos de garantías y devoluciones del Departamento de Servicio al Cliente. En el Reglamento a la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor 7472 y 37899-MEIC se indican los siguientes deberes de los comerciantes:

- a) Respetar en su integridad las condiciones de la contratación, o reparar los daños y perjuicios en caso contrario, los cuales serán reclamados por la vía correspondiente.
- b) Garantizar todo bien o servicio que se ofrezca al consumidor, de conformidad con el artículo 34 inciso g) de la Ley, y con la sección cuarta del presente Capítulo.
- c) Abstenerse de acaparar, especular, condicionar la venta y discriminar el consumo.
- d) Resolver el contrato bajo su responsabilidad cuando tenga la obligación de reparar el bien y no lo satisfaga en un tiempo razonable, no mayor de treinta días hábiles a partir del recibo del artículo.
- e) Fijar plazos prudenciales para formular y responder reclamos, de acuerdo con la naturaleza del bien o servicio. En todo caso, el plazo para responder el reclamo no podrá ser mayor a diez días hábiles.
- f) Comprobar solvencia económica y rendir garantías proporcionales ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio para los contratos de ventas a plazo de bienes, de prestación futura de servicios y los proyectos futuros de desarrollo.
- g) Cumplir con lo dispuesto en los artículos 35, 36, 37, 38, 39, 40 y 41 de la Ley.
- h) Cumplir con lo dispuesto en las reglamentaciones técnicas vigentes. De igual manera, se deberá cumplir con las normas de calidad cuando el productor o comerciante declare que cumple con las mismas.
- i) Mantener en buenas condiciones de funcionamiento, debidamente calibradas y a la vista del consumidor, las pesas, las medidas, las registradoras, las básculas y los demás instrumentos de medición que utilicen en sus negocios, así como efectuar de inmediato, a requerimiento de los funcionarios del MEIC, la reposición o reparaciones de aquellos instrumentos que se encuentren en mal estado.

- j) Entregar o remitir, por los medios legales establecidos, la factura o comprobante de compra, en la cual deberá indicar la identificación clara de los bienes o servicios, así como el precio efectivamente cobrado y, opcionalmente, el código de barras respectivo, de conformidad con lo indicado en el artículo 100 de este Reglamento.
- k) Garantizar la proporción entre el pago que realiza el consumidor y las condiciones del contrato, de acuerdo con la naturaleza del bien o servicio.
- l) Apegarse a la equidad, los buenos usos mercantiles y a la ley, en su trato con los consumidores. (Artículo 89)

### **Proceso de Contratación Administrativa**

Carniol y Ortega (2015) definen claramente el significado:

El artículo 182 de la Constitución Política señala que los contratos para la ejecución de obras públicas que celebren los Poderes del Estado, las municipalidades y las instituciones autónomas, así como las compras que se hagan con fondos de esas entidades y las ventas o arrendamientos de bienes pertenecientes a las mismas, se deben realizar mediante el procedimiento de licitación, según lo que regule la ley y de acuerdo al monto respectivo (p. 59).

Según lo citado, en Costa Rica, la contratación administrativa se realiza mediante licitación, esto con el fin de llevar un proceso transparente en el que muchas empresas concursan con los mejores precios para ganar un proyecto, un servicio profesional ante una entidad pública, para esto también existen leyes que lo regulan.

### **Leyes regulatorias**

La Contraloría General de la República indica: “El artículo 2 de la LGCI define, en su inciso g), las actividades de control como políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la CGR, por los jefes y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos del sistema de control interno”. (p. 2)

Para toda actividad que se realice existen leyes reguladoras y estas se deben acatar, por tanto, a manera de ejemplo, si una empresa desea modificar la infraestructura del negocio deberá sacar permisos, o si una empresa quiere participar en la contratación administrativa, deberá tomar en cuenta las leyes que la regulan, y si no cumple, debe saber cuáles serían las sanciones.

### **Ley 7494: Ley de Contratación Administrativa**

En Costa Rica existen leyes que regulan los diferentes procedimientos, y también existen para el tema de licitaciones. La ley define:

Sumisión a la normativa administrativa. En cualquier procedimiento de contratación administrativa, el oferente queda plenamente sometido al ordenamiento jurídico costarricense, en especial a los postulados de esta Ley, su Reglamento Ejecutivo, el reglamento institucional correspondiente, el cartel del respectivo procedimiento y, en general, a cualquier otra regulación administrativa relacionada con el procedimiento de contratación de que se trate. (Ley 7494, 1998, artículo 10)

Es importante mencionar que cuando una empresa desea participar en el proceso de Contratación Administrativa, las instituciones avalan el siguiente artículo, y en el documento que emiten para concursar de igual manera se destaca:

Artículo 63.- Procedimiento aplicable. Las contrataciones de suministros se regirán por los procedimientos de licitación pública, licitación abreviada o contratación directa, según su monto. (Así reformado mediante el artículo 1° de la Ley 8511 del 16 de mayo de 2006).

### **Figura n.º 53: Contratación Administrativa**

**“COMPRA DE: MATERIALES Y ÚTILES DE OFICINA, PARA EL CENTRO DE EDUCATIVO: [REDACTED]”**

La Junta de Educación de la Escuela [REDACTED], en adelante la Junta, con domicilio en [REDACTED] Puntarenas, cédula jurídica No.3-008-[REDACTED], con fundamento en el artículo 63 de la Ley de Contratación Administrativa, invita a concursar en este proceso de Contratación Directa, la cual tiene como objetivo realizar la compra de: materiales y útiles de oficina, para ser utilizados en la escuela [REDACTED], para lo cual se recibirán ofertas hasta las **diez horas de la mañana, del día: 22 de mayo del 2019**, esto según las condiciones y especificaciones que se describen a continuación:

**1- Lista de artículos requeridos.**

línea	descripción	canti dad	Precio unitario	total	Impuesto de venta

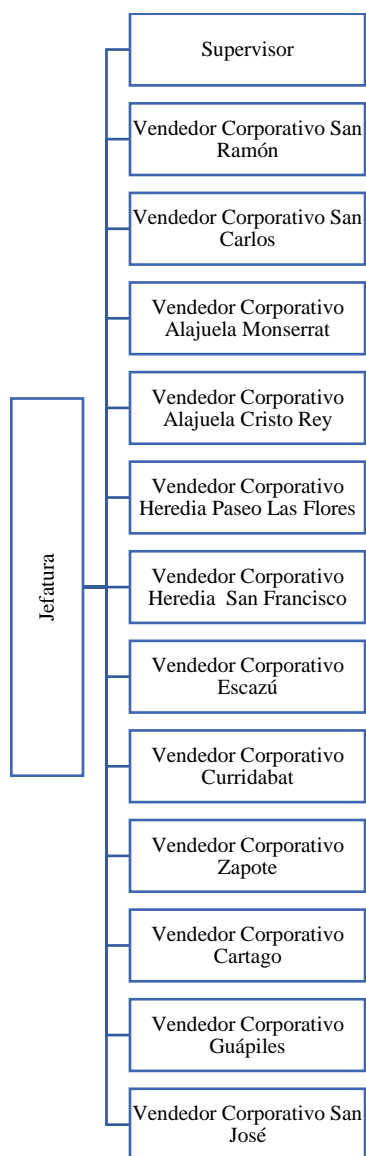
Fuente: Tomado del Almacén La Corona, solicitud de participación en licitación.

## Requisitos

El término “requisito” se puede explicar como una condición necesaria para ejecutar algo, para ejemplificar un caso. La Contraloría General de la República explica lo siguiente: “Las cláusulas de admisibilidad son aquellos requisitos indispensables sobre los que no se admite poder de disposición alguno, de forma tal que resultan esenciales para el cumplimiento de los fines para los que se ha promovido el concurso” (p. 77).

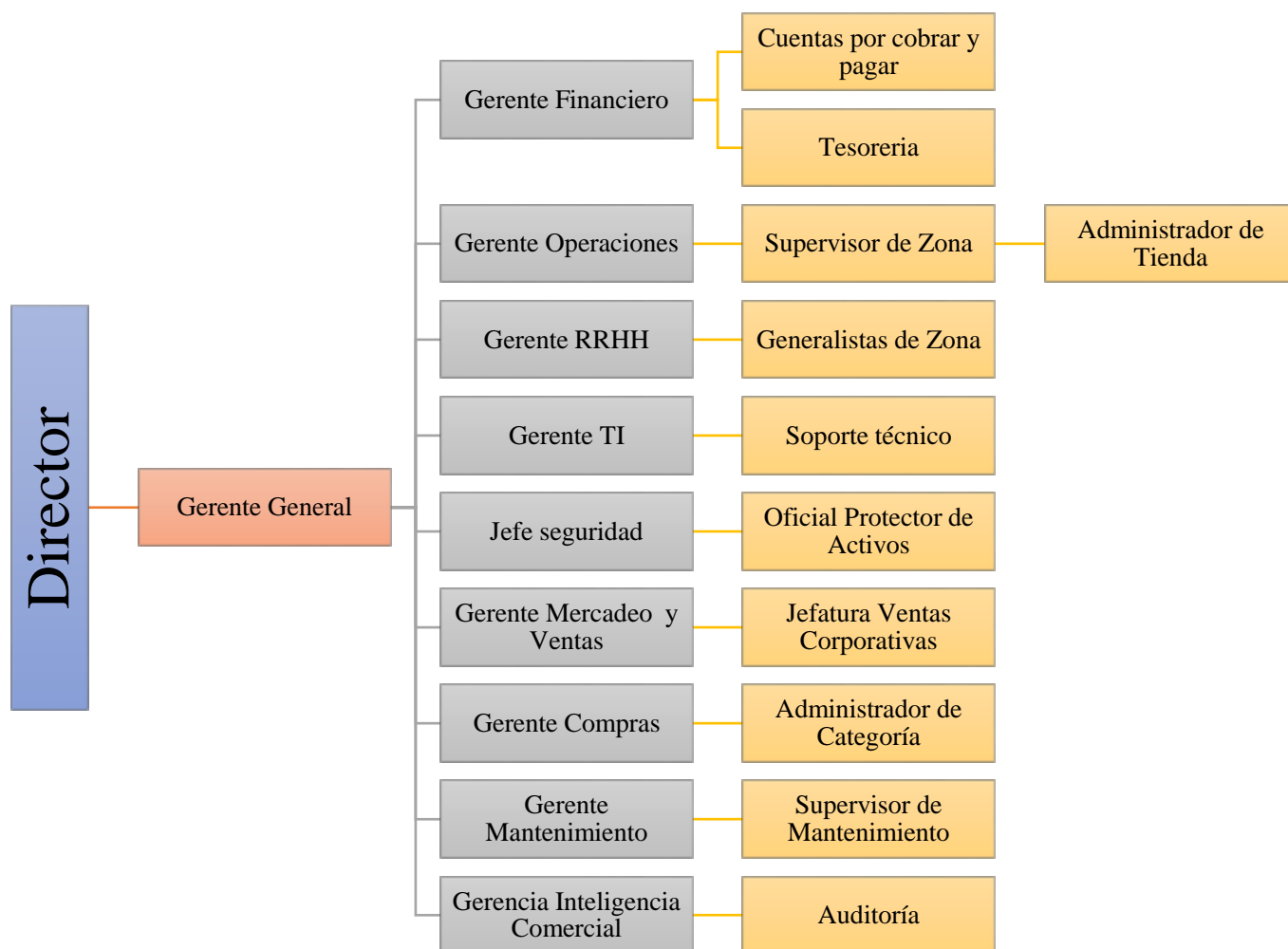
La Contraloría cita que una empresa cuenta con una serie de requisitos para llevar a cabo una actividad, por ejemplo, las patentes, estar al día con los pagos municipales, entre otros, así como el personal contratado en la empresa, a quienes se les pide un horario que deben cumplir, un código de vestimenta y aseo personal, el respeto a los compañeros, etc. Si esto no se cumple, el patrono estará en todo su derecho de tomar las medidas en el asunto.

**Figura n.º 64: Organigrama del área de Ventas de Almacén La Corona**



Fuente: Elaboración propia con los datos suministrados de la investigación, San José (2019).

**Figura n.º 15: Organigrama de Almacén La Corona**



Fuente: Elaboración propia con los datos suministrados de la investigación, San José (2019).

**Figura n.º 76: Sucursales de la empresa**



Fuente: Elaboración propia de la investigadora (2019)

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### Enfoque de la Investigación

De acuerdo con los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), este enfoque es cualitativo:

La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. (p. 358)

El enfoque cualitativo (también conocido como investigación naturalista, fenomenológica o interpretativa) es una especie de “paraguas” bajo el cual se agrupa una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Se utiliza, en primer lugar, para descubrir y perfeccionar preguntas de investigación. En la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si la teoría es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando estos y en el proceso desarrolla una teoría “congruente” con lo que observa y registra. (Hernández et al., 2014, p. 19)

Una investigación es un procedimiento ordenado que permite estudiar un problema y, asimismo, realizar una ejecución eficaz a través de un enfoque de tipo cualitativo, como corresponde para este caso. Según Hernández et al. (2014) “el enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos” (p. 9).

La finalidad de la presente investigación es poder recolectar la información necesaria para dar a conocer El Departamento de Ventas Corporativas entre las empresas públicas y privadas de la GAM, para esto se aplicarán entrevistas y encuestas, revisión de documentos, que posteriormente serán interpretados y analizados para aplicar el plan estratégico de posicionamiento de dicho departamento.

## **Tipo de investigación exploratoria**

Los autores Hernández et al. (2014) indican que el concepto de investigación exploratoria es el siguiente:

Las investigaciones exploratorias son: “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas o ampliar las existentes asimismo se indica que “... la importancia del tema sujeto a análisis es que se puntualiza en realizar la investigación bajo este tipo, además de que la teoría nos ilustra que existen “... estudios exploratorios que nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos... (pp. 115-116)

## **Diseño de la Investigación**

Hernández et al. (2014) explican: “... el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (p. 128). Para la presente investigación y basado en lo que explica este autor, se utilizará el diseño de investigación-acción.

Cabe mencionar, en el caso de esta investigación, que el diseño que se estará aplicando va muy acorde con la situación actual de la empresa donde se está realizando el análisis, pues como mencionan Hernández et al. (2014) “... cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p. 471). La problemática se da porque el Departamento de Ventas Corporativas aún no se ha posicionado en la GAM como se espera, y se busca lograr el cambio y hacerlo efectivo.

## Fuentes de Información de la Investigación

### Muestra

Hernández et al. (2014) definen muestrear como:

El acto de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar datos a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación. Asimismo, cuando se determina la muestra en una investigación se toman dos decisiones fundamentales: la manera cómo van a seleccionarse los casos (participantes, eventos, episodios, organizaciones, productos, etc. (p. 567)

Hernández et al. (2010) consideran que para el enfoque cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se habrá de recolectar datos, y se define o delimita con precisión de antemano, además, debe ser representativo de esta el interés de que la muestra sea estadísticamente representativa. Desde el punto de vista del enfoque cualitativo, la muestra es una unidad de análisis o un grupo de personas, contextos, eventos, sucesos, comunidades, sobre los cuales se habrán de recolectar datos, sin que necesariamente sea representativo (a) del universo o población estudiados.

Las muestras pueden ser calificadas en dos grandes ramas: en las muestras no probabilísticas y las probabilísticas (p. 175).

### Muestreo intencional no probabilístico

Se puede definir de la siguiente manera: no quiere decir que es producto de una selección aleatoria, sino que, para este caso, las personas que se vayan a encuestar, a elegir o a entrevistar, se hace en función de su accesibilidad o a criterio personal del investigador, es decir, el análisis se hace intencional, se escoge a los sujetos que podrían tener información valiosa para esta investigación.

## Población

Según Hernández et al. (2014):

Se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de investigación.” (p. 174).

**Tabla 1. Muestra de población**

Entrevista	Persona entrevistada	Motivo
Entrevista 1	Empresa Krisha del Carmen S. A.	Estas personas entrevistadas conocen ampliamente la condición que se presenta en Almacén La Corona, cuentan con una trayectoria en calidad de clientes de esta empresa y han sido testigos reales del antes y después de la implementación de ventas corporativas en la empresa, estas personas son los encargados de compras.
Entrevista 2	Empresa de Servicios Administrativos Integrales	
Entrevista 3	Empresa Asociación de Aldeas Infantiles SOS de Costa Rica	
Entrevista 4	Empresa Municipalidad de San Pablo de Heredia	
Entrevista 5	Empresa ASVANA	
Entrevista 6	Empresa CICADEX	
Entrevista 7	Empresa TAIKE	
Entrevista 8	Empresa Escuela Santa Gertrudis Sur	

Entrevista 9	Proyectos TAUCA S. A.	
Cuestionario	Se realizará el cuestionario a 10 colaboradores seleccionados que tienen vínculo con ventas corporativas	Colaboradores de diferentes áreas de la empresa Almacén la Corona, entre ellos se encuentra, Generalista de Recurso Humanos, Gerente de compras, Gerente General, Jefatura de operaciones, Supervisor de operaciones, Gerente de soporte técnico, Jefatura de Ventas Corporativas, Vendedor corporativo de zona, Gerente de Mercadeo, Administrador de almacén.

Fuente: Elaboración propia con los datos suministrados en la investigación, San José 2019.

### **Enfoque de la Investigación**

De acuerdo con lo mencionado por Hernández et al. (2014) y al ser una investigación con un enfoque cualitativo de las entrevistas aplicadas, se tomará una muestra de personas que tengan una relación directa con la empresa o con el Departamento de Ventas Corporativas, así como personas externas que cuentan con una figura similar a la propuesta, como referencia para este estudio.

Para el enfoque cualitativo de la presente investigación, el investigador cualitativo se introduce en las experiencias de las personas y empresas encuestadas y construye los resultados y necesidades que se les presentan a estas empresas y a cada uno de los colaboradores que las conforman, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Así, en el centro de la investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos. (Hernández et al., 2014, p. 9)

Según Grinnell (2007), el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (p. 8)

Sus características más relevantes son: el investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido, sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo.

Según Grinnell (2010), el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (p. 7)

Sus características más relevantes son:

- El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido, sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo.
- Se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación.
- En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.

### **Diseño de la investigación**

Para la presente investigación, el diseño seleccionado será el diseño narrativo, el cual se da a partir de las historias de las personas para lograr comprender el problema en estudio. En el tema de la investigación serán las personas entrevistadas quienes expondrán la realidad del tema en análisis, pues son los que en la actualidad han tenido la vivencia en las áreas de ventas, han enfrentado el antes y después del cambio y pueden testificar de primera instancia lo vivido.

Los diseños narrativos pretenden entender la sucesión de hechos, situaciones, fenómenos, procesos y eventos donde se involucran pensamientos, sentimientos, emociones e interacciones a través de las vivencias contadas por quienes las experimentaron. Se centran en “narrativas”, entendidas como historias de participantes relatadas o proyectadas y registradas en diversos medios que describen un evento o un conjunto de eventos conectados cronológicamente (Czarniawska (2004) citado por Hernández et al., (2014).

Por ende, en este proyecto de investigación se selecciona el diseño narrativo para documentar y analizar el impacto generado a nivel de las empresas comerciales analizadas durante este proceso de investigación, con el propósito de obtener los resultados esperados y recopilar la información sobresaliente acerca de este tema.

## **Fuentes de información**

Gallardo (2000) confirma lo anterior diciendo: “Fuente de información se refiere a cualquier objeto, persona, situación o fenómeno cuyas características permiten leer en él y procesarla como conocimiento acerca de un objeto de discernimiento o estudio” (p. 57); además, reitera que: “Las fuentes de información sobre el objeto de estudio entregan información complementaria o accesoria y también dan criterios de discernimiento respecto del objeto específico de estudio” (p. 59).

De acuerdo con este autor, las fuentes de información tienen ciertas características que permiten leer en ellas y aportan detalles de suma trascendencia para la confección de estos estudios, es decir, permiten contar con diferentes apoyos para la realización de estos documentos, los cuales deben tener una estructura sólida que evidencie las referencias bajo una línea de veracidad y continuidad en el tiempo.

Hernández et al. (2010) distinguen tres tipos de fuentes de información para llevar a cabo la revisión de la literatura; sin embargo, se utilizarán solamente dos:

### **Fuente primaria**

Según Hernández et al. (2010): “Constituye el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, por ejemplo: tesis, artículos de publicaciones periódicas, folletos, entrevistas, documentos oficiales”.

Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de literatura y proporcionan datos de primera mano. Ejemplos de estas son: libros, antologías, artículos de publicaciones, periódicos y disertaciones, documentos oficiales, seminarios, testimonios de expertos, películas, documentos y páginas de Internet, entre otras.

Hernández et al. (2014) afirman que la fuente primaria:

Es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando. (p. 61)

Se toma como fuente primaria la observación y la entrevista que se va a aplicar en esta investigación.

### **La observación directa**

Barrantes (2010) afirma que la observación “permite obtener información sobre los fenómenos o acontecimientos tal y como se producen” (p. 194).

La observación dentro de este trabajo de investigación formulado se desarrolló dentro del periodo septiembre y diciembre 2019.

Según Hernández et al. (2010):

En un estudio observacional el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación. (p. 61)

### **Ventajas:**

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No requiere que el ocupante de cargo deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de descargos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

#### **Desventajas:**

- Costo elevado porque el análisis requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.

#### **Entrevista**

Hernández et al. (2014) afirman que la entrevista: “se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 598). La entrevista de este trabajo de investigación fue formulada a once personas.

Para el presente trabajo, el instrumento a utilizar es la entrevista semiestructurada, ya que se va a tener una lista de preguntas como guía, que se aplicará para encuestar al grupo de muestra elegido, tal y como indican Hernández et al. (2014): “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información”.

Una entrevista consiste en lograr que el cliente (entrevistado) comparta los juicios acerca de un determinado problema o fenómeno, es decir, opinar sobre la situación que se investiga. Ante las preguntas planteadas, las personas generan las respuestas según su punto

de vista, criterio o vivencia. Cabe destacar que se considera de suma importancia plantear aquellas interrogantes que permitan a la persona entrevistada responder con total autonomía.

Hernández et al. (2014) afirman algunas características de las entrevistas, las cuales se detallan a continuación:

### **Características de una entrevista**

- La entrevista es una reunión prefijada y determinada de antemano, aunque su desarrollo pueda parecer espontáneo y natural.
- La entrevista siempre tiene un objetivo, que debe ser conocido al menos por el entrevistador y que será tenido en cuenta antes y durante su desarrollo. Por lo tanto, es un proceso de interacción con un fin determinado.
- El éxito de la entrevista dependerá, en gran parte, de la definición de los objetivos y de la habilidad para controlar su evolución.
- La entrevista no solo se centra en objetivos, sino que también incluye experiencias, sentimientos y emociones.
- En toda entrevista cabe considerar tres elementos claves: el entrevistador, el entrevistado y la relación entre ambos.
- En una entrevista se plantean preguntas y se dan respuestas; el entrevistador debe mostrar su interés y confidencialidad en la información recogida y reservarse sus juicios y emociones.
- El tema debe estar muy bien delimitado para evitar dispersiones, pero teniendo siempre presente la situación y mostrando una posición flexible.
- Debe ofrecerse una retroalimentación inmediata.
- El entrevistador debe traducir lo que ve y oye a situaciones concretas y no dejar lo que dice el entrevistado en generalidades.
- Es perfectible, por sus características dinámicas y carácter personal, se puede ir mejorando, en la medida en que el entrevistador observa el proceso.
- Es una técnica que exige del entrevistador habilidades de comunicación y dirección. (p. 58)

Se pueden mencionar dos tipos de fuentes: las primarias y las secundarias. Son aquellos recursos informativos compuestos por datos escritos, orales, informales, formales, físicos o

multimedia, útiles para ayudarnos a llevar a cabo una investigación. Es importante mencionar que ambas fuentes cuentan con la misma validez, independientemente de la categoría a la que pertenezcan.

## **Fuentes secundarias**

Según Hernández et al. (2010): “Son resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento”. O sea, fuentes primarias son libros, antologías, monografías de libros, sitios en Internet.

Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, reprocessan información de primera mano.

Hernández et al. (2014) las definen como “resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento. Son listados de fuentes primarias tales como: sitios en internet, periódicos, revistas” (p. 61).

Por otro lado, Danhke (s. f.) citado en Gómez (2006) indica que “Las fuentes secundarias son compilaciones, resúmenes y listados de referencia publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias), en donde se mencionan y comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos relevantes” (p. 51).

En conclusión, para este proceso de investigación se tomarán como referencia las fuentes de información que sean facilitadas por medio de las personas entrevistadas y evidencias documentales, para respaldar cada uno de los aspectos incluidos y que sean base fundamental de esta investigación.

## **Unidades de Análisis**

Una unidad de análisis se utiliza en las investigaciones cualitativas, ya que se incluyen en procesos estadísticos, es muy utilizado en las empresas para determinar los riesgos, la estabilidad de un producto en el mercado, como también se puede obtener fortalezas y debilidades de la empresa.

Hernández et al. (2014): “Expresa que posee un procedimiento que comienza por la toma de decisiones respecto a los análisis, ejecución del programa en computador, obtención del análisis” (p. 339).

Dichos resultados se expresan en valores absolutos y relativos según su interpretación en los cuadros respectivos. Como algunos de los ítems requieren de más de una respuesta, en el análisis se utiliza únicamente el porcentaje.

Tabulada la información obtenida, se confeccionan cuadros con su respectiva interpretación y se elegirán a partir de estos, algunos gráficos para representar los resultados a que se llegará con este estudio.

El fin de este apartado es presentar la información para que sea interpretada más fácilmente y, a la vez, comparar e investigar los resultados obtenidos en el cuestionario para validar la investigación.

### **Elementos necesarios**

De acuerdo con Joan (2016):

Que es tan poco efectivo tener pocos datos como tener demasiados. La información de la cartera de clientes ha de ser relevante, bien clasificada y ágil en su acceso. Podemos agrupar a los clientes en función de su actividad, los productos que compra o su importancia para la compañía. Utilizar alertas de colores para el seguimiento de cada uno suele ser eficaz y también el uso de aplicaciones informáticas de gestión.

La primera unidad de análisis de la presente investigación son los elementos necesarios, es decir, todo aquello que infiere positivamente para poder incrementar la cartera de clientes corporativos que existen actualmente en Almacén la Corona, de ahí la importancia de realizar encuestas, entrevistas de una muestra que aporte valor a dicho estudio.

### **Herramientas necesarias**

Según Tun Sansores (2014), las estrategias de ventas tradicionales ya están pasando a ser antiguas conforme el tiempo avanzado, debido a que se está entrando a una era tecnológica, y por miedo a incursionar en algo nuevo, se estancan y las empresas cierran. No todas las estrategias de ventas tienen que ser caras, ya existen herramientas gratuitas con las que se puede publicitar, es solo buscar la innovación para adaptarse al mercado que cambia constantemente.

Según el Diccionario de la Real Academia, herramienta proviene del latín *ferramenta*. Una herramienta es un instrumento que permite realizar ciertos trabajos, fue diseñada para facilitar la realización de una tarea mecánica que requiere del uso de cierta fuerza.

Ante la escasa información, pocos clientes conocen los beneficios del reciente Departamento de Ventas Corporativas; se requiere un buen análisis y apoyo del área de mercadeo para dar a conocer entre las instituciones públicas y las empresas privadas de la Gran Área Metropolitana, la existencia de esta área, la cual viene a focalizar su labor en estas instancias, a dar un mayor acompañamiento y a fortalecer el servicio que se les ofrece para compras futuras.

### **Acciones a implementar**

Solavera (2015) dice que los consumidores evalúan la calidad de los productos y servicios utilizando como referencia la comparación entre lo esperado y lo recibido. Por tanto, gestionar dichas percepciones es determinante a la hora de afianzar nuestro posicionamiento en el mercado. Empieza por ser atento, habla con tus clientes ofreciéndoles un chat de ayuda mientras están buscando qué comprar en tu tienda *online* (o tienda física, también aplicable).

El autor menciona la necesidad de diferenciarse con algo especial o algún detalle, entregárselo una vez realizada la compra, esto permitirá al cliente dar su opinión incluso hasta en redes sociales, lo que podría causar un impacto positivo. Por ello se realizarán encuestas y entrevistas, estas serán evaluadas y se tomarán las decisiones en pro de los clientes, para cumplir con las expectativas y satisfacción de los clientes corporativos.

Las acciones se desarrollarán según la propuesta de este proyecto de investigación, van a generar una estrategia de fortalecimiento y consolidación en algunos procesos de suma importancia que se aplican a nivel del Almacén La Corona; por lo tanto, esta iniciativa será abarcada a lo largo de las funciones y actividades implementadas en esta empresa en cuanto a la atención, servicio, cumplimiento y satisfacción del cliente y de la empresa, de manera integral.

## **Instrumentos de la Investigación**

### **Cuestionario**

El cuestionario es un procedimiento para explorar ideas o creencias sobre algún aspecto de la realidad, es por esta razón que Hernández et al. (2013) lo definen de la siguiente manera: “El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables” (p. 217).

Es una técnica, mas no la única ni la fundamental, es parte de un esquema de referencia teórica y de experiencias que se originan en un colectivo y en relación con el contexto al que se pretende investigar. Para Barrantes (2010), el cuestionario es: “mayoritariamente aceptado y no puede producir rechazo entre los participantes” (p. 215).

### **Entrevista**

Ulate y Vargas (2014) mencionan que la entrevista es una técnica muy utilizada que permite al investigador obtener información de las personas con conocimientos del tema, por la experiencia adquirida o por el puesto que desempeñan. La entrevista se puede realizar por vía telefónica, por correo electrónico o efectuarla directamente para suministrar la información más profunda y detallada por la persona entrevistada (p. 76).

La entrevista estructurada será el instrumento aplicado a los colaboradores de las empresas incluidas en este proceso de investigación, con el propósito de conocer cuál es su punto de vista en cada una de las interrogantes que se planteen en este instrumento, lo cual se realizará de manera presencial, o bien, a través de correos electrónicos que den acceso a las respuestas recibidas.

### **Proceso para la recolección y análisis de datos**

Para llevar a cabo la recolección de datos, se aplicarán las herramientas propuestas (entrevista y observación directa), serán aplicadas a un grupo de colaboradores del Almacén La Corona con cargos importantes y que, de una u otra manera, tienen injerencia en el

Departamento de Ventas Corporativas; igualmente, personas externas, pero que ya cuentan con el Departamento y que podrían ser muy útiles y con un aporte de valor para la investigación.

Para Barrantes (2010), en el enfoque cualitativo, la recolección de datos se puede obtener mediante diferentes maneras: el video, las grabaciones, las entrevistas, etc. Esta investigación es cualitativa, ya que se rescata de los sujetos la información requerida, sus opiniones, puntos de vista, experiencia, entre otros aspectos de suma importancia ante este proceso. (p. 61)

Además, Barrantes (2010) expresa que en la actualidad existe una tendencia a ver estos dos enfoques como complementarios. Esta tendencia se ve mucho en los estudios en los que se brindan explicaciones tanto de los hechos como de su percepción.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentará el resultado obtenido de la aplicación de la entrevista y el cuestionario según las muestras de investigación mencionadas en el capítulo anterior. Cabe señalar que las entrevistas se realizaron por medio de un cuestionario aplicado a los colaboradores mencionados en la muestra, para lograr la recolección de la información y la entrevista a varios colaboradores de una empresa que ofrece el mismo servicio que Almacenes La Corona. La entrevista y el cuestionario fueron grabados con el consentimiento de los colaboradores y transcritos de forma textual, para una mejor ejecución de la investigación.

A continuación, se visualizará por medio de una tabla, las unidades y categorías de análisis que se originaron al aplicarse el cuestionario y la entrevista.

### **Proceso de análisis de resultados**

Los datos serán analizados mediante las unidades y las categorías que se van a desprender de las entrevistas, así mismo, se procederá a racionalizar los datos colectados para su debida interpretación, tal y como lo indican Hernández et al. (2014) en el análisis de los datos: “La acción esencial consiste en que se reciben datos no estructurados, a los cuales se les proporciona una estructura” (p. 418).

La finalidad de esta investigación es lograr reunir toda esa información valiosa que arrojarán las entrevistas, extraer la experiencia y vivencias de personas externas que ya llevan recorrido en ventas corporativas, así como personas a lo interno del Almacén La Corona, ellas podrían dar un gran aporte con su conocimiento. También para poder tomar decisiones y aplicar el plan estratégico más adecuado que se ajuste a las necesidades del Departamento y encaminado a alcanzar el objetivo, cual es posicionarlo en las empresas públicas y privadas de la GAM.

El propósito central del análisis es:

- 1) Explorar los datos.
- 2) Organizarlos en unidades y categorías.
- 3) Describir las experiencias de los entrevistados.

## 4) Descubrir los conceptos y las categorías.

Temas presentes en los datos a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema (Hernández et al., 2014, p. 418).

A continuación, se visualizará por medio de una tabla, las unidades y categorías de análisis que se originaron al aplicarse las entrevistas:

**Tabla 2. Unidades y Categoría de análisis**

<b>Unidades de Análisis</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
<b>Elementos necesarios</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de la cartera de clientes</li> <li>2. Seguimiento del proceso de ventas</li> <li>3. Afectación en el servicio que se ofrece al cliente</li> <li>4. Medios de comunicación para aplicar ventas corporativas</li> <li>5. Fidelizar un cliente de Ventas Corporativas</li> <li>6. Características que debe cumplir un cliente mayorista</li> <li>7. Beneficios de un cliente mayorista</li> </ol>
<b>Herramientas necesarias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguimiento en su proceso de compra</li> <li>2. Acompañamiento en el proceso de venta</li> <li>3. Proceso de información de los productos existentes</li> <li>4. Acompañamiento a las necesidades que se les presentan a los clientes existentes y potenciales</li> <li>5. Herramientas para incrementar una cartera de clientes</li> </ol>
<b>Acciones a implementar</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación del servicio</li> <li>2. Protocolo de atención</li> <li>3. Medios de comunicación para conocer los beneficios de ventas corporativas</li> <li>4. Oportunidades de mejora</li> <li>5. Calidad en los procesos</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con los datos suministrados de la investigación, San José. 2019.

### **Unidad de Análisis 1: Elementos necesarios**

Los elementos necesarios son la primera unidad de análisis que se plantea desde este estudio en el Almacén La Corona.

Las categorías encontradas según el enfoque de la Unidad de Análisis son:

1. Incremento de la cartera de clientes.
2. Seguimiento del proceso de ventas.
3. Afectación en el servicio que se ofrece al cliente.
4. Medios de comunicación para aplicar ventas corporativas.
5. Fidelizar un cliente de Ventas Corporativas.
6. Características que debe cumplir un cliente mayorista.
7. Beneficios de un cliente mayorista.

Para realizar la primera unidad de análisis, a los encuestados se les consultó sobre requisitos para considerarse mayoristas, medios de comunicación para un servicio más directo y un trato personalizado, incluso a los clientes entrevistados se les preguntó por qué compran actualmente en Almacén la Corona.

#### **Categoría 1. Incremento de la Cartera de Clientes**

##### **Descripción**

De acuerdo con las preguntas planteadas en esta unidad de análisis y en esta categoría se dan a conocer las respuestas emitidas por las personas encuestadas, quienes evidencian la condición que se presenta en cada una de ellas, así como la percepción que tienen sobre el proceso de compra. Esto permite a la empresa reforzar para mantener una activa y potencial cartera de clientes:

“Mantiene el nivel de compras, entrevistas, presenciales y remotas”. (Entrevistado n.º 1, Empresa Krisha del Carmen S. A.).

“Por el momento todo lo que han implementado es satisfactorio”. (Entrevistado n.º 2, Empresa Servicios Administrativos Integrales).

“Página con los productos y precios virtuales, compra en línea, envío gratis”. (Entrevistada n.º 3, Empresa Asociación Aldeas Infantiles SOS Costa Rica).

“En realidad estoy conforme con la atención que recibo”. (Entrevistado n.º 4, Municipalidad de San Pablo de Heredia).

“Cuando se realiza la compra y por medio de transferencia se dé la verificación de inmediato, ya que duran 24 horas para entregar los productos”. (Entrevistado n.º 5, ASVANA).

“Excelente servicio”. (Entrevistada n.º 6, CICADEX).

“Más variedad de oficina”. (Entrevistado n.º 8, Escuela Santa Gertrudis Sur).

“Poder comprar por página web, donde asume puntos por compra web, ejemplo página de Caris”. (Entrevistado n.º 9, Proyectos TAUCA S. A.).

“Que la vendedora tenga forma de facturar en la misma tienda y en el momento de tomar las cosas, pues cuando terminamos de elegir hay que hacer fila en la caja, y este proceso podría tardar horas”. (Entrevistado n.º 9, Empresa Asociación Aldeas Infantiles SOS Costa Rica).

### **Análisis**

Considerando algunas características y requisitos que deben cumplir los clientes corporativos dentro de las empresas actuales, estos deben establecerse desde un inicio con la conformación de las empresas comerciales, normar cuáles serán los requerimientos que deben cumplir para considerarse dentro de esta cartera de clientes seleccionados y cuáles beneficios obtendrán ellos a través de sus compras.

Son muchas las habilidades de los vendedores al momento de incrementar las ventas de un determinado producto o servicio, y las estrategias son la razón por las que las grandes empresas y comercios tienen a los vendedores más capacitados y productivos para atender a este tipo de sector, sea desde el área privada o pública.

Por lo antes expuesto, es necesario definir cuál es el nivel de atención y tiempo de respuesta que debe brindársele al cliente que forma parte de estas instituciones o empresas, adquiriendo los productos o servicios de manera corporativa, para poder así marcar una

identidad y aumentarles el valor a aquellas áreas que en calidad de clientes minoritarios no son cubiertas de igual manera, o bien, no obtienen los mismos beneficios.

Se considera de suma importancia dar a conocer la definición de cliente en este apartado con el propósito de identificar una vez más la prioridad de esta persona que requiere los servicios brindados por las empresas comerciales. Thompson (2009) cita con claridad la definición de cliente: "... es "aquel" por quien se planifican, implementan y controlan todas las actividades de las empresas u organizaciones".

Este tipo de clientes corporativos deben ser atendidos a través de personas que cuenten con la capacidad de cerrar la venta y de generar y cultivar relaciones personales a corto y largo plazo, ganándose el nivel de confianza y de posicionamiento en una empresa comercial que le permita obtener grandes beneficios y un trato diferenciado.

Ante las respuestas emitidas por las personas entrevistadas, se observa la necesidad de establecer una base de datos con los clientes activos y potenciales desde la línea de compra y ventas que superan las condiciones de un cliente minoritario, y generar un punto de asesoría, acompañamiento y fortalecimiento de una actividad de ventas que fructifique grandes resultados.

## **Categoría 2. Seguimiento al proceso de ventas**

### **Descripción**

Es importante mencionar que el seguimiento de clientes de una base de datos es fundamental para conocer lo que opina el cliente, para fidelizar un consumidor y tener una cartera de clientes leales, así como brindarles ofertas, productos, rebajas. En cuanto a estos aspectos, se obtienen las siguientes respuestas; en cada una se indica de qué manera se le facilita recibir este tipo de información.

“WhatsApp”: (Entrevistada n.º 1, Empresa Krisha del Carmen S. A.).

“Correo Electrónico, WhatsApp”: (Entrevistado n.º 2, Empresa Krisha del Carmen S.A.)

“Correo Electrónico, WhatsApp”: (Entrevistada n.º 3, Empresa Asociación Aldeas Infantiles SOS Costa Rica).

“Correo Electrónico, WhatsApp”: (Entrevistada n.º 4, Municipalidad de San Pablo de Heredia).

“Correo Electrónico, WhatsApp”: (Entrevistado n.º 6, CICADEX).

“Correo Electrónico, WhatsApp, Facebook, Instagram, cuando se visita el almacén, brindar información”: (Entrevistado n.º 8, Escuela Santa Gertrudis Sur).

“Correo Electrónico, WhatsApp”: (Entrevistado n.º 9, Proyectos TAUCA S. A.).

### **Análisis**

Dentro del proceso de seguimiento al proceso de ventas, las personas encuestadas manifiestan que se puede observar la necesidad de contar con un instrumento que fortalezca los siguientes puntos:

1. Atención más personalizada.
2. Catálogos de productos de manera digital.
3. Excelencia en el servicio.
4. Procesos que midan la calidad del servicio brindado.
5. Valorar los precios que se ofrecen en los productos.
6. Opciones de información a través de las redes sociales.
7. KPI (Indicador o clave de rendimiento) de mejores prácticas para ayudar a medir la lealtad de los clientes y proporcionar orientación para un análisis de KPI a profundidad. Esto ayudará a identificar si hay problemas de lealtad por parte del cliente y proporcionará un amplio conocimiento para tomar decisiones estratégicas informadas sobre cómo mejorar la lealtad del cliente.

Ante las respuestas emitidas por las personas entrevistadas, se observa la necesidad de adquirir herramientas de fácil acceso para poder comprender cuáles son las fortalezas y debilidades existentes en los procesos de ventas y captación de nuevos clientes, y así se puedan implementar estrategias que contribuyan a maximizar la tasa de éxito en ventas y captación de clientes que perduren en el tiempo, al contar con información sobresaliente para su seguimiento.

Valdés (2019) indica: “... 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”.

El escenario ideal que se busca con la adquisición de un seguimiento del proceso de ventas es el que permita una alta adquisición y retención de clientes, así como una buena participación de cartera, que minimice la deserción de clientes existentes, de donde se deduce la importancia de que las empresas actuales puedan contemplar dentro de sus adquisiciones las herramientas necesarias para realizar esta medición y tener acceso a la información.

El proceso de ventas puede variar según la empresa y los distintos pasos que necesite realizar para lograr cada una de sus ventas, sin embargo, todos parten del modelo básico del proceso de ventas; sin embargo, este proceso debe estar claramente definido por su director comercial para mantener una homogeneidad en el proceso, pero también para poder formularlo y mejorarlo de forma estratégica.

### **Categoría 3. Afectación en el servicio ofrecido al cliente**

#### **Descripción**

Para que una empresa pueda determinar cómo se siente un cliente y qué opina después de haber adquirido un producto o recibido un servicio, es importante realizar encuestas, cuestionarios o entrevistas, confeccionados previamente para conocer la experiencia obtenida en el momento de la compra.

“Se considera necesario realizar la aplicación de encuestas de satisfacción que indiquen cómo se sienten con los servicios brindados”. (Entrevistado n.º 4 de la Empresa Almacén La Corona).

## **Análisis**

En las organizaciones actuales, la percepción de la calidad del servicio es un componente más que repercute en la satisfacción del cliente; la calidad en el servicio prestado se enfoca prácticamente en las dimensiones del servicio ofrecido a aquellas personas que requieren cubrir una necesidad material. Por esta razón, en las encuestas aplicadas se extrae con mayor fuerza que los clientes desean fortalecer:

1. Atención más personalizada.
2. Catálogos de productos de manera digital.
3. Excelencia en el servicio.

En el blog DeConceptos.com (s. f.) se lee la definición de satisfacción:

Originada etimológicamente en el latín “satisfactiōnis” palabra compuesta integrada por “satis” = bastante o suficiente y el verbo “facere” = “hacer”, la palabra satisfacción designa lo que ha sido realizado de modo acabado, cumpliendo las expectativas, órdenes o deseos, de tal modo que habiendo hecho lo suficiente se siente la gratificación o el agrado de llegar a un buen resultado, que no necesita de un mayor aporte.

Por esta razón se establece que la satisfacción es un concepto más amplio que se ve afectado no solo por las recompensas, sino también por factores personales y situacionales que escapan del control del prestador del servicio; por ello es necesario que la persona encargada de brindarlo cuente con las herramientas necesarias para ofrecer y brindar un servicio de alta calidad para cubrir las expectativas establecidas por un cliente o usuario del servicio.

De acuerdo con el servicio al cliente que se ofrece en el Almacén La Corona, se considera de suma importancia evaluar el servicio que se ofrece diariamente y generar la estrategia de mejoramiento para el fortalecimiento de este proceso, para esto se da a conocer la respuesta generada ante algunas interrogantes planteadas en este instrumento del proceso de investigación:

Se busca fortalecer el valor del servicio al cliente e impulsar un mayor acompañamiento y asesoría por parte de los colaboradores ante el proceso de compras que realizan por parte de

los clientes que visitan estas empresas, con el propósito de que puedan sentirse complacidos por la atención y los bienes adquiridos.

#### **Categoría 4. Medios de comunicación para aplicar ventas corporativas**

##### **Descripción**

En esta categoría se puede notar cuál es la manera asertiva de comunicarse con un cliente, ya que existen muchos medios de comunicación, sin embargo, con el cuestionario aplicado, se evidencia de qué forma se facilita ofrecer productos, contactar a nuevos clientes, así como conocer la experiencia de compra.

“Correos, WhatsApp corporativo, redes sociales, página web”: (Entrevistado n.º 1, Empresa Almacén La Corona).

“Por medio de encuestas, con la frecuencia de compras se conoce el nivel de fidelización y satisfacción del cliente”: (Entrevistado n.º 2, Empresa Almacén la Corona).

“Utilizar un catálogo para los clientes o población empresarial meta. Visitas a las empresas y contacto por medio digital”: (Entrevistado n.º 3, Empresa Almacén La Corona, Alajuela).

“Principalmente el medio digital, correo electrónico y redes sociales”: (Entrevistado n.º 4, Empresa Almacén La Corona, Alajuela).

“Un KPI de mediación podría ser el diferencial de compra 0 % porcentaje de compra promedio mensual”: (Entrevistado n.º 5, Empresa Almacén La Corona, Alajuela).

“A los clientes corporativos les gusta más que nada que los buenos precios y descuentos para su beneficio les sean notificados por medio de correos, llamadas, visitas para ofrecer los productos”: (Entrevistado n.º 6, Almacén La Corona).

“Las redes sociales son, hoy en día, la mejor forma de llegar a todos los rincones del país”: (Entrevistado n.º 7, Almacén La Corona).

##### **Análisis**

El impacto en el mundo moderno de la tecnología digital se puede presenciar en muchos factores del día a día. Este gran descubrimiento ha causado que todo lo que forma el mundo en

el cual vivimos sea más rápido y productivo; por esta razón, se considera de suma importancia brindar un mayor acompañamiento y seguimiento a los clientes que se presentan en las empresas comerciales y diseñar, a través de estas visitas, una base de información para compartir con ellos información sobresaliente de la empresa y de los productos que se ofrecen.

Por este motivo, las empresas actuales desean mantener una línea de comunicación efectiva y con un mayor acceso a la información, proporcionada a las personas que conforman la cartera de clientes, y establecer, desde la organización, un mayor seguimiento y asesoría a las compras que requieran, de manera general.

El blog Portal Educativo (2009) indica que los medios de comunicación se definen de la siguiente manera:

Son aquellos medios tecnológicos que sirven para enviar mensajes que van dirigidos a una gran cantidad de público, y que pueden atravesar grandes distancias en un mínimo de tiempo. Con este tipo de medios, el receptor pierde su carácter de receptor “individual” pasando a llamarse “receptor colectivo”.

Ante los diferentes medios de comunicación por los cuales los clientes activos desean obtener información, se considera de suma importancia que el Almacén La Corona pueda establecer un protocolo de atención y respuesta clara para cada uno de estos clientes, marcar un tiempo efectivo de respuesta y aportar aquella información precisa para sufragar esta necesidad.

Los avances tecnológicos se han convertido en una parte esencial de nuestras vidas y han alterado por completo muchos ámbitos de nuestra rutina; es suficiente con analizar la organización de la sociedad actual y ver cómo la tecnología está presente en cada rincón, facilitando y agilizando el proceso de producción, comunicación e integración social, entre otros.

Por consiguiente, el Almacén La Corona considera, dentro de su estrategia de trabajo y comunicación con sus clientes activos y potenciales, utilizar aquellos mecanismos que le permitan agilizar de muchas maneras la respuesta efectiva, de manera que la persona se sienta parte importante al recibir una atención personalizada, lo cual marca la diferencia en los resultados finales.

Es necesario realizar una valoración de los precios que se ofrecen en comparación con otras empresas que generan una competencia viva con Almacén La Corona, y buscar aquellas

alternativas que permitan ofrecer precios más llamativos, de modo que al lado de un buen servicio pueda asegurar clientes satisfechos e identificados con la empresa.

### **Categoría 5. Fidelizar a un cliente de Ventas Corporativas**

#### **Descripción**

De los retos más grandes a los que se enfrentan las empresas actualmente, es la fidelización de un cliente, pues al existir competencia comercial, los consumidores tienen más opciones para elegir. Por eso, se recomienda y se busca mantener un alto nivel de servicio al cliente, combinado con precios y buena calidad, que permitan tener una experiencia de compra inolvidable. En las siguientes respuestas se pueden apreciar algunas formas de encaminar a un cliente hacia la fidelización.

“Contactar a los encargados de proveedores y asociaciones de empresas, prospectar clientes” (Entrevistado n.º 1, Almacén La Corona).

“Descuentos, seguimientos después de las compras, mensajes recordatorios, reuniones, regalías”. (Entrevistado n.º 2, Almacén La Corona).

“Con la fidelización de compra del cliente y adicional encuesta para medir el servicio”. (Entrevistado n.º 3, Empresas Almacén La Corona).

“Crear un programa de fidelización con incentivos y devoluciones por sus compras realizadas”. (Entrevista n.º 4, Empresa Almacén La Corona).

“Atención rápida y promociones periódicas”. (Entrevistado n.º 5, Empresa Almacén La Corona).

“Experiencia al cliente”. (Entrevistado n.º 6, Empresa Almacén La Corona).

#### **Análisis**

En muchas empresas tienen un departamento enfocado en la atención de este tipo de clientes, tomando en consideración, como la palabra lo dice, mayorista, es decir, siempre van a comprar o adquirir en cantidad, o comprarán artículos o bienes que distribuye la empresa, por ende, es importante tomar en cuenta que debe ir muy de la mano con un buen trato y excelente servicio al cliente.

Ante las respuestas emitidas por las personas encuestadas en cuanto a las acciones que debe cumplir la empresa comercial para garantizar el nivel de fidelidad por parte de los clientes activos y cómo promoverla ante los clientes potenciales, estas se deben enfatizar en la línea de una atención rápida y cordial; además, empoderar al personal que conforma cada una de las áreas y sucursales en el conocimiento de los temas de productos, líneas de descuentos por temporadas, regalías, entre otros.

Los clientes satisfechos se convierten habitualmente en *recomendadores* del producto o servicio ofrecido por la empresa. Por esta razón, un cliente satisfecho, con quien se consigue desarrollar una relación a largo plazo, es probable que se convierta en un *recomendador* de nuestra empresa, de donde resulta que una estrategia de *marketing* relacional puede llegar a conseguir que una parte importante del esfuerzo de captación de nuevos clientes lo realicen los clientes actuales.

El blog BSC Designer (s. f.) se refiere a la lealtad del cliente así:

La lealtad del cliente juega un papel fundamental en el éxito de una empresa. Se puede medir de muchas maneras según el modelo de negocio. La lealtad general de los clientes tiene que ver con la retención de clientes y la cantidad de clientes que hacen negocios/compras repetidas. Sin embargo, en los mercados competitivos de hoy, la lealtad del cliente también se refiere a la percepción de la marca, el comportamiento y la actitud hacia la marca, así como a las acciones emprendidas hacia el negocio, como las revisiones en línea, el boca a boca, etcétera.

Por lo anterior, es de suma importancia contar con clientes satisfechos y agradecidos con el servicio que se ofrece en la organización. Por ello, se debe formular un plan de seguimiento y acompañamiento a la compra realizada por la persona que visita alguna de las sucursales de la empresa comercial. Por esta razón, las empresas encuestadas deben considerar como un valor fundamental el servicio y atención ofrecida ante el punto de referencia que dará este cliente a otras personas que deseen visitar estos almacenes y recibir este trato de calidad.

## **Categoría 6. Características que debe cumplir un cliente mayorista**

### **Descripción**

En esta categoría surge la pregunta: ¿cuáles requisitos debe cumplir un cliente para considerarse como mayorista? Las empresas con un departamento enfocado en ventas al por mayor tienen una serie de requisitos que cumplir para considerarse mayorista o con características muy específicas que lo diferencien de un minorista, por eso es importante determinar con claridad cuáles son esos puntos a cumplir para que una persona o empresa se considere mayorista.

“Comprar cierto monto y cierta cantidad de artículos frecuentemente”. (Entrevistado n.º 1, Empresa Almacén La Corona).

“Compras mayores a ₡100 000”. (Entrevistado n.º 2, Empresa Almacén La Corona).

“Una frecuencia de compra y un monto promedio de compra”. (Entrevistado n.º 3, Empresa Almacén La Corona, Alajuela).

“Debería ser un cliente que esté constantemente comprando como mínimo tres veces al mes montos mayores de ₡100 000 (cien mil colones”. (Entrevistado n.º 4, Empresa Almacén La Corona).

“Descuento atractivo, envío de mercadería, prioridad a la mercadería de temporada para sus negocios e información prioritaria para descuentos y liquidaciones”. (Entrevistado n.º 5, Empresa Almacén La Corona).

“Compras mayores a ₡100 000 (cien mil colones”. (Entrevistado n.º 6, Empresa Almacén La Corona).

“Tener un negocio, hacer una compra mensual de ₡100 000 (cien mil colones) o una anual de mínimo ₡1 000 000 (un millón de colones”. (Entrevistado n.º 7, Empresa Almacén La Corona).

“Tipo de empresa y monto”. (Entrevistado n.º 9, Empresa Almacén La Corona).

“Que tengan negocios o entidades públicas o privadas”. (Entrevistado n.º 10, Empresa Almacén La Corona).

## **Análisis**

Las empresas comerciales en la actualidad deben establecer una línea de trabajo y estrategia para aumentar su calidad en las ventas que realizan y diseñar un modelo de calidad que proporcione un valor agregado al servicio que se ofrece a los clientes activos y potenciales; dicho lo anterior, es necesario organizar en sectores hacia dónde va dirigido el rumbo del negocio.

De acuerdo con la investigación realizada, se puede mencionar que tanto la empresa donde se realiza la investigación como la competencia coinciden en una serie de requisitos que el cliente debe cumplir para considerarse como mayorista. Algunos de ellos son: compras mensuales, monto mínimo de compra, que sus compras sean frecuentes, entre otras.

Además, este tipo de clientes pueden clasificarse, según el blog [Gestion.org](http://Gestion.org) (s. f.) así:

Los mayoristas pueden clasificarse según los siguientes criterios:

- Relaciones con otros mayoristas.
- Localización.
- Propiedad de los productos.
- Tecnología de venta.
- Especialización de la actividad.

Como se puede observar, se considera muy importante que, de manera previa, los colaboradores de las empresas comercializadoras actuales puedan valorar qué tipo de cliente mayorista van a incluir en una base de datos y cuáles requisitos se van a establecer para la conformación de esta cartera de clientes, así como establecer claramente requisitos para garantizar clientes de calidad y compras permanentes.

Ante lo expuesto anteriormente, es fundamental a la hora de llevar a cabo una clasificación de clientes mayoristas por sucursales y su ubicación de acuerdo con las necesidades que se presenten en la zona, se analice el tipo de productos que ofrecen, los vínculos existentes con los productores y con los clientes de cada uno de los sectores que lleguen a realizar estas compras.

## **Categoría 7. Beneficios de un cliente mayorista**

### **Descripción**

Cuando una persona o empresa se considera mayorista, inmediatamente la mente del consumidor la asocia con mayores beneficios, tal y como ya se mencionó sobre las características que debe tener un cliente mayorista, que lo diferencie de un minorista. Para los beneficios que este pueda tener existen múltiples opciones; según la encuesta aplicada, se indica:

“Descuentos, regalías, trato en un servicio personalizado en pagos”. (Entrevistado n.º 1, Empresa Almacén La Corona).

“En primer lugar, un precio diferenciado. También se podría aplicar la prioridad de ventas en productos nuevos o de temporada”. (Entrevistado n.º 2, Empresa Almacén La Corona, Alajuela).

“Precios, descuentos, prioridad de compras, servicio en sus oficinas, envío de mercadería, crédito”. (Entrevistado n.º 3, Empresa Almacén La Corona).

### **Análisis**

En atención al servicio que requieren aquellas personas “clientes” que visitan las empresas comerciales actualmente, es necesario generar opciones de promoción que estimulen un sentimiento de permanencia y de acompañamiento en los procesos de sus compras. Por esta razón, a nivel de análisis en las respuestas emitidas por algunos colaboradores del Almacén La Corona se identifica que uno de los principales aspectos valorados por cada uno de ellos es ofrecer un precio diferenciado y los descuentos que se ofrezcan según la época.

El tema de las “regalías” es una estrategia muy gustada por los clientes y estimula una acción de compra, por eso es importante identificar dentro de una planificación de ventas a nivel empresarial, cuál es el momento en el que pueden realizarse a lo largo del año; igualmente, darlas a conocer con suficiente antelación y a través de diferentes medios de comunicación y accesos digitales.

Con base en lo expuesto, es necesario identificar la diferencia entre los conceptos de descuentos y dar opciones de regalías por la compra realizada. Es así como Definición MX (2013) define el descuento de la siguiente manera:

El descuento es una reducción o disminución en el precio de un objeto o de un servicio. De este modo, el descuento es presentado como un beneficio para el comprador, pero para esto no es necesario que el vendedor pierda parte de la plata que ha invertido en comprar dicho producto para la venta o que el precio con descuento esté por debajo de sus honorarios por sus servicios prestados.

SHCP (2017) define el concepto de regalía así:

Son los que se perciben por el uso o goce de patentes, certificados de invención, mejora o marcas de fábrica, nombres comerciales, derechos de autor, así como las cantidades percibidas por transferencia de tecnología o informaciones relativas a experiencias industriales, comerciales o científicas, por transmisión de imágenes visuales, sonidos o ambos, u otro derecho o propiedad similar.

Ante este concepto, la empresa comercial debe valorar, dentro de su estrategia de promoción y ventas, formular una línea para el acompañamiento en este proceso ante los productos que se promocionen y las condiciones en las cuales se constituya esta línea de ventas corporativa dirigida al sector público y privado.

## **Unidad de Análisis 2: Herramientas necesarias**

La segunda unidad de análisis se refiere a las herramientas necesarias para llevar a cabo los procesos de manera efectiva en las organizaciones actuales, en este caso dentro de las empresas comerciales, por lo tanto, se considera necesario establecer el concepto de herramientas:

De acuerdo con el blog Marketing XXI, base de datos es:

Las bases de datos son herramientas informáticas que permiten explotar los datos de los clientes actuales y/o potenciales de la empresa. ... Aquellos que se refieren a la compra y uso de los productos de la empresa, condiciones, cantidad, lugar, situaciones de compra, precio pagado, reincidencia, etcétera.

Una vez descrito lo anterior, se procede a indicar las categorías mencionadas por los entrevistados en relación con la segunda unidad en estudio. Según el enfoque de la Unidad de Herramientas, se necesita:

1. Seguimiento en su proceso de compra.
2. Acompañamiento en el proceso de venta.
3. Proceso de información de los productos existentes.
4. Acompañamiento a las necesidades que se les presentan a los clientes existentes y potenciales.
5. Herramientas para incrementar una cartera de clientes.

Con respecto a las preguntas realizadas a los entrevistados, se les consultó estrategias para fidelizar un cliente mayorista, cuáles herramientas utilizar para informar sobre productos a un cliente mayorista y, a su vez, crear una línea más directa con el cliente, con lo cual se incremente la cartera de clientes, y también brindar un debido seguimiento al proceso de compra.

### **Categoría 1. Seguimiento en su proceso de compra**

#### **Descripción**

Con las siguientes respuestas se pretende identificar cuáles son los principales medios de comunicación para brindar información, dar a conocer productos, así como los medios que los consumidores utilizan para dar sus opiniones, experiencias y expectativas en el proceso de compra.

“Correos, WhatsApp corporativo, redes sociales, página web”. (Entrevistado n.º 1, Empresa Almacén La Corona).

“Por medio de encuestas, con la frecuencia de compra se conoce el nivel de fidelización y satisfacción del cliente”. (Entrevistado n.º 2, Empresa Almacén La Corona).

“Utilizar un catálogo para los clientes o población empresarial meta. Visitas a las empresas y contacto por medio digital”. (Entrevistado n.º 3, Empresa Almacén La Corona, Alajuela).

“Principalmente el medio digital, correo electrónico y redes sociales”. (Entrevistado n.º 4, Empresa Almacén La Corona, Alajuela).

“Un KPI de mediación podría ser el diferencial de compra 0 % porcentaje de compra promedio mensual”. (Entrevistado n.º 5, Empresa Almacén La Corona, Alajuela).

“A los clientes corporativos les gusta más que nada que les avisen sobre los buenos precios y descuentos para su beneficio por medio de correos, llamadas, visitas para ofrecer los productos”. (Entrevistado n.º 6, Almacén La Corona).

“Las redes sociales son hoy en día la mejor forma de llegar a todos los rincones del país” (Entrevistado n.º 7, Almacén La Corona).

### **Análisis**

Es importante manifestar que, de acuerdo con las respuestas emitidas por las personas y empresas consultadas, los clientes activos se incluyen en una base de datos para dar seguimiento a las compras realizadas a lo largo del año y los productos que adquieren, al igual la frecuencia con la que se presentan a realizarlas. Es prioritario para el Almacén la Corona incluir en una base de datos información trascendental de cada uno de los clientes que visitan este lugar y de los clientes potenciales.

Este seguimiento se realiza a través de diferentes medios de comunicación y de manera personalizada, de ahí la importancia de establecer un sistema de control de las compras realizadas por cada uno de ellos y que puedan ser contactados con frecuencia, según el medio que ellos oficialicen.

Al considerarse la existencia de clientes que realizan compras superiores a montos establecidos por el Almacén La Corona, a estos se les debe dar el seguimiento y una mayor atención para conocer la periodicidad con la que realizarán estas compras y cuáles beneficios pueden ser suplidos a través de la empresa comercial.

Olivier (s. f.) indica lo siguiente sobre el proceso de compra: “Es un modelo sistemático que requiere un debido seguimiento, el cual debe de plantearse por etapas, por las que

un consumidor, desde que toma la decisión de adquirir tu producto o servicio”. De ahí la importancia de definirlo, con el propósito de validar su cumplimiento.

Por lo anterior, se requiere contar con una propuesta que incluya el proceso de compras a seguir, con la intención de que cada uno de los colaboradores de las empresas comerciales pueda dar seguimiento y atención a los trámites minoritarios o mayoristas, siempre con el objetivo de que el cliente se sienta satisfecho con el servicio brindado por cada una de las áreas.

## **Categoría 2. Acompañamiento en el proceso de venta**

### **Descripción**

Cuando se realiza la venta de un producto, el proceso no debería acabar en el momento en que el cliente cancele y se retire del establecimiento, sino que debería existir un seguimiento y acompañamiento en el proceso de venta, desde que el consumidor ingresa a la empresa, mientras permanezca realizando sus compras, en el momento de que se retira y, por último y no menos importante, el seguimiento posventa.

Por lo tanto, se recomienda utilizar los medios de comunicación más efectivos para dar ese seguimiento y acompañamiento en el proceso de venta.

“Correos, WhatsApp corporativo, redes sociales, página web”. (Entrevistado n.º 1, Empresa Almacén La Corona).

“Por medio de encuestas, con la frecuencia de compras se conoce el nivel de fidelización y satisfacción del cliente”. (Entrevistado n.º 2, Empresa Almacén La Corona).

“Utilizar un catálogo para los clientes o población empresarial meta. Visitas a las empresas y contacto por medio digital”. (Entrevistado n.º 3, Empresa Almacén La Corona, Alajuela).

### **Análisis**

Es muy importante que los clientes activos se sientan sumamente satisfechos con el acompañamiento recibido por parte de los colaboradores de las empresas entrevistadas, pues a través de este acompañamiento, se sienten mejor orientados para adquirir los productos. En el

caso del Almacén La Corona, se busca que el cliente se sienta en un ambiente confortable en cuanto al área que visita.

De igual forma, este acompañamiento se brinda a través de diferentes medios de comunicación y de manera personalizada, por lo que se considera de gran importancia establecer un sistema de control de las compras realizadas. Actualmente, existen diferentes medios electrónicos para generar información confiable que ayude a tomar decisiones informadas a través de las compras realizadas.

De acuerdo con lo que establece Valdés (2019), el proceso de venta es:

El proceso de venta es la sucesión de pasos que una empresa realiza desde el momento en que se 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.

Tomando en cuenta la cita anterior, a nivel del Almacén la Corona se establece un acompañamiento en el proceso de venta con el propósito de establecer un protocolo de atención hasta que se finiquite la compra y el cliente se sienta satisfecho con el servicio brindado y con los productos adquiridos.

### **Categoría 3. Proceso de información de los productos existentes**

Es importante conocer la opinión de un cliente con respecto a la percepción de la calidad de los productos, así como ofrecerle variedad, ya que al tener opciones para elegir, el consumidor puede decidir con respecto al precio, calidad y servicio. Actualmente, las personas andan con poco tiempo para realizar sus compras, por eso, se debe conocer de qué manera le funciona al consumidor recibir la información de los productos y tener a la mano esas diferentes opciones.

#### **Descripción**

“Por medio de encuestas, con la frecuencia de compras se conoce el nivel de fidelización y satisfacción del cliente”. (Entrevistado n.º 2, Empresa Almacén La Corona).

“Principalmente el medio digital, correo electrónico y redes sociales”. (Entrevistado n.º 4, Empresa Almacén La Corona, Alajuela).

“A los clientes corporativos les gusta más que nada que los buenos precios y descuentos para su beneficio se les ofrezcan por medio de correos, llamadas, visitas”. (Entrevistado n.º 6, Almacén La Corona).

“Las redes sociales son hoy en día la mejor forma de llegar a todos los rincones del país”. (Entrevistado n.º 7, Almacén La Corona).

### **Análisis**

El blog INCAP (s. f.) se refiere al concepto de sistemas de información, así:

“... es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con un fin común; que permite que la información esté disponible para satisfacer las necesidades en una organización, un sistema de información no siempre requiere contar con recuso computacional, aunque la disposición del mismo facilita el manejo e interpretación de la información por los usuarios”.

Una vez analizadas las respuestas emitidas por las personas entrevistadas, se considera necesario adquirir herramientas de mayor acceso para incluir datos de los productos, existencia y ubicación de cada uno de estos productos.

De igual forma, para el Almacén La Corona es de gran utilidad contar con los registros de ingreso, disponibilidad y nombres de clientes activos que permitan implementar tácticas que contribuyan a maximizar la tasa de éxito en ventas y captación de nuevas personas y empresas, para establecer ventas corporativas que perduren en el tiempo al contar con datos sobresalientes para su seguimiento.

## **Categoría 4. Acompañamiento a las necesidades que se les presentan a los clientes existentes y potenciales**

### **Descripción**

Es importante conocer cuáles son las necesidades que tiene un cliente, y así poder determinar qué se le puede ofrecer, para brindar un acompañamiento correcto en el proceso de la compra; así mismo, determinar cuáles medios de comunicación son aplicables de manera efectiva para dar el acompañamiento no solo presencial, sino posterior a la compra realizada.

“Servicio personalizado, descuentos (set de beneficios)”. (Entrevistado n.º 1, Empresas Almacén La Corona).

“Correos, WhatsApp corporativo, redes sociales, página web”. (Entrevistado n.º 2, Empresa Almacén La Corona).

“Por medio de encuestas, con la frecuencia de compras se conoce el nivel de fidelización y satisfacción del cliente”. (Entrevistado n.º 3, Empresa Almacén La Corona).

“Utilizar un catálogo para los clientes o población empresarial meta. Visitas a las empresas y contacto por medio digital”. (Entrevistado n.º 4, Empresa Almacén La Corona, Alajuela).

“A los clientes corporativos les gusta más que nada los buenos precios y descuentos para su beneficio, que les ofrezcan los productos por medio de correos, llamadas, visitas”. (Entrevistado n.º 7, Almacén La Corona).

“Las redes sociales son hoy en día la mejor forma de llegar a todos los rincones del país”. (Entrevistado n.º 8, Almacén La Corona).

“El precio y un servicio más personalizado”. (Entrevistado n.º 9, Empresa Almacén La Corona).

“Surtido, precios, calidad, diferenciación”. (Entrevistado n.º 10, Empresa Almacén La Corona).

### **Análisis**

Se considera de suma importancia definir cuáles son las necesidades de los clientes existentes y potenciales, por lo que dentro de las labores realizadas a nivel empresarial es necesario definir y detallar cuáles son los requerimientos que se le presentan a cada uno de ellos.

Se considera entonces que al conocer cuáles son las necesidades de los clientes activos y futuros dentro de las encuestas de servicio que se aplican en el Almacén La Corona, se puede definir una línea de trabajo y adquisición de productos para la empresa y sucursales, y así sufragar los requerimientos que se definen en las compras realizadas y las consultas que se plantean.

Ante las respuestas emitidas por las personas consultadas, se puede analizar que a los clientes activos les agrada un servicio personalizado y un acompañamiento en sus compras; por ello, es de suma importancia que las empresas comerciales puedan incluir en su línea de trabajo procesos de capacitación con el objetivo de fortalecer la línea de atención y servicio al cliente, para dotarlos de las herramientas y habilidades y brindar una mejor asistencia.

Según Lerma (2011):

... el desarrollo de nuevos productos es una tarea que consiste en introducir o adicionar valor a los satisfactores, a fin de que cambien o incrementen sus características para cubrir o acrecentar el nivel de satisfacción de las necesidades y deseos de quienes lo consuman. (p. 5).

\*\*\*Asimismo, Lerma (2011) menciona que, como consecuencia del desarrollo de nuevos productos, el consumidor puede obtener mayor y mejor satisfacción, además de contar con una oferta más numerosa de productos y, con ello, mejores precios y más fácil acceso a satisfactores adecuados a sus necesidades. (p. 10).

Con base en la opinión de los autores mencionados anteriormente, ante las necesidades que se les presentan a estos clientes activos, se considera significativo identificarlas y catalogarlas e incluirlas en una base de información asequible, con el propósito de dar seguimiento y suplir cada una de estas insuficiencias según la razón de ser y productos que ofrezca la empresa actualmente. En el tema de los clientes potenciales, es necesario indagar un poco más acerca de estos requerimientos y dar un seguimiento constante e incluirlo en un listado de clientes futuros con su punto de referencia.

## **Categoría 5. Herramientas para incrementar una cartera de clientes**

### **Descripción**

En su gran mayoría, las empresas manejan un historial de clientes, una base de datos u otras herramientas, para que la empresa pueda reconocer cuál ha sido el aumento de la cartera de clientes con el paso de los años y la trayectoria en el mercado, así como el comportamiento de compra. Cabe mencionar que en las siguientes respuestas se pueden apreciar algunas observaciones de sugerencias para lograr un aumento de la cartera de clientes.

“Utilizar un catálogo para los clientes o población empresarial meta. Visitas a las empresas y contacto por medio digital”. (Entrevistado n.º 3, Empresa Almacén La Corona, Alajuela).

“Principalmente el medio digital, correo electrónico y redes sociales”. (Entrevistado n.º 4, Empresa Almacén La Corona, Alajuela).

“A los clientes corporativos les gusta más que nada que los buenos precios y descuentos para su beneficio en la compra de productos, se les avise por medio de correos, llamadas, visitas”. (Entrevistado n.º 6, Almacén La Corona).

“Las redes sociales son hoy en día la mejor forma de llegar a todos los rincones del país”. (Entrevistado n.º 7, Almacén La Corona).

“Creación de Catálogos digitales”. (Entrevistado n.º 9, Empresa Almacén La Corona).

“Atención personalizada y precio especial”. (Entrevistado n.º 10, Empresa Almacén La Corona).

“Productos de temporada, descuentos permanentes”. (Entrevistado n.º 7, Empresa Almacén La Corona).

### **Análisis**

De acuerdo con las preguntas que fueron planteadas a los colaboradores del Almacén La Corona, se pudo conocer acerca de las herramientas necesarias para fortalecer la línea de información con los clientes activos e impulsar la línea de comunicación efectiva con los clientes potenciales; por esto, se considera necesario contar con:

1. Una atención personalizada.
2. Establecer una línea de precios especiales para estos clientes.
3. Generar catálogos de productos de manera digital.
4. Ampliar las redes sociales.
5. Establecer un protocolo de excelencia en los servicios brindados.
6. Procesos que midan la calidad del servicio brindado.
7. Valorar los precios que se ofrecen en los productos.
8. Opciones de información a través de las redes sociales.
9. KPI de mejores prácticas para ayudar a medir la lealtad de los clientes y proporcionar orientación para un análisis de KPI en profundidad. Esto ayudará a identificar si

hay problemas de lealtad por parte del cliente y proporcionará un conocimiento profundo para tomar decisiones estratégicas informadas sobre cómo mejorar la lealtad del cliente.

Una vez analizadas las respuestas emitidas por las personas entrevistadas, se observa la necesidad de adquirir herramientas de mayor acceso para comprender mejor cuáles son las fortalezas y debilidades existentes en los procesos de ventas y captación de nuevos clientes, y así se puedan implementar estrategias que contribuyan a maximizar la tasa de éxito en ventas y captación de clientes que perduren en el tiempo, al contar con información sobresaliente para su seguimiento.

El escenario ideal que se busca con la adquisición de estas herramientas es que se dé una alta adquisición y retención de clientes, así como una buena participación de cartera, y se minimice la deserción de clientes existentes; por lo tanto, es preciso que las empresas actuales puedan contemplar, dentro de sus adquisiciones, las herramientas necesarias para realizar esta medición y acceso a la información.

### **Unidad de Análisis 3: Acciones a implementar**

La tercera unidad de análisis se refiere a las acciones a implementar, considerando que para toda organización es necesario establecer aquellos lineamientos que deben atender y acatar los colaboradores que forman parte de esta empresa comercial, para el alcance de los objetivos que se establezcan a corto y mediano plazo; por tanto, es necesario diseñar las acciones para el logro de los objetivos a nivel organizacional.

Como se afirmó arriba, las empresas actuales deben tomar acciones dirigidas a obtener la mayor calidad posible de productos, servicios y procesos de una empresa. La mayoría de las grandes empresas disponen de un departamento dedicado exclusivamente a mejorar continuamente sus procesos. Esto se traduce en reducción de costos, atención de calidad, servicio y tiempo, factores básicos en cualquier estrategia de mejora continua que persiga el crecimiento de una organización.

Los procesos es la tercera unidad de análisis: acciones a implementar que se plantean desde este estudio en el Almacén La Corona.

Las categorías encontradas según el enfoque de la Unidad de Acciones a Implementar son:

1. Evaluación del servicio
2. Protocolo de atención
3. Medios de comunicación para conocer los beneficios de ventas corporativas
4. Oportunidades de mejora
5. Calidad en los procesos

Ante esta línea de trabajo y bajo una debida planificación es necesario estructurar de manera clara un proyecto de crecimiento y fortalecimiento del servicio que se esté dando en este momento en las empresas comerciales incluidas en este proyecto de investigación; por lo tanto, se considera necesario robustecer las condiciones de atención y asistencia que se ofrece actualmente e incluirlas dentro de un plan de mejoramiento continuo que sea percibido por los visitantes y por otras empresas.

Para la aplicación de esta unidad de análisis, se le consultó a los entrevistados, sobre las oportunidades de mejora que se presentan en un departamento de ventas corporativas, así como algunos medios de comunicación que permitan mantenerse en contacto con el cliente

### **Categoría 1. Evaluación del servicio**

#### **Descripción**

Uno de los puntos más delicados en una empresa es el servicio al cliente, ya que un mal servicio brindado a una persona puede causar molestias, quejas en redes sociales, difusión ante la familia y amigos, creándose así una mala reputación, de ahí la importancia de mantener un equipo de trabajo altamente capacitado y dirigido a una excelente atención al cliente, así como estar evaluando el servicio.

En las siguientes respuestas se puede apreciar la percepción que se maneja con respecto al servicio al cliente y algunas observaciones, así como algunos medios para aplicar la evaluación del servicio ofrecido:

“Correos, WhatsApp corporativo, redes sociales, página web”. (Entrevistado n.º 1, Empresa Almacén La Corona).

“Por medio de encuestas, con la frecuencia de compras se conoce el nivel de fidelización y satisfacción del cliente”. (Entrevistado n.º 2, Empresa Almacén La Corona).

“Correos, WhatsApp corporativo, redes sociales, página web”. (Entrevistado n.º 3, Empresa Almacén La Corona).

“Correos, redes sociales, página web”. (Entrevistado n.º 4, Empresa Almacén La Corona).

“Excelente servicio”. (Entrevistado n.º 5, Empresa Almacén La Corona).

“Variedad en los productos”. (Entrevistado n.º 6, Empresa Almacén La Corona).

### **Análisis**

Según las repuestas emitidas por las personas entrevistadas, se detectó la necesidad de establecer un proceso de evaluación del servicio brindado por el personal que conforma el Departamento de Ventas, al igual otras áreas, que permitan fortalecer la línea de contacto y servicio, tales como:

1. Atención mediante Correos, WhatsApp corporativo, redes sociales, página web
2. Encuestas, con la frecuencia de compra se conoce
3. Variedad en los productos
4. Productos de temporada, descuentos permanentes
5. Correos, WhatsApp corporativo, redes sociales, página web

Los clientes en este punto del proceso de compras tienen mucho que considerar. Deben determinar qué solución es la más confiable, asequible, la de más alta calidad y mayor rendimiento. Buscan razones para entender por qué una solución tiene más beneficios que la otra.

En Actualidad Empresa (2019), se lee lo siguiente:

Los consumidores no buscan exhaustivamente información sobre las marcas, ni evalúan sus características o toman una decisión de peso sobre cuál adquirir. Son, por lo contrario, receptores pasivos de información cuando ven anuncios por televisión o impresos. La repetición de los anuncios da lugar a la familiaridad con la marca, más

que convicción por la marca. Los consumidores no forman una actitud hacia una marca, sino que la relacionan porque les resulta familiar. Después de la compra, es posible que ni siquiera la evalúen, debido a que no están involucrados con el producto.

Por esta razón, se considera primordial que las empresas comerciales puedan estimular el proceso de evaluación del servicio recibido y que puedan, de la misma forma, generar un comentario acerca de los productos adquiridos y los que no existían, para tomarlo como referencia en los procesos de compra a través del área respectiva, y así garantizar la existencia del producto posteriormente, y hacerlo del conocimiento al interesado.

## **Categoría 2. Protocolo de atención**

### **Descripción**

De acuerdo con las preguntas planteadas en esta unidad de análisis y en la categoría Protocolo de atención, se dan a conocer las respuestas emitidas por las personas encuestadas, las cuales evidencian la condición que se presenta en cada una de ellas, con el objetivo de ser analizadas para este proyecto de investigación:

“A los clientes corporativos les gusta una atención más personalizada”. (Entrevistado n.º 1, Almacén La Corona).

“Las redes sociales son hoy en día la mejor forma de llegar a todos los rincones del país, pero se debe establecer un protocolo de atención”. (Entrevistado n.º 2, Almacén La Corona).

“Excelente servicio, atención y acompañamiento”. (Entrevistado n.º 3, Empresas Almacén La Corona).

“Creación de catálogos digitales para establecer un protocolo de atención a través de diferentes medios digitales”. (Entrevistado n.º 4, Empresa Almacén La Corona).

“Atención personalizada y precio especial que se dé a conocer a través de protocolos de atención”. (Entrevistado n.º 5, Empresa Almacén La Corona).

## **Análisis**

Según las repuestas emitidas por las personas entrevistadas, se detectó la necesidad de establecer protocolos de atención que fortalezcan la línea de contacto para, a su vez, establecer la línea de ventas corporativas, tales como:

1. Establecer una línea de medición al envío y respuesta a través de los correos electrónicos enviados bajo un protocolo de atención.
2. Utilizar respuestas a través de mensajería rápida como el WhatsApp o Messenger bajo la calidad del servicio brindado.
3. Atención personalizada y precio especial que se dé a conocer a través de protocolos de atención.
4. A los clientes corporativos les gusta una atención más personalizada.

Los protocolos de atención establecen un lineamiento para el servicio que se le ofrece a los clientes activos y a los potenciales, a través de este documento se genera una estructura de acompañamiento y guía para la persona que lo utiliza, garantizando con esto abarcar la totalidad de la información y evacuar cualquier consulta planteada por alguno de ellos.

En Actualidad Empresa (2019), se lee lo siguiente:

El especialista en *marketing* necesita desarrollar estrategias que ayuden al consumidor en el aprendizaje acerca de los atributos y clase de producto, la importancia relativa de estos atributos y la permanencia de su marca en los atributos de más importancia. Por tanto, debe diferenciar las características de su marca.

Por lo supracitado, es necesario que la persona encargada del proceso de ventas cuente con la información a la mano y en ella se establezca la estructura para atender a un cliente a través de diferentes medios de comunicación, que cuente con la cantidad y descripción de los productos que ofrece la empresa, así como los beneficios, descuentos y regalías a ofrecer, según la temporada o estrategia a seguir.

### **Categoría 3. Medios de comunicación para conocer los beneficios de ventas corporativas**

#### **Descripción**

Según las encuestas aplicadas, se puede evidenciar los diferentes medios de comunicación para brindar información, y de qué manera se facilita dar a conocer los beneficios con los que cuenta el Departamento de Ventas Corporativas a los clientes potenciales.

“Correos, WhatsApp corporativo, redes sociales, página web”. (Entrevistado n.º 1, Empresa Almacén La Corona).

“Por medio de encuestas, con la frecuencia de compras se conoce el nivel de fidelización y satisfacción del cliente”. (Entrevistado n.º 2, Empresa Almacén La Corona).

“Utilizar un catálogo para los clientes o población empresarial meta. Visitas a las empresas y contacto por medio digital”. (Entrevistado n.º 3, Empresa Almacén La Corona, Alajuela).

“Principalmente el medio digital, correo electrónico y Redes Sociales”. (Entrevistado n.º 4, Empresa Almacén La Corona, Alajuela).

“*E-mail marketing*”. (Entrevistado n.º 5, Empresa Almacén La Corona).

“Medios sociales, ferias, campañas telefónicas, mensajes de texto”. (Entrevistado n.º 6, Empresa Almacén La Corona).

“Experiencia del cliente, trabajo de campo, publicidad y venta agresiva”. (Entrevistado n.º 7, Empresa Almacén La Corona).

“Servicio a domicilio, atención personalizada, lista de precios diferenciada, catálogos virtuales y compras en portal corporativo”. (Entrevistado n.º 8, Empresa Almacén La Corona).

“Base de datos, datos de inteligencia de negocios, perfil del consumidor”. (Entrevistado n.º 9, Empresa Almacén La Corona).

## **Análisis**

Según las repuestas emitidas por las personas entrevistadas, se detectó la necesidad de establecer medios de comunicación que fortalezcan la línea de contacto para, a su vez, fortalecer la línea de ventas corporativas, tales como:

1. Establecer una línea de medición al envío y respuesta a través de los correos electrónicos enviados.
2. Utilizar respuestas a través de mensajería rápida como el WhatsApp o Messenger.
3. Catálogos de productos de manera digital.
4. Excelencia en el servicio.
5. Procesos que midan la calidad del servicio brindado.
6. Valorar los precios que se ofrecen en los productos.
7. Opciones de información a través de las redes sociales.
8. KPI de mejores prácticas para ayudar a medir la lealtad de los clientes y proporcionar orientación para un análisis de KPI en profundidad. Esto ayudará a identificar si hay problemas de lealtad por parte del cliente y proporcionará un conocimiento profundo para tomar decisiones estratégicas informadas sobre cómo mejorar la lealtad del cliente.

Ante las respuestas emitidas por las personas entrevistadas, se observa la necesidad de adquirir herramientas de fácil acceso para poder comprender cuáles son las fortalezas y debilidades existentes en los procesos de ventas y captación de nuevos clientes para implementar estrategias que contribuyan a maximizar la tasa de éxito en ventas y captación de clientes que perduren en el tiempo, al contar con información sobresaliente para su seguimiento.

El escenario ideal que se busca con la adquisición de estas herramientas es conseguir una alta adquisición y retención de clientes, así como una buena participación de cartera, y se minimice la deserción de clientes existentes; por todo eso es primordial que las empresas actuales puedan contemplar, dentro de sus adquisiciones, las herramientas necesarias para realizar esta medición y acceso a la información.

## **Categoría 4. Oportunidades de mejora**

### **Descripción**

De acuerdo con los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones actuales se considera necesario establecer a corto, mediano y largo plazo estrategias de mejoramiento en cada uno de ellos, con el propósito de establecer una línea de fortalecimiento que permita visualizar una empresa sólida y con objetivos claros.

“El estar siempre anuente a ofrecer más variedad a un cliente, nunca deja de ser un seguimiento a las ventas, aunque ya se hayan realizado, es dar un valor agregado”. (Entrevistado n.º 1, Empresa Almacén La Corona).

“Acceso a productos directamente de la bodega central, facilidad para realizar los movimientos de productos entre almacenes directamente por el vendedor corporativo. (Entrevistado n.º 4, Empresa Almacén La Corona, Alajuela).

“Innovación constante de la tecnología, capacitaciones, ferias con clientes”. (Entrevistado n.º 2, Empresas Almacén La Corona).

“Menos trabajo operativo, más trabajo de estrategia”. (Entrevistado n.º 5, Empresa Almacén La Corona).

“Más diálogos con los departamentos”. (Entrevistada n.º 6, Empresa Almacén La Corona).

“Apertura de mercados nuevos, comunicación con el área comercial y compras, constante búsqueda de renovación e innovación en productos, formas de pago y mecanismos de fidelidad a largo plazo y estudios de competencia”. (Entrevistado n.º 6, Empresa Almacén La Corona).

“Logística de entrega, *stock* de los productos, productos poco atractivos”. (Entrevistado n.º 7, Empresa Almacén La Corona).

### **Análisis**

Considerando que las empresas actuales buscan en todo momento una forma de mejorar y crecer en su ámbito, se estimula de manera permanente la búsqueda de la calidad en los productos que ofrecen, la claridad en la estructura administrativa y operacional, la identificación

y claridad en la línea de trabajo que establezca aquellos procesos y pasos a seguir, y mantener de una manera activa aquellas estrategias de mejora en cada una de sus etapas.

Es por esta razón que Lerma (2011) afirma que la calidad:

Es un sistema y proceso de mejora continua, donde participan todos los integrantes y aspectos de una organización, para satisfacer las expectativas y requisitos actuales y futuros de los clientes (internos y externos), haciendo bien las cosas desde el principio y por siempre. (p. 232).

Al ser la calidad un proceso de mejora continua es importante conocer si en realidad la utilización de este sistema contribuye a la disminución de los tiempos de espera de los clientes e identificar las mejoras requeridas para que su calidad no disminuya. Dentro de las oportunidades de mejora es necesario definir aquellas acciones que actúen como tácticas para mantener la línea de mejoramiento continuo dentro de las áreas que conforman estas entidades.

Para Munuera y Rodríguez (s. f.), la estrategia empresarial se define como:

Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de múltiples grupos participantes en ella. (p. 34).

De forma similar, Lerma (2011) define el término “estrategia”: “Las estrategias son cursos amplios de acción, que orientan el trabajo a realizar para el logro de los objetivos que pretende la organización e incluyen la asignación de recursos” (p. 70).

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento. Pueden ser de muchos tipos: organizativas, administrativas, técnicas, tecnológicas, entre otras; en concreto, en nuestro caso, las medidas del plan deben tener como objetivo la mejora del rendimiento del servicio y el grado de satisfacción que generemos con los clientes activos y potenciales.

Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos. Un plan de mejora a nivel organizacional debe redundar en una mejora constatada del nivel de servicio, valor en

la atención, acompañamiento y calidad en las acciones que se promuevan para hacer crecer y fortalecer la cartera de clientes existentes.

Para que sea eficaz, un plan de mejora requiere ciertas condiciones previas:

- El convencimiento de que la mejora es posible
- El liderazgo del equipo directivo

## **Categoría 5. Calidad en los procesos**

### **Descripción**

De acuerdo con las preguntas planteadas en esta unidad de análisis y en la categoría Calidad en los procesos, se dan a conocer las respuestas emitidas por las personas encuestadas, las cuales evidencian la condición que se presenta en cada una de ellas, con el propósito de ser analizadas.

“El estar siempre anuente a ofrecer más variedad a un cliente, nunca deja de ser un seguimiento a las ventas, aunque ya se hayan realizado, es dar un valor agregado”. (Entrevistado n.º 1, Empresa Almacén La Corona).

“Innovación constante de la tecnología, capacitaciones, ferias con clientes”. (Entrevistado n.º 2, Empresas Almacén La Corona).

“Menos trabajo operativo, más trabajo de estrategia”. (Entrevistado n.º 5, Empresa Almacén La Corona).

“Más diálogos con los departamentos”. (Entrevistada n.º 6, Empresa Almacén La Corona).

“Apertura de mercados nuevos, comunicación con el área comercial y compras, constante búsqueda de renovación e innovación en productos, formas de pago y mecanismos de fidelidad a largo plazo y estudios de competencia”. (Entrevistado n.º 6, Empresa Almacén La Corona).

### **Análisis**

Chace, Jacobs y Aquilano (2014) definen los servicios “como un proceso intangible que no se pesa ni se mide” (p. 8).

El servicio en la actualidad ha tomado un rol importante para la compañía debido a la alta competencia en el mercado, las organizaciones se enfocan en retener al cliente ofreciendo una atención en donde impera la amabilidad, la honestidad, la formalidad, el profesionalismo, la eficacia y la eficiencia, entre otros, son términos que describen características positivas que, por ende, terminan atrayendo a nuevos clientes. Todas estas características van a influir en la obtención de clientes leales, también va a determinar el éxito de la organización, es decir, que, en términos generales, la atención y el servicio de calidad representan una ventaja competitiva para el negocio.

Según el blog Significados (2019), el significado de calidad es:

La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición.

La calidad, en relación con los productos y / o servicios tiene varias definiciones, como que el producto se ajuste a las exigencias de los clientes, el valor añadido, algo que no tienen los productos similares, la relación costo / beneficio, etcétera.

Los servicios asociados al producto, los servicios añadidos a la prestación del producto y del servicio, como son el servicio posventa, el servicio y asistencia técnica o la atención al cliente son en sí mismos caracteres de la calidad del producto y servicio.

## **Interpretación de Datos**

El análisis del incremento de la cartera de clientes refleja cuáles medios de comunicación son los más apropiados para dar a conocer al Departamento de Ventas Corporativas, tomando en cuenta la importancia de tener un equipo de trabajo altamente calificado y preparado para ofrecer un alto nivel de servicio al cliente.

Es importante mencionar que se cuenta con una base de datos, lo cual es fundamental para brindar un seguimiento al cliente en el proceso de la venta, y reforzar los KPI de mejores prácticas para ayudar a medir la lealtad de los clientes, ya que se puede notar, por medio de un seguimiento de venta, un trato diferenciado.

La afectación del servicio al cliente se puede medir con la aplicación de encuestas, entrevistas previamente elaboradas, consultándole al consumidor los diferentes factores influyentes en el momento de realizar la compra. Es así que en la presente investigación se revela como parte de una observación de un encuestado, la implementación de esta herramienta.

En la actualidad, los medios de comunicación son los principales elementos para brindar la información necesaria y en menor tiempo, los resultados en esta investigación arrojan datos interesantes para aplicar ventas corporativas, evidenciando que las redes sociales son el principal canal de comunicación.

La fidelización de clientes es todo un reto para la empresa, sin embargo, se observan algunas características o beneficios que han hecho diferente al Almacén La Corona de la competencia; también se aprecian algunas recomendaciones para mantener un mayor nivel de fidelización.

Para que un cliente se considere mayorista, debe cumplir una serie de requisitos que lo hagan diferenciarse de un cliente minorista. Actualmente, la empresa donde se realiza la investigación cumple con esta lista de requisitos, los cuales ya están previamente identificados por los colaboradores de la compañía.

El tema de beneficios de un cliente mayorista es la principal característica de atracción para los consumidores, lo que se puede notar en las respuestas obtenidas, además de que ya la

empresa cuenta con algunos de ellos, como también se puede observar algunas recomendaciones sugeridas por colaboradores para la implementación, como lo es el tema de regalías.

Al existir un Departamento de Ventas Corporativas en Almacén La Corona, este brinda un servicio personalizado a la base de datos actualmente activa y que cumple con los requisitos que se les solicita, por ejemplo, la compra mayor al monto ya está establecido y por lo que se le considera mayorista.

Con respecto al acompañamiento en el proceso de compra, es importante destacar la influencia que tiene la utilización de las redes sociales, así como un servicio preferencial y personalizado que lo diferencie en el mercado de las demás empresas. Actualmente, Almacén la Corona cumple con este requisito y con la atención de los clientes mayoristas.

El proceso de la información de los productos es fundamental para los clientes, pues es a ellos a quienes se les debe presentar los nuevos productos, tendencias, promociones, descuentos; por lo tanto, a manera de observaciones de los encuestados y considerándolo necesario, se solicita la implementación de herramientas efectivas que abarquen esta información.

Como se indica con respecto al acompañamiento de las necesidades que presentan los clientes existentes y potenciales, Almacén La Corona ya cuenta con el Departamento de Ventas Corporativas, el cual brinda un servicio personalizado, lo que ha vuelto más atractiva esta empresa, y los clientes que ya conocen de este departamento se sienten satisfechos, por lo tanto, es importante mantener esta línea y la comunicación con el consumidor.

Se puede mencionar, basados en las herramientas para incrementar una cartera de clientes, la actualización y manejo de las bases de datos. Como se ha indicado en párrafos anteriores, Almacén La Corona ya cuenta con una base de datos activa, que se debe fortalecer y alimentar constantemente. Según las respuestas de los entrevistados, para la actualización de esta información es importante la utilización de la tecnología por medio de las diferentes redes sociales.

Es importante mencionar con respecto a las acciones, que se debe implementar que las empresas y los colaboradores cumplan con una serie de lineamientos y políticas; por esa razón es importante señalar la existencia de la evaluación del servicio ofrecido, cual es el protocolo para seguir la atención al cliente, medios de comunicación para estar más cerca de él, así como oportunidades de mejora y la calidad de los procesos.

Cabe destacar que en la evaluación de los datos, en cuanto al servicio al cliente ofrecido por parte del Departamento de Ventas Corporativas y el resultado de las encuestas aplicadas, se determina que actualmente se brinda un buen servicio, por ello es importante llevar de la mano este servicio con el seguimiento de compra a los clientes con estas dos herramientas, fundamentales para buenos resultados en una posible evaluación de KPI.

No obstante, para la aplicación del servicio al cliente debe existir un protocolo de atención al cliente, y según las encuestas aplicadas se puede determinar que el cliente en la actualidad busca un servicio personalizado, una atención y compañía en su proceso de compra, por eso se debe mostrar un mayor interés por parte del asesor corporativo al brindar la información respectiva en el tiempo solicitado, y debe lograr mantener la satisfacción del cliente que actualmente se tiene.

Los clientes corporativos del Almacén La Corona necesitan mantenerse actualizados con la información y beneficios que se manejan en la plataforma de ventas corporativas, y por los resultados obtenidos se determina la importancia de catálogos digitales de los productos al cien por ciento, así como la implementación de servicios que midan la calidad de servicio, con el fin de poder determinar cuáles son las oportunidades de mejora que se presentan.

A pesar de que los clientes tanto internos como externos se encuentran satisfechos por el servicio que ofrece el Departamento de Ventas Corporativas, existen oportunidades de mejora, lo cual, con implementación de nuevas medidas, se puede alcanzar un mayor nivel de venta y satisfacción del consumidor, maximizando de esta manera la calidad en los procesos.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el quinto capítulo del presente proyecto de investigación se desarrollan las conclusiones y recomendaciones generadas a lo largo de este proceso. En primera instancia, se enfatizará en los resultados obtenidos con el propósito de dar respuesta a los objetivos y a la pregunta de estudio, ambos planteados en el capítulo primero. En la segunda parte de este capítulo, se destacarán las recomendaciones encontradas a través de este proceso.

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación, la línea de investigación era guiada por el planteamiento del problema, luego por la justificación, seguido de los antecedentes y, posteriormente, por el objetivo general y los específicos. Así mismo, la investigación se basó en un enfoque de tipo cualitativo, por lo que se desarrolló un cuestionario como instrumento para la recolección de datos, el cual fue utilizado para guiar las entrevistas realizadas a la muestra de estudio. Producto de las respuestas recibidas, se desglosan las categorías de análisis, las cuales se compararon con la teoría planteada en el marco teórico de la investigación y se generaron criterios al respecto.

### **Conclusiones de la investigación**

Según los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas, se dan a conocer las siguientes conclusiones:

Se concluye que existen diferentes medios de comunicación para dar a conocer información sobresaliente a clientes activos y potenciales, para que puedan optar por compras de temporada, o bien, promociones (correo electrónico, WhatsApp, Instagram, páginas electrónicas de las empresas consultadas).

Por otro lado, se concluye que las empresas consultadas cuentan con herramientas similares como correo electrónico y WhatsApp para dar a conocer a los clientes las ofertas y mercadería de recién ingreso, y así estos puedan visitar las tiendas.

Se determina que la mayoría de las personas entrevistadas reconocen el valor del servicio al cliente y la calidad, lo cual se debe ofrecer en todo momento a las personas que

visitan las tiendas. También valoran el buen servicio cuando plantean alguna consulta vía telefónica.

Se concluye que la mayoría del personal de ventas que conforman una sucursal conoce ampliamente la importancia para que un cliente se sienta satisfecho con la compra y el servicio recibido.

Acorde con los resultados obtenidos, también se determina que algunas de las empresas consultadas cuentan con protocolos de atención ante el servicio que se ofrece de manera presencial, vía correo electrónico o vía telefónica.

Los colaboradores de cada una de las sucursales de las empresas consultadas cuentan con uniforme y la identificación, para garantizar que los clientes puedan distinguirlos y llamarlos por su nombre.

Igualmente, se determina que las empresas cuentan con base de datos con los clientes que visitan las sucursales y se incluyen los aspectos más sobresalientes tales como: nombre completo, número de cédula, fecha de la compra, bienes adquiridos, vendedor que le atendió, correo electrónico, número de teléfono o móvil.

También se determinó que, al promover una línea de trabajo basada en un buen servicio, se estimula el fortalecimiento del equipo de trabajo y el apoyo en momentos en los que las tareas y responsabilidades aumentan.

La cantidad de personal para dar atención a los clientes de manera interna es suficiente y cuando es temporada este es reforzado; sin embargo, no se cuenta con el personal suficiente para respaldar las ventas corporativas.

La calidad de los procesos de inducción y proceso de ventas se maneja a través de la jefatura directa del área, para darles las herramientas suficientes a los asesores de ventas a modo interno y corporativo.

Se concluye, a nivel general, que el servicio al cliente ofrecido actualmente es bueno. Se obtienen repuestas y recomendaciones por parte de los encuestados para seguir bajo la misma línea de trabajo que se está realizando en este momento.

Se logra concluir, en respuesta al planteamiento del problema, que existe una carencia a nivel de marketing, pues a pesar de que muchas empresas conocen sobre el Departamento de Ventas Corporativas y se encuentra satisfecho por el servicio ofrecido, existe también un gran mercado meta, el cual aún no ha logrado abarcar por falta de publicidad y mercadeo.

### **Recomendaciones**

Según los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas, se dan a conocer las siguientes recomendaciones dirigidas al director de la Empresa, Departamento de Mercadeo, Departamento de Tecnología e Informática, Departamento de Compras y Jefatura de Ventas Corporativas:

Se le recomienda al director de la empresa:

- Se recomienda facilitar firma digital a la Jefatura del Departamento de Ventas Corporativas para poder aplicarla en licitaciones en las empresas públicas, enfocado en el plan estratégico de este proyecto, con el propósito de ampliar las opciones a nivel de participación en licitaciones a nivel de Gobierno, y optar por mayores opciones de clientes a nivel institucional.
- Se recomienda considerar la participación al cien por ciento en el Sistema de Compras Públicas (SICOP), como plataforma tecnológica de uso obligatorio de la Administración Central para la contratación administrativa, con el propósito de llevar a cabo este plan estratégico enfocado en ampliar las opciones a nivel de Gobierno y extender las alternativas existentes de participación, según el producto o servicio requerido.
- Se recomienda categorizar por cada departamento del almacén los productos o principales líneas y así generar un descuento más atractivo y diferenciado para los clientes corporativos, con el objetivo de que puedan conocer un amplio catálogo de

productos y descuentos donde puedan acceder a ellos, tomando en consideración que entre todos los artículos que se manejan en el almacén, hay diferentes costos y ganancias.

La categorización se puede realizar por departamento o por artículo, es decir, el descuento no va a ser el mismo para toda la compra realizada por el cliente, dependiendo del artículo así será el margen de descuento, esto hace a la empresa más atractiva y al cliente más satisfecho.

- Se recomienda a corto plazo (tres meses) que la empresa pueda contemplar dentro de la contratación del recurso humano a una segunda persona para que apoye y pueda dar el soporte al encargado de ventas corporativas de cada almacén en las temporadas altas, en las cuales este recurso es necesario para reforzar las horas de trabajo y seguimiento, esta es una manera más efectiva de atención personalizada.
- Se recomienda a largo plazo (un año) una segunda persona para apoyar dentro del almacén mientras el encargado de ventas corporativas visita y concreta nuevos clientes fuera del almacén, en la zona respectiva, esto con el fin de que siempre esté una persona cubriendo la atención al cliente mayorista dentro del almacén y de, estratégicamente, buscar más clientes que aún no visitan el almacén porque no lo conocen.
- Se recomienda a corto plazo (tres meses) facilitar servicio de transporte sin costo adicional a los 15 km de distancia de cada almacén, para brindarle al cliente el acceso de transporte desde este lugar, esto para ofrecer un mayor acceso y agilizar, aún más, el traslado de su mercadería.
- Se recomienda a largo plazo (un año), cuando se participa en licitaciones, realizar el envío ya que es requisito, así como una ruta por zona cada 15 días, valorando los montos de compras de clientes potenciales para poder realizarlo. Así se garantiza que cada una de las empresas en las cuales queda adjudicada la empresa entregue los productos en el sitio.

Se le recomienda al Departamento de Mercadeo:

- Se recomienda dar mayor publicidad al Departamento de Ventas Corporativas en redes sociales, vallas publicitarias, *mupis*, pautas televisivas, con el propósito de establecer un mayor posicionamiento de la marca, de los descuentos, las ofertas y opciones de compra para los clientes activos y potenciales, ya que esta es la razón de ser del plan estratégico.
- Se recomienda facilitar y actualizar catálogo con productos y precios por cada departamento del Almacén La Corona, con el propósito de que los clientes activos y potenciales puedan contar con la descripción de productos existentes y precios que se ofrecen para cada uno de ellos; así mismo, lograr mantener a estas personas actualizadas en cuanto a información sobresaliente.
- Dar a conocer, por medio de una campaña publicitaria, el Departamento de Ventas Corporativas y algunos de sus beneficios, con el objetivo de posicionar esta empresa bajo la línea de ventas al por mayor e incluirlas en el proceso de compras tanto a nivel privado como público, garantizando un mayor acompañamiento y seguimiento en el proceso de compras, enfocado y en línea con un plan estratégico de dar mayor publicidad.
- Realizar un volante o afiche para entregar en empresas y dar más visibilidad del Departamento de Ventas Corporativas, con el propósito de que cada una de las empresas interesadas pueda realizar alguna compra, tengan acceso al área de ventas respectivas y sean atendidas por las personas a cargo de estos trámites mayoristas, y tengan acceso a los beneficios.
- Se recomienda realizar un programa de visitas, trabajo de campo, entregando a las principales empresas de la GAM, un volante con el nombre y número telefónico del asesor corporativo del almacén más cercano, así como algunos de los principales beneficios.
- Dar cursos a los clientes activos y potenciales del Departamento de Ventas Corporativas, por ejemplo: decoración, manualidades, jardinería, con cupo limitado, de manera que el cliente corporativo se sienta motivado, pues es a través de esta iniciativa

se siente parte de la empresa comercial y genera criterios de valor que aumentan el grado de alianza y fidelidad para con la empresa.

- Se recomienda organizar actividades alusivas a las temporadas, por ejemplo, en fechas de mayor afluencia de personas, con empresas públicas y del sector privado, por lo que se puede aprovechar para la entrega de material informativo, brochures y material publicitarios. Se aprovecha para dar a conocer los beneficios que tienen los clientes al formar parte de la empresa de manera corporativa, las opciones de descuentos y compras mayoristas.
- Se recomienda crear encuestas mediante las cuales se evalúe el servicio recibido y que, de igual forma, los encuestados puedan generar un comentario acerca de los productos que se adquirieron y los que no existían, lo anterior para tomarlo como referencia en los procesos de compra a través del área respectiva, para garantizar la existencia del producto posteriormente y hacerlo del conocimiento del interesado.

Se le recomienda a la Jefatura del Departamento de Tecnología e Informática:

- Se recomienda configurar los teléfonos y computadoras de los asesores corporativos con una respuesta automática del horario de atención, esto para brindar un mejor servicio y atención al cliente, retomar las llamadas y mensajes realizados a través de los clientes y comunicarse con ellos en un tiempo efectivo.
- Configurar una plataforma digital, donde los clientes puedan visualizar los diferentes productos del Almacén La Corona, así como poder realizar pedidos en línea, esto garantiza clientes satisfechos que cuentan con los productos en tiempos efectivos sin necesidad de trasladarse y bajo los estándares de calidad y supervisión hasta que llegue a sus manos.
- La herramienta tecnológica brinda a la Administración la oportunidad de asignar prioridades a las posiciones de atención, con la finalidad de atender a la mayor brevedad posible aquellos trámites considerados rápidos y menos complejos, para que, de este

modo, se pueda agilizar la atención y evitar los extensos tiempos de espera por parte de los clientes, lo cual promueve un nivel de satisfacción y posicionamiento de la empresa.

Se le recomienda al Departamento de Compras:

- Se recomienda facilitar una lista de productos al Departamento de Ventas Corporativas con imágenes de lo nuevo y lo que está por ingresar para temporadas y fechas especiales como el Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño, Día de San Valentín, con el fin de tener mayor visibilidad de los artículos y ofrecer con anterioridad a los clientes, incluso poder tener una orden de compra antes de que el producto llegue.
- Brindar apoyo y considerar cuando se participa en una licitación, en caso de no tener un producto, poder obtenerlo para tener mayor participación en las empresas, así como más posibilidades de ganar los concursos de licitaciones.

Se le recomienda a la Jefatura de Ventas Corporativas:

- Se recomienda una guía de entrenamiento, así como un manual de funciones del Departamento de Ventas Corporativas, para dar claridad de los cargos a realizar cuando existe una nueva contratación de personal, esto con el fin de brindar una efectiva capacitación.
- Se recomienda establecer dentro de su normativa de ventas los requerimientos que debe cumplir un cliente mayorista para poder disfrutar de los beneficios que la empresa le ofrece, con el propósito de mantener claridad en cada uno de los aspectos a cumplir y tenerlos debidamente documentados.
- Realizar encuestas automáticas a la base de datos corporativa posterior a la compra del cliente, para formular una estrategia de ventas en la cual se garantice un nivel de fidelidad por parte de la plataforma activa, a través de un trato más personalizado, seguimiento de las compras realizadas y un asesoramiento ante las compras futuras, con el propósito de mantener a clientes activos mucho más identificados.

Cabe mencionar, a manera de recomendación, que se debe mantener y reforzar el servicio al cliente, ya que actualmente se encuentra en un buen nivel, lo cual es positivo, y si a futuro aumenta la cartera de clientes, no descuidar el servicio ofrecido hasta el momento.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

En este capítulo se desarrolla un plan estratégico de mercadeo para Almacén La Corona, con el fin de posicionar al Departamento de Ventas Corporativas entre las empresas del sector público y privado de la GAM, incrementar la cartera de clientes, lograr una satisfacción en las compras realizadas por el consumidor a través del fortalecimiento del servicio al cliente y la publicidad. Esto permitirá fortalecer la relación con clientes existentes, así como captar nueva clientela, contribuyendo de esta forma a la rentabilidad financiera de la empresa.

Se utiliza la información obtenida mediante las entrevistas a profundidad y el cuestionario aplicado a clientes actuales del Almacén La Corona, así como a personal de la empresa. La investigación realizada permitió determinar en cuáles aspectos debe centrarse la empresa para poder alcanzar el principal objetivo, que es dar a conocer el Departamento de Ventas Corporativas.

### **Establecimiento de objetivos de mercadeo**

En este apartado se propone un plan de mercadeo para la empresa Almacén La Corona, el cual abarca los siguientes objetivos:

- 1- Desarrollar una estrategia para atraer nuevos clientes corporativos, de manera que se vea reflejado en un aumento de las utilidades de la empresa.
- 2- Mejorar la visibilidad y el conocimiento de la marca para un mayor posicionamiento en el mercado.
- 3- Comunicar de forma clara y efectiva los atributos y beneficios de los productos mediante el Departamento de Ventas Corporativas.
- 4- Desarrollar mejoras en el tema de servicio al cliente para el crecimiento del negocio.
- 5- Lograr un flujo de compra más sencillo para el cliente en los medios digitales por los que los potenciales clientes corporativos ingresan para aumentar las ventas.

**Nombre del plan estratégico**

Ventas Corporativas, ofreciendo calidad y servicio que usted se merece.

**Descripción del plan estratégico**

Una campaña publicitaria, que muestre la labor realizada por el Departamento de Ventas Corporativas de Almacén La Corona, con el fin de posicionarlo como una marca en las empresas públicas y privadas de la GAM, para así lograr obtener mayor participación en el mercado.

**Propósito del plan estratégico**

Los resultados de la investigación fundamentan la siguiente propuesta estratégica, aplicable a una campaña publicitaria que considere medios acordes con el mercado meta y dirigida hacia el grupo de interés; la idea principal de esta propuesta es poder dar a conocer el Departamento de Ventas Corporativas, así como sus beneficios, ya que el objetivo primordial es posicionarla en el mercado meta y causar un impacto de crecimiento en las ventas.

**Análisis de la situación**

En la actualidad, las empresas andan en busca de un buen trato y servicio al cliente, con productos de calidad y con los mejores precios; sin embargo, la competencia que existe en las empresas, donde influyen de una u otra forma estos tres factores, es alta, por lo tanto, si se busca posicionar un departamento donde se va a brindar servicio, precio y calidad, hay que llevar a cabo una comunicación masiva y efectiva, para causar impacto en el mercado meta.

**Mercado meta**

Las empresas del sector público y privado de la GAM

### **Táctica utilizada**

Esta propuesta va dirigida a las empresas de los sectores público y privado de la GAM, por lo cual el mensaje se enviará a nivel masivo y nacional, utilizando medios o canales de alta frecuencia y alcance. A nivel creativo, se debe desarrollar y aplicar materiales que posicionen a la empresa, además de lograr despertar la necesidad y curiosidad de adquirir y conocer sobre el Departamento de Ventas Corporativas.

El propósito de la campaña publicitaria es dar a conocer el Departamento de Ventas Corporativas de Almacén La Corona y algunos de sus principales beneficios; igualmente, posicionar y fortalecer la imagen de la empresa ante los costarricenses, así como promover la necesidad de incorporarse en la plataforma corporativa.

Para lograr lo supracitado, se utilizarán medios de comunicación masivos (radio y televisión), esta es una forma efectiva de comunicarse hasta el rincón más escondido del país, y se complementará con medios alternativos, como las redes sociales, para fortalecer la campaña.

### **Brief**

Departamento de Ventas Corporativas de Almacén La Corona

### **Objetivos de Comunicación**

#### **Objetivo general**

Desarrollar una propuesta de un plan estratégico publicitario con el fin de que las empresas conozcan al Departamento de Ventas Corporativas de Almacén La Corona, para el I semestre 2020.

### **Objetivos específicos**

Informar al mercado meta sobre el Departamento de Ventas Corporativas de Almacén La Corona y sus beneficios.

Fortalecer la imagen de Almacén La Corona como una empresa reconocida y de trayectoria en el mercado nacional, comprometida con el servicio al cliente de alta calidad.

Brindar la información necesaria al mercado meta, de tal forma que conozcan la importancia y los beneficios de pertenecer a una plataforma corporativa y con una empresa de renombre nacional.

### **Ventaja competitiva**

Ventas Corporativas de Almacén La Corona, una plataforma competitiva y de beneficios para el cliente mayorista.

### **Mercado meta**

Empresas del sector público y privado de la GAM, con un presupuesto definido para la adquisición de un producto, con el fin de minimizar costos, agilizar los procesos de compra, y ofrecer un lugar donde obtengan variedad, calidad, servicio y precio.

### **Principal oportunidad**

Primera campaña publicitaria del Departamento de Ventas Corporativas de Almacén La Corona.

### **Posicionamiento deseado**

Ventas Corporativas de Almacén La Corona, su mejor opción de compra empresarial.

### **Promesa al consumidor**

Ventas Corporativas de Almacén La Corona, un departamento comprometido en brindar una experiencia de compra y servicio al cliente con productos de calidad.

## **Competencia**

Todas aquellas empresas que vendan productos y artículos para el hogar.

## **Medios a utilizar y su justificación**

Alcanzar para el I semestre de 2020, un crecimiento del 15 % de las ventas corporativas, con una frecuencia y alcance efectivos durante y posterior al mes de campaña.

## **Estrategia**

Se utilizará una estrategia de ataque directo con ruido publicitario durante los primeros tres meses en los medios masivos más importantes del país. En la selección de medios se utilizarán: televisión, radio y todo lo que concierne a redes sociales.

## **¿Quiénes?**

El Departamento de Mercadeo, con tres personas divididas en funciones distintas de la siguiente manera: una persona encargada en las redes sociales, y dos personas encargadas de la comunicación publicitaria ATL, radio y televisión.

## **¿Cómo?**

Televisión: Se utilizará este medio de comunicación, es uno de los más utilizados por los costarricenses, y en uno de los canales con mayor *rating* nacional se podrá visualizar *spots* en diferentes horarios, y se anunciarán en programas conocidos.

Radio: Por medio de la radio, en dos emisoras conocidas por los costarricenses, se divulgará una cuña de veinte segundos, así como algunas menciones durante programas, con enfoque en el Departamento de Ventas Corporativas.

Redes sociales: Un canal de distribución como Instagram, Facebook, Twitter, estas son aplicaciones muy utilizadas y sin costo alguno. Se realizarán anuncios, publicaciones y propaganda sobre el Departamento de Ventas Corporativas de Almacén La Corona.

Trasera de buses: Una publicidad muy visible, se instalará un anuncio en la parte trasera del bus, esto se pondrá en cincuenta unidades de las principales líneas de la GAM.

Landmark o vallas: En el caso de Landmark, se ubicarán dos publicidades estratégicamente sobre las vías de más tráfico de la GAM; seis vallas y tres pantallas Led, en tres principales rutas de la GAM, con un mensaje de Ventas Corporativas.

### **¿Cuándo?**

La campaña se realizará por un período corto entre el mes de enero y febrero, con el fin de darlo a conocer para la principal temporada de Almacén La Corona.

### **¿Dónde?**

El mensaje será expuesto a nivel nacional en televisión, radio, redes sociales, trasera de buses y Landmark o vallas en las vías de más afluencia de tránsito de la GAM.

A continuación, se mostrará la propuesta de la campaña publicitaria con los distintos medios de comunicación seleccionados:

# Televisión

Figura n.º 17

## TV ABIERTA / TELETICA

- Televisión Abierta es el Medio que mayor alcance, el target buscado.
- Se puede generar una estrategia en programas de afinidad como Boca en Boca, Que buena Tarde, Más que Noticias, Telenoticias de diferentes horarios y Telenovelas que tienen un excelente Rating y pueden generar excelentes resultados.
- Periodo del 01 de Enero al 15 de Febrero.

Formato	Inserciones Mensuales	Costo por inserción	Duración	Inversión Total
Spots	Depende de la estrategia y programación	Bases en Tarifario	30 segundos	\$19.000 IVI
Menciones	2 Menciones en Boca en boca	¢907.500 Boca en boca	20 segundos	\$5.500 IVI
	2 Menciones en Que Buena Tarde	¢517.500 Boca en boca		

# Radio

Figura n.º 18



Figura n.º 19



# Trasera de buses

Figura n.º 20



# Landmark o vallas

Figura n.º 21

**OOH / LANDAMARK**

- Los Landmark de gran formato y son un medio de alcance, que funciona para alcanzar el público meta, debemos elegir los puntos tácticamente para lograr el mejor resultado.
- Periodo 01 de Enero al 31 de Enero

Formato	Cantidad mensual	Producto	Costo mes	Inversión Mensual
Landmark	2 ubicaciones	Gran formato	\$7.000 Zapote* \$5.000 Heredia*	\$13.560 IVI



- Ubicación Zapote Rotonda de las Garantías Sociales.



- Ubicación Heredia Centro. Frente a la costado Oeste del Restaurante La Parrillita de Pepe.

## OOH / VALLAS

- Las vallas son un medio de gran formato, tener 1 circuito de vallas rotativo (3 ubicaciones cada 14 días), además de 2 vallas fijas en GAM y 1 en Rural incluyendo impresión e instalación de materiales. Además de 2 pantallas led a elegir por el cliente y una más bonificada.
- Periodo 01 de Enero al 15 de Febrero

Formato	Cantidad	Producto	Inversión Mensual
Valla Rotativa	3 Rotaciones	Gran formato	\$4.068 IVI
Vallas fijas + Producción	2 Ubicaciones GAM (electas por el cliente)	Gran formato	\$5.650 IVI
Vallas Fijas + Producción	1 Ubicaciones Rural (electa por el cliente)	Gran formato	\$1.469 IVI
Pantallas Led	2 Ubicaciones – Spot 10 seg – Frecuencia cada 3 minutos (electas por el cliente)	Pantalla Digital	\$1.130 IVI
Pantallas Led	1 Ubicación Spot 10 seg – Frecuencia cada 3 minutos (electa por el cliente)	Pantalla Digital	BONIFICADA

## ¿Costos?

Los costos se valoran de la siguiente manera:

**Figura n.º 22: Resumen / Inversión**

ESCENARIO 1		ESCENARIO 2	
Formato	Inversión	Formato	Inversión
Traseras Bus	\$ 9.989	Traseras Bus	\$ 9.989
Landmark	\$13.560	Vallas	\$12.317
TV Abierta	\$24.500	TV Abierta	\$24.500
Radio	\$6.581	Radio	\$6.581
TOTAL	\$54.360	TOTAL	\$53.387

### Proyecciones de alcance

Con base en la investigación, y desde un enfoque gerencial es relevante conocer cuánto sería el indicador de crecimiento que se espera, y en el peor de los casos, cuánto sería una proyección de crecimiento baja, esto con el fin de conocer que tan viable puede ser una propuesta de un plan publicitario.

**Tabla 3. Escenario # 1, proyección del 15%**

ALMACÉN	META	15% DE META	PROYECCION
ALMACÉN 2	₡320 000 000	₡48 000 000	₡368 000 000
ALMACEN 3	₡455 000 000	₡68 250 000	₡523 250 000
ALMACÉN 4	₡600 000 000	₡90 000 000	₡690 000 000
ALMACÉN 5	₡630 000 000	₡94 500 000	₡724 500 000
ALMACÉN 6	₡285 000 000	₡42 750 000	₡327 750 000
ALMACÉN 7	₡580 000 000	₡87 000 000	₡667 000 000
ALMACÉN 8	₡620 000 000	₡93 000 000	₡713 000 000
ALMACÉN 9	₡270 000 000	₡40 500 000	₡310 500 000
ALMACÉN 10	₡185 000 000	₡27 750 000	₡212 750 000
ALMACÉN 11	₡630 000 000	₡94 500 000	₡724 500 000
ALMACÉN 12	₡860 000 000	₡129 000 000	₡989 000 000
ALMACÉN 13	₡560 000 000	₡84 000 000	₡644 000 000
ALMACÉN 14	₡700 000 000	₡105 000 000	₡805 000 000
<b>TOTAL</b>	<b>₡6 695 000 000</b>	<b>₡1 004 250 000</b>	<b>₡7 699 250 000</b>

**Tabla 4. Escenario # 2, proyección del 10%**

ALMACÉN	META	10% DE META	PROYECCION
ALMACÉN 2	₡320 000 000	₡32 000 000	₡352 000 000
ALMACEN 3	₡455 000 000	₡45 500 000	₡500 500 000
ALMACÉN 4	₡600 000 000	₡60 000 000	₡660 000 000
ALMACÉN 5	₡630 000 000	₡63 000 000	₡693 000 000
ALMACÉN 6	₡285 000 000	₡28 500 000	₡313 500 000
ALMACÉN 7	₡580 000 000	₡58 000 000	₡638 000 000
ALMACÉN 8	₡620 000 000	₡62 000 000	₡682 000 000
ALMACÉN 9	₡270 000 000	₡27 000 000	₡297 000 000
ALMACÉN 10	₡185 000 000	₡18 500 000	₡203 500 000
ALMACÉN 11	₡630 000 000	₡63 000 000	₡693 000 000
ALMACÉN 12	₡860 000 000	₡86 000 000	₡946 000 000
ALMACÉN 13	₡560 000 000	₡56 000 000	₡616 000 000
ALMACÉN 14	₡700 000 000	₡70 000 000	₡770 000 000
<b>TOTAL</b>	<b>₡6 695 000 000</b>	<b>₡669 500 000</b>	<b>₡7 364 500 000</b>

**Tabla 5 Escenario # 3, proyección del 5%**

<b>ALMACÉN</b>	<b>META</b>	<b>5% DE META</b>	<b>PROYECCION</b>
ALMACÉN 2	¢320 000 000	¢16 000 000	¢336 000 000
ALMACÉN 3	¢455 000 000	¢22 750 000	¢477 750 000
ALMACÉN 4	¢600 000 000	¢30 000 000	¢630 000 000
ALMACÉN 5	¢630 000 000	¢31 500 000	¢661 500 000
ALMACÉN 6	¢285 000 000	¢14 250 000	¢299 250 000
ALMACÉN 7	¢580 000 000	¢29 000 000	¢609 000 000
ALMACÉN 8	¢620 000 000	¢31 000 000	¢651 000 000
ALMACÉN 9	¢270 000 000	¢13 500 000	¢283 500 000
ALMACÉN 10	¢185 000 000	¢9 250 000	¢194 250 000
ALMACÉN 11	¢630 000 000	¢31 500 000	¢661 500 000
ALMACÉN 12	¢860 000 000	¢43 000 000	¢903 000 000
ALMACÉN 13	¢560 000 000	¢28 000 000	¢588 000 000
ALMACÉN 14	¢700 000 000	¢35 000 000	¢735 000 000
<b>TOTAL</b>	<b>¢6 695 000 000</b>	<b>¢334 750 000</b>	<b>¢7 029 750 000</b>

Por lo tanto, y con base a los tres escenarios mostrados, se puede notar, que la inversión inicial del plan publicitario es recuperable, por esta razón se puede aprobar ya que el monto de la publicidad total en el mes de campaña ronda los ¢31 000 000, por lo que se puede apreciar, que es de gran provecho y de incremento en las ventas de cada Almacén.

Si se toma como indicador el crecimiento que puede ocasionar la campaña publicitaria, y que a su vez se tome el porcentaje más pequeño que es del 5%, se puede apreciar que se genera un aporte en las ventas, por esta razón, el realizar una campaña en el mes de la temporada escolar, causa un impacto positivo en el total de las ventas.

## **Lineamiento uso de redes sociales**

Es importante mencionar que las redes sociales son herramientas de uso fácil y directo para mantener actualizado al mercado meta con información sobre saliente de Almacén la Corona, así como del departamento de ventas corporativas, por lo tanto, se debe acatar los siguientes puntos:

- Los activos de la empresa como celular, computadora, son propiedad de la empresa y son una herramienta exclusiva para mantener la comunicación entre Almacén la Corona y los clientes, por lo que deberá ser utilizado para facilitar el desempeño de sus funciones.
- La persona encargada del departamento de mercadeo y que tiene a cargo las redes sociales, es el responsable de custodiar, cuidar y usar de manera correcta los activos para evitar cualquier tipo de daño.
- En caso de robo o pérdida del activo de la empresa, la persona responsable deberá acudir de manera inmediata al departamento de Recursos Humanos.
- No publicar secretos o información confidencial que ponga en riesgo a la empresa.
- Antes de publicar cualquier contenido debe de tener la aprobación del jefe inmediato de marketing.
- Respetar los derechos de propiedad intelectual de terceras personas, no plagiar contenido.
- Cumplir, con las reglas y políticas internas de la empresa.
- Si se encuentra a la persona encargada de redes sociales, utilizando los activos para otras funciones no delegadas, la empresa estará en todo su derecho de tomar las medidas correspondientes al caso.
- Las aplicaciones que se usarán en los activos de la empresa serán instaladas únicamente por el departamento de TI.
- La persona encargada de las redes sociales debe procurar contestar todas las consultas, comentarios de la audiencia.

## REFERENCIAS

- Actualidad Empresa. (2019). *Análisis de los mercados de consumo y la conducta del comprador*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://actualidadempresa.com/>
- Albrechtm J. y Zemke, R. (1990). *Gerencia del Servicio*. Recuperado de: <https://www.iberlibro.com/9789589042342/Gerencia-Servicio-Karl-Albrecht-Ron-9589042341/plp>
- Ameca, J. A. (2014). *Cliente interno y externo en una organización*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/>
- Arnaiz, Y. (2015). *La gestión estratégica de precio para los productos opcionales en las agencias de viajes del polo turístico “Jardines de la Corona”* (Doctor en Ciencias Contables y Financieras). Universidad Máximo Gómez Báez de Ciego de Ávila, El Vedado, Ciudad de la Habana.
- Asesorías en tesis, proyectos, planes de negocios. (2017). *Eficiencia*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de:
- Barrantes, R. (2010). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Barrera, M. (2014). *Prospección comercial en mercados altamente competidores*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12730>
- BSC Designer. (s. f.). *Medición de la fidelidad y la retención de clientes con KPI*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://bscdesigner.com/es/kpis-de-la-lealtad-del-cliente.htm>
- Calderon, L. (16 de agosto de 2013). *Clasedeperiodismo. Ventajas y desventajas de las entrevistas por correo electrónico*. Recuperado de: <https://www.clasesdeperiodismo.com/2013/08/16/ventajas-y-desventajas-de-las-entrevistas-por-correo-electronico/>
- Carmioli, M. y Ortega, E. (2015). *Derecho comparado de la Contratación Pública*. Recuperado de [http://www.liberlex.com/archivos/SCP\\_CR.pdf](http://www.liberlex.com/archivos/SCP_CR.pdf)
- Castillo, R. (2011). *El proceso de la administración de ventas* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos89/proceso-administracion-ventas/proceso-administracion-ventas.shtml>
- Chace, R., Jacobs, R. y Aquilano, N. (2014). *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros*. Recuperado de: [https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi\\_blog/r/Administracion\\_de\\_Operaciones\\_-\\_Completo.pdf](https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi_blog/r/Administracion_de_Operaciones_-_Completo.pdf)

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. México. Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Octava edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Claroipelao. (2012). *El servicio como valor humano*. Recuperado de: <https://claroipelao.blogspot.com>
- Contraloría General de la República. (2011). *Control Interno*. Recuperado de [https://www.pgr.go.cr/wp-content/uploads/2017/04/Actividades-de-control\\_teoría.pdf](https://www.pgr.go.cr/wp-content/uploads/2017/04/Actividades-de-control_teoría.pdf)
- DeConceptos.com. (s. f.). *Concepto de satisfacción*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://deconceptos.com/general/satisfaccion>
- Definición MX. (2013). *Descuento*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://definicion.mx/descuento/>
- Departamento de Gestión Pública-División de la Gestión Pública. Definición Estratégica. *Formulación Presupuestaria 2019, Versión* (3), 3. Recuperado de <file:///C:/Users/Criss/Desktop/Normas%20APA%20Sexta%20Edición.pdf>
- Fallas, T. (2018). *Segmentación de mercados*. In-pulso Brand Planning. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.meic.go.cr/meic/documentos/0d603p1jt/SegmentacionMercados.pdf>
- Galán, M. (27 de abril de 2009). El cuestionario en la investigación [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html?m=1>
- Gallardo, H. (2000). *Elementos de investigación académica*. Recuperado de: <http://www.biblet.ucr.ac.cr/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=30401>
- Gestion.Org. (s. f.). *¿Qué es un mayorista? Definición, tipos y funciones de esta figura tan importante dentro del sistema empresarial*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.gestion.org/que-es-un-mayorista-definicion/>
- Giraldo, M. y Juliao, D. (2016). *Gerencia de Marketing*. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=CNJCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=que+se+entiende+por+precio+mayorista&ots=2t6TwV8wq1&sig=AWIAF7ixwdxOFWT3H7-2xSnL26E#v=onepage&q=que%20se%20entiende%20por%20precio%20mayorista&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=CNJCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=que+se+entiende+por+precio+mayorista&ots=2t6TwV8wq1&sig=AWIAF7ixwdxOFWT3H7-2xSnL26E#v=onepage&q=que%20se%20entiende%20por%20precio%20mayorista&f=false)
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Recuperado de:

- [https://books.google.co.cr/books/about/Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_in.html?id=9UDXPe4U7aMC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books/about/Introducci%C3%B3n_a_la_metodolog%C3%ADa_de_la_in.html?id=9UDXPe4U7aMC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y Productividad*. México, D. F. Editorial: Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <https://seminariodemetodologiadelainvestigacion.files.wordpress.com/2012/03/metodologica-de-la-investigacion-3b3n-roberto-hernandez-sampieri.pdf>
- Herrera, M. (2015). Estrategia de marketing para la empresa Hasbro Latin America Inc. en Costa Rica (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Hintze Jorge (s. f.): Evaluación de los incentivos de productividad para el sector público: una revisión, en “El mejoramiento de la productividad en el sector público”, CLAD, Caracas.
- INCAP. (s. f.). *Sistema de información*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://www.incap.int/sisvan/index.php/es/acerca-de-san/conceptos>
- Joan. (2016). *Gestión de departamentos en la empresa* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blog.cooltra.com/como-gestionar-tu-cartera-de-clientes/>
- Kofman, F. (2012). *La Empresa Consciente*. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=yzc3U6ue\\_tAC&oi=fnd&pg=PT6&dq=valores+de+empresa&ots=CMLQt0dwpw&sig=SC8xy0DyOPTr3BvcBcH3iAhMULU#v=onepage&q=valores%20de%20la%20empresa&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=yzc3U6ue_tAC&oi=fnd&pg=PT6&dq=valores+de+empresa&ots=CMLQt0dwpw&sig=SC8xy0DyOPTr3BvcBcH3iAhMULU#v=onepage&q=valores%20de%20la%20empresa&f=false)
- Koontz, H. y Weihrinch, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. Recuperado de: <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=10127>
- Lerma, A. (2011). *Desarrollo de nuevos productos - Una visión integral* (4ª ed.) México: CENGAGE Learning.
- Ley 7472. (19 de enero de 1995). Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor. Recuperado de: <https://aresep.go.cr/aresep/marco-legal-aresep/leyes-para-los-usuarios/808-ley-promocion-de-competencia-y-defensa-efectiva-del-consumidor>

- López, G. (2013). *Empresas públicas y privadas*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/gpaolALpzd/empresas-publicas-y-privadas>
- López, A. (20 de marzo de 2018). *Fonvirtual. Las encuestas telefónicas; ventajas y desventajas*. Recuperado de: <https://www.fonvirtual.com/blog/las-encuestas-telefonicas-ventajas-y-desventajas/>
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. México: Pearson Education.
- Maíz, A. (2017). *Síguenos en Facebook! Evaluación de las Redes Sociales Corporativas como elemento de marketing*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia. España.
- Marketing XXI. (2019). *Las herramientas del marketing directo*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.marketing-xxi.com/las-herramientas-del-marketing-directo-127.htm>
- Mejías, A. (2018). *Cuida tu dinero*. Recuperado de: <https://www.cuidatudinero.com/13113445/que-son-las-ventas-corporativas>
- Ministerio de Economía y Comercio. (2018). *Segmentación de mercados*. Recuperado de: <https://www.meic.go.cr/meic/documentos/0d603p1jt/SegmentacionMercados.pdf>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Recuperado de: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Moraño, X. (2010). *Estrategias de Posicionamiento*. Recuperado de: <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- Munuera, J. y Rodríguez, A. (s. f.). *Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Nelson, J. (15 de mayo de 2018). *Las estrategias de mercadeo digital que le abrirán puertas a su empresa y como profesional*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/las-estrategias-de-mercadeo-digital-que-le-abriran/DPIBAN7WHZEBFNLD AEZM423ZPY/story/>
- Olivier, E. (s. f.). *Proceso de compras: ¿qué es y cuáles son sus fases?* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.genwords.com/blog/proceso-de-compras>
- Pérez J. y Merino, M. (2011). Definición de compra. Recuperado de: <https://definicion.de/compra/>
- Pérez J. y Merino, M. (2011). Definición de mayorista. Recuperado de: <https://definicion.de/mayorista/>

- Pérez J. y Merino, M. (2011). Definición de minorista. Recuperado de: <https://definicion.de/minorista/>
- Pérez J. y Merino, M. (2011). Definición de producto. Recuperado de: <https://definicion.de/producto/>
- Pérez J., y Merino, M. (2015). Definición de administración de empresas. Recuperado de: <https://definicion.de/administracion-de-empresas/>
- Pérez, J., y Merino, M. (2013). Venta. Recuperado de: <https://definicion.de/venta/>
- Portal Educativo. (2009). *Medios de comunicación*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.portaleducativo.net/septimo-basico/317/Medios-de-comunicacion-masiva>
- Real Academia Española / Asociación de Academias de la Lengua Española (2005). *Diccionario de la Lengua Española*. Bogotá, Colombia: Santillana. (Disponible en [www.rae.es](http://www.rae.es))
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Rozas, A. (2014). Comité de Auditoría. Facultad de Ciencias Contables. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/319657744> El Comite de Auditoria
- Rubio, G. y Uribe, M. (2013). *Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/71013>
- Sanabria, M. (2013). *¿Será un conflicto resolver las quejas y reclamos?* (Alta Gerencia). Universidad Militar. Nueva Granada.
- Santiago, L. (2018). *El impacto de la mercadotecnia en las organizaciones*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.emprendices.co/el-impacto-de-la-mercadotecnia-en-las-organizaciones/>
- Screti, F. (noviembre 2011- enero 2012). Publicidad y Propaganda: Terminología, Ideología, Ingenuidad. *Razón y Palabra*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199524192047.pdf>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. SHCP. (s. f.). *Regalías, asistencia técnica o publicidad*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: [http://omawww.sat.gob.mx/english/Paginas/regalias\\_asistencia\\_tecnica\\_o\\_publicidad.aspx](http://omawww.sat.gob.mx/english/Paginas/regalias_asistencia_tecnica_o_publicidad.aspx)
- Significados. (2019). *Significado de calidad*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.significados.com/calidad/>

- Skaf, E. (2015). *27 Enseñanzas de Philip Kotler, el padre del Marketing Moderno*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://postcron.com/es/blog/philip-kotler-sus-consejos-para-el-marketing-online/>
- Solavera, M. (20 de agosto de 2015). *Cómo sorprender a tus clientes mejorando sus expectativas de compra*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.oleoshop.com/blog/como-sorprender-a-tus-clientes-mejorando-sus-expectativas-de-compra>
- Soria, M. (2017). *Marketing y Promoción en el punto de venta*. Recuperado de: [https://books.google.co.cr/books?id=zcU-DwAAQBAJ&pg=PA71&dq=que+significa+precio+en+promocion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwijkLeQ47rjAhVRuVkKHQ\\_gCpUQ6AEILDAB#v=onepage&q=que%20significa%20precio%20en%20promocion&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=zcU-DwAAQBAJ&pg=PA71&dq=que+significa+precio+en+promocion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwijkLeQ47rjAhVRuVkKHQ_gCpUQ6AEILDAB#v=onepage&q=que%20significa%20precio%20en%20promocion&f=false)
- Soto, E. (2004). *Estrategia para aumentar la capacidad de desarrollo de la Empresa Del Monte en Costa Rica*. (Tesis de Maestría). Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Recuperado de: <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Taipe, J. y Pazmiño, J. (2015). *Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa*. *Dialnet* (2), pp. 167-168. Recuperado de: [file:///C:/Users/Criss/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Dialnet-ConsideracionDeLosFactoresOFuerzasExternasEInterna-5833494%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Criss/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Dialnet-ConsideracionDeLosFactoresOFuerzasExternasEInterna-5833494%20(1).pdf)
- Taylor, E. (2010). *Misión, Visión y Valores*. Recuperado de: <https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/>
- Tecoloco (12 de marzo de 2013). *Capacitaciones en el área de mercadeo y ventas*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.tecoloco.co.cr/blog/capacitaciones-en-el-area-de-mercadeo-y-ventas.aspx>
- Thompson, I. (Septiembre de 2009). *Definición de Cliente*. Blog PromonegocioS net. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Thompson, I. (2019). *El Mercado Meta*. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/mercado/el-mercado-meta-version-pdf.pdf>

- Thompson, I. (septiembre 2010). Tipos de venta [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/venta/tipos-ventas.html>
- Tun Sansores K. L. (11 de marzo de 2014). *Estrategias de ventas desde la mercadotecnia*. Cancún, Quintana Roo: Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/estrategias-de-ventas-desde-la-mercadotecnia/>
- Universidad Juan Pablo II. (2017). *Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia y Desarrollo Humano*. Recuperado de: <http://www.ujpii.ac.cr/course/administracion-de-negocios-con-enfasis-en-gerencia-y-desarrollo-humano/>
- Ulate, I. y Vargas, E. (2014). *Metodología para elaborar una tesis*. Recuperado de: <https://ebooks.uned.ac.cr/product/metodologa-para-elaborar-una-tesis50072875>
- Usín, S. (2013). *Experiencia de compra de los consumidores de centros comerciales en Vizcaya*. (Tesis Doctoral). Universidad del País Vasco.
- Valdés, P. (2019). Proceso de venta: ¿qué es y cómo funciona? Inboundcycle. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/proceso-de-venta-que-es-y-como-funciona>
- Violán, M. (5 de octubre de 2016). *Principales tipos de clientes* (Mensaje en un blog). Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-principales-tipos-de-clientes-del-mercado/>  
<https://www.google.com/search?q=elementos+de+trabajo+definici%C3%B3n&oq=elementos+de+trabajo>
- Yanelys, A. (5 de junio de 2014). *Gestipolis*. Teoría de la evaluación del servicio al cliente. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/teoria-de-la-evaluacion-del-servicio-al-cliente/#mla>

## Apéndice

### Apéndice 1: Cuestionario

1. ¿Cuáles requisitos debe cumplir un cliente para considerarse mayorista?
2. ¿Cuáles herramientas claves utilizaría para incrementar una cartera de clientes corporativos?
3. ¿Cuál estrategia usaría usted para fidelizar a un cliente de ventas corporativas?
4. ¿Cuál medio de comunicación y cuál método utilizaría para dar a conocer los beneficios de ventas corporativas a un cliente mayorista?
5. ¿Cuáles son los beneficios que debe tener un cliente mayorista para diferenciarlo de un cliente minorista?
6. ¿Cómo podría medir usted la satisfacción de un cliente mayorista?
7. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que se pueden presentar en un Departamento de Ventas Corporativas?
8. Como cliente corporativo actual, ¿qué considera usted que debemos implementar en el Departamento de Ventas Corporativas para que su compra sea eficiente y satisfactoria?
9. ¿De qué manera se le facilita a usted recibir información de los productos y ofertas?
  - Por correo
  - Por WhatsApp
  - Por Facebook
  - Por Instagram
  - Cuando visite el almacén, brindar información
  - Otro, especifique
10. ¿Cómo considera usted el servicio que le ofrecen Ventas Corporativas?
  - Malo
  - Regular
  - Bueno
  - Muy bueno
  - Excelente
11. ¿Por qué compra actualmente con nosotros?
  - Precios
  - Calidad
  - Variedad

- Cercanía
- Por el servicio al cliente que ofrece
- Otros. Especifique