



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Tema:

Propuesta de mejoras en el departamento de
televentas de Cervecería Nacional para el
desarrollo de la productividad y mejora del clima
laboral.

Autores:

María José Baquerizo Ordóñez
Erick Franklin Carvajal Cruz

Guayaquil, Octubre del 2011

DEDICATORIA

*A nuestros familiares, amigos y a nuestro amor,
Pilares fundamentales de este logro.
Principalmente a Dios, quien fue y es nuestra
Guía en todo momento.*

RECONOCIMIENTO

Agradecemos a Dios, a nuestros padres, a nuestros profesores y a nuestros amigos que nos dieron todo el apoyo necesario para cumplir con este propósito.

ÍNDICE GENERAL

	PÁGINA
DEDICATORIA.....	2
RECONOCIMIENTO.....	3
ÍNDICE GENERAL.....	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	6
1. RESUMEN.....	8
2. INTRODUCCIÓN.....	8
3. OBJETIVOS.....	9
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
4. JUSTIFICACIÓN.....	10
4.1 VENTAS QUE REPRESENTA EL DEPARTAMENTO.....	10
5. METODOLOGÍA.....	11
6. MARCO TEÓRICO.....	11
6.1 PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO.....	11
6.1.1 MOTIVACIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD.....	12
6.2 CLIMA LABORAL.....	13
6.2.1 CONTRATO PSICOLÓGICO.....	14
6.3 TEORÍAS.....	15
6.3.1 TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE HERZBERG.....	15
6.3.2 TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS.....	16
7. LEVANTAMIENTO DEL PROCESO DE TELEVENTAS PARA IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	19
7.1 DEPARTAMENTO DE TELEVENTAS.....	19
7.1.1 DMA (DISTRIBUTION MANAGEMENT ACTIVITY).....	19
7.2 PROCESO DE JORNADA LABORAL DE TELEVENDEDOR.....	21
7.3 MEDICIÓN DE CONTACTABILIDAD DE CLIENTES.....	22
7.4 MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD DE PEDIDOS (STRIKE RATE).....	22

7.5 MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE VENTAS DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	23
7.6 PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN DE GESTION DE LLAMADA.....	25
7.7 ENCUESTA PARA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL.....	26
7.7.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS.....	26
7.7.1.1 DIAGNÓSTICO DE LAS ENCUESTAS.....	36
8. PROPUESTA DE MEJORAS PARA EL DEPARTAMENTO.....	36
8.1 PROPUESTA DE MEJORA DE PRODUCTIVIDAD.....	36
8.2 DISTRIBUCIÓN DE RUTAS DE MANERA EQUITATIVA.....	37
8.3 PROPUESTA DE MEJORA DE GESTIÓN DE LLAMADA.....	37
8.4 PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA LABORAL.....	39
9. EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA DE LA PROPUESTA.....	39
10. CONCLUSIONES.....	46
11. ANEXOS.....	49
ANEXO 1 – IMÁGENES.....	49
ANEXO 2 – CUADROS DE VENTAS.....	50
ANEXO 3 –CONTACTABILIDAD.....	52
ANEXO 4 – STRIKE RATE.....	53
ANEXO 5 – ENCUESTA DEL CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO.....	54
ANEXO 6 – PROPUESTA DE PARÁMETROS DE GESTION DE LLAMADA.....	65
ANEXO 7 – FOTOGRAFÍAS.....	66
12. REFERENCIAS.....	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PÁGINA
Gráfico 1 - Ventas último semestre 2011.....	10
Gráfico 2 - Ventas abril – agosto 2011.....	10
Gráfico 3 – Contactabilidad 2011.....	22
Gráfico 4 – Strike Rate 2011.....	23
Gráfico 5 – Portafolio 2011 (cajas).....	24
Gráfico 6 - La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores.....	26
Gráfico 7 - El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.....	27
Gráfico 8 - Siento que el trabajo que hago es el adecuado con mi personalidad.....	27
Gráfico 9 - Las tareas que realizo son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador.....	27
Gráfico 10 - Mi jefe inmediato es comprensivo.....	28
Gráfico 11 - El ambiente donde trabajo es confortable.....	28
Gráfico 12 - Dentro de la empresa me ofrecen servicios que contribuyen a la motivación personal.....	28
Gráfico 13 - Para realizar mi trabajo cuento con el suficiente equipo tecnológico e información.....	29
Gráfico 14 - Mi sueldo es adecuado en relación al trabajo que realizo.....	29
Gráfico 15 - Me siento bien con lo que gano.....	29

Gráfico 16 - Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias....	30
Gráfico 17 - Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios dentro del departamento.....	30
Gráfico 18 - Mi jefe inmediato usa su tiempo efectivamente y presta adecuada atención a la calidad de mi trabajo.....	30
Gráfico 19 - En mi lugar de trabajo la iluminación es adecuada.....	31
Gráfico 20 - En mi lugar de trabajo la climatización es adecuada.....	31
Gráfico 21 - Disfruto cada labor que realizo en mi trabajo.....	31
Gráfico 22 - Estoy de acuerdo con el ultimo resultado de la evaluación de mi trabajo.....	32
Gráfico 23 - Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores.....	32
Gráfico 24 - Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad.....	32
Gráfico 25 - Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.....	33
Gráfico 26 - Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa.....	33
Gráfico 27 - Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa.....	33
Gráfico 28 - Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa.....	34
Gráfico 29 - Estoy de acuerdo con mi horario de trabajo.....	34
Gráfico 30 - Estaría de acuerdo con la implementación de índices y normas que hagan su día de trabajo más óptimo y productivo.....	34
Gráfico 31 - Le gustaría tener retroalimentaciones para mejoras de su trabajo?.....	35
Gráfico 32 - Cree que los superiores están pendientes del desarrollo del televidente en lo laboral y personal?.....	35
Gráfico 33 - Me gustaría trabajar en el siguiente horario.....	35

1. RESUMEN

Esta tesis se realizó con la finalidad de evaluar la situación actual del departamento de Televentas en Cervecería Nacional, el cual maneja actualmente el sesenta y seis por ciento (66%) de las ventas de la compañía, determinando factores e indicadores que nos permitan analizar los resultados y proponer un plan de acción para el desarrollo del clima laboral y mejora de la productividad.

Al utilizar métodos cualitativos y cuantitativos en el Departamento, se identificaron problemas en el clima laboral, que influían con la satisfacción del cliente interno, por la falta de motivación, estabilidad y armonía en el ambiente.

Se encuentra la falta de capacitación continua formal, de monitoreos y de pruebas que evalúen a cada trabajador. El desperdicio de tiempo en la jornada diaria de trabajo afecta de manera directa el desempeño y cumplimiento de cada ruta de ventas. Esta falta de productividad afecta también el tiempo de planificación de las entregas, lo que ocasiona un porcentaje de rechazo de pedidos.

Al aplicar un plan de mejoras, se permite que los televendedores se conviertan en un departamento de alto desempeño con una comprensión global del negocio y abre las puertas a cualquier otra área. Se consigue un mayor porcentaje de cumplimiento de ventas y de entrega de pedidos por lo cual aumentan los ingresos para la empresa.

2. INTRODUCCIÓN

El departamento de televentas está en continua expansión, actualmente Cervecería Nacional maneja el sesenta y seis por ciento (66%) de sus ventas a nivel nacional por teléfono. El talento humano está siendo capacitado con el manejo de la nueva facturación directa (Proyecto Génesis), el cual permite llevar una relación más directa y coordinada con sus clientes, y de cierta forma el distribuidor se limita a su tarea logística, no de cobranza y de activación de promociones, facilitando la toma de decisiones de trade marketing, para lograr impactar e incrementar las ventas de la compañía.

Se está aplicando a nivel organizacional el sistema de Transformación Global, lo que permitiría controlar todas las actividades funcionales de la empresa a través de un sistema en línea, con los beneficios que estarán conectados con toda Latinoamérica, lo que permitirá mayor desarrollo, nuevas oportunidades y desafíos para cada uno de sus trabajadores, adicionalmente un control general del funcionamiento de la organización.

La empresa cuenta con un call center de servicio al cliente externo, el cual es American Call Center, sin embargo se puede notar falta de información que no permite afianzar de manera integral la relación con los clientes, y no soluciona todos sus problemas e inquietudes.

El televendedor,nexo entre los clientes y la empresa, debe de estar capacitado para la solución de cualquier caso, contingencias y asegurar la satisfacción del cliente.

Se necesita una mejora inmediata de cultura organizacional en el departamento y comprender la estrategia de productividad y proactividad, para asegurar las metas a largo plazo a nivel de presupuesto del año, la satisfacción de los empleados y de los clientes.

El propósito de esta investigación es evaluar la situación actual del departamento de televentas, determinar un escenario conocido, para conocer las causas de los problemas de clima laboral, de satisfacción y pertenencia. Considerando denotar la falta de control, de interiorización de las estrategias, y que se deben parametrizar indicadores de resultados. Analizando los puntos críticos y proponer el plan de acción de manera formal ante la antes mencionada empresa.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la situación actual y proponer mejoras para conseguir el desarrollo del departamento.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

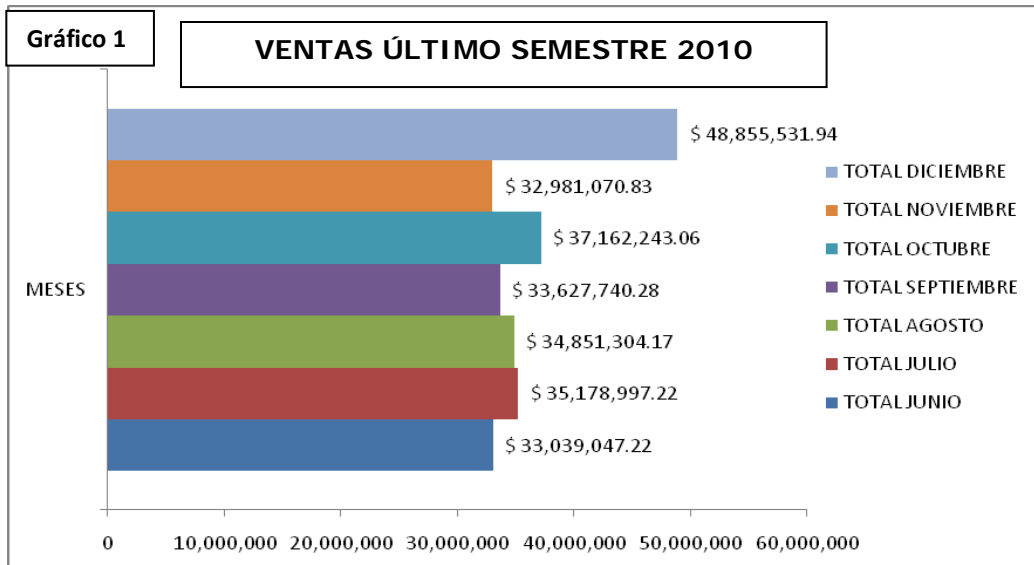
1. Levantar el proceso de televentas para identificar la situación actual.
2. Proponer mejoras para puntos críticos del departamento.
3. Evaluar financiera y económicamente impacto de la propuesta.

4. JUSTIFICACIÓN

Televentas es la principal generación de ingresos de Cervecería Nacional, por lo que se busca obtener mejores resultados del proceso para el incremento del porcentaje de cumplimiento de ventas, del ahorro de tiempo y de la recuperación de clientes por la mejor gestión de llamada a realizar.

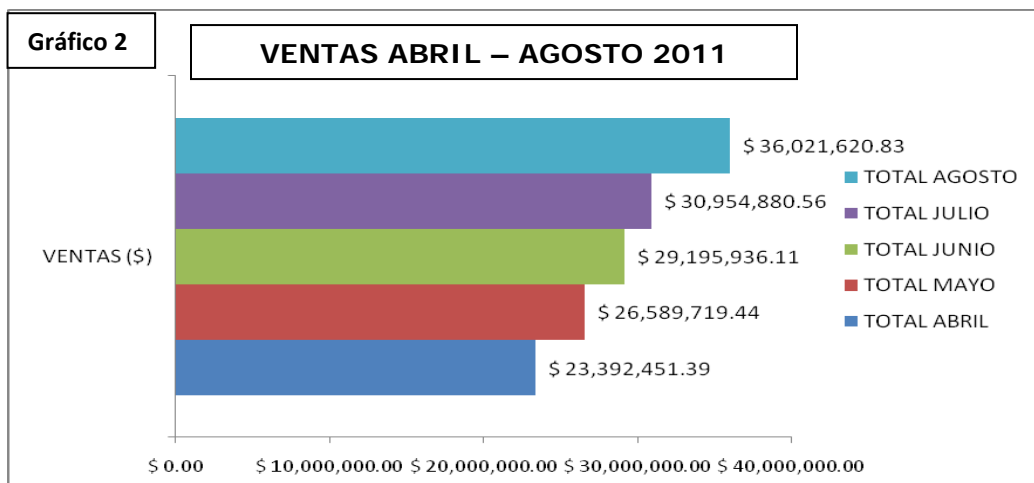
Al cabo de un año y medio televentas llegará a representar el 100% de ventas de la compañía, por lo que desde ahora hay que fortalecer los procesos y promover el desarrollo sostenido dentro del área.

4.1 VENTAS QUE REPRESENTA EL DEPARTAMENTO



Elaborado por: Erick Carvajal

Fuente: Anexo #2 – Tabla 1 – Cuadro de ventas del último semestre 2010



Elaborado por: Erick Carvajal

Fuente: Anexo #2 – Tabla 2 – Cuadro de ventas abril - agosto 2011

5. METODOLOGÍA

Esta investigación evaluará la situación actual del departamento de televentas, teniendo en cuenta aspectos como la implementación del nuevo sistema de facturación directa, grado de aprendizaje de los colaboradores y de actitudes frente al desarrollo de la gestión diaria.

Se medirá la satisfacción laboral, es decir, la confortabilidad que el empleado siente al realizar sus labores diarias, las actitudes del personal hacia su trabajo, el efecto de las actividades de integración y motivación que se realiza para evitar la rutina y el plan de incentivos en base a cumplimientos. Todo a base de una encuesta realizada al personal del departamento, tabulación de resultados y gráficos de cada uno de ellos.

Se levantarán los procesos actuales del departamento, de cómo se manejan los puntos principales de mayor relevancia para todos.

Dentro de la propuesta a estructurar, se incluirán nuevos parámetros de la gestión de llamada, metas específicas que se deben cumplir para llegar a las metas de productividad y cumplimiento.

Se analizará de manera financiera y económica la propuesta, mediante elaboración balance general, estado de resultados, flujo de caja, TIR, VAN y el costo beneficio del proyecto.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO

La palabra productividad se ha vuelto muy popular en la actualidad, ya que se considera, que el mejoramiento de la productividad es el motor que está detrás del progreso económico y de las utilidades de la corporación. La productividad también es esencial para incrementar los salarios y el ingreso personal. Un país que no mejora su productividad pronto reducirá su estándar de vida. Productividad se usa para promover un producto o servicio, como si fuera una herramienta de comercialización; por lo cual hay una gran vaguedad sobre su significado.

A principios del siglo XX el término productividad adquirió un significado más preciso, se definió: como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerlo.

6.1.1 MOTIVACIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD

Según Walter Arana Mallorca, una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto. Se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en que el obrero o el empleado controlan la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo.

Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas que un gerente debe seguir. Estas son:

1. Formar grupos de trabajo naturales. La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo.

Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable. Por ejemplo, cuando una máquina se malogra y usualmente se llama al mecánico para su reparación; en su lugar, se debe capacitar al propio operador de la máquina para que pueda reparar en casos de deterioro.

2. Combinar las tareas. Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.

3. Establecer responsabilidad hacia el cliente. El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Por ejemplo, hay que permitir que la secretaria investigue y responda a las solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al gerente o a otro departamento. Otro caso puede ser facilitar la posibilidad de que el obrero de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto en la que participa.

Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

4. Ampliar los puestos verticalmente. La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de "hacer" y "controlar" el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor). Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador programe su trabajo, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar.

5. Abrir canales de retroalimentación. Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente.

Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño. Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona. Finalmente, todos queremos ganar.

6.2 CLIMA LABORAL

Para Elena Rubio Navarro, el "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

El clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Los modelos de estudio de clima de las organizaciones nos plantean que existe una relación entre clima organizacional y productividad de la organización.

Investigaciones mostradas en el libro de Daniel Goleman "El Líder Resonante crea más", señalan: "...el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%"; es por ello que las empresas clase mundial, buscan constantemente identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente".

6.2.1 CONTRATO PSICOLÓGICO

El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral, e influye en el comportamiento de las partes. Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. En el fondo, cada persona representa sus propios contratos, que rigen tanto las relaciones interpersonales como las relaciones que la persona mantiene consigo misma (relaciones intrapersonales). Una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos explícitos y claros. No siempre las personas dicen abierta y explícitamente lo que quieren y necesitan.

El contrato psicológico adecuado debe traducirse en un alto grado de correspondencia del trabajador con la empresa y viceversa.

Ni siquiera aquellas empresas consideradas de excelencia, con gran "capital humano", pueden asegurar la continuidad de su competitividad si no empiezan a atender las necesidades sociales y psicológicas de sus trabajadores.

Aunque no exista acuerdo formal o cosa expresada claramente, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por las costumbres y la cultura, serán respetados y observados por las dos partes.

El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Lo que un trabajador espera de su trabajo a los 25 años de edad puede ser completamente diferente de lo que ese mismo empleado espera a los 50. En la misma forma, lo que la organización espera de una persona durante períodos acelerados de crecimiento, puede ser completamente diferente de lo que esa misma organización espera cuando alcanza cierta estabilidad o cuando está sufriendo un revés económico.

Si la organización cumple el contrato formal solamente, pero no el psicológico, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo en vista de que no logran sus expectativas intrínsecas. Por el contrario, si éstas se cumplen tanto económicas como psicológicamente, los trabajadores se sienten satisfechos, permanecen en la organización y tienen un alto nivel de desempeño.

En la medida en que las necesidades y las fuerzas externas cambian, cambian también las expectativas, convirtiendo al contrato psicológico en un contrato dinámico que debe negociarse constantemente. El contrato psicológico es un poderoso determinante de la conducta de las organizaciones, a pesar de que no aparece escrito en parte alguna. Por Walter Arana Mallorca.

6.3 TEORÍAS

6.3.1 TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE HERZBERG

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez (Dessler, 1987).

Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala («incidentes críticos»).

Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas (León y Sepúlveda, 1978).

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

- Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.
- Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que satisfacción laboral e insatisfacción laboral se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las «necesidades de desarrollo Psicológico».

De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo «ausencia de satisfacción» (Atalaya, 1995).

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores -por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado- causaría insatisfacción.

Su mejoramiento aumento de sueldo- eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud (*ibid.*).

Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos.

Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos (Stoner y Freeman, 1994). Así mismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignora las variables situaciones específicas.

Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y la productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar la investigación es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad.

En la imagen 10 del anexo #1, se aprecian los factores de satisfacción e insatisfacción laboral. Asimismo, se observa la diferencia entre el punto de vista tradicional y el punto de vista de Herzberg.

La clasificación rígida de Factores Extrínsecos e Intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción-insatisfacción. Algunos factores de higiene-entre ellos, el aumento y los elogios- también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro (Shultz, 1991).

Uno de los aportes de la Teoría es el «enriquecimiento del puesto», que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo.

6.3.2 TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización.

También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis y Newstrom, 1991).

En la figura 11 del anexo 1, se aprecian los elementos de la Fijación de Metas. La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

Aceptación de la Meta: Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

Especificidad. Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

Reto. La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

Retroalimentación. Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán.

La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, según Miner (1980), implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas (Nash, 1988).

Es probable que el personal cumpla con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad (Gordon, 1997).

Los estudios que han puesto a prueba la teoría de las metas han demostrado la superioridad como factores de motivación de las que son específicas y presentan reto. No se puede concluir que la participación de los empleados al determinar metas sea deseable *siempre*, pero quizá es preferible a la asignación de metas cuando se espera resistencia ante retos difíciles. Como conclusión general, existen evidencias sustanciales de que las intenciones -articuladas en términos de metas- son una fuerza motivadora poderosa (Robbins, 1998).

7. LEVANTAMIENTO DEL PROCESO DE TELEVENTAS PARA IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

7.1 DEPARTAMENTO DE TELEVENTAS

El departamento de televentas se creó en el año 2007, representa el sesenta y seis por ciento (66%) de las ventas de cervecería nacional, la diferencia es manejada por autoventa, preventa y los Franquiciados (depósitos express).

Actualmente el departamento cuenta con 147 televendedores que manejan las ventas a nivel nacional. Esta gran cobertura le da la importancia al desarrollo de los empleados, al seguimiento continuo que se le debe de dar por parte del Staff del departamento, el cual está compuesto por:

- Director de Televentas
- Gerente de Televentas
- 4 coordinadores,
- 2 subcoordinadores,
- 4 analistas de calidad,
- 1 analista de información comercial y,
- 1 analista de soporte tecnológico.

7.1.1 DMA (DISTRIBUTION MANAGEMENT ACTIVITY)

El DMA, Centro de distribución Regional, es una zona geográfica del Ecuador donde se desarrollan las actividades comerciales de Cervecería Nacional, existen 4 divisiones, las cuales son Guayaquil, Quito, Sierra y Costa. En cada DMA existen distribuidores franquiciados con la capacidad logística y de almacenamiento para proveer del producto a cada punto de venta detallista.

En la actualidad se está poniendo en marcha el proyecto Génesis, aplicado sólo en Guayaquil y Quito, en el cual Dinadec (Empresa Distribuidora y Logística de la Multinacional Cervecería Nacional, subsidiaria de Sabmiller) se encarga de manejar créditos y el sistema de facturación, modelo distinto al aplicado con la plataforma Esfera, donde los franquiciados manejan los procesos de facturación, promoción y distribución.

Existen problemas de distribución, como la sub capacidad logística, la falta de capacitación a repartidores y choferes, lo cual influye en la satisfacción del cliente externo.

El proyecto espera mejorar todos estos aspectos técnicos para que la distribución y operación logística se alineen a la visión de la empresa.

Las regiones se encuentran divididas en 4 DMA (Distribution Management Activity):

1. DMA COSTA (37 Televendedores)
2. DMA GUAYAQUIL (51 Televendedores)
3. DMA QUITO (37 Televendedores)
4. DMA SIERRA (22 Televendedores)

DMA COSTA incluye los siguientes puntos:

- ➔ Santo Domingo
- ➔ Esmeraldas
- ➔ Milagro
- ➔ Manta
- ➔ Portoviejo
- ➔ Pajan
- ➔ Jipijapa
- ➔ Bahía de Caráques
- ➔ San Vicente
- ➔ Quevedo
- ➔ Machala
- ➔ Babahoyo

DMA Guayaquil incluye:

- Norte
- Sur
- Centro
- Durán
- Pascuales

DMA Quito incluye:

- ◆ Norte
- ◆ Sur
- ◆ Centro
- ◆ Cumbayá
- ◆ Los valles

DMA Sierra:

- ✓ Riobamba
- ✓ Ambato
- ✓ Cuenca
- ✓ Gualaceo
- ✓ Loja

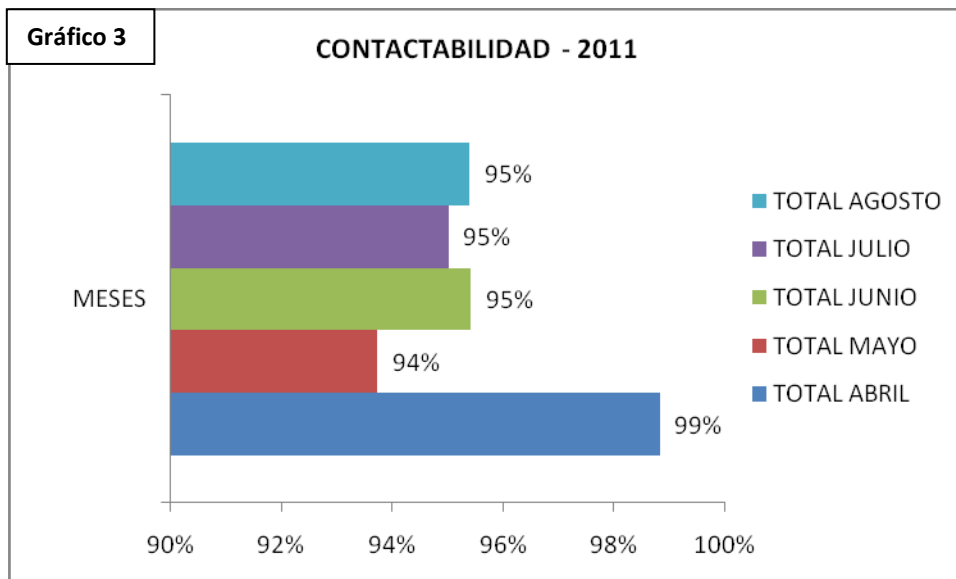
7.2 PROCESO DE JORNADA LABORAL DE TELEVENDEDOR

1. Revisión del rutero de llamadas
 - ✓ Revisar los datos del contacto de clientes que se gestionarán en el día y comunicar al coordinador de Televentas y al Supervisor de Ventas, sobre novedades y requerimientos de los clientes.
 - ✓ Verificar que cuadre con las llamadas programadas en el rutero
 - ✓ Confirmar que todos los clientes tengan número de teléfono
 - ✓ Revisa y verifica el Script de la campaña vigente, promociones de las presentaciones, encuestas, etc.
 - ✓ Ten a la mano los archivos de lista de precios actualizada
 - ✓ Revisar que todas las herramientas de trabajo estén completas y operativas
2. Revisión de la cuota de venta diaria por categoría, marca y presentación
 - Revisar diariamente el archivo del presupuesto, la proyección de venta de cada cliente tanto por categoría, marca y presentación.
 - Es importante conocer:
 - Frecuencia de compra del cliente.- Regularmente tienen dos frecuencias de acuerdo al sector o una frecuencia a la semana.
 - Drop Size de compra.- Promedio ponderado de compra de un cliente, en un periodo de tiempo de los últimos tres meses.
 - Stock Out en Planta.- Falta de disponibilidad de alguna presentación
 - Iniciativas de Ventas
3. Gestión de llamada
 - Introducción
 - Saludo cordial y con respeto
 - Identificación del televendedor
 - Contactar a la persona adecuada
 - Señalar el porqué de la llamada
 - Negociación
 - Consultar cajas vacías
 - Gestionar portafolio resaltando los productos
 - Indicar promociones
 - Negociar créditos
 - Cierre
 - Consultar si recibió pedido anterior correctamente
 - Confirmar pedido con cantidades y valor a pagar
 - Despedida cordial, recordar día de próxima llamada y dar buenos deseos en ventas

7.3 MEDICIÓN DE CONTACTABILIDAD DE CLIENTES

La contactabilidad es un indicador que determina la cantidad de clientes con los cuales el televendedor se pudo comunicar, con un promedio de cien clientes diarios, la efectividad depende de la actualización continua de la base de datos, porque un cliente puede cambiar hasta 3 veces promedio su número de celular, por eso el apoyo de los ejecutivos de cuenta (desarrolladores de canal) es importante porque ellos tienen la facilidad de poder visitar directamente el punto de venta.

El trabajo en equipo entre televentas y el de terreno permite mantener este indicador sobre el 95%, el estándar mínimo en la actualidad.



Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Anexo # 3 – Tabla 3 – Contactabilidad del último trimestre 2011

7.4 MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD DE PEDIDOS (STRIKE RATE)

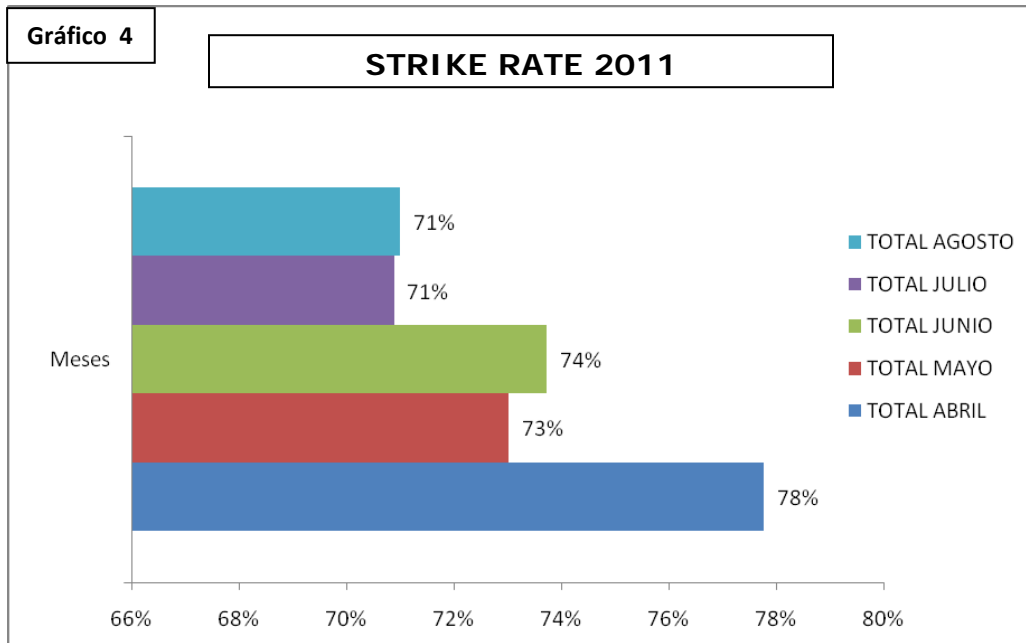
El strike rate es un indicador de ventas, donde se determina la cantidad de ventas efectivas en un rutero de visitas, es decir, la cantidad de negociaciones exitosas del vendedor. En el caso de los televendedores, mide la efectividad de su gestión diaria, en la cantidad de pedidos versus la cantidad de clientes diarios.

El apoyo de los desarrolladores de cuenta es primordial en las negociaciones diarias porque ellos tienen la ventaja de poder visualizar el piso operativo del cliente detallista (Piso operativo es la cantidad total de cajas del cliente) y conseguir un pedido de mayor volumen.

Los ejecutivos de cuenta ayudan al televidedor con aquellos clientes que no responden las llamadas, y esto puede ser por diferentes motivos, como por ejemplo la pérdida de su teléfono celular, el cambio de teléfono convencional, etc. El trabajo en equipo es clave para que este indicador esté sobre el 85%, estándar mínimo en la actualidad.

El indicador se calcula de la siguiente manera:

Strike Rate = Número total de pedidos efectivos / Número total del rutero de clientes.



Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Anexo # 4 – Tabla 4 – Strike Rate 2011

7.5 MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE VENTAS DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

HECTOLITROS

Unidad de medida de volumen equivalente a cien litros, también equivale a 100 decímetros cúbicos.

Los presupuestos y cortes de ventas se realizan en hectolitros, se maneja el volumen de cervezas, maltas y aguas en dicha unidad de medida.

Se obtiene un factor de conversión para transformar la cantidad de cajas vendidas en hectolitros, de acuerdo a cada presentación (sku) del portafolio de productos de la compañía.

Por ejemplo para calcular cuántos hectolitros tenemos en cien jabs de cerveza Pilsener retornable de 600 centímetros cúbicos se realizaría de la siguiente forma:

Factor de Conversión: $100000 / (600 * 12)$

(Se divide los 100000 cc que contiene un hectolitro para la cantidad de centímetros cúbicos que existe en una caja de doce unidades de Pilsener de 600 cc)

Finalmente se dividen la cantidad de cajas para el factor de conversión, lo cual daría como resultado 7,2 hectolitros.

TENDENCIA

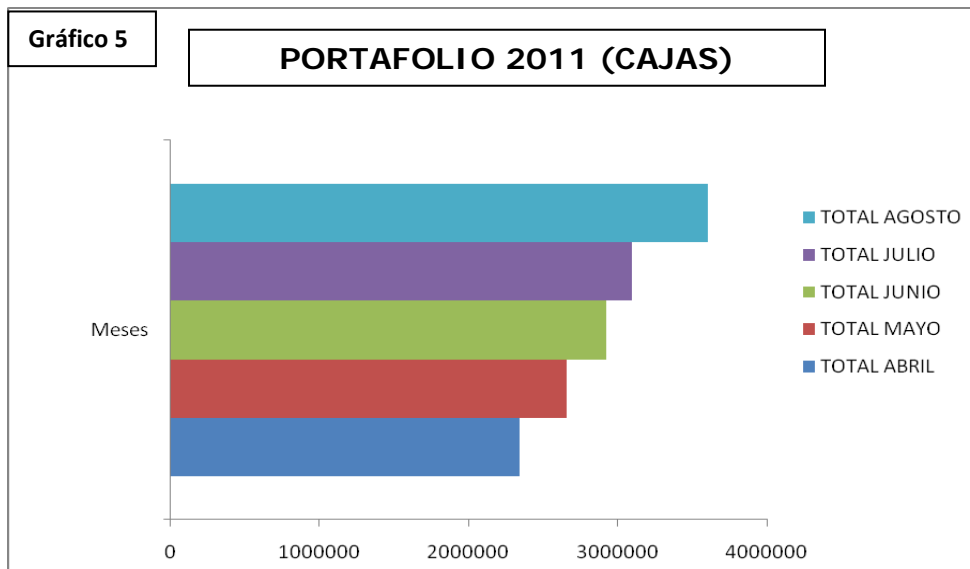
La tendencia estima un valor aproximado de ventas, de acuerdo al comportamiento del mercado, la gestión diaria de ventas y la eficiente entrega del producto.

El uso adecuado de las herramientas como promociones, descuentos comerciales, incentivos mejoran la tendencia en el cumplimiento del presupuesto de ventas del mes.

La tendencia en Ventas se la realiza de la siguiente forma:

Tendencia de Ventas= $(\text{Volumen de ventas} * \text{días totales de facturación}) / \text{días facturados}$

Considerando a los días facturados es a la cantidad de días trabajados, y los días totales a la cantidad de día que se vende en el mes, el cual es 26 días promedio.



Elaborado por: Erick Carvajal

Fuente: Anexo #2 – Tabla 2 – Cuadro de ventas abril - agosto 2011

7.6 PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN DE GESTIÓN DE LLAMADA

Actualmente se califican 3 fases de la llamada:

- 1) La introducción
- 2) Negociación
- 3) Cierre de llamada

La introducción

La introducción representa el 15% de la calificación de cada llamada, incluye el saludo, la identificación del vendedor, búsqueda de la persona indicada y motivo de la llamada.

Negociación

Representa el 60% de la calificación de la llamada, incluye la confirmación de las cajas vacías, indicación de promociones, argumentación, y conocimiento de las marcas.

Cierre de llamada

Representa el 25% de la calificación de la llamada, incluye la validación de entrega del pedido anterior, confirmación de pedido y valor de factura, recordar próximo día de llamada y despedida.

El promedio de calificación en la actualidad es del 75%, cuando el óptimo debería de ser **85%**, siendo flexible, de acuerdo al grado de confianza con el cliente, la relación entre el vendedor y su cliente.

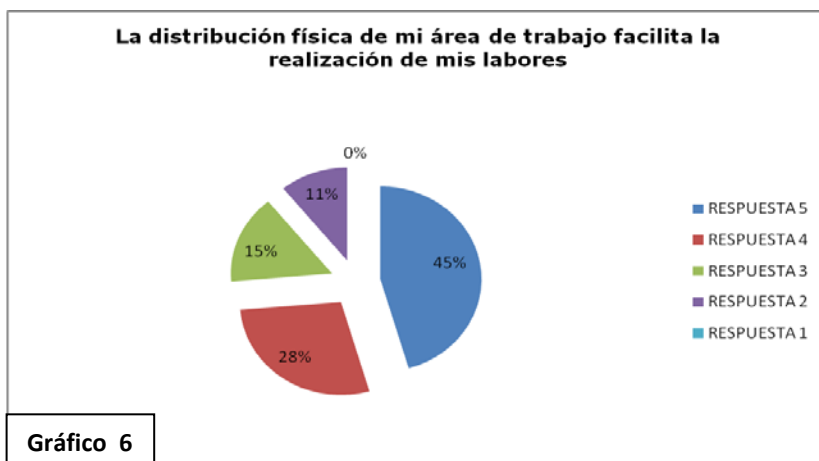
7.7 ENCUESTA PARA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

Se elaboró una encuesta para medir el clima laboral actual dentro del departamento, enfocando lo siguiente como principales aspectos:

- * Visión del televendedor dentro del departamento.
- * Satisfacción con respecto al trabajo realizado.
- * Satisfacción de necesidades profesionales.
- * Satisfacción con respecto al tiempo trabajado.
- * Sentido de pertenencia.
- * Aceptación al cambio.
- * Horarios de trabajo.

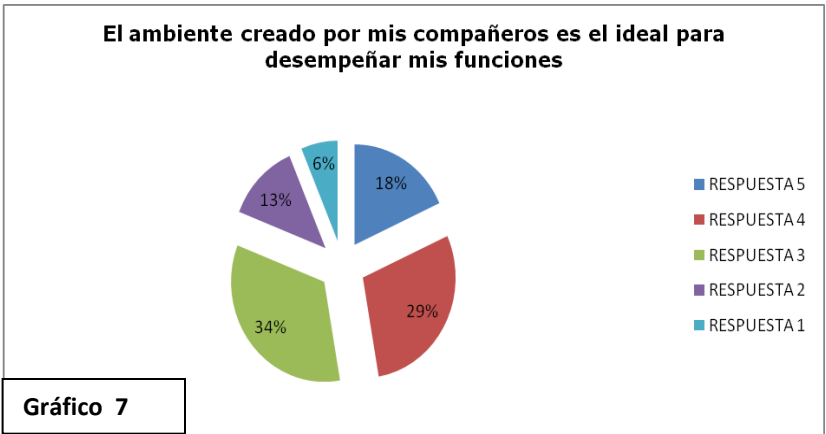
El modelo de encuesta aplicada se encuentra en el anexo #5.

7.7.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS



Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Tabla #5



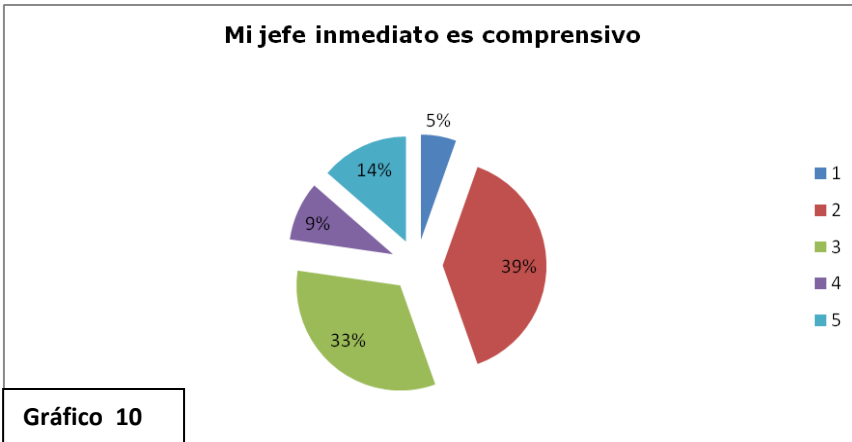
Elaborado por: María José Baquerizo
Fuente: Tabla #6



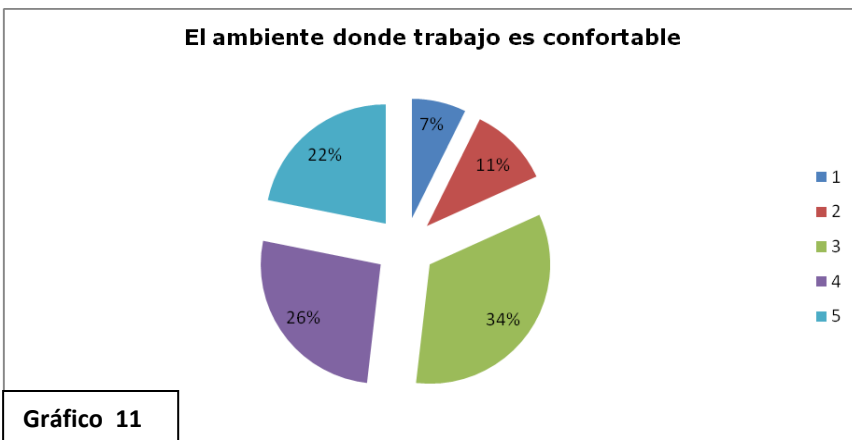
Elaborado por: María José Baquerizo
Fuente: Tabla #7



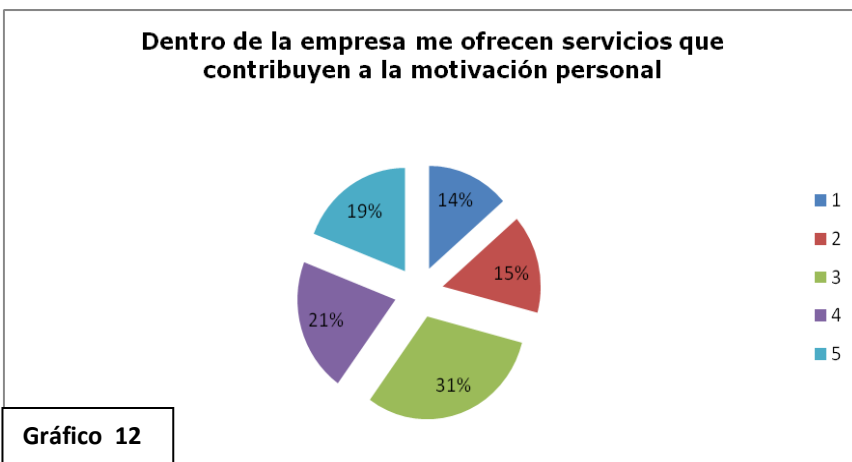
Elaborado por: María José Baquerizo
Fuente: Tabla #8



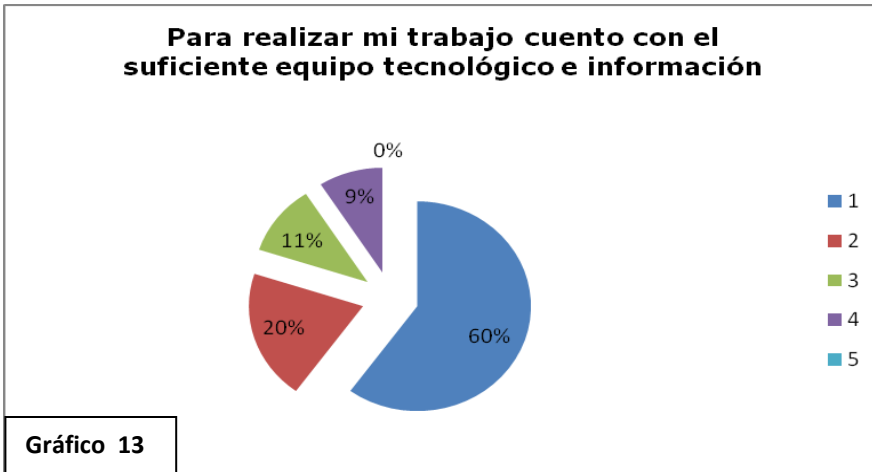
Elaborado por: María José Baquerizo
Fuente: Tabla #9



Elaborado por: María José Baquerizo
Fuente: Tabla #10

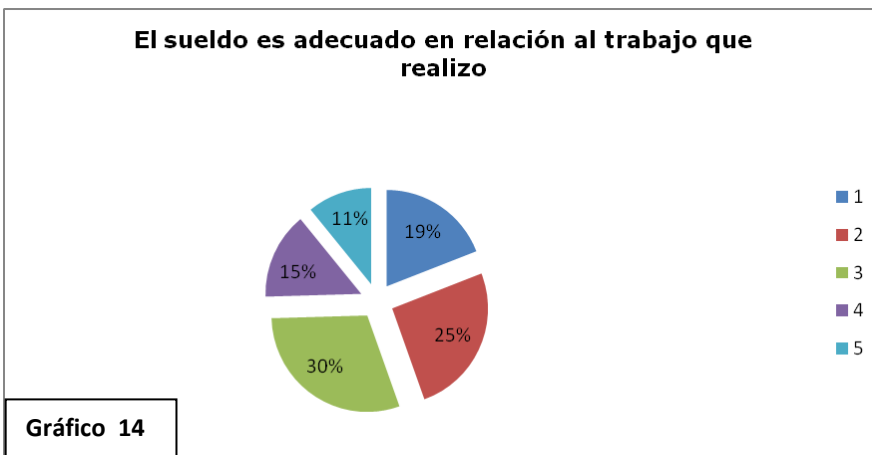


Elaborado por: María José Baquerizo
Fuente: Tabla #11



Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Tabla #12



Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Tabla #13



Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Tabla #14

Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias

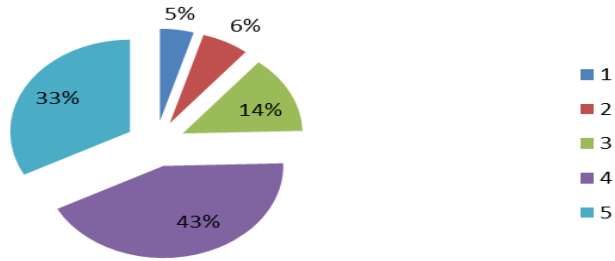


Gráfico 16

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Tabla #15

Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios dentro del departamento

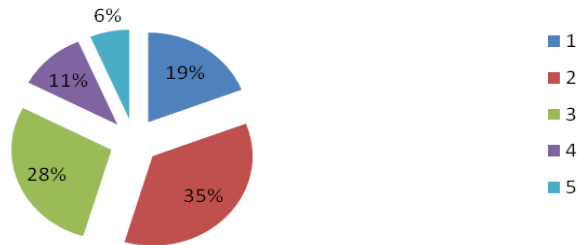


Gráfico 17

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Tabla #16

Mi jefe inmediato usa su tiempo efectivamente y presta adecuada atención a la calidad de mi trabajo

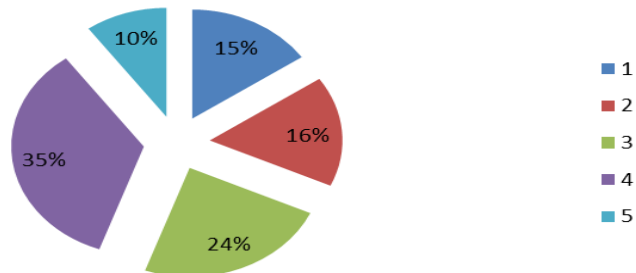
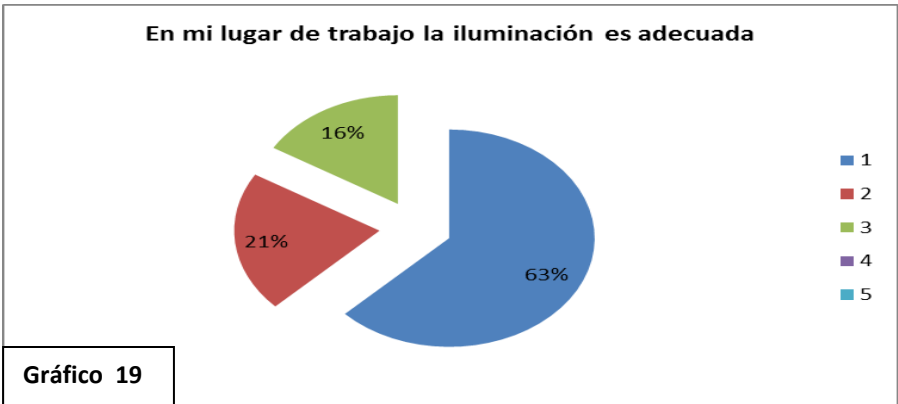


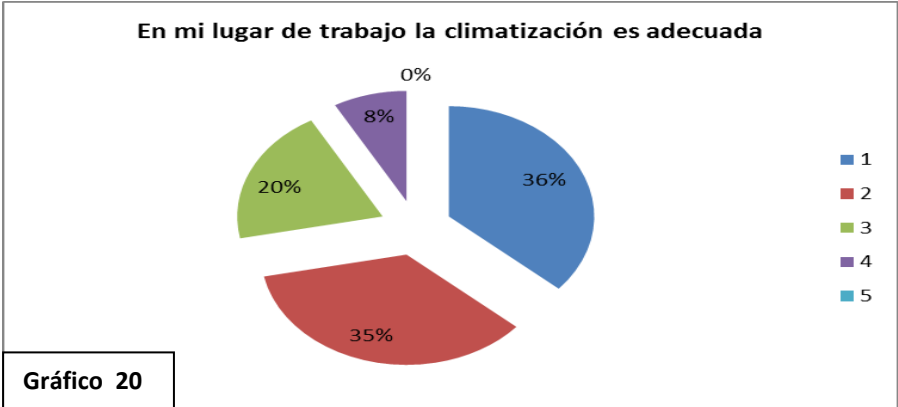
Gráfico 18

Elaborado por: María José Baquerizo

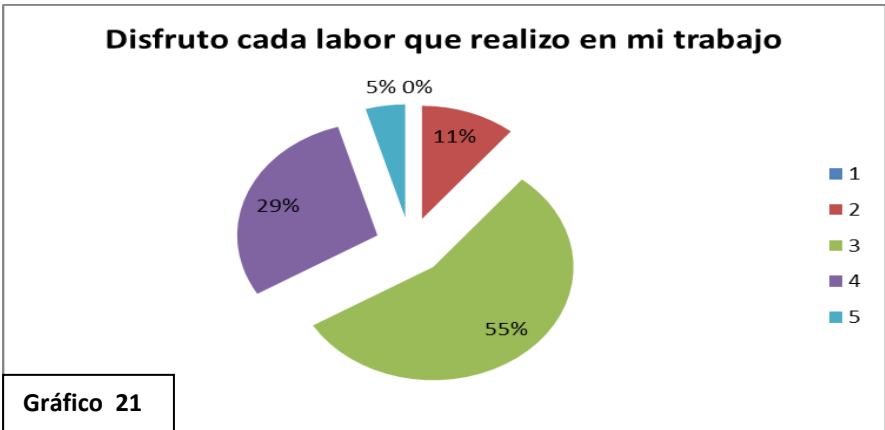
Fuente: Tabla #17



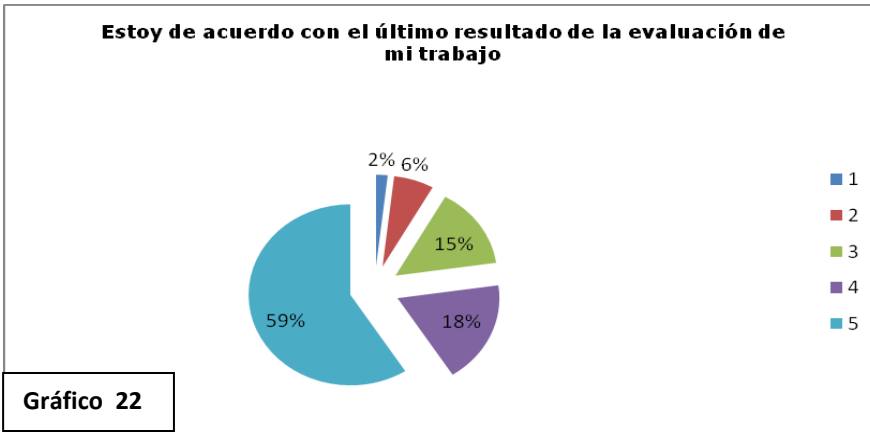
Elaborado por: María José Baquerizo
Fuente: Tabla #18



Elaborado por: María José Baquerizo
Fuente: Tabla #19



Elaborado por: María José Baquerizo
Fuente: Tabla #20



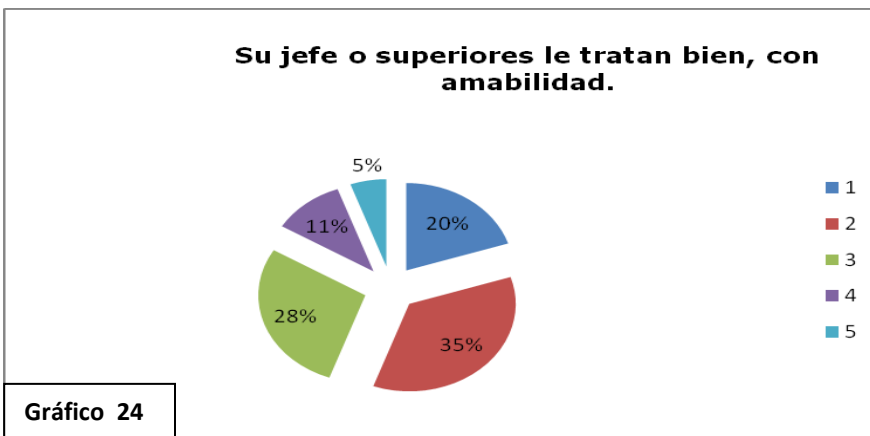
Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Tabla #21



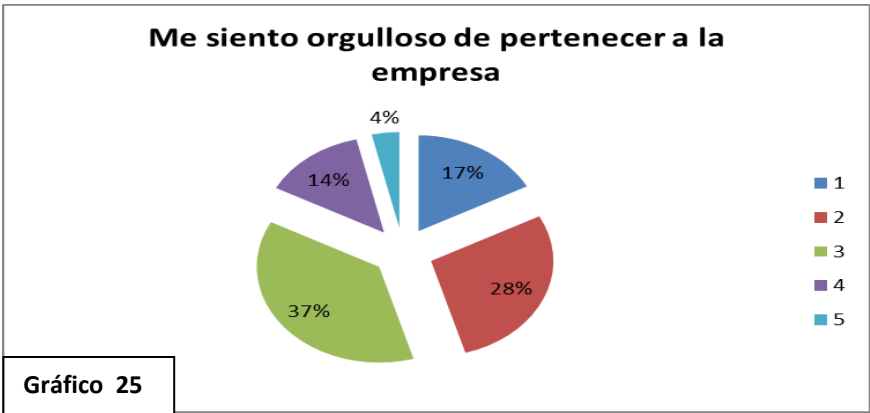
Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Tabla #22



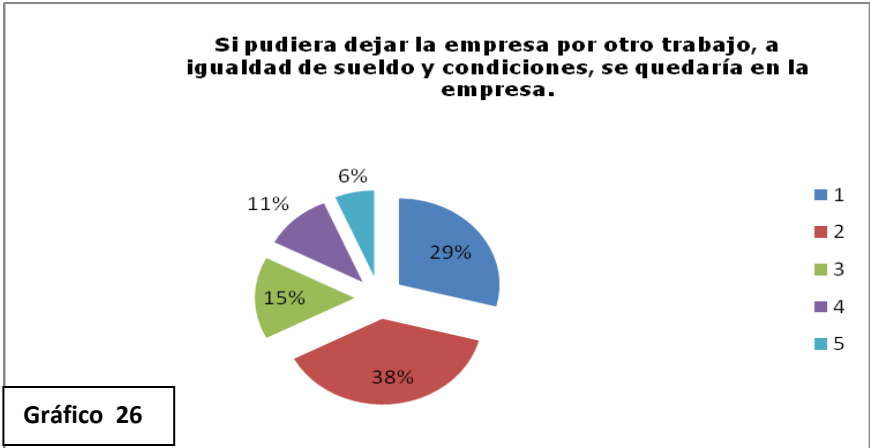
Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Tabla #23



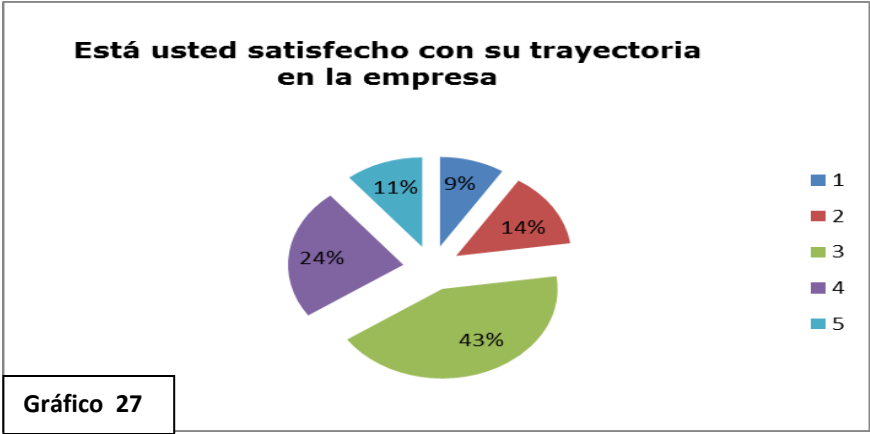
Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Tabla #24



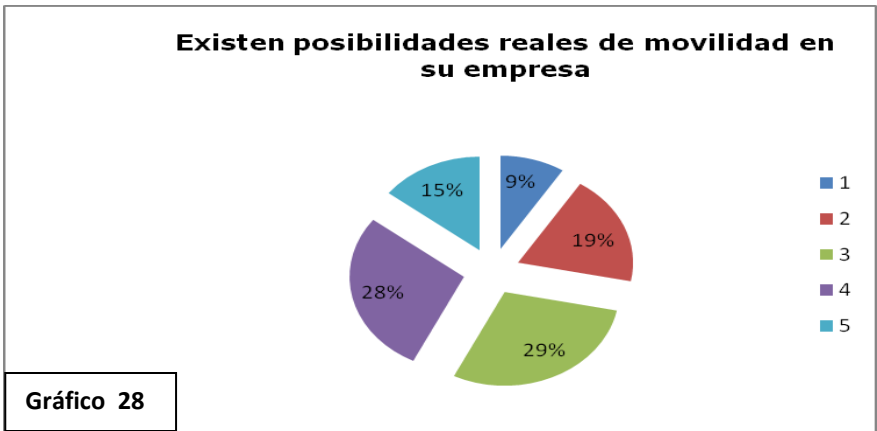
Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Tabla #25

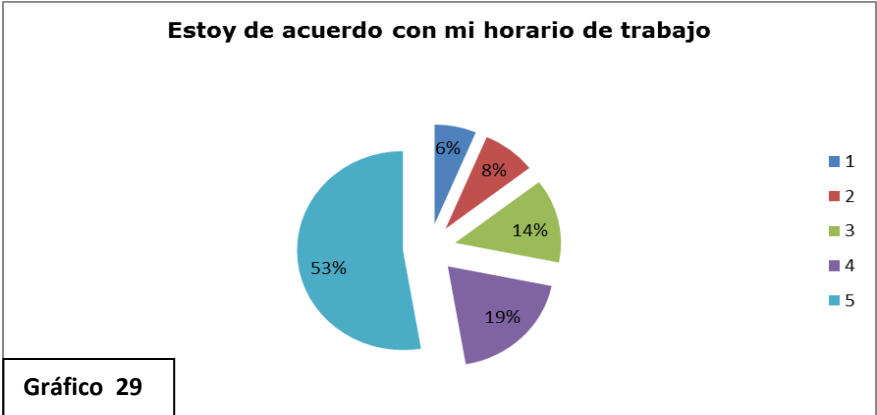


Elaborado por: María José Baquerizo

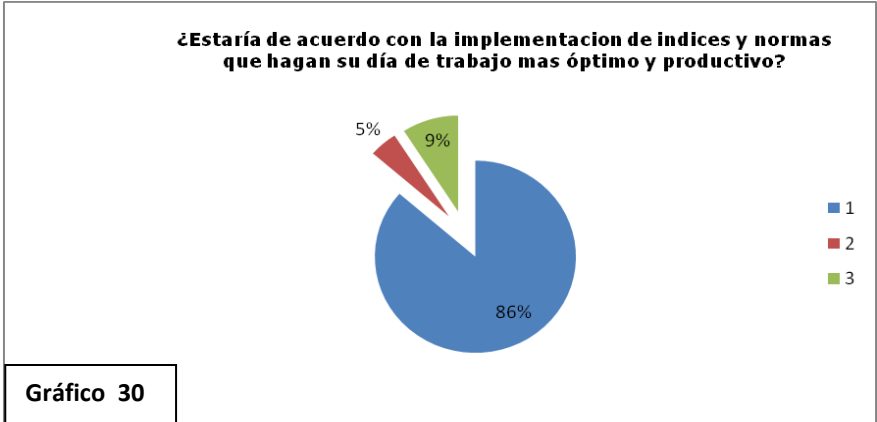
Fuente: Tabla #26



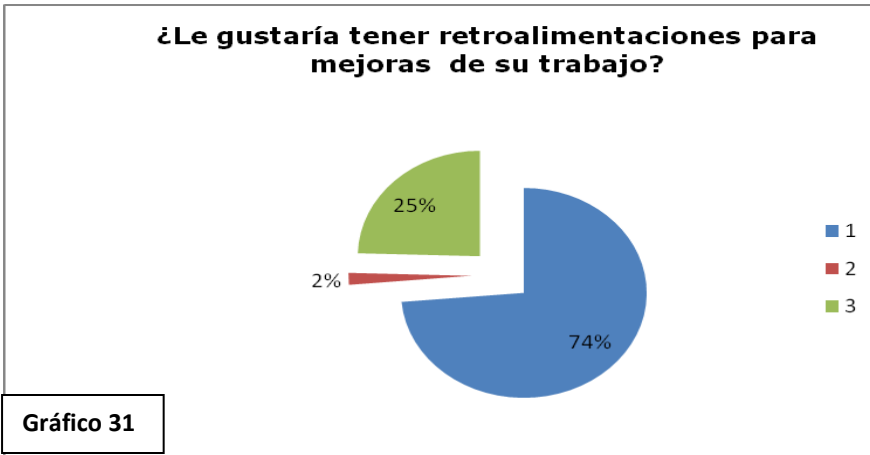
Elaborado por: María José Baquerizo
 Fuente: Tabla #27



Elaborado por: María José Baquerizo
 Fuente: Tabla #28

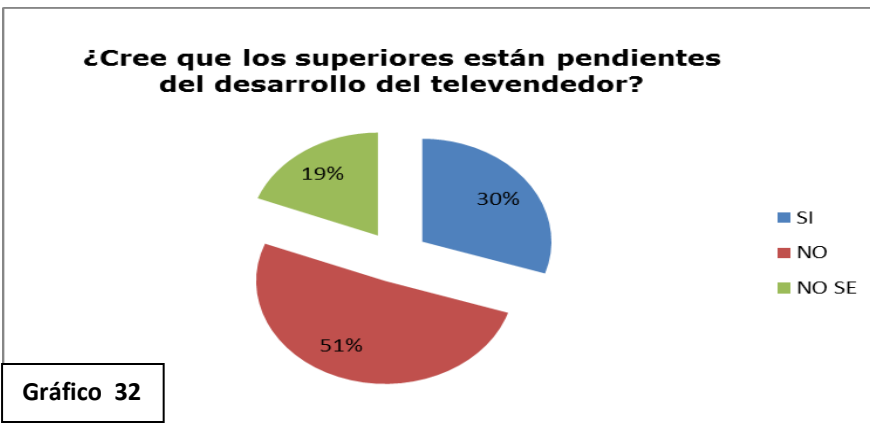


Elaborado por: María José Baquerizo
 Fuente: Tabla #29



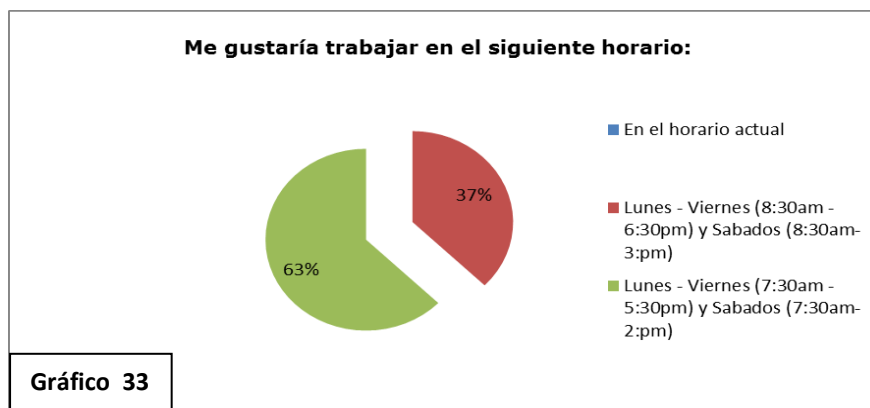
Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Tabla #30



Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Tabla #31



Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Tabla #32

7.7.1.1 DIAGNÓSTICO DE LAS ENCUESTAS

Existe una clara inconformidad con la situación del departamento, no hay un clima laboral de armonía entre lo que quiere el empleado con lo que se vive actualmente. Se denota un empleado tenso, conformista y sin visión, sintiéndose sub utilizado por el horario de trabajo, porque no dispone de tiempo libre para usarlo en aspectos personales, como desarrollo intelectual (nivel de estudio) o familiar.

En el aspecto monetario la mayoría no está satisfecha, debido a que lo relacionan con el tiempo que permanecen dentro de la organización.

Indican predisposición para mejoras, siempre y cuando este se vea reflejado en la preocupación de la compañía por su bienestar.

8. PROPUESTA DE MEJORAS PARA EL DEPARTAMENTO

La propuesta consiste en mejoras del proceso de la gestión del televendedor, estableciendo los siguientes puntos como focos estratégicos:

1. Productividad
2. Distribución de rutas de manera equitativa
3. Gestión de llamadas
4. Clima Laboral

8.1 PROPUESTA DE MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

Para mejorar la productividad hemos puesto como base la fijación de nuevas metas en la jornada diaria:

- Cortes cada 2 horas, con una contactabilidad del 30% de la cantidad total de clientes al día de cada televendedor.
- Realizar un corte a las 1:30pm en el cual todos hayan cumplido el 40% del volumen de la ruta (cuota diaria).
- Corte de las 5:00pm en el que todos estén mínimo en el 85% del volumen de la ruta (cuota diaria).
- Educar al cliente a que los pedidos se ingresan máximo hasta las 5:00pm.
- Todos deben pasar sus NO contactados al equipo de terreno hasta las 3:00pm.

- Tiempo de almuerzo de 50 minutos.
- Tiempo máximo fuera del puesto de 1 hora 30 minutos (incluyendo almuerzo).
- Inversión de biométrico para análisis de tiempos libres usados por cada uno, con recesos máximo de 10 minutos cada 2 horas.
- Si no se cumple con los dos primeros puntos, comunicar inmediatamente al coordinador para verificación y búsqueda de solución. No esperar al final del día para notificar inconvenientes.
- Invertir en un área de mayor amplitud para recreación, porque el departamento sigue en constante crecimiento. Eso está proyectado financieramente 3n 3l segundo y tercer año de la propuesta.

8.2 DISTRIBUCIÓN DE RUTAS DE MANERA EQUITATIVA

- ❖ Revisión de la distribución actual de las rutas de las distribuidoras de cada DMA, para estandarización de clientes y de cuotas.
- ❖ Asignación de promedio de número de clientes a cada televendedor.
- ❖ Contratación 2 personas de medio tiempo (3:00pm – 7:00pm) para cada DMA que manejen NO contactados y re llamadas para cumplimiento del 100% de ventas de los DMA.

8.3 PROPUESTA DE MEJORA DE GESTIÓN DE LLAMADA

Para mejorar la gestión de llamada:

- Creación de Staff de Calidad, dentro del organigrama del departamento, conformado por los 4 analistas de calidad.
- Alianza estratégica con Academia Cervecería Nacional para capacitaciones constantes y no solamente de nuevo personal.
- Proponemos un nuevo cuadro de calificación de las llamadas, con una calificación mínima del 90%, manejado por los auditores, el cual ayudara a mejorar la calidad de gestión de la negociación, el trato con el cliente, la cordialidad, y el servicio. **Anexo 6.**
- Retroalimentación presencial con personal que tenga menos del 85% en la calificación.
- Pruebas de 15 minutos con 6 preguntas sobre 10 puntos de manejo de sistema, de información, de promociones vigentes cada 2 semanas.

8.4 PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA LABORAL

Para mejorar clima laboral:

- 40 minutos fuera del puesto del trabajo, para asistir al baño y momentos de relajación.
- Reestructuración del horario de trabajo (en base a cumplimientos de productividad):
 - Lunes - Viernes (8:30am - 6:30pm) y Sábados (8:30am-3:pm)
 - Lunes - Viernes (7:30am - 5:30pm) y Sábados (7:30am-2:pm)

9. EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA DE LA PROPUESTA

Al implementar nuestra propuesta se disminuye en un 14% el tiempo que un televendedor pasa en el lugar de trabajo, esto mejora su nivel de vida, al tener opción de realizar actividades personales como estudiar, etc.

Esto repercute en los gastos operacionales del departamento, como energía eléctrica y agua; que se ve reflejado en un ahorro de los mismos, además de un aumento en el rubro de sueldos por la contratación de los 8 televendedores de apoyo a medio tiempo. Utilizando un análisis marginal tenemos como resultado una disminución del 11% del total de los gastos y costos.

Analizamos el costo de oportunidad de cada venta no realizada por día y por cada televendedor, con un 10% de no efectividad en los pedidos, es una venta no realizada que implica un costo para la empresa.

Planteamiento Actual					
Cantidad de televendedores	147		Ingreso mensual	870	
Horario	07:30 - 18:30	11	horas		
Total Horas trabajadas	264				
Días trabajados	24	días al mes			
Actualidad					
	Productividad	Clientes atendidos por día	Ruta promedio	Strike rate	No efectividad
Cantidad de clientes atendidos por hora	9	99	110	90%	10%
Venta Promedio Mensual por televendedor	\$ 197.849,81				
	Gastos anuales	Gastos mensuales	Gastos por día		
Remuneración de televendedores	\$ 1.534.680,00	\$ 127.890,00	\$ 5.328,75		
Remuneración del staff	\$ 38.640,00	\$ 3.220,00	\$ 134,17		
Luz	\$ 12.608,04	\$ 1.050,67	\$ 43,78		
Agua	\$ 2.525,76	\$ 210,48	\$ 8,77		
Mantenimiento de computadoras	\$ 35.280,00	\$ 2.940,00	\$ 122,50		
Transporte	\$ 36.000,00	\$ 3.000,00	\$ 125,00		
Costo de oportunidad de venta	\$ 237.419,77	\$ 19.784,98	\$ 824,37		
	\$ 1.897.153,57	\$ 158.096,13	\$ 6.587,34		

TABLA 34 – Planteamiento actual del tiempo de trabajo

ELABORADO POR: ERICK CARVAJAL - **FUENTE:** DATA MASTER CERVECERÍA NACIONAL

PROYECTO		
	COSTOS	
Inversión inicial		
Compra de reloj biométrico	\$	788,31
Capacitación de excel avanzado	\$	15.895,60
Capacitación de sap	\$	22.235,55
Contratación de personal nuevo	\$	430,00
Actualización de office	\$	20.000,00
Equipo de computación	\$	3.274,55
	\$	62.624,01
Televendedores auxiliares		8
	Gastos mensuales	Gastos anuales
Televendedores auxiliares	\$	3.600,00
	\$	43.200,00
	\$	3.600,00
	\$	43.200,00

TABLA 35 – Planteamiento del proyecto en términos financieros

ELABORADO POR: ERICK CARVAJAL - **FUENTE:** DATA MASTER CERVECERÍA NACIONAL

	ANTES	AHORA	Ingreso mensual	870	
Cantidad de televendedores	147	147			
Horario de lunes a viernes	07:30 - 18:30	7:30 - 17:30	10 horas		
Horario de sábados	07:30 - 18:30	07:30 - 14:00	6,5 horas		
Total horas trabajadas	264	226	14% AHORRO		
Días trabajados	24	24	días al mes		
Implementación					
	Productividad	Clientes atendidos por día	Ruta promedio	Strike rate	No efectividad
Cantidad de clientes atendidos por hora	15	121,0714286	110	110%	-10,00%
Venta Promedio Mensual	\$ 198.849,81				

TABLA 36 – Análisis de ahorro de tiempo

ELABORADO POR: ERICK CARVAJAL

FUENTE: DATA MASTER CERVECERÍA NACIONAL

Análisis Marginal	GASTOS DEL DEPARTAMENTO CON IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA		
	Gastos anuales	Gastos mensuales	Costo por día
Remuneración de televendedores	\$ 1.577.880,00	\$ 131.490,00	\$ 5.478,75
Remuneración del staff	\$ 38.640,00	\$ 3.220,00	\$ 134,17
Luz	\$ 10.793,25	\$ 899,44	\$ 37,48
Agua	\$ 2.162,20	\$ 180,18	\$ 7,51
Mantenimiento de computadoras	\$ 30.201,82	\$ 2.516,82	\$ 104,87
Transporte	\$ 36.000,00	\$ 3.000,00	\$ 125,00
Costo de oportunidad de venta	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 1.695.677,27	\$ 141.306,44	\$ 5.887,77

TABLA 36 – Análisis marginal aplicando propuesta

ELABORADO POR: ERICK CARVAJAL

FUENTE: DATA MASTER CERVECERÍA NACIONAL

	2012	2012 con implementación		
	Gastos anuales	Gastos anuales	Ahorro anual	%
Remuneración de televendedores	\$ 1.534.680,00	\$ 1.577.880,00	\$ 43.200,00	3%
Remuneración del staff	\$ 38.640,00	\$ 38.640,00	\$ -	0%
Luz	\$ 12.608,04	\$ 10.793,25	\$ (1.814,79)	-14%
Agua	\$ 2.525,76	\$ 2.162,20	\$ (363,56)	-14%
Mantenimiento de computadoras	\$ 35.280,00	\$ 30.201,82	\$ (5.078,18)	-14%
Transporte	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ -	0%
Costo de oportunidad de venta	\$ 237.419,77	\$ -	\$ (237.419,77)	-100%
	\$ 1.897.153,57	\$ 1.695.677,27	\$ (201.476,30)	-11%

TABLA 36 – Cuadro comparativo de situación actual y luego de la implementación de la propuesta

ELABORADO POR: ERICK CARVAJAL

FUENTE: DATA MASTER CERVECERÍA NACIONAL

La situación financiera y económica con la implementación del proyecto mejora notablemente, la propuesta se financia por sí sola:

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO	2012	2013	2014	2015	2016
	INGRESOS POR AHORRO	\$ 201.476,30	\$ 211.550,12	\$ 222.127,62	\$ 233.234,00
Costos Totales Operacionales	\$ 86.118,02	\$ 88.640,85	\$ 91.289,82	\$ 94.071,23	\$ 96.991,72
COSTOS DEL PROYECTO	\$ 35.661,49	\$ 35.661,49	\$ 35.661,49	\$ 35.661,49	\$ 35.661,49
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 7.256,53	\$ 7.619,36	\$ 8.000,33	\$ 8.400,34	\$ 8.820,36
GASTOS DE VENTAS	\$ 43.200,00	\$ 45.360,00	\$ 47.628,00	\$ 50.009,40	\$ 52.509,87
Utilidad Operacional	\$ 115.358,28	\$ 122.909,27	\$ 130.837,80	\$ 139.162,77	\$ 147.903,98
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Participación e Impuestos	\$ 115.358,28	\$ 122.909,27	\$ 130.837,80	\$ 139.162,77	\$ 147.903,98
Participación a trabajadores	\$ 17.303,74	\$ 18.436,39	\$ 19.625,67	\$ 20.874,42	\$ 22.185,60
Utilidad Antes de impuestos	\$ 98.054,54	\$ 104.472,88	\$ 111.212,13	\$ 118.288,35	\$ 125.718,38
Impuestos	\$ 23.533,09	\$ 25.073,49	\$ 26.690,91	\$ 28.389,20	\$ 30.172,41
Utilidad Neta	\$ 74.521,45	\$ 79.399,39	\$ 84.521,22	\$ 89.899,15	\$ 95.545,97

TABLA 37 – Estado de Resultados Proyecto

ELABORADO POR: ERICK CARVAJAL

FUENTE: DATA MASTER CERVECERÍA NACIONAL

Cervecería Nacional S.A.					
DEPARTAMENTO DE TELEVENTAS					
BALANCE GENERAL DEL PROYECTO					
Al 31 de diciembre del 2016					
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016
	ACTIVOS				
Activo Corriente	\$ 87.046,25	\$ 91.924,18	\$ 97.046,02	\$ 102.423,95	\$ 108.070,77
Caja-Bancos	\$ 87.046,25	\$ 91.924,18	\$ 97.046,02	\$ 102.423,95	\$ 108.070,77
Activo Fijo Neto	\$ 19.250,29	\$ 14.437,72	\$ 9.625,14	\$ 4.812,57	\$ -
Equipos de computación	\$ 18.619,64	\$ 13.964,73	\$ 9.309,82	\$ 4.654,91	\$ -
Equipos de oficina	\$ 630,65	\$ 472,99	\$ 315,32	\$ 157,66	\$ -
Activos Diferidos	\$ 30.848,92	\$ 23.136,69	\$ 15.424,46	\$ 7.712,23	\$ -
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 137.145,46	\$ 129.498,59	\$ 122.095,63	\$ 114.948,76	\$ 108.070,77
PASIVOS	-	-	-	-	-
TOTAL DE PASIVOS	-	-	-	-	-
PATRIMONIO					
Capital	\$ 62.624,01	\$ 50.099,21	\$ 37.574,41	\$ 25.049,60	\$ 12.524,80
Utilidad del proyecto	\$ 74.521,45	\$ 79.399,39	\$ 84.521,22	\$ 89.899,15	\$ 95.545,97
TOTAL PATRIMONIO	\$ 137.145,46	\$ 129.498,59	\$ 122.095,63	\$ 114.948,75	\$ 108.070,77
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 137.145,46	\$ 129.498,59	\$ 122.095,63	\$ 114.948,75	\$ 108.070,77

TABLA 38 – Balance General Proyectado

ELABORADO POR: ERICK CARVAJAL

FUENTE: DATA MASTER CERVECERÍA NACIONAL

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
PROYECTADO	0	1	2	3	4	5
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	\$ (62.624,01)					
ACT. OPERACIÓN:						
FUENTES:		\$ 137.145,46	\$ 129.498,59	\$ 122.095,63	\$ 114.948,75	\$ 108.070,77
Utilidad Neta		\$ 74.521,45	\$ 79.399,39	\$ 84.521,22	\$ 89.899,15	\$ 95.545,97
Capital		\$ 62.624,01	\$ 50.099,21	\$ 37.574,41	\$ 25.049,60	\$ 12.524,80
TOTAL		\$ 137.145,46	\$ 129.498,59	\$ 122.095,63	\$ 114.948,75	\$ 108.070,77
ACT. INVERSIÓN:						
USO						
Activos Fijos Netos		\$ 19.250,29	\$ 14.437,72	\$ 9.625,14	\$ 4.812,57	\$ -
Activos Diferidos		\$ 30.848,92	\$ 23.136,69	\$ 15.424,46	\$ 7.712,23	\$ -
TOTAL		\$ 50.099,21	\$ 37.574,41	\$ 25.049,60	\$ 12.524,80	\$ -
FLUJO DE EFECTIVO	\$ (62.624,01)	\$ 87.046,25	\$ 91.924,19	\$ 97.046,02	\$ 102.423,95	\$ 108.070,77

TABLA 39 – Flujo de Caja Proyectado

ELABORADO POR: ERICK CARVAJAL

FUENTE: DATA MASTER CERVECERÍA NACIONAL

Análisis Costo Beneficio	
Costo inicial	\$ 62.624,01
Costos anuales	\$ 43.200,00
Total de Costos Anualizados	\$ 105.824,01
Beneficios	\$ 201.476,30
Total de Costos Anualizados	\$ 105.824,01
B/C	\$ 1,90

TABLA 39 – Análisis Costo Beneficio

ELABORADO POR: ERICK CARVAJAL

FUENTE: DATA MASTER CERVECERÍA NACIONAL

Como el resultado es mayor a 1, la propuesta es viable, por lo tanto financieramente estable y atractiva.

TIR Y VAN						
PERÍODOS	0	1	2	3	4	5
AÑOS		2012	2013	2014	2015	2016
Flujo de efectivo operativo anual	\$ (62.624,01)	\$ 87.046,25	\$ 91.924,19	\$ 97.046,02	\$ 102.423,95	\$ 108.070,77
TIR	142%					
VAN	\$ 258.677,11					
TMAR	15%					

TABLA 40 – Análisis Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

ELABORADO POR: ERICK CARVAJAL

FUENTE: DATA MASTER CERVECERÍA NACIONAL

Como podemos observar la tasa interna de retorno es muy atractiva, con un ingreso que permitiría el desarrollo del departamento, satisfaciendo las necesidades internas y externas.

10. CONCLUSIONES

1. En el levantamiento del proceso se concluyó que los principales puntos que afectan al proceso son:

- ↻ Desperdicio de tiempo en jornada laboral diaria.
- ↻ Filosofía resultadista, no importa cómo, lo principal es llegar a la meta de ventas, ni el mal uso de la información y falta de gestión efectiva en las mañanas.
- ↻ Ausencia de parámetros en la calidad de la llamada.
- ↻ Falta de capacitación para el manejo eficiente de los recursos tecnológicos.
- ↻ No existe la retroalimentación adecuada, para entender todos los indicadores por los cuales son evaluados los televendedores.
- ↻ Exceso de sobre tiempo en el trabajo influye de manera negativa en la vida personal y también en el desempeño de los empleados.
- ↻ Falta de disciplina operativa.
- ↻ Escasez de proactividad en los empleados.
- ↻ Falta de sentido de pertenencia por parte de colaboradores.
- ↻ Dificultad de movilización al salir de la empresa, fuera de las horas de los expresos 5:15pm / 6:45pm / 7:45pm

2. Con el análisis de los puntos críticos del departamento la propuesta de mejora se ha orientado hacia los siguientes aspectos principales:

➔ Productividad

Fijación de metas de avances en gestión diaria de trabajo, con cumplimiento de Contactabilidad y Strike rate.

➔ Distribución de rutas de manera equitativa

→ Gestión de Llamadas

Nuevos parámetros de calificación de la gestión, pruebas de conocimiento y manejo de información.

→ Clima Laboral

Reajuste de horario de trabajo con la reestructuración de jornada diaria.

3. La aplicación de las mejoras propuestas para el departamento nos otorgan los siguientes resultados económicos financieros en 5 años:

Con una inversión inicial de \$ **62.624,01**, tenemos una tasa interna de retorno del 74%.

Un ahorro del 14% del tiempo que reduce costos

Efectividad de los pedidos del 110%

Con un 5% de crecimiento anual en los estados financieros tenemos:

Utilidad Neta del 2012	\$	74.521,45
Utilidad Neta del 2013	\$	79.399,39
Utilidad Neta 2014	\$	84.521,22
Utilidad Neta 2015	\$	89.899,15
Utilidad Neta 2016	\$	95.545,97
Utilidad Operacional del 2012	\$	115.358,28
Utilidad Operacional del 2013	\$	122.909,27
Utilidad Operacional 2014	\$	130.837,80
Utilidad Operacional 2015	\$	139.162,77
Utilidad Operacional 2016	\$	147.903,98
Patrimonio del 2012	\$	137.145,46
Patrimonio del 2013	\$	129.498,59
Patrimonio del 2014	\$	122.095,63
Patrimonio del 2015	\$	114.948,75

Patrimonio del 2016 **\$ 108.070,77**

Considerando las actividades operacionales y de inversión tenemos:

Valor del flujo de efectivo 2012 **\$ 87.046,25**

Valor del flujo de efectivo 2013 **\$ 91.924,19**

Valor del flujo de efectivo 2014 **\$ 97.046,02**

Valor del flujo de efectivo 2015 **\$ 102.423,95**

Valor del flujo de efectivo 2016 **\$ 108.070,77**

Con una tasa atractiva de retorno (TMAR) del 15% un valor actual neto de **\$ 258.677,11**

Un análisis de costo beneficio del \$ 1,90, como es mayor a uno, la propuesta es viable y rentable.

11. ANEXOS

ANEXO 1 - IMÁGENES

IMÁGENES DE TEORÍAS

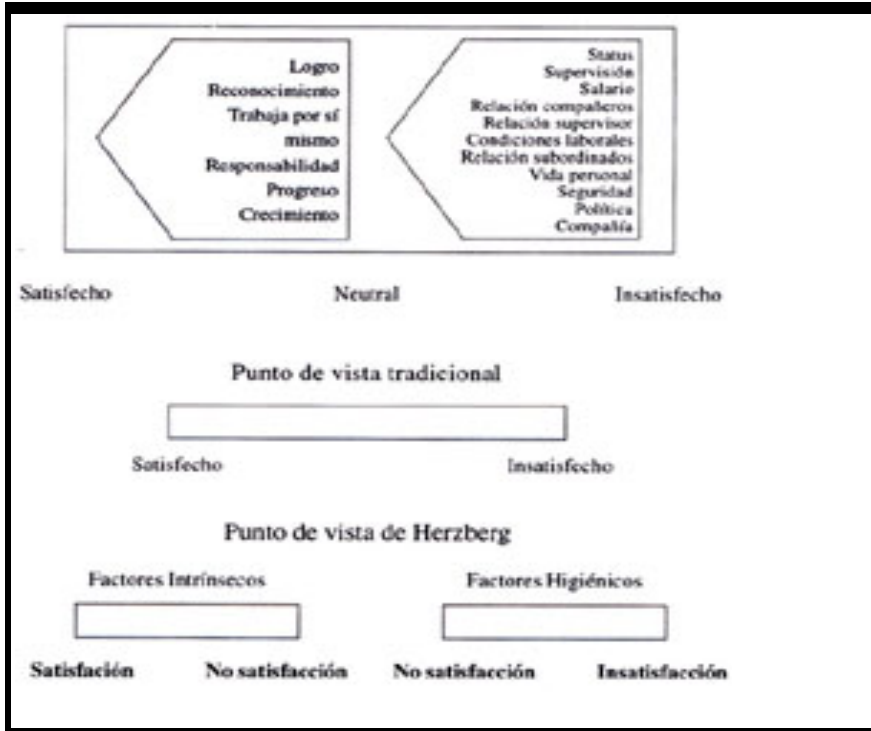


Imagen 10 - Teoría de la Satisfacción Laboral de Herzberg

Fuente: Robbins, De Cenzo, "Fundamentos de Administración", 1996

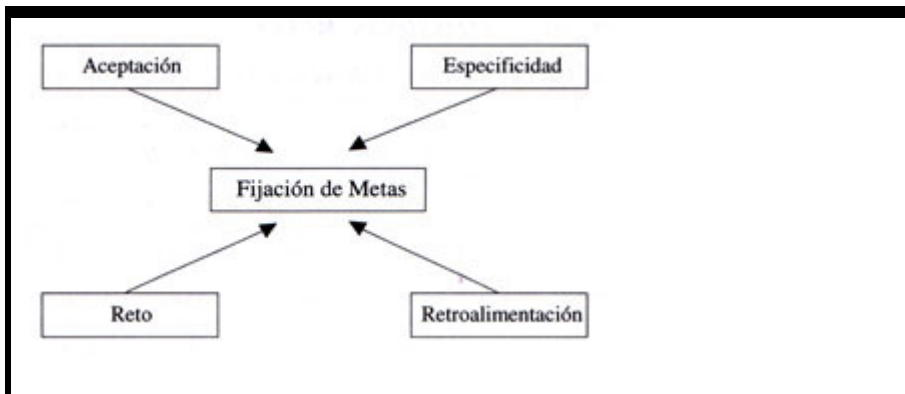


Imagen 11 - Teoría de la Fijación de Metas

Fuente: Davis y Newstrom, El Comportamiento Humano en el Trabajo, 1991

ANEXO 2 – CUADROS DE VENTAS

DMA	VENTAS (\$) 2010
DMA - GUAYAQUIL	\$ 12.090.925
DMA - COSTA	\$ 9.987.610
DMA - QUITO	\$ 6.959.011
DMA - SIERRA	\$ 4.001.501
TOTAL JUNIO	\$ 33.039.047
DMA - GUAYAQUIL	\$ 11.891.315
DMA - COSTA	\$ 11.638.101
DMA - QUITO	\$ 7.212.908
DMA - SIERRA	\$ 4.436.672
TOTAL JULIO	\$ 35.178.997
DMA - GUAYAQUIL	\$ 11.945.763
DMA - COSTA	\$ 11.513.057
DMA - QUITO	\$ 7.341.049
DMA - SIERRA	\$ 4.051.436
TOTAL AGOSTO	\$ 34.851.304
DMA - GUAYAQUIL	\$ 11.317.371
DMA - COSTA	\$ 11.134.718
DMA - QUITO	\$ 6.964.279
DMA - SIERRA	\$ 4.211.372
TOTAL SEPTIEMBRE	\$ 33.627.740
DMA - GUAYAQUIL	\$ 12.853.036
DMA - COSTA	\$ 12.051.357
DMA - QUITO	\$ 7.365.729
DMA - SIERRA	\$ 4.892.121
TOTAL OCTUBRE	\$ 37.162.243
DMA - GUAYAQUIL	\$ 10.783.703
DMA - COSTA	\$ 10.872.275
DMA - QUITO	\$ 6.930.304
DMA - SIERRA	\$ 4.394.789
TOTAL NOVIEMBRE	\$ 32.981.071
DMA - GUAYAQUIL	\$ 17.517.338
DMA - COSTA	\$ 16.594.267
DMA - QUITO	\$ 8.501.694
DMA - SIERRA	\$ 6.242.233
TOTAL DICIEMBRE	\$ 48.855.532

TABLA 1 – VENTAS EN MILLONES DEL ÚLTIMO SEMESTRE 2010

ELABORADO POR: ERICK CARVAJAL

FUENTE: SISTEMA ESFERA Y SAP DE CERVECERÍA NACIONAL

DMA	VENTAS (hl)	VENTAS (CAJAS)	VENTAS (\$)
ABRIL			
DMA - COSTA	29.219	405.815	\$ 4.058.149
DMA - GUAYAQUIL	85.641	1.189.458	\$ 11.894.582
DMA - QUITO	41.895	581.871	\$ 5.818.711
DMA - SIERRA	11.671	162.101	\$ 1.621.010
TOTAL ABRIL	168.426	2.339.245	\$ 23.392.451
MAYO			
DMA - COSTA	33.690	467.919	\$ 4.679.194
DMA - GUAYAQUIL	90.194	1.252.697	\$ 12.526.974
DMA - QUITO	54.907	762.593	\$ 7.625.935
DMA - SIERRA	12.655	175.762	\$ 1.757.617
TOTAL MAYO	191.446	2.658.972	\$ 26.589.719
JUNIO			
DMA - COSTA	52.433	728.242	\$ 7.282.421
DMA - GUAYAQUIL	88.056	1.223.006	\$ 12.230.058
DMA - QUITO	59.408	825.104	\$ 8.251.044
DMA - SIERRA	10.313	143.241	\$ 1.432.413
TOTAL JUNIO	210.211	2.919.594	\$ 29.195.936
JULIO			
DMA - COSTA	66.829	928.180	\$ 9.281.799
DMA - GUAYAQUIL	85.136	1.182.445	\$ 11.824.447
DMA - QUITO	58.160	807.784	\$ 8.077.842
DMA - SIERRA	12.750	177.079	\$ 1.770.793
TOTAL JULIO	222.875	3.095.488	\$ 30.954.881
AGOSTO			
DMA - COSTA	79.883	1.109.489	\$ 11.094.889
DMA - GUAYAQUIL	88.737	1.232.454	\$ 12.324.540
DMA - QUITO	62.658	870.253	\$ 8.702.525
DMA - SIERRA	28.078	389.967	\$ 3.899.667
TOTAL AGOSTO	259.356	3.602.162	\$ 36.021.621

TABLA 2 – VENTAS EN MILLONES ABRIL - AGOSTO 2011

ELABORADO POR: ERICK CARVAJAL

FUENTE: SISTEMA ESFERA Y SAP DE CERVECERÍA NACIONAL

ANEXO 3 –CONTACTABILIDAD

DMA	2011
ABRIL	
DMA - COSTA	99%
DMA - GUAYAQUIL	99%
DMA - QUITO	99%
DMA - SIERRA	97%
TOTAL ABRIL	99%
MAYO	
DMA - COSTA	93%
DMA - GUAYAQUIL	94%
DMA - QUITO	94%
DMA - SIERRA	93%
TOTAL MAYO	94%
JUNIO	
DMA - COSTA	97%
DMA - GUAYAQUIL	98%
DMA - QUITO	92%
DMA - SIERRA	97%
TOTAL JUNIO	95%
JULIO	
DMA - COSTA	98%
DMA - GUAYAQUIL	81%
DMA - QUITO	92%
DMA - SIERRA	98%
TOTAL JULIO	95%
AGOSTO	
DMA - COSTA	98%
DMA - GUAYAQUIL	79%
DMA - QUITO	92%
DMA - SIERRA	97%
TOTAL AGOSTO	95%

TABLA 3 – CUADRO DE CONTACTABILIDAD 2011

ELABORADO POR: ERICK CARVAJAL

FUENTE: SISTEMA ESFERA Y SAP DE CERVECERÍA NACIONAL

ANEXO 4 – STRIKE RATE

DMA	STRIKE RATE 2011
ABRIL	
DMA - COSTA	83%
DMA - GUAYAQUIL	79%
DMA - QUITO	77%
DMA - SIERRA	72%
TOTAL ABRIL	78%
MAYO	
DMA - COSTA	76%
DMA - GUAYAQUIL	73%
DMA - QUITO	73%
DMA - SIERRA	70%
TOTAL MAYO	73%
JUNIO	
DMA - COSTA	74%
DMA - GUAYAQUIL	76%
DMA - QUITO	71%
DMA - SIERRA	73%
TOTAL JUNIO	74%
JULIO	
DMA - COSTA	73%
DMA - GUAYAQUIL	59%
DMA - QUITO	70%
DMA - SIERRA	70%
TOTAL JULIO	71%
AGOSTO	
DMA - COSTA	74%
DMA - GUAYAQUIL	25%
DMA - QUITO	72%
DMA - SIERRA	66%
TOTAL AGOSTO	71%

TABLA 4 – CUADRO DE STRIKE RATE 2011

ELABORADO POR: ERICK CARVAJAL

FUENTE: SISTEMA ESFERA Y SAP DE CERVECERÍA NACIONAL

ANEXO 5 – ENCUESTA DEL CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO

MODELO DE ENCUESTA APLICADA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
 TESIS DE GRADUACIÓN DE ING. COMERCIAL
 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL**

Siendo:

5 Totalmente de acuerdo

3 Parcialmente

1 Totalmente desacuerdo

4 De acuerdo

2 En desacuerdo

EDAD:

SEXO:

M

DMA:

GYE

UIO

F

COSTA

SIERRA

N.-	PREGUNTA	CALIFICACIÓN				
		5	4	3	2	1
1	La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
3	Siento que el trabajo que hago es el adecuado con mi personalidad					
4	Las tareas que realizo son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador					
5	Mi jefe inmediato es comprensivo.					
6	El ambiente donde trabajo es confortable.					
7	Dentro de la empresa me ofrecen servicios que contribuyen a la motivación personal					
8	Para realizar mi trabajo cuento con el suficiente equipo tecnológico e información.					
9	Mi sueldo es adecuado en relación al trabajo que realizo.					
10	Me siento bien con lo que gano.					
11	Se reconoce mi esfuerzo si trabajo mas de las horas reglamentarias.					
12	Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios dentro del departamento.					
13	Mi jefe inmediato usa su tiempo efectivamente y presta adecuada atención a la calidad de mi trabajo.					
14	En mi lugar de trabajo la iluminación es adecuada.					
15	En mi lugar de trabajo la climatización es adecuada.					
16	Disfruto cada labor que realizo en mi trabajo.					
17	Estoy de acuerdo con el ultimo resultado de la evaluación de mi trabajo.					

18	Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores.				
19	Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad.				
20	Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.				
21	Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa.				
22	Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa.				
23	Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa.				
24	Estoy de acuerdo con mi horario de trabajo				
		SI	NO	NO SE	
25	Estaría de acuerdo con la implementación de índices y normas que hagan su día de trabajo más óptimo y productivo?				
26	Le gustaría tener retroalimentaciones para mejoras de su trabajo?				
27	Cree que los superiores están pendientes del desarrollo del televidente en lo laboral y personal?				
28	Me gustaría trabajar en el siguiente horario:	Señalar con X			
	En el horario actual				
	Lunes - Viernes (8:30am - 6:30pm) y Sábados (8:30am-3: pm)				
	Lunes - Viernes (7:30am - 5:30pm) y Sábados (7:30am-2: pm)				

Elaborado por: María José Baquerizo

TABLAS DE RESULTADOS DE ENCUESTA

N.-	PREGUNTA		
1	La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores.	CONTEO	%
	RESPUESTA 5	50	45%
	RESPUESTA 4	31	28%
	RESPUESTA 3	17	15%
	RESPUESTA 2	12	11%
	RESPUESTA 1	0	0%
		110	100%

Tabla 5 – Resultados de pregunta #1

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

2	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.	CONTEO	%
	RESPUESTA 5	20	18%
	RESPUESTA 4	32	29%
	RESPUESTA 3	37	34%
	RESPUESTA 2	14	13%
	RESPUESTA 1	7	6%
		110	100%

Tabla 6 – Resultados de pregunta #2

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

3	Siento que el trabajo que hago es el adecuado con mi personalidad	CONTEO	%
	RESPUESTA 5	47	43%
	RESPUESTA 4	27	25%
	RESPUESTA 3	21	19%
	RESPUESTA 2	14	13%
	RESPUESTA 1	1	1%
		110	100%

Tabla 7 – Resultados de pregunta #3

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

4	Las tareas que realizo son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador		
		CONTEO	%
	RESPUESTA 5	13	12%
	RESPUESTA 4	29	26%
	RESPUESTA 3	31	28%
	RESPUESTA 2	21	19%
	RESPUESTA 1	16	15%
		110	100%

Tabla 8 – Resultados de pregunta #4

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

5	Mi jefe inmediato es comprensivo.	CONTEO	%
	RESPUESTA 5	6	5%
	RESPUESTA 4	43	39%
	RESPUESTA 3	36	33%
	RESPUESTA 2	10	9%
	RESPUESTA 1	15	14%
		110	100%

Tabla 9 – Resultados de pregunta #5

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

6	El ambiente donde trabajo es confortable.	CONTEO	%
	RESPUESTA 5	8	7%
	RESPUESTA 4	12	11%
	RESPUESTA 3	37	34%
	RESPUESTA 2	29	26%
	RESPUESTA 1	24	22%
		110	100%

Tabla 10 – Resultados de pregunta #6

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

7	Dentro de la empresa me ofrecen servicios que contribuyen a la motivación personal		
		CONTEO	%
	RESPUESTA 5	15	14%
	RESPUESTA 4	17	15%
	RESPUESTA 3	34	31%
	RESPUESTA 2	23	21%
	RESPUESTA 1	21	19%
		110	100%

Tabla 11 – Resultados de pregunta #7

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

8	Para realizar mi trabajo cuento con el suficiente equipo tecnológico e información.		
		CONTEO	%
	RESPUESTA 5	66	60%
	RESPUESTA 4	22	20%
	RESPUESTA 3	12	11%
	RESPUESTA 2	10	9%
	RESPUESTA 1	0	0%
		110	100%

Tabla 12 – Resultados de pregunta #8

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

9	Mi sueldo es adecuado en relación al trabajo que realizo.		
		CONTEO	%
	RESPUESTA 5	21	19%
	RESPUESTA 4	28	25%
	RESPUESTA 3	33	30%
	RESPUESTA 2	16	15%
	RESPUESTA 1	12	11%
		110	100%

Tabla 13 – Resultados de pregunta #9

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

10	Me siento bien con lo que gano.	CONTEO	%
	RESPUESTA 5	9	8%
	RESPUESTA 4	10	9%
	RESPUESTA 3	47	43%
	RESPUESTA 2	21	19%
	RESPUESTA 1	23	21%
		110	100%

Tabla 14 – Resultados de pregunta #10

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

11	Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias.	CONTEO	%
	RESPUESTA 5	5	5%
	RESPUESTA 4	7	6%
	RESPUESTA 3	15	14%
	RESPUESTA 2	47	43%
	RESPUESTA 1	36	33%
		110	100%

Tabla 15 – Resultados de pregunta #11

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

12	Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios dentro del departamento.	CONTEO	%
	RESPUESTA 5	21	19%
	RESPUESTA 4	39	35%
	RESPUESTA 3	31	28%
	RESPUESTA 2	12	11%
	RESPUESTA 1	7	6%
		110	100%

Tabla 16 – Resultados de pregunta #12

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

13	Mi jefe inmediato usa su tiempo efectivamente y presta adecuada atención a la calidad de mi trabajo.		
		CONTEO	%
	RESPUESTA 5	17	15%
	RESPUESTA 4	18	16%
	RESPUESTA 3	26	24%
	RESPUESTA 2	38	35%
	RESPUESTA 1	11	10%
		110	100%

Tabla 17 – Resultados de pregunta #13

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

14	En mi lugar de trabajo la iluminación es adecuada.		
		CONTEO	%
	RESPUESTA 5	69	63%
	RESPUESTA 4	23	21%
	RESPUESTA 3	18	16%
	RESPUESTA 2	0	0%
	RESPUESTA 1	0	0%
		110	100%

Tabla 18 – Resultados de pregunta #14

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

15	En mi lugar de trabajo la climatización es adecuada.		
		CONTEO	%
	RESPUESTA 5	40	36%
	RESPUESTA 4	39	35%
	RESPUESTA 3	22	20%
	RESPUESTA 2	9	8%
	RESPUESTA 1	0	0%
		110	100%

Tabla 19 – Resultados de pregunta #15

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

16	Disfruto cada labor que realizo en mi trabajo.	CONTEO	%
	RESPUESTA 5	0	0%
	RESPUESTA 4	12	11%
	RESPUESTA 3	61	55%
	RESPUESTA 2	32	29%
	RESPUESTA 1	5	5%
		110	100%

Tabla 20 – Resultados de pregunta #16

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

17	Estoy de acuerdo con el último resultado de la evaluación de mi trabajo.	CONTEO	%
	RESPUESTA 5	2	2%
	RESPUESTA 4	7	6%
	RESPUESTA 3	16	15%
	RESPUESTA 2	20	18%
	RESPUESTA 1	65	59%
		110	100%

Tabla 21 – Resultados de pregunta #17

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

18	Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores.	CONTEO	%
	RESPUESTA 5	17	15%
	RESPUESTA 4	31	28%
	RESPUESTA 3	36	33%
	RESPUESTA 2	17	15%
	RESPUESTA 1	9	8%
		110	100%

Tabla 22 – Resultados de pregunta #18

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

19	Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad.	CONTEO	%
	RESPUESTA 5	22	20%
	RESPUESTA 4	39	35%
	RESPUESTA 3	31	28%
	RESPUESTA 2	12	11%
	RESPUESTA 1	6	5%
		110	100%

Tabla 23 – Resultados de pregunta #19

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

20	Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.	CONTEO	%
	RESPUESTA 5	19	17%
	RESPUESTA 4	31	28%
	RESPUESTA 3	41	37%
	RESPUESTA 2	15	14%
	RESPUESTA 1	4	4%
		110	100%

Tabla 24 – Resultados de pregunta #20

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

21	Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa.	CONTEO	%
	RESPUESTA 5	32	29%
	RESPUESTA 4	42	38%
	RESPUESTA 3	17	15%
	RESPUESTA 2	12	11%
	RESPUESTA 1	7	6%
		110	100%

Tabla 25 – Resultados de pregunta #21

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

22	Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa.	CONTEO	%
	RESPUESTA 5	10	9%
	RESPUESTA 4	15	14%
	RESPUESTA 3	47	43%
	RESPUESTA 2	26	24%
	RESPUESTA 1	12	11%
		110	100%

Tabla 26 – Resultados de pregunta #22

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

23	Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa.	CONTEO	%
	RESPUESTA 5	10	9%
	RESPUESTA 4	21	19%
	RESPUESTA 3	32	29%
	RESPUESTA 2	31	28%
	RESPUESTA 1	16	15%
		110	100%

Tabla 27 – Resultados de pregunta #23

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

24	Estoy de acuerdo con mi horario de trabajo	CONTEO	%
	RESPUESTA 5	7	6%
	RESPUESTA 4	9	8%
	RESPUESTA 3	15	14%
	RESPUESTA 2	21	19%
	RESPUESTA 1	58	53%
		110	100%

Tabla 28 – Resultados de pregunta #24

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

25	¿Estaría de acuerdo con la implementación de índices y normas que hagan su día de trabajo más óptimo y productivo?		
		CONTEO	%
	SI	95	86%
	NO	5	5%
	NO SE	10	9%
		110	100%

Tabla 29 – Resultados de pregunta #25

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

26	Le gustaría tener retroalimentaciones para mejoras de su trabajo?		
		CONTEO	%
	SI	81	74%
	NO	2	2%
	NO SE	27	25%
		110	100%

Tabla 30 – Resultados de pregunta #26

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

27	Cree que los superiores están pendientes del desarrollo del televendedor en lo laboral y personal?		
		CONTEO	%
	SI	33	30%
	NO	56	51%
	NO SE	21	19%
		110	100%

Tabla 31 – Resultados de pregunta #27

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

28	Me gustaría trabajar en el siguiente horario:		
		CONTEO	%
	En el horario actual	0	0%
	Lunes - Viernes (8:30am - 6:30pm) y Sábados (8:30am-3:pm)	41	37%
	Lunes - Viernes (7:30am - 5:30pm) y Sábados (7:30am-2:pm)	69	63%
		110	100%

Tabla 32 – Resultados de pregunta #28

Elaborado por: María José Baquerizo

Fuente: Encuestas realizadas al departamento de televentas 12 de octubre de 2011

ANEXO 6 – PROPUESTA DE PARÁMETROS DE GESTIÓN DE LLAMADA

PARÁMETROS DE CALIDAD DE LLAMADA				
INDICADORES	TIPO	DETALLE	TOTAL	% PONDERACIÓN
SALUDO - DESPEDIDA	Etiqueta	Saludo cordial, respectiva identificación, motivo de la llamada (asesoría del pedido)	20	2%
ESPERAS	Etiqueta	Cordialidad y educación	20	2%
CONOCIMIENTO DE MARCAS	Comercial, Eficiencia	Manejo de márgenes de ganancia por producto	200	20%
CAMPAÑAS VIGENTES	Manejo de información	Informar al cliente de nuevos servicios, Servicio al Cliente	50	5%
NEGOCIACIÓN	Comercial, Productividad	Conocer piso operativo del cliente, obtener un adicional en el pedido original del cliente	400	40%
PROMOCIONES	Comercial	Rentabilidad al negociar exitosamente con promociones	100	10%
FOCO ESTRATÉGICO	Comercial estratégico, efectividad	Impactar en todas las categorías, principalmente en las iniciativas de cada región	10	1%
RETROALIMENTACIÓN	Manejo de información	Retroalimentación con el cliente y con los ejecutivos de cuenta de terreno.	50	5%
ASESORÍA	Servicio al cliente	Responder todas las dudas al cliente, en caso de quejas y reclamos, direccionar con el Contact Center	60	6%
VOCABULARIO	Etiqueta	Relación con respeto con el cliente, no usar lenguaje técnico, no usar términos en otros idiomas	50	5%
VERIFICACIÓN DE LA ENTREGA	Información Comercial	Anomalía en distribución, verificación de la satisfacción del cliente	20	2%
RECORDATORIO DE LLAMADA	Etiqueta	Recordar el próximo día de llamada cuando el cliente será atendido.	20	2%
TOTAL DE CALIFICACIÓN			1000	100%

Tabla #33 – PROPUESTA DE PARÁMETROS DE GESTIÓN DE LLAMADA
Elaborado por: María José Baquerizo

ANEXO 7 – FOTOGRAFÍAS



Descripción: Televendedora de DMA Quito



Descripción: Televendedores DMA Costa



Descripción: Televendedor DMA Guayaquil



Descripción: Grupo televendedores DMA Costa



Descripción: Roberto Jarrín, Presidente de Cervecería Nacional– Olimpiadas 2011

12. REFERENCIAS

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Cervecería Nacional
www.cervecerinacional.com
- Contrato psicológico y equilibrio organizacional
Walter Arana Mayorca
<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/contrato.htm>
- Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral
Elena Rubio Navarro
<http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Tutorial de Producción 1,
Coordinador: M.C. Jesús Antonio Castro
Responsable de contenido: Ing. Patricia Díaz Flores
http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/produccion1/tema2_2.htm
- Clima Laboral
<http://www.climalaboral.com.es/>
- Satisfacción laboral y productividad
María Clotilde Atalaya Pisco
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm