



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRABAJO DE TITULACIÓN:

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS KPI'S EN LA HERRAMIENTA
MINI NEGOCIOS EN TELEVENTAS, CERVECERÍA NACIONAL

AUTORA:

Mendieta Molina, Arianne Dalila

IDENTIFICACIÓN DEL TÍTULO:

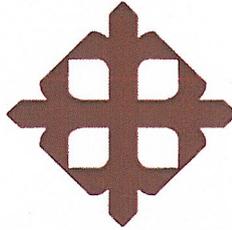
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TUTOR:

Ing. Merizalde Pinargote, Francisco Javier MBA

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Mendieta Molina, Arianne Dalila** como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

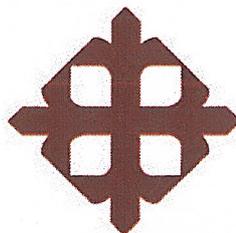
TUTOR

Ing. Merizalde Pinargote, Francisco Javier MBA

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA

Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.

Guayaquil, a los 17 días del mes de septiembre del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, Mendieta Molina, Arianne Dalila

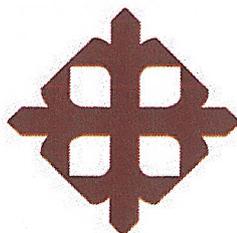
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Evaluación de los resultados de la implementación de nuevos KPI's en la herramienta Mini Negocios en Televantas, Cervecería Nacional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 17 días del mes de Septiembre del año 2015

LA AUTORA

Arianne Mendieta

Arianne Dalila Mendieta Molina



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Mendieta Molina, Arianne Dalila

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Evaluación de los resultados de la implementación de nuevos KPI's en la herramienta Mini Negocios en Televentas, Cervecería Nacional** previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 17 días del mes de Septiembre del año 2015

LA AUTORA


Arianne Dalila Mendieta Molina

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme estar aquí hoy. A mi familia por estar presente en todo momento, dándome la fuerza y el apoyo para continuar con todos los proyectos que emprendo. Gracias porque son ustedes los que me han ayudado a llegar hasta aquí, los que han confiado en mí y me han recordado en cada momento lo capaz que soy de lograr grandes cosas.

Gracias Rosa Borja y Raúl García por el cariño, la comprensión y la confianza, por ustedes me esfuerzo día a día para que estén orgullosos de mí; lo único que quiero es traerles felicidad y demostrarles que su esfuerzo vale la pena. Gracias por ser más que dos abuelos, por ser los padres que me guían, que me regañan y, lo más importante, que me han enseñado el camino de Dios. Les agradeceré siempre el trabajo en equipo para levantar esta familia llena de amor, por ser siempre a los que acudimos por un consejo, los que nos sacan sonrisas con sus peleas, por cumplir nuestros caprichos, por ser siempre ustedes, con su esencia, sus virtudes y sus defectos.

Le agradezco al ser más importante de mi vida, mi madre, por ser papá y mamá para mí, por su lucha constante, por confiar a ojos cerrados en mí, por escucharme y demostrarme que juntas podemos alcanzar lo que nos propongamos, por ser ejemplo de mujer trabajadora, por ser un pilar fundamental en mi vida, mi amiga, mi confidente. Gracias mami por tu esfuerzo para darme siempre lo mejor; a pesar de las malas noches y los dolores de cabeza. Gracias por no dejarme sola y aferrarte a la vida por mí, te amo.

Gracias a todos mis amigos que me han acompañado en este proceso, con ustedes he aprendido mucho de la vida, y gracias a mis profesores, quienes me han formado como profesional.

Arienne Mendieta

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, ya que ellos son quienes han logrado que me encuentre hoy culminando mi etapa universitaria, han puesto su esfuerzo para permitirme estar aquí, cumpliendo otro de mis objetivos.

En especial a mi mamá, quien conoce de cerca mis malas noches por estudiar para lecciones, exámenes, hacer tutorías, quien ha vivido de cerca mi mal genio cuando obtengo una baja calificación; ella es la persona que me ha preparado el café por las noches para mis largas sesiones de estudio, la que me ha obligado a dormir cuando termina mi semana de exámenes, la que ha estado conmigo en mis momentos de estrés, la que ha celebrado mis éxitos, la que me ha motivado a no rendirme durante estos cuatro años y a obtener siempre las mejores calificaciones. El resultado de mi esfuerzo es para ti.

A mi hermana, porque por ella he aprendido tanto de la vida y del estudio. Aunque ella no lo sepa, por ella aprendí el amor a los números, a los idiomas y a leer, porque por ella tenía que aprender cosas de dos años superiores para poder explicarle; aprendí a enseñar, aunque perdía la paciencia; aprendí a ser responsable en mis estudios, y en los de ella; aprendí a administrar mi tiempo y muchas más cosas.

Arianne Mendieta

ÍNDICE GENERAL

TRABAJO DE TITULACIÓN.....	1
CERTIFICACIÓN.....	2
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	3
AUTORIZACIÓN	4
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xvi
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	xviii
INTRODUCCIÓN.....	xx
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	xxii
JUSTIFICACIÓN	xxiii
OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	xxiv
Objetivo General.....	xxiv
Objetivos Específicos.....	xxiv
CAPÍTULO I	1
1.1. Marco Empresarial.....	1
1.1.1. <i>SABMiller plc.</i>	1
1.1.2. Cervecería Nacional CN S.A.....	2
1.1.3. Dirección de Televentas.....	5
1.2. Marco Teórico	13

1.2.1.	Definición del Mini Negocio	13
1.2.2.	Formación de un Mini Negocio	14
1.2.3.	Niveles de un Mini Negocio	15
1.2.4.	Roles en el Mini Negocio.....	16
1.3.	Marco Conceptual.....	18
1.3.1.	Proceso de Mini Negocio	18
1.3.2.	Auditoría de calidad del Mini Negocio.....	22
1.4.	Marco Metodológico	35
CAPÍTULO II		37
2.1.	Contactabilidad	37
2.1.1.	Método actual para el cálculo del KPI.....	37
2.1.2.	Método anterior para el cálculo de la Contactabilidad	38
2.1.3.	Ventajas del método de cálculo actual	39
2.1.4.	Desventajas del método de cálculo actual	40
2.1.5.	Frecuencia de revisión	41
2.2.	<i>Strike Rate</i>	41
2.2.1.	Método actual para el cálculo del KPI.....	41
2.2.2.	Método para el cálculo anterior del KPI	42
2.2.3.	Ventajas del método de cálculo actual	43
2.2.4.	Desventajas del método de cálculo actual	44
2.2.5.	Frecuencia de revisión	44
2.3.	Ocupación	45
2.3.1.	Método actual para el cálculo del KPI.....	45
2.3.2.	Ventajas del análisis del KPI	47
2.3.3.	Desventajas del análisis del KPI	48
2.3.4.	Frecuencia de revisión	49

2.4.	Productividad	49
2.4.1.	Método para el cálculo actual del KPI.....	49
2.4.2.	Ventajas del análisis del KPI	51
2.4.3.	Desventajas del análisis del KPI	52
2.4.4.	Frecuencia de revisión	53
2.5.	Calidad de Llamada	53
2.5.1.	Método para el cálculo actual del KPI.....	54
2.5.2.	Método para el cálculo anterior del KPI	58
2.5.3.	Ventajas del análisis del KPI	58
2.5.4.	Desventajas del análisis del KPI	60
2.5.5.	Frecuencia de revisión	61
CAPÍTULO III	62
Análisis de Correlaciones	62
3.1.	Contactabilidad vs <i>Strike Rate</i>	62
3.2.	Calidad de llamada vs <i>Strike Rate</i>	66
3.3.	Ocupación vs Productividad.....	70
3.4.	<i>Strike Rate</i> vs Productividad	74
3.5.	Calidad de llamada vs Contactabilidad	76
CAPÍTULO IV	79
4.1.	Dinámica de Equipo	79
4.1.1.	Nombre, misión y visión.....	79
4.1.2.	Código de Conducta	80
4.2.	Solución de Problemas.....	82
4.2.1.	Dinámica para resolver problemas	82
4.2.2.	Efectividad de discusiones	83
4.2.3.	Acciones en base al problema	85

4.3.	Trabajo en equipo	86
4.3.1.	Administración efectiva	86
4.3.2.	Decisiones participativas.....	88
4.3.3.	Relacionamiento con otros equipos	89
4.4.	Gestión Visual	90
4.4.1.	Procesamiento e interpretación de la información	90
4.4.2.	Precisión de KPI's	91
4.5.	Resultado total de la auditoría de calidad	92
CAPÍTULO V		95
5.1.	Conclusiones	95
5.2.	Recomendaciones	101
BIBLIOGRAFÍA.....		103
GLOSARIO.....		104
ANEXOS		109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Determinación de metas para el KPI Productividad.....	51
Tabla 2: Número de monitoreos por televendedor.....	54
Tabla 3 Resultado del KPI de Contactabilidad y <i>Strike Rate</i> de Abril, Mayo y Junio del 2015.....	65
Tabla 4 Resultado del KPI de Calidad de Llamada y <i>Strike Rate</i> de Abril, Mayo, Junio y Julio del 2015.....	69
Tabla 5 Resultado de ventas por hora mensual según el modelo de ventas	72
Tabla 6 Resultado del KPI de Productividad y Ocupación de Abril, Mayo, Junio y Julio del 2015	73
Tabla 7 Resumen de Contactabilidad y <i>Strike Rate</i> por DMA	109
Tabla 8 Resumen de Calidad de Llamada por DMA.....	110
Tabla 9 Resumen de Ocupación y <i>Phone Occupancy</i> por DMA.....	111
Tabla 10 Resumen de Productividad por DMA.....	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Transacción de SAP utilizada para el ingreso de pedidos de los clientes (VA05).....	7
Gráfico 2 Pantalla principal del aplicativo <i>Telesales</i>	8
Gráfico 3 Teléfono Avaya utilizado por los televendedores	13
Gráfico 4 Tablero para la herramienta Mini Negocio.....	21
Gráfico 5: Contactabilidad total de Televentas del 1 Abril al 31 de Julio del 2015.....	63
Gráfico 6 Strike Rate total de Televentas del 1 de Abril al 31 de Julio del 2015.....	64
Gráfico 7 Análisis de la dispersión de los KPI's Contactabilidad y <i>Strike Rate</i>	65
Gráfico 8 Gráfico comparativo entre los KPI's Strike Rate y Contactabilidad	66
<i>Gráfico 9 Calidad de llamada total de Televentas del 1de Abril al 31 de Julio del 2015.....</i>	<i>67</i>
Gráfico 10 Gráfico comparativo entre los KPI's Calidad de llamada y Strike Rate	68
Gráfico 11 Análisis de la dispersión de los KPI's Calidad de llamada y Strike Rate	69
Gráfico 12 Ocupación total de Televentas del 1 de Abril al 31 de Julio del 2015.....	71
Gráfico 13 Productividad total de Televentas del 1 de Abril al 31 de Julio del 2015.....	72
Gráfico 14 Gráfico comparativo entre los KPI's Ocupación y Productividad	73
Gráfico 15 Análisis de la dispersión de los KPI's Ocupación y Productividad	74
Gráfico 16 Comparativo entre Strike Rate y Productividad del 1 de Abril al 31 de Julio del 2015.....	75
Gráfico 17 Análisis de la dispersión de los KPI's Strike Rate y Productividad	76

Gráfico 18 Comparativo entre Calidad de Llamada y Productividad del 1 de Abril al 31 de Julio del 2015.....	77
Gráfico 19 Análisis de la dispersión de los KPI's Calidad de Llamada y Contactabilidad	78
Gráfico 20 Nivel de madurez de cada DMA en cuanto al conocimiento del nombre, misión y visión de su equipo	80
Gráfico 21 Nivel de madurez de cada DMA en cuanto a la existencia y cumplimiento del código de conducta	81
Gráfico 22 Nivel de madurez de cada DMA en la dinámica para resolver los problemas ante los que se enfrentan.....	83
Gráfico 23 Nivel de madurez de cada DMA en la efectividad de discusiones	84
Gráfico 24 Nivel de madurez de cada DMA en planteamiento de acciones acordes a los problemas del equipo	85
Gráfico 25 Nivel de madurez de cada DMA en la administración efectiva de la Herramienta Mini Negocio.....	87
Gráfico 26 Nivel de madurez de cada DMA en el grado de participación de los miembros del equipo para la toma de decisiones	88
Gráfico 27 nivel de madurez de cada DMA en cuanto al relacionamiento entre equipos	89
Gráfico 28 Nivel de madurez de cada DMA en cuanto a la precisión de los KPI's analizados	90
Gráfico 29 Nivel de madurez de cada DMA en la precisión de los KPI's revisados en el Mini Negocio	92
Gráfico 30 Nivel de madurez total de Televentas en la auditoría de calidad de Mini Negocios	93

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se enfoca en el análisis de la herramienta *Mini Negocio* implementada en el área de *Televentas* en Cervecería Nacional, mediante el estudio de cada uno de sus *Key Performance Indicators (KPI's)*, indicadores de gestión que evalúan el desempeño del área, durante los meses de Abril a Julio del 2015.

A partir de Abril del 2015, se ha implementado la medición de nuevos KPI's y se ha modificado el *método* de cálculo de los ya existentes. Esto, debido a la entrega de nuevas herramientas tecnológicas, con las que interactúan los televendedores en el desarrollo de sus labores; las mismas que, ahora, permiten obtener resultados más certeros, y a su vez, permiten una nueva extracción de información inédita, posibilitando la optimización del *control* y gestión del área.

Este análisis es realizado con el objetivo de determinar la efectividad de la herramienta *Mini Negocio* y sus *KPI's*. De tal modo que; se pueda verificar, su funcionamiento oportuno y su factibilidad en proceso de toma de decisiones. Ya que esta herramienta, ayudaría a garantizar la correcta *toma de decisiones* basada en mejoras propuestas de parte del equipo.

En el primer capítulo se plantea la problemática que enfrenta el área actualmente ante la realización del *Mini Negocio*, se detalla la justificación para la elaboración del trabajo de titulación y se establecen los objetivos que se desean alcanzar.

El segundo capítulo abarca el marco empresarial que aclara el contexto de Cervecería Nacional y el área de *Televentas*, además del marco teórico, donde se define la herramienta *Mini Negocio* y el marco metodológico, donde se establece el método a utilizarse para la obtención de la información.

En el tercer capítulo, se analiza cada uno de los KPI's revisados en la herramienta de *Mini Negocio*, se realiza la comparación del *método* actual y

el pasado para el cálculo de cada uno, se las ventajas, desventajas y la frecuencia de revisión.

El cuarto capítulo se enfoca en el análisis de la data recolectada para verificar si existe *correlación* entre los diferentes *KPI's*; y determinar si el *método* de cálculo actual brinda la información adecuada al área, lo cual representa una ventaja para la *toma de decisiones* en busca del alcance de las *metas* establecidas en *Televentas*.

En el quinto capítulo se verifica el funcionamiento de la herramienta de *Mini Negocio*, buscando encontrar oportunidades de mejora, de modo que la implementación sea la adecuada para el resultado que se desea obtener.

Una vez realizados los análisis pertinentes, se concluye respondiendo al objetivo general y a los objetivos específicos planteados para el trabajo de titulación y se proveen recomendaciones para garantizar un mejoramiento en la gestión diaria de *Televentas*.

Palabras Claves: Mini Negocio, KPI, Televentas, control, método, correlación, metas, toma de decisiones.

ABSTRACT

This work focuses on the analysis of the “*Mini Negocios*” tool implemented in the *Telesales* department at Cervecería Nacional, by studying each of its Key Performance Indicators (*KPI*) which evaluate the performance of the area. The analysis is done with the data gathered from April to July 2015.

From April 2015, the department has implemented the measurement of new *KPIs* and has changed the method of calculating the existing ones; this due to the implementation of new technological tools, with which the telemarketers interact in the development of their work. These tools also allow gathering more accurate results and extracting new information which enables a more comprehensive *control* in the department.

This analysis is done seeking to determine the effectiveness of the “*Mini Negocio*” tool and its *KPIs*, in order to check its appropriate operation and propose improvements to ensure the correct *decision making* based on this tool.

In the first chapter, the problems that the area is currently facing regarding the performance of the “*Mini Negocio*” tool are stated, the justification for the development of this work is set, as well as the objectives to be achieved.

The second chapter covers the business framework in which the context of Cervecería Nacional and the area of *Telesales* is explained, the theoretical framework where the “*Mini Negocio*” tool is defined, and the methodological framework, which establishes the *method* to be used in order to obtain the information.

The third chapter discusses each of the *KPIs* of the “*Mini Negocio*” tool, the current and past *methods* for calculating each one are compared and the advantages, disadvantages and review frequency are analyzed.

The fourth chapter focuses on the analysis of the data collected to check the *correlation* between the different KPIs and to determine whether the current calculation *method* provides adequate information to the area, which is an advantage for the decision making looking forward to reaching the *targets* set in the department.

In the fifth chapter, the performance of the “*Mini Negocio*” tool is checked, seeking to find opportunities for improvement, so that the implementation is appropriate for the desired results to be obtained.

Once the information is analyzed, the conclusion of the work is made responding to the general objective and specific objectives established, and recommendations are provided to ensure an improvement in the daily management of the department.

Clue Words: Mini Negocio, KPI, Telesales, control, method, correlation, targets, decision making.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Ce travail se concentre sur l'analyse de l'outil « *Mini Negocio* » mis en œuvre dans le service des *Téléventes* à Cervecería Nacional, par l'étude de chacun de ses indicateurs clés de performance (*KPI*) qui évaluent la gestion du service. L'analyse est faite avec les informations recueillies pendant les mois d'Avril à Juillet en 2015.

Depuis Avril 2015, il a été mis en place la mesure de nouveaux *KPI* et a changé la *méthode* de calcul des existants; ceci en raison de la mise en œuvre de nouveaux outils technologiques avec lesquels les télévendeurs interagissent dans le développement de leur travail; aussi, ces outils permettent l'obtention des résultats plus précis et l'extraction de nouvelles informations permettant un *contrôle* plus vaste du service.

Cette analyse est effectuée en cherchant de déterminer l'efficacité de l'outil « *Mini Negocios* » et des *KPI*, de sorte que son fonctionnement peut être vérifié et qu'il peut se proposer des améliorations appropriées pour assurer que les bonnes décisions soient prises sur la base de cet outil.

Dans le premier chapitre, la problématique actuelle du service des *Téléventes* avant la réalisation de l'outil « *Mini Negocio* » est soulevée, aussi la justification pour le développement du travail et ses *objectifs* à atteindre sont fixés.

Le deuxième chapitre inclut de l'environnement des affaires qui clarifie le contexte de la Cervecería Nacional et du service, en plus du cadre théorique où l'outil « *Mini Negocio* » est défini, et le cadre méthodologique, qui établit la méthode à utiliser pour obtenir des informations.

Dans le troisième chapitre chacun des *KPI* de l'outil « *Mini Negocio* » est étudié, la comparaison de la *méthode* actuelle et passée pour le calcul des *KPI* est faite, aussi les avantages, les inconvénients et fréquence de l'examen est analysé.

Le quatrième chapitre se concentre sur l'analyse des informations collectées pour vérifier la *corrélation* probable entre de différents KPI et pour déterminer si la méthode de calcul actuelle fournit des informations suffisantes pour le service, ce qui est un avantage pour la *prise de décision* en cherchant d'atteindre des *objectifs* établis par le service des Téléventes.

Dans le cinquième chapitre, on vérifie le fonctionnement de l'outil « *Mini Negocio* », en cherchant de trouver des possibilités d'amélioration, de sorte que la mise en œuvre est approprié pour le résultat attendu à obtenir.

Une fois l'analyse pertinente est fait, il est conclu en répondant à l'objectif général et aux objectifs spécifiques établis, aussi les recommandations sont prévus pour assurer une amélioration de la gestion quotidienne du service des Téléventes.

Mots-Clés: Mini Negocio, KPI, Téléventes, contrôle, méthode, corrélation, objectifs, prise de décision.

INTRODUCCIÓN

Cervecería Nacional CN S.A. es la empresa líder de la industria cervecera de Ecuador, se dedica a la elaboración y comercialización de bebidas de moderación y refrescos. Desde el 2005 es subsidiaria de SABMiller plc., la segunda empresa más grande en el mercado de cervezas y refrescos a nivel mundial. (Cervecería Nacional, s.f.)

Las operaciones de SABMiller están agrupadas en divisiones llamadas regiones, entre ellas están África, Asia Pacífico, Europa, Latino América y Norteamérica. Ecuador pertenece al grupo de SABMiller Latino América (LATAM), junto con Argentina, Chile, Colombia, Venezuela, República Dominicana, El Salvador, Honduras, Panamá, Paraguay, Perú y Puerto Rico; es desde la regional que se realiza la planeación estratégica, la misma que es replicada en los países que la conforman, de manera que todos se alineen en busca de los mismos objetivos. (SABMiller plc., s.f.)

La Dirección de Televentas en Cervecería Nacional se encarga del proceso de ventas telefónicas a la base de clientes de la compañía a nivel nacional, según un rutero de llamadas. La Dirección forma parte de la Vicepresidencia de Ventas y Trade Marketing desde el año 2007, fecha desde la cual se ha visto inmersa en un proceso evolutivo buscando mejoras continuas hasta llegar a donde se encuentra hoy, siendo reconocida como una Televenta de clase mundial por SABMiller.

Los televendedores son el vínculo entre la empresa y los clientes, con los mismos que se comunican en base a una frecuencia establecida por el negocio. Ellos son los responsables de las ventas de su ruta y su labor es medida en base a KPI's (*Key Performance Indicators*) establecidos por la Dirección.

Desde Abril del 2015, Televentas comenzó a trabajar con un nuevo sistema que permite reducir los reportes manuales realizados por los televendedores y, con esto, incrementar la productividad. Adicional, se reciben informes diarios de los KPI's por parte del proveedor y socio

estratégico *Teleperformance*, los mismos que se alinearon a la estrategia regional desde la salida en vivo con el sistema, surgiendo algunas modificaciones en los que hasta la fecha se manejaban.

En la Dirección de Televentas, actualmente se realizan revisiones de los KPI's en reuniones efectivas llamadas Mini Negocios para analizar el comportamiento de los mismos, distinguir oportunidades de mejora y sugerir planes de acción.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido al dinamismo de la industria donde se encuentra Cervecería Nacional, a lo largo de la historia se ha enfrentado a la obligación y compromiso de adaptarse rápidamente a los cambios y demandas del mercado; resaltando la necesidad de KPI's cada vez más actualizados a las distintas realidades que la compañía enfrenta.

A partir de Abril del 2015 Televentas adoptó nuevos KPI's y modificó el cálculo de otros; por este motivo, actualmente se requiere un mayor enfoque por parte de la Dirección, de modo que se pueda obtener un mayor provecho de los mismos. El análisis de los KPI's representa una labor ardua para el área debido a estos influyen directamente en la toma de decisiones y determinarán su efectividad.

Actualmente, en la dirección de Televentas se realizan reuniones de Mini Negocios donde se revisa el status de cada KPI frente a la meta a alcanzar exponiendo los diversos puntos de vista de las partes que intervienen; sin embargo, no se está realizando una comparación analítica de la eficacia de los KPI's que se manejan actualmente para determinar la factibilidad de continuar con ellos o modificar, nuevamente, el método de cálculo, y para determinar, también, la posible correlación de los mismos, y de esta manera tomar decisiones mucho más acertadas.

JUSTIFICACIÓN

La dirección de Televentas de Cervecería Nacional CN S.A. ha considerado necesaria la implementación de la herramienta “Mini Negocios” en base a indicadores de gestión, de manera que sea posible medir el desempeño de los Televendedores en función del cumplimiento de las metas establecidas y determinar la eficacia de estos KPI’s.

Adicionalmente, este análisis permite monitorear y visualizar la operación de ventas diaria, permitiendo tomar medidas que contribuyan a la mejora continua de la Dirección.

La validación oportuna de los KPI’s, permite la mitigación y minimización de los posibles riesgos en la gestión de la Televentas. Además de permitir la creación de foros para compartir ideas que brindan retroalimentación de los procesos para el alcance de los KPI’s; de esta forma, existe interacción entre todos los participantes y facilita el desarrollo del liderazgo de los mismos.

Un pilar fundamental en el control de estos KPI’s es darle seguimiento a los planes de acción establecidos por la herramienta “Mini Negocios” facilitando el aseguramiento del cumplimiento de las metas de la dirección; esto, enfocado en el alcance de la cuota de volumen de ventas determinada por el negocio.

OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Valorar los resultados de la implementación de nuevos KPI's en la herramienta Mini Negocios de Televentas en Cervecería Nacional para determinar su eficiencia.

Objetivos Específicos

- Definir la herramienta de gestión Mini Negocios.
- Examinar y analizar el valor agregado ofrecido por los indicadores de gestión de la nueva herramienta versus sus antecesores.
- Analizar la correlación entre los indicadores de gestión calculados y demostrar su sinergia inter funcional.
- Valorar la eficiencia de la herramienta de Mini Negocios.

CAPÍTULO I

1.1. Marco Empresarial

En esta sección se detallarán datos relevantes de la historia de la compañía, los mismos que serán de ayuda para la comprensión del trabajo de investigación.

Cervecería Nacional forma parte del segundo grupo más grande en la industria de bebidas del mundo, SABMiller plc. Las decisiones de la empresa se toman teniendo en cuenta las estrategias globales.

1.1.1. *SABMiller plc.*

SABMiller plc. ocupa el segundo lugar en la industria cervecera mundial en términos de volumen, siguiendo de cerca a la multinacional *Anheuser-Busch InBev*. Su historia empezó en 1895 cuando se fundó *The South African Breweries* (SAB) en Johannesburgo, Sudáfrica, lanzando al mercado su primera marca de cerveza tipo *lager*, *Castle*.

Durante sus primeros años la compañía generaba gran cantidad de efectivo; sin embargo, al encontrarse en la era de la segregación racial, para esta era imposible la inversión fuera del país, por este motivo se dedicaron a invertir en otras industrias sudafricanas de manufactura, venta al detalle, entre otras. Como resultado, SAB pasó de ser una compañía de cervezas para convertirse en un conglomerado local de bebidas y otros negocios. (Academia de Ventas, 2014)

Cuando Nelson Mandela salió de la cárcel y Sudáfrica se abrió al mundo, SAB decidió enfocarse en el mercado de cervezas y bebidas, vendiendo los negocios ajenos a esta industria y utilizando ese dinero para realizar la compra de empresas cerveceras fuera del país. SAB se encontraba en el cuarto lugar del ranking de corporaciones cerveceras a

nivel mundial hasta el 2002, año en el que adquirió la segunda mayor empresa fabricante de cerveza en Estados Unidos, *Miller Brewing Company*; como resultado de esta adquisición el nombre de la compañía cambió a SABMiller plc, pasando a ocupar el segundo lugar del ranking de cerveceras. (SAB Stories, 2013)

Actualmente, *SABMiller* se encuentra presente en más de 80 países y cuenta con, aproximadamente, 70 mil empleados alrededor del mundo. La corporación tiene un portafolio de más de 200 y vende más de 140 mil botellas de cerveza cada minuto del día. Sus marcas son producidas con ingredientes locales y vendidas en el país de origen; sin embargo, cuentan también con marcas globales como *Peroni Nastro Azzurro*, *Pilsner Urquell*, *Miller Genuine Draft* and *Grolsch*.

SABMiller tiene 120 años de éxito en la industria cervecera y está posicionada en el primer o segundo lugar del 95% de los países en los que se encuentra. (SABMiller plc., s.f.)

1.1.2. Cervecería Nacional CN S.A

Según Cervecería Nacional (2012), en 1987, Martin Reimberg y Enrique Stagg fundaron la empresa Guayaquil *Lager Beer Brewery Association*, la misma que se encargaba de la producción de cerveza y hielo. Sus operaciones se iniciaron en el Barrio de las Peñas, junto al Río Guayas, lugar donde actualmente se encuentra el Museo de la Historia de la Cerveza.

En 1913, se lanzó por primera vez al mercado la cerveza Pilsener, la misma que actualmente es la mejor vendida en el país. Su producción se basó en la receta del maestro cervecero Francisco Bolek, quien nació en Pilsen, República Checa, siendo esta la razón para el nombre de la marca. Más tarde, en 1996, la compañía lanzó la marca Premium del portafolio, Club, cuya receta fue elaborada por el maestro cervecero Walter Schneider, teniendo como principal característica su sabor amargo.

Fue en 1974 que Compañía de Cervezas Nacionales se unió con Cervecería Andina de Quito y se empieza con la producción en la planta de Cumbayá. Además en 1985 la planta de Guayaquil se mueve a Pascuales, donde se encuentra funcionando hasta la actualidad.

En el 2005, *SABMiller* compró la mayoría de acciones de la compañía, cambiando su razón social a Cervecería Nacional CN S.A. Actualmente la compañía tiene un portafolio de marcas de calidad reconocidas nacional e internacionalmente, tanto de bebidas de moderación como de refrescos; entre ellas se encuentran Pilsener, Pilsener Light, Pilsener Cero, Club Premium, *Miller Genuine Draft* (MGD), *Miller Lite*, Dorada, Pony Malta y Agua Manantial.

Visión, Misión y Valores

Como se ha comentado con anterioridad, las decisiones de Cervecería Nacional están ligadas a las estrategias regionales de *SABMiller*, por este motivo, la Visión, Misión y Valores están enfocados en el cumplimiento de estas. Por consiguiente, todas las acciones que se realicen deben tener una relación directa con estos pilares que representan una guía para la compañía. (Cervecería Nacional, s.f.)

- Visión

En el presente año se realizó una modificación en la visión de la compañía debido a ciertos cambios que están ocurriendo localmente, con el objetivo de permitir una mejora continua en la organización.

Actualmente Cervecería Nacional busca “Ser la compañía de bebidas más admirada del mundo”; pasó de ser una compañía de cervezas para convertirse en una de bebidas. Esta modificación se realiza porque la empresa busca enfocarse de manera equitativa en las dos líneas de su portafolio de productos, bebidas de moderación y refrescos; consiguiendo así una mayor participación en el mercado.

- Misión

Cervecería Nacional tiene como misión “Poseer y desarrollar marcas en los segmentos elegidos de bebidas que sean la primera elección de los consumidores y clientes en el Ecuador”, buscando con esto innovar constantemente para mantener una posición predominante en el mercado de bebidas.

- Valores

Los valores de la compañía describen su manera de operar y representan el vínculo entre los colaboradores, Cervecería Nacional y SABMiller, de manera que la estos tres entes se encuentren correlacionados y que garantizarse el alcance los objetivos organizacionales. Los valores son:

- Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera.
- La responsabilidad es clara e individual.
- Trabajamos y ganamos en equipo.
- Comprendemos y respetamos a clientes y consumidores.
- Nuestra reputación es indivisible.

Cervecería Nacional (2015) informa que, actualmente, se cuenta con ocho criterios que permiten a los colaboradores tener un propósito y sentido para encontrar satisfacción en el trabajo, buscando la motivación del equipo. Los ocho pilares definen el significado de trabajar en la compañía y son los siguientes:

- Entiendo el Negocio.
- Sé lo que se espera de mi.
- Pongo en práctica el empoderamiento.
- Poseo las herramientas, condiciones e información adecuada para hacer mi trabajo.

- Tengo oportunidades de avanzar en mi carrera.
- Tengo oportunidad de entrenamiento y de desarrollo.
- Tengo a quien recurrir ante un problema.
- Recibo retroalimentación y reconocimiento.

Estos pilares deben verse reflejados en todas las actividades que se realicen en la compañía y son la base para la realización de los Mini Negocios.

1.1.3. Dirección de Televentas

La Dirección de Televentas se encuentra dentro de la Vicepresidencia de Ventas y Trade Marketing de Cervecería Nacional desde el 2007, esta es responsable de la venta telefónica a los clientes de la base de la compañía, según un rutero de llamadas. Actualmente, se atiende al 63% de clientes de la base total, la diferencia es manejada por los demás modelos de ventas, preventa, autoventa y socios franquiciados.

La operación de Televentas está ubicada en Guayaquil, Planta Pascuales, desde donde se realiza la venta a clientes de todo el país, según su frecuencia semanal de llamada. Los clientes están clasificados según su ubicación, en diferentes zonas geográficas conocidas como DMAs (*District Market Areas*); existen siete DMAs, entre los cuales se encuentran Guayaquil, Quito, Costa Norte, Costa Centro, Costa Sur, Sierra y Canal Tercero.

1.1.3.1. Responsables

El área está conformada por 215 televendedores, cuya principal función es el asesoramiento telefónico a clientes de todo el país, estos son medidos en base a los KPI's establecidos por la Dirección. El éxito de operación depende del seguimiento y la retroalimentación continua a los

televendedores, la misma que es responsabilidad de los miembros del *staff* de la Dirección, compuesto por:

- **Director de Televentas:** Se encuentra a la cabeza del área, es el responsable de la operación y garantiza el cumplimiento de los KPI's.
- **Jefe de Televentas:** Se encarga de velar por el volumen de ventas de la operación a nivel nacional.
- **Experta de planificación de ventas:** Es el vínculo de Televentas con las demás áreas de la compañía, se encarga de garantizar que los televendedores cuenten con las herramientas necesarias para realizar su gestión.
- **Especialista de calidad:** Es la persona responsable del KPI de Calidad de Ventas a nivel nacional, de la ejecución de la herramienta Mini Negocios, y tiene a cargo el área de mejora continua.
- **Coordinadores:** Tienen asignado un DMA, su principal objetivo es garantizar el volumen de ventas del mismo.
- **Analista de soporte técnico:** Verifica el correcto funcionamiento de las herramientas tecnológicas necesarias para la operación.
- **Analistas de mejora continua:** Garantizan el entrenamiento y la certificación de los televendedores según los requerimientos del negocio.

1.1.3.2. Herramientas utilizadas

Los televendedores hacen uso de varias herramientas que facilitan su labor diaria y permiten la extracción de la data necesaria para la realización de los reportes y el control continuo de la gestión del equipo.

1.1.3.2.1. SAP

SAP es el sistema de gestión utilizado por Cervecería Nacional para la administración de los procesos del negocio, compras, ventas, producción, mantenimiento, finanzas, entre otros. Este sistema cuenta con diferentes transacciones, representadas por códigos, las cuales permiten acceder a las funciones que se desean ejecutar. (Cervecería Nacional CN S.A, 2015)

En Televentas, SAP es empleado para el ingreso, modificación y visualización de pedidos de los clientes, por lo que es una de las herramientas más importantes para gestión diaria de los televendedores.

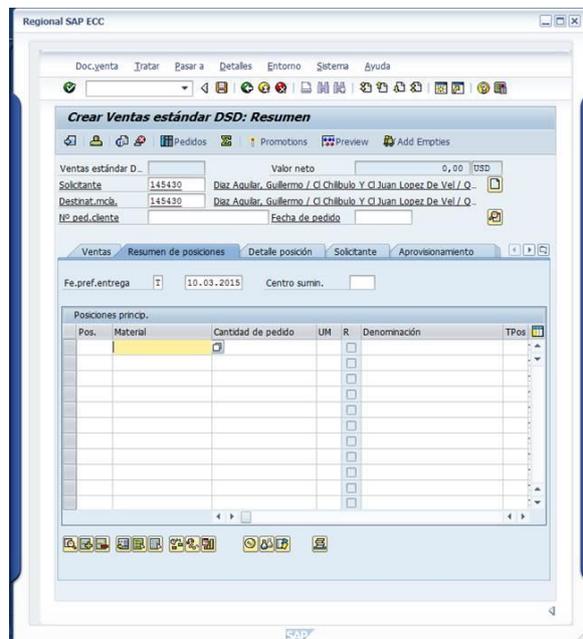


Gráfico 1 Transacción de SAP utilizada para el ingreso de pedidos de los clientes (VA05)

1.1.3.2.2. Telesales

Es un aplicativo que permite a los Televendedores visualizar toda la información relevante de los clientes como datos básicos, cartera del cliente, promociones, últimas cuatro compras, pedido sugerido del día, activos de la compañía con los que cuenta el cliente, entre otros. Estos datos deben ser

visualizados por los televendedores antes de realizar cada llamada para poder utilizarlos en la negociación. (Cervecería Nacional CN S.A., 2015)

Adicionalmente, *Telesales* incluye un marcador digital que permite a los televendedores llamar directamente a los números de los clientes, obviando la digitación manual en el teléfono; y con esto, agilizando la labor del equipo. Por cada cliente, se cuenta mínimo con tres números de teléfono para garantizar el contacto efectivo, cada número telefónico está acompañado de una puntuación según la probabilidad de contacto; es decir, por cada ocasión que exista comunicación con el cliente en uno de los números telefónicos, este aumenta un punto. Por consiguiente, el número telefónico con mayor puntuación es el de mejor contactabilidad, y es este se mostrará automáticamente como primera opción en el marcador digital.

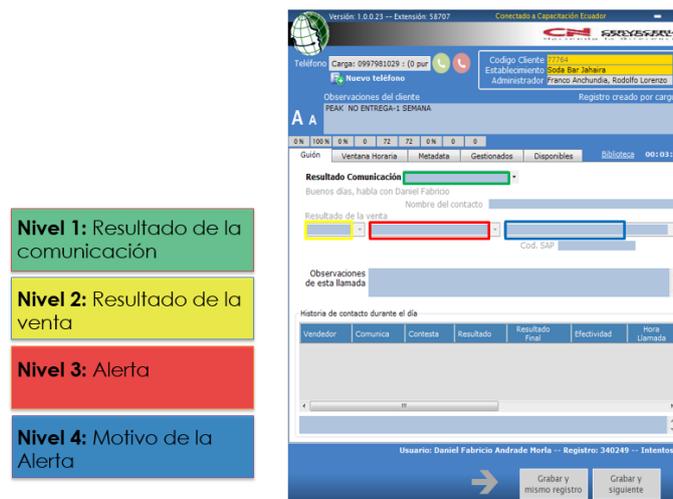


Gráfico 2 Pantalla principal del aplicativo *Telesales*

Según Cervecería Nacional CN S.A (2015) dentro del aplicativo, los televendedores pueden interactuar con varias pestañas de información que facilitan su gestión en cada llamada. Dentro de la primera pestaña, llamada guión, se detalla el resultado de cada marcación o llamada telefónica y este se conoce como tipificación. Existen cuatro niveles de tipificaciones detallados de la siguiente manera

- Nivel 1: Resultado de la comunicación

Se indica si hubo o no comunicación con el cliente, del resultado de este nivel se determina el KPI de contactabilidad. Los escenarios de tipificación para este nivel son los siguientes:

- COMUNICA – Se encuentra: este se utiliza cuando se logra una comunicación efectiva con el cliente que puede tener como resultado una venta o no venta. Esta tipificación cierra el registro ya que es considerada como el resultado final de la comunicación.
- COMUNICA – No se encuentra volver a llamar: cuando se logra comunicación con un tercero e indica que el cliente está ausente.
- COMUNICA – Teléfono equivocado: cuando se logra comunicación, pero le indican al televendedor que el número es incorrecto.
- COMUNICA – Cuelga: cuando al iniciar la comunicación, se cuelga la llamada, puede ser por parte del cliente o del sistema.
- COMUNICA – No desea atender ahora: cuando el cliente no desea atender por el momento.
- COMUNICA – Responsable ausente todo el día: cuando un tercero indica que el cliente estará ausente todo el día y no ha dejado indicado un pedido. Esta tipificación cierra el registro ya que no podrá existir comunicación con el cliente durante todo el día.

Estos escenarios suman la contactabilidad del televendedor ya que existe comunicación con el cliente o con un tercero. Existen también escenarios de no comunicación, los cuales son detallados a continuación:

- NO COMUNICA – Buzón contestador: cuando contesta un buzón de mensajes.

- NO COMUNICA – No contesta: si después de replicar 5 veces no contestan la llamada.
- NO COMUNICA – Ocupado: cuando suena el tono de ocupado en la marcación.
- NO COMUNICA – Dañado: Suena una operadora indicando la avería de la línea.
- NO COMUNICA – No existe: suena una operadora indicando un mensaje de que el número marcado es incorrecto.
- NO COMUNICA – Fax: Suena un pitido continuo.
- NO COMUNICA – Falla de telecomunicaciones: suena una sirena, un mensaje de falla de comunicación o no existe tono.
- NO COMUNICA – Cerrado definitivo: No se logra contacto, el prevendedor verifica e informa que el local está cerrado definitivamente.
- NO COMUNICA – Cerrado temporal: No logra contacto, el prevendedor verifica e informa que el local estará cerrado por un periodo.
- NO COMUNICA – Línea Suspendida: Suena un audio indicando que el teléfono está “temporalmente fuera de servicio”.
- NO COMUNICA – Cliente nocturno: No se logra contacto, el prevendedor verifica e informa que el cliente atenderá en horario nocturno.
- NO COMUNICA – No hay teléfonos disponibles: El cliente está cargado en el aplicativo; sin embargo, no muestra ningún número telefónico para el contacto.

- NO COMUNICA – Cerrado por intentos: Se activa cuando después de 3 intentos de comunicación, no existe contacto. Esta tipificación cierra el registro.

Cada marcación debe ser tipificada, el mínimo de intentos de comunicación con el cliente son tres a cada uno de los números que tenga cargado el cliente en el aplicativo.

- Nivel 2: Resultado de la venta

Este nivel se activa únicamente cuando se logra una comunicación efectiva con el cliente, es decir cuando en el nivel 1 se ha tipificado “COMUNICA – Se encuentra”. El resultado de este nivel puede ser:

- Venta: cuando el cliente realiza un pedido y este se registra en SAP
- No venta: Cuando el cliente no realiza pedido por algún motivo

Este nivel es determinante para el cálculo del KPI *Strike Rate*, el mismo que mide las ventas efectivas de los televendedores.

- Nivel 3: Alerta

Se utilizan alertas cuando el pedido es menor al drop size del cliente o cuando se presentan novedades en el servicio. No se utilizan las alertas cuando el pedido es igual o mayor al drop size o cuando se realizan extra rutas o extra sectores.

Las alertas están clasificadas en varios segmentos, en este nivel se tipifica el segmento donde se encuentra la alerta y pueden ser los siguientes:

- Sin Alerta: El cliente compra igual o más producto en relación a su drop size o el pedido es un extra ruta o extra sector.
- Competencia: El cliente invierte dinero en compra de producto a otros proveedores.

- Restricciones: El cliente presenta alguna novedad para la compra o venta.
- Rotación: El cliente aún tiene producto por baja rotación de nuestros productos.
- Calidad: El cliente presenta novedad relacionada con la calidad del producto.
- Orden Público: El cliente manifiesta que por su zona se presentan situaciones que afectan a la seguridad y normal funcionamiento del establecimiento.
- Activos: El cliente solicita material publicitario o reparación de los activos suministrados por la compañía.
- Servicio: El cliente realiza observación referente a los funcionarios de la compañía.
- Modelo: Se presentan novedades en la toma del pedido del cliente.
- Pedido *Contact Center*: El cliente realiza el pedido por *Call Center*.
- Nivel 4: Motivo de la alerta

Este nivel es importante para el negocio debido a que refleja las novedades expresadas por los clientes y que están ocasionando una disminución en el volumen de ventas. En la reunión de Mini Negocio de cierre de mes se revisa el consolado de alertas que se levantaron durante el mes y se re direcciona a las áreas relacionadas para su soporte.

1.1.3.2.3. Teléfono Avaya

Los Televendedores en su gestión diaria utilizan un teléfono de marca Avaya para el contacto con los clientes, este teléfono permite la emisión de reportes sobre su ocupación y productividad diaria, es decir, el tiempo

efectivamente se encuentran en llamada y determinar las actividades que realizan durante el día cuando no están comunicándose con los clientes.



Gráfico 3 Teléfono Avaya utilizado por los televendedores

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Definición del Mini Negocio

Mini Negocio es el nombre de reuniones efectivas que se realizan periódicamente en diferentes áreas de Cervecería Nacional CN S.A. donde se revisan los KPI's, las novedades que se hayan presentado en la operación, los posibles planes de acción, entre otros.

Un Mini Negocio es una herramienta que forma parte de un programa de clase mundial que busca integrar los conceptos de liderazgo y prácticas de gestión en el lugar de trabajo. El Mini Negocio se centra en la creación de grupos de trabajo, funcionales o inter-funcionales, que tengan un sentido de propósito, compromiso, dedicación y entrega. Es por este motivo que para la realización del Mini Negocio es muy importante que cada participante conozca su rol en el equipo, de modo que esta sea su guía para un correcto desenvolvimiento. (Cervecería Nacional, 2012)

Las reuniones de Mini Negocios buscan que cada uno de los participantes se empodere y conozcan el valor de sus contribuciones para la mejora de la organización. De esta manera, se reconoce la importancia de todos aquellos que aportan con su trabajo y esfuerzo a la cadena de valor de la compañía, dándoles en cada sesión las herramientas para ganar compromiso y dedicación en su día a día.

1.2.2. Formación de un Mini Negocio

Según Cervecería Nacional (2012) las metas a analizarse en el Mini Negocio son establecidas por la dirección en conjunto con la Vicepresidencia, en concordancia con la Estrategia Regional. Los objetivos deben ser establecidos en base a cinco Pilares: Calidad, Rapidez, Costo, Seguridad, Personal; buscando la competitividad de clase mundial, la misma que consiste en satisfacer las necesidades de los clientes de la manera más rápida y menos costosa que sus competidores; por ende, es muy importante tener en cuenta los procesos de mejora continua.

Existen diversos KPI que están alineados a estos pilares y varían según el área donde se desenvuelvan, entre ellos están los siguientes:

- Calidad
 - Quejas de clientes
 - Índice de trabajo reprocesado
 - Defectos
 - Disponibilidad de proceso
- Rapidez
 - Entrega a tiempo
 - Plazo de entrega
 - Ventas vs Objetivo de Ventas
 - Rendimiento de los aplicativos

- Efectividad de costos
 - Eficiencia
 - Costo por unidad
 - Rendimiento de iniciativas
 - Nivel de stock
- Seguridad
 - Observaciones de seguridad en el trabajo
 - Semi-pérdidas reportadas
- Personal
 - Número e impacto de incentivos
 - Asistencia
 - Cumplimiento del plan de capacitación

1.2.3. Niveles de un Mini Negocio

Los Mini Negocios funcionan por niveles, y sus parámetros cambian según sea necesario. Lo más importante es la definición de los participantes, la duración, la frecuencia y los KPI's a analizarse.

- Nivel 1

Participantes: Líder (coordinador, supervisor) y su equipo (Desarrolladores de cuentas, analistas, televendedores, etc.)

Frecuencia: Diaria

Duración: 8 minutos

- Nivel 2

Participantes: Líder (Gerente / Jefe) y su equipo (Coordinadores, Supervisores, Especialistas, etc.)

Frecuencia: Semanal

Duración: 30 minutos

- Nivel 3

Participantes: Líder (Director) y su equipo (Gerentes, Jefes)

Frecuencia: Semanal

Duración: 1 hora

- Nivel 4

Participantes: Líder (Vicepresidente) y su equipo (Directores)

Frecuencia: Mensual

Duración: 1 hora

1.2.4. Roles en el Mini Negocio

De acuerdo Cervecería Nacional (2012) es de gran importancia definir los roles de cada uno de los participantes del Mini Negocio de manera que este se desarrolle eficientemente, debido a que cada uno puede preparar correctamente la información que presentará con anterioridad, logrando optimizar el tiempo de la reunión. En el Mini Negocio participan las siguientes personas:

- Líder de Equipo

Tiene capacidad para facilitar la interacción entre los miembros claves del equipo. Es este quien establece la relación de confianza e indica la directrices que deben seguir los miembros de su equipo.

- Miembros del Equipo

Son todas esas personas que agregan valor al Mini Negocio ya que son ellos quienes con su trabajo levantan las alarmas que se puedan estar levantando y que impidan llegar a las metas de los KPI's.

- Clientes

Son los clientes internos a los que se les provee productos, servicios, o información dentro de la compañía; son nuestros socios en la cadena de valor. Nuestros clientes externos son nuestra razón de ser.

- Proveedores

Son los que nos suministran productos o información que nos permite continuar con la labor de manera eficiente. Forman parte de la cadena de valor.

- *Coach*

Es el gerente en la línea superior del Líder de equipo, es quien ofrece una guía clara para alcanzar el objetivo del Mini Negocio, oportunidades de mejora, soporte y reconocimiento al equipo.

- *Master Coach*

Es el gerente en la línea superior del *Coach*, su labor es asegurar que el Mini Negocio cumpla con sus metas, es una persona con la autoridad y visión para eliminar los obstáculos que se pueden encontrar en el proceso para el cumplimiento de los objetivos y provee los recursos necesarios para lograrlos.

1.3. Marco Conceptual

En Televentas se realiza el Mini Negocio para revisar la situación actual del equipo, alinear objetivos y plantear planes de acción para la mejora del mismo. El Mini Negocio de nivel 1 lo realizan los televendedores junto con sus respectivos coordinadores.

1.3.1. Proceso de Mini Negocio

1.3.1.1. Objetivo

Dar a conocer al equipo (DMA) el status de los KPI's de gestión y productividad por cada localidad, logrando la participación activa de los Televendedores; de modo que se pueda identificar las oportunidades de mejora y proponer planes de acción para incrementar o mantener los KPI's, según sea necesario.

1.3.1.2. Alcance

1.3.1.2.1. Obtención de la información para elaborar el Mini Negocio

- La información se obtiene del reporte de KPI's enviado por el proveedor *Teleperformance* al cierre de la jornada
- Los reportes son consolidados y enviados a los coordinadores por el Especialista de Calidad.

1.3.1.2.2. Horarios del Mini Negocio

- El Mini Negocio se desarrollará semanalmente, de modo que pueda visualizarse el consolidado de los KPI's por parte del equipo.
- El horario establecido es a las 15h15, después del break.

- Para asistir al Mini Negocio, todo televendedor deberá registrar en el teléfono Avaya su interrupción en la gestión de comunicación con los clientes.
- Los Televendedores fijos participarán del Mini Negocio los días viernes; mientras que los Televendedores parciales lo harán los lunes.
- La duración será de 20 minutos, entre todas las localidades, jefaturas o zonas.

1.3.1.2.3. Indicadores de gestión

En el Mini Negocio los KPI's a tratar son los siguientes:

- Ocupación

Por medio de la ocupación se mide el tiempo en que lo Televendedores se encuentran realizando llamadas versus el tiempo que se encuentran en la operación.

- Productividad

La productividad muestra el número de ventas registradas por hora por televendedor.

- Contactabilidad

La contactabilidad es la relación entre los clientes programados según la lista de llamadas y los clientes con los que los Televendedores pudieron comunicarse telefónicamente.

- *Strike Rate*

El *Strike Rate* mide las ventas efectivas de la frecuencia de visita contra los clientes comunicados del día por televendedor.

- Calidad de llamada

La calidad de llamada evalúa cualitativamente la comunicación que se tiene con los clientes en base a parámetros de negociación previamente establecidos.

- Alertas de *Telesales*

El aplicativo *Telesales* levanta alertas cuando no se realizan adecuadamente los procesos en el sistema, sea en las tipificaciones de *Telesales* o en el ingreso de los pedidos a SAP; estas alertas son motivo de llamados de atención a los Televendedores por indisciplina operativa.

- *Tickets Inbound*

Los *tickets* de *inbound* se levantan por quejas de los clientes o distribución en cuanto a la gestión de los Televendedores. Estos *tickets* representan un llamado de atención a los Televendedores por indisciplina operativa.

1.3.1.2.4. Correcto manejo del tablero de Mini Negocio

Cada DMA cuenta con uno o dos tableros para la gráfica de los KPI's del Mini Negocio, según la cantidad de localidades, jefaturas o zonas de cada uno.

Los tableros deben mantenerse con los KPI's actualizados diariamente de modo que los Televendedores, Directores, o Jefes puedan acercarse y visualizar la situación actual de cada DMA. Los responsables son el especialista de calidad, quien consolida la información de manera diaria, y los coordinadores quienes garantizan que la información se encuentre al día.

Para el llenado de los gráficos se utilizarán dos colores, rojo para marcar los KPI's en los que no se está llegando a la meta; y Negro o Azul para los KPI's en los que se alcanza la meta. De esta manera se puede identificar fácilmente donde debe encontrarse el mayor enfoque.

Los KPI's se visualizan de manera vertical por cada localidad, con el objetivo de poder realizar comparaciones entre las mismas en cuanto a la efectividad de los planes de acción que estén ejecutándose al momento.



Gráfico 4 Tablero para la herramienta Mini Negocio

1.3.1.2.5. Ejecución del Mini Negocio

Para la ejecución del Mini Negocio los Televendedores ubican el Auxiliary designado en el teléfono Avaya y se acercan a sus respectivos tableros según el orden de las localidades establecido por el coordinador. Cabe recalcar que varias localidades del mismo DMA no pueden realizar su Mini Negocio en el mismo horario debido a que es importante mantener la productividad del equipo.

El Mini Negocio puede ser dirigido por el coordinador o por el líder de la localidad. Durante el Mini Negocio se revisa el status de los KPI's hasta la fecha, se profundiza con los televendedores en aquellos que no se llegó a la meta indagando qué pasó y cuáles son los planes de acción que ellos recomiendan para corregir ese inconveniente.

1.3.1.2.6. Roles del Mini Negocio

- Líder de Equipo

Por cada localidad, jefatura o zona existe un líder (*team leader*), que es la persona que se encarga de promover la comunicación efectiva de los miembros del equipo al momento de indagar y proponer planes de acción, esta persona conoce a profundidad el comportamiento del mercado de la localidad y tiene un buen relacionamiento con sus compañeros.

- Miembros del equipo

Son todos los Televendedores de la localidad, jefatura o zona quienes aportan con el conocimiento de su ruta y las problemáticas que pueden estar enfrentando. Durante el Mini Negocio mantienen una participación activa comunicando las novedades que se han presentado.

- *Coach*

El coordinador ejerce las funciones del *coach* ya que es quien guía al equipo dándoles una constante retroalimentación. Es el encargado de velar que se cumpla con los objetivos del Mini Negocio.

1.3.2. Auditoría de calidad del Mini Negocio

Para Cervecería Nacional (2015), es importante llevar un control detallado de este proceso, de modo que se garantice su correcto funcionamiento y, con esto, la toma de decisiones del área. La auditoría de

calidad de la herramienta de Mini Negocio consta de cuatro factores a evaluarse.

Cada factor analiza diferentes temas, y se especifica el participante a ser evaluado según su rol en el desarrollo de las reuniones efectivas del Mini Negocio.

Cada tema se mide con una calificación del uno al cuatro, según el grado de madurez que se tenga en el desarrollo de la herramienta; siendo uno el menor y cuatro el mayor.

1.3.2.1. Dinámica del equipo

Este factor se enfoca en el relacionamiento que existe entre los participantes del Mini Negocio, el conocimiento de cada uno de sus roles y el código de conducta que se debe respetar en cada una de las sesiones. La dinámica de equipo cuenta con dos temas que deben ser auditados.

1.3.2.1.1. Nombre, Misión y Visión

En este se evalúa al líder en cuanto al conocimiento y puesta en práctica de la misión y visión de cada equipo, lo que determina el grado de compromiso de cada uno de los participantes. Los niveles de madurez son los siguientes:

- Nivel 1

Se ha constituido el equipo, han acordado un nombre, un código de conducta y metas de desempeño definidas. Solo el líder conoce el porqué de su identidad y cuáles son sus objetivos principales, el resto aún no lo tiene claro.

- Nivel 2

Algunos miembros del equipo conocen el porqué de su identidad y cuáles son sus objetivos principales. El nombre, la Visión y la Misión todavía no resultan familiares para todo el equipo

- Nivel 3

Se ha organizado el trabajo entre los miembros del equipo y se han aclarado los roles. Todos los miembros del equipo conocen el porqué de su identidad y saben cuáles son sus objetivos. Hay una persona responsable para cada cosa: información, presentación de KPI's, actualización de tableros.

- Nivel 4

El equipo está cohesionado y sus miembros comparten las responsabilidades, mientras se apoyan y valoran mutuamente. Existe evidencia de que los conflictos se manejan constructivamente. Hay actividades que el equipo realiza para su integración y cohesión incluso fuera de oficina.

1.3.2.1.2. Código de conducta

El segundo tema a ser evaluado es el conocimiento y respeto al código de conducta del equipo, en este punto se evalúa a todo el equipo. Los niveles de madurez que pueden existir son los siguientes.

- Nivel 1

El código de conducta está ubicado de manera visible en el tablero, sin embargo no tienen ninguna actividad de control ni de uso para los miembros del equipo.

- Nivel 2

El código de conducta está ubicado de manera visible en el tablero y ocasionalmente es revisado por el equipo. No existen acciones derivadas de sanción o reconocimiento por el cumplimiento del código.

- Nivel 3

El código de conducta sirve para que el líder y, ocasionalmente, algunos miembros recuerden lo que se debe hacer o no, dentro de las sesiones. Todavía son necesarias las multas para hacerlo respetar.

- Nivel 4

El código ya no necesita ser revisado de manera periódica. Las reglas están claras, el equipo las respeta y hace que se respeten de manera rutinaria. El código podría no estar visible, y el equipo aún sabría qué cosas debe y no debe hacer.

1.3.2.2. Solución de problemas

Este factor audita la dinámica utilizada para analizar y evaluar los problemas que pueden presentarse en la operación, frente al alcance de las metas de los KPI's, la forma en que estos son abordados en las reuniones efectivas de la herramienta de Mini Negocio y la toma de decisión en base a los mismos.

1.3.2.2.1. Dinámica para resolver problemas

Es aquí donde se verifica la cómo los equipos analizan cada una de las problemáticas que se hayan presentado en la reunión de Mini Negocio.

- Nivel 1

El equipo no hace una revisión integral y ordenada de los problemas. Las preguntas son hechas de forma mecánica sin poder identificar el problema real.

- Nivel 2

El equipo aborda ligeramente los problemas. Una parte de los miembros del equipo participan y discuten, otra parte solo escucha. No hay evidencias de un escalamiento de problemas. No se generan acuerdos formalmente.

- Nivel 3

El equipo participa activamente en buscar soluciones, con algunas excepciones. Los miembros del equipo ocasionalmente reciben retroalimentación sobre los acuerdos o problemas escalados y en algunos casos hay derivación de planes de acción.

- Nivel 4

Hay evidencias de que los problemas son tratados adecuadamente dentro de las sesiones y existen planes de acción para cada uno de ellos. Todo el equipo está en capacidad de afrontar y resolver de manera efectiva y rápida los problemas del día a día. Todos participan.

1.3.2.2.2. Efectividad de discusiones

En este segundo tema se analiza la efectividad de las reuniones de Mini Negocios; es decir, la toma de decisiones en cada problemática presentada.

- Nivel 1

El equipo no puede precisar con claridad las principales causas de los problemas. Las preguntas se hacen pero no generan participación. Por lo general siempre prevalece el criterio del líder.

- Nivel 2

Hay algunos problemas que logran tratarse con claridad por algunos miembros del equipo. Los acuerdos que parcialmente se generan dentro del equipo no son producto todavía de un análisis adecuado y completo.

- Nivel 3

Se identifican las principales causas de los problemas a través de la discusión de la mayoría del equipo. El líder hace preguntas que generan discusiones importantes. Además, el plan de acción es monitoreado en el tablero.

- Nivel 4

Los problemas se han cuantificado con mayor precisión y se ha derivado a un proceso específico basado en información más precisa. Hay evidencia de que el análisis ha derivado en acciones puntuales que han mejorado los resultados del equipo.

1.3.2.2.3. Acciones en base al problema

Como tercer punto, se evalúa que las acciones puestas en marcha estén directamente relacionadas al problema identificado durante la ejecución de las reuniones del Mini Negocio; dentro de este tema, se evalúa a todos los participantes, en base a los siguientes niveles:

- Nivel 1

Los miembros del equipo no pueden precisar evidencia cuantitativa ni cualitativa de que haya mejoras sostenibles en el desempeño como producto de las sesiones de Mini Negocio.

- Nivel 2

Algunos miembros del equipo si pueden precisar evidencia cuantitativa de que haya mejoras sostenibles en el desempeño. El líder puede mencionar algunas evidencias de mejoras graduales en algunos de los KPI's asociados al problema pero aún falta claridad.

- Nivel 3

Como producto de la solución de problemas, hay en la actualidad proyectos de mejora que se rastrean formalmente con un mecanismo de información dejándolo registrado. El líder del equipo puede mostrar tendencia de mejora sostenida en la mayoría de los KPI's asociados al problema.

- Nivel 4

Los miembros del equipo puede dar algunos ejemplos de optimización sostenida de recursos y mejora sostenida en todo los KPI's asociados al problema. Los equipos de trabajo se sienten motivados y empoderados con la herramienta porque han visto resultados.

1.3.2.3. Trabajo en equipo

Se evalúa el desenvolvimiento del equipo en las reuniones de Mini Negocio, su participación activa en la discusión de los problemas y la toma de decisiones; además, la comunicación que existe con las áreas relacionadas, buscando una sincronización entre los diferentes equipos.

1.3.2.3.1. Administración efectiva

El primer tema a ser auditado es la administración efectiva de la reunión; es decir, se evalúa el manejo y ejecución del Mini Negocio por parte del líder, según los siguientes grados de madurez.

- Nivel 1

La figura del líder se asocia con el 'jefe'. El líder no promueve la participación y la generación de ideas. El líder hace y responde todas las preguntas.

- Nivel 2

Existe un líder del equipo y se ha definido su rol. El líder ocasionalmente hace preguntas y permite al equipo responder. El líder parcialmente ha logrado la participación activa de todo el equipo.

- Nivel 3

El líder de equipo está bien establecido y es aceptado por el equipo; su trato es amable, comunicándose abierta y transparentemente con sus colaboradores. El líder ha logrado una sesión disciplinada, participativa y enfocada.

- Nivel 4

El líder de equipo comienza a compartir sus habilidades y conocimientos con otros miembros del equipo y los va entrenando. El líder ha logrado entregar de manera efectiva el rol de "facilitador" a otros miembros del equipo.

1.3.2.3.2. Decisiones participativas

El segundo aspecto a evaluar es la interacción de los integrantes, al momento de la toma de decisiones, en cada una de las sesiones del Mini Negocio; en este tema se audita al líder, debido a que este es el responsable de que garantice que el equipo participe de forma activa en el desarrollo de las reuniones.

- Nivel 1

Todas las decisiones son tomadas por el líder. Los colaboradores tienen muy poca participación sobre los acuerdos y acciones decididas.

- Nivel 2

El líder de equipo toma la mayor parte de las decisiones. La presencia del líder es aún indispensable para garantizar la calidad de la sesión. El líder no logra involucrar a todo su equipo en la discusión de los problemas y termina prevaleciendo su punto de vista.

- Nivel 3

El líder de equipo consulta con el equipo antes de tomar decisiones y las opiniones son escuchadas. Existe mucha participación enfocada en resolver los problemas y generar planes de acción reales.

- Nivel 4

El líder de equipo facilita el consenso del grupo en las decisiones que se toman. Las renuncias individuales no afectan el compromiso del equipo por la ejecución de los acuerdos. Las discusiones son constructivas y buscan generar acuerdos claros.

1.3.2.3.3. Relacionamento con otros equipos

En este tema se evalúa a todos los participantes en cuanto al relacionamiento que se tenga con los demás equipos, buscando compartir buenas prácticas que los guiarán hacia la mejora continua.

- Nivel 1

El equipo trabaja de manera aislada. Hay reuniones esporádicas con otros equipos funcionales para alineación pero aún son improductivas. Cada equipo impone sus iniciativas sin tener en cuenta otras áreas o sus implicaciones.

- Nivel 2

En algunos equipos de diferentes funciones de la organización se acuerdan servicios. Sin embargo, estos no son comunicados a todos los equipos interesados en los diferentes niveles. Existe poco o casi ningún seguimiento sobre los acuerdos definidos.

- Nivel 3

Los equipos de las diferentes áreas se comparten el conocimiento y las buenas prácticas a casi todos los niveles, pero todavía hay oportunidades de comunicación. Se hacen acuerdos de servicio entre equipos de los diferentes niveles según sea requerido y estos acuerdos son monitoreados constantemente.

- Nivel 4

Todos los equipos promueven el compartir conocimientos y buenas prácticas. Hay claras evidencias de trabajo colaborativo con otras áreas. (Iniciativas, proyectos). Se realizan acuerdos, se monitorean y ajustan en todos los niveles.

1.3.2.4. Gestión Visual

Dentro de este factor se revisa el manejo correcto de los tableros de la herramienta de Mini Negocio, en cuanto a información clara, completa y a la vista de todos. Así como la comprensión por parte del equipo de los KPI's revisados y sus resultados, es importante que los miembros del equipo sean capaces de leer e interpretar la información presentada en los tableros.

1.3.2.4.1. Procesamiento e interpretación de la información

En este tema se audita al líder en cuanto a la capacidad del equipo para interpretar la información expuesta en los tableros del Mini Negocio y la facilidad para detectar cualquier desviación en los KPI's.

- Nivel 1

La información sobre el desempeño sólo está disponible en los informes al líder. Las mediciones del desempeño no son visibles en el lugar de trabajo. En caso de existir tableros, la información no está actualizada ni muestra comparación con la meta.

- Nivel 2

Se han instalado tableros en las áreas de reunión con gráficos para mostrar el desempeño del equipo comparándolo con las metas. La información está debidamente actualizada. La información es aún presentada por el Líder durante las sesiones y poca participación del resto del equipo.

- Nivel 3

Se ha refinado la información que se exhibe y se lo ha hecho más visual para realzar la identificación de oportunidades de mejora. La

información luce muy fácil de interpretar y con código de colores. El líder del equipo y la gran mayoría de sus miembros pueden responder por cualquier desviación de las gráficas expuestas.

- Nivel 4

En el lugar de trabajo también se exhiben las mediciones del desempeño del área y del negocio. La actualización de información funciona ya de forma sistémica y organizada. Todo el equipo puede responder por cualquier desviación de las gráficas expuestas.

1.3.2.4.2. Precisión de KPI's

Se evalúa al equipo en cuanto a la precisión de la información según sus necesidades para la revisión, además de la comprensión de cada KPI por parte de los participantes.

- Nivel 1

Los KPI's se concentran en los resultados generales y no en la gestión de los equipos. El equipo saca a discusión información clave que no está ubicada dentro de los tableros.

- Nivel 2

Algunos miembros del equipo no comprenden el significado y la interpretación adecuada de los KPI's. No todos los miembros del equipo están en capacidad de exponer los resultados. Hay algunos indicadores de gestión, sin embargo todavía hay oportunidades para mejorar.

- Nivel 3

Se han revisado los KPI's para concentrarse en los factores clave del éxito, con información de apoyo para facilitar la solución de problemas y las

mejoras enfocadas. Los miembros del equipo comprenden la información desplegada y pueden exponerla.

- Nivel 4

El equipo tiene disponible información de desempeño de otros equipos o áreas similares que les permite compararse e identificar áreas de oportunidad. Los KPI's claves son analizados con otras tendencias de grupos. Todos participan activamente de estas discusiones.

1.4. Marco Metodológico

La información teórica se obtendrá a través de la herramienta de entrevistas, estas se realizarán a directores y jefes de las áreas que intervienen, Recursos Humanos y Televentas. La información de Recursos Humanos se utilizará para el levantamiento de información de la herramienta de Mini Negocio; mientras que las entrevistas en Televentas se enfocan en los KPI's y su estudio.

Este trabajo se realizará utilizando la investigación analítica debido a que se estudiará cada KPI individualmente; analizando las ventajas, desventajas, forma del cálculo, frecuencia, entre otros. Adicionalmente, se realizará una comparación entre los KPI's para determinar la posible correlación de los mismos.

El método a emplearse es hipotético-deductivo debido a que se plantean hipótesis que serán resueltas según el proceso de desarrollo del trabajo de investigación. Para el estudio de los KPI's se parte de las siguientes premisas de correlación:

- Contactabilidad vs. *Strike Rate*: Existe correlación positiva.
- Ocupación vs. Productividad: No existe correlación.
- Productividad vs. *Strike Rate*: Existe correlación positiva
- Contactabilidad vs. Calidad de Llamada: Existe correlación positiva
- *Strike Rate* vs. Calidad de Llamada: Existe correlación positiva

En cuanto al grado de abstracción; es una investigación aplicada, debido a que está basada en una práctica actual de la compañía, con el objetivo de proveer mejoras que permitan un desarrollo de la gestión operativa de Televentas, toma información existente en la compañía y en

base a los KPI's actuales se plantea renovar los procesos y la toma de decisiones.

Para este análisis se utilizará la información proveída por *Teleperformance*, en los diferentes reportes de KPI que envían para el control de la gestión. La información es extraída directamente del aplicativo *Telesales* y del teléfono Avaya designado para cada Televendedor. El análisis se hará en base a la data de los KPI's de los meses de Abril, Mayo, Junio y Julio del 2015 de Televentas en Cervecería Nacional.

CAPÍTULO II

Análisis Teórico

En este capítulo se encuentra la información más relevante de cada KPI, la cual será de gran utilidad para su posterior análisis. Se revisarán fórmulas de cálculo, frecuencia de revisión, ventajas, entre otros. Es importante especificar la utilidad de cada KPI, de modo que se pueda realizar un correcto estudio de los mismos, y de su posible correlación.

El resultado diario de estos KPI es enviado por parte del proveedor *Teleperformance* en varios cortes de información en el día. Se reciben cortes a las 10h30, 12h30, 14h30, 16h30, 18h30 y al cierre del día, en los que pueden ver el avance por televendedor, por DMA y a nivel país.

2.1. Contactabilidad

Cada televendedor cuenta con una cantidad de clientes según su rutero de llamada, con los cuales debe lograr contacto telefónico para poder realizar el asesoramiento comercial. Este KPI indica el grado de comunicación que se logró tener con los clientes programados.

2.1.1. Método actual para el cálculo del KPI

Actualmente, la Contactabilidad es determinada en base a las tipificaciones de las llamadas que los televendedores realizan en el aplicativo *Telesales*. Por cada marcación, se debe seleccionar el resultado de la llamada en los cuatro niveles de tipificación de la pestaña guión que se encuentra en el aplicativo.

Para el cálculo de este KPI se toman en consideración las tipificaciones del primer nivel, que es el resultado de la comunicación. Las tipificaciones “COMUNICA” aportan a la contactabilidad, mientras que las “NO COMUNICA” ocasionan el decrecimiento del KPI. Para las tipificaciones, se define como comunicación cuando existe el contacto con

alguna persona en cualquiera de los números telefónicos del cliente cargados en el aplicativo; independientemente, si la persona que contesta el teléfono es o no el cliente.

Su cálculo de este KPI se realiza con la siguiente fórmula:

Clientes Contactados / Clientes Programados

Para el presente año se definió una meta de contactabilidad del 95% para todos los DMAs.

2.1.2. Método anterior para el cálculo de la Contactabilidad

Antes de que se inicie con la utilización del aplicativo *Telesales*, los televendedores trabajaban en una plantilla Macro donde accedían a la a los datos básicos de los cliente, contaban con una calculadora virtual en la cual apuntaban los pedidos de los clientes antes de su respectivo ingreso al sistema SAP y, además, ingresaban el resultado de las llamadas manualmente. Existían únicamente las siguientes seis tipificaciones, las cuales se utilizaban para identificar las razones de no compra:

- No contesta
- Cerrado definitivamente
- Stock
- Problemas con crédito
- Clausurado
- Ausencia del cliente

En la plantilla macro, los televendedores registraban solo la tipificación de cierre del cliente, es decir, el resultado final de la comunicación.

Para el cálculo de la Contactabilidad, únicamente la tipificación no contesta causaba un decrecimiento en el KPI. Para los televendedores no era necesario buscar el contacto con los clientes cerrados definitivamente que ya tenían identificados y esta tipificación no afectaba al KPI.

2.1.3. Ventajas del método de cálculo actual

La modificación en el cálculo de este KPI trae consigo varias ventajas para el área, siendo la más importante la mayor veracidad en el resultado de la comunicación, debido a que existen más escenarios de tipificación que van de la mano con las novedades que puedan presentar los clientes y, de esta forma, se puede dar seguimiento a los casos críticos de contactabilidad.

Por otra parte, en la plantilla macro los televendedores definían el cierre de la comunicación y recopilaban la información de todos los clientes del día para enviar el consolidado al coordinado, el KPI se calculaba en base a esta información; en ciertos casos, los televendedores cometían errores en el cierre del cliente dejándolos como “volver a llamar” y estos debían excluirse para el cálculo del KPI ya que la información no era correcta y no podía ser validada. Por este motivo, el cálculo actual muestra información más y precisa ya que toma en consideración todas las tipificaciones de los televendedores. Con el uso del aplicativo *Telesales*, cuando un televendedor no cierra a un cliente, el sistema lo cierra automáticamente como “No Comunica – Cierre por Sistema” y esta información no es excluida del cálculo.

Adicionalmente, este nuevo método de cálculo garantiza que se realicen las tres marcaciones, en horarios diferentes del día, a cada uno de los números que el cliente tiene cargado en el aplicativo, ya que queda la constancia de este proceso en las tipificaciones. Anteriormente, no se tenía visualización de esta información y, por ende, no se podía retroalimentar al equipo adecuadamente. Es importante que se cumplan con las marcaciones

en horarios diferentes ya que incrementa la posibilidad de contacto eficiente con el cliente.

La utilización del aplicativo facilita el contacto con los clientes al mostrar como primera opción el número con mejor contactabilidad, lo cual minimiza el riesgo de no lograr comunicación con el cliente.

2.1.4. Desventajas del método de cálculo actual

La mayor desventaja de este método radica en la actualización de datos de los clientes. Es imprescindible que las bases de teléfonos sean actualizadas frecuentemente, ya que el aplicativo no toma directamente los números telefónicos que se encuentran cargados en SAP; por este motivo, debe realizarse la actualización de manera manual por parte de los televendedores. Contar con una base actualizada es lo único que garantizará el cumplimiento de la meta de Contactabilidad.

Asimismo, existen novedades que pueden presentarse con las tipificaciones y afectan el KPI. Por ejemplo, se presentan casos donde los televendedores efectivamente logran una comunicación con el cliente; sin embargo, no asignan una tipificación que cierre el registro y el aplicativo, al final de la jornada, automáticamente los cierra como “NO COMUNICA – Cierre por sistema”, la misma que es una tipificación que afecta negativamente el KPI. También, pueden existir ocasiones donde los televendedores tipifican de manera errónea, existiendo la posibilidad de perjudicar su Contactabilidad.

Otra desventaja se presenta en el caso de clientes con cierre definitivo o temporal del negocio debido a ya se tiene conocimiento del caso; sin embargo, el televendedor debe continuar marcando y buscar el contacto con el cliente, si este no se logra, su KPI se ve afectado. Anteriormente, estas tipificaciones no se tomaban en consideración para el cálculo y en los casos previamente identificados, no se debía realizar el contacto con el

cliente. Esto afecta a los televendedores en el KPI y en la productividad de su gestión diaria.

2.1.5. Frecuencia de revisión

Por la criticidad de este KPI, su revisión se realiza diariamente por parte de los coordinadores y el jefe de Televentas, de manera que se puedan encontrar oportunidades de mejora y plantear planes de acción para recuperar a los clientes con los que no se está logrando contacto. Es uno de los KPI's más importantes a revisar en el Mini Negocio con los televendedores, ya que son ellos quienes conocen las novedades de su ruta y pueden indicar las novedades que se están encontrando, esta revisión es de manera semanal.

2.2. *Strike Rate*

El objetivo de los televendedores es lograr venta a través de la comunicación telefónica con los clientes. Por este motivo, otro de los KPI's más importantes para el área es el *Strike Rate*, este representa la proporción de clientes impactados del día; es decir, aquellos clientes a los que se les realizó una venta.

2.2.1. Método actual para el cálculo del KPI

Con la utilización del aplicativo *Telesales*, la data para el cálculo se obtiene de las tipificaciones hechas por los televendedores para cada cliente; específicamente del segundo nivel, el resultado de la venta, el mismo que se activa únicamente cuando en el primer nivel se ha tipificado "COMUNICA – Se encuentra", es decir, cuando se ha logrado contacto con el cliente.

Para el segundo nivel existen dos posibles resultados, venta o no venta. Cuando se logra tomar un pedido del cliente, se tipifica "venta" en este nivel, lo cual produce un efecto favorable para el KPI; por el contrario, si

el cliente no realiza pedido, se tipifica como “no venta”, y este resultado afecta negativamente al KPI.

Actualmente, el *Strike Rate* se calcula con la siguiente fórmula:

Cientes impactados/Cientes contactados

La fórmula para el cálculo se definió debido a que la gestión de negociación del televendedor para conseguir impactar con venta al cliente solo puede medirse cuando se logra contacto con el cliente. Caso contrario, no pueden influir en la decisión de compra de los clientes.

2.2.2. Método para el cálculo anterior del KPI

Este KPI se denomina *Strike Rate Ácido*, para el cálculo no solo se tomaban en cuenta a los clientes contactados, sino a todos los clientes del día y se veía la proporción general del impacto de las rutas. La información necesaria el cálculo del KPI se extraía directamente de SAP, de donde se descargaban todas las ventas ingresadas al final del día y se realizaba la comparación con los clientes de esa frecuencia, sin tomar en consideración los pedidos de extra ruta o extra sector.

Para el cálculo se utilizaba la siguiente fórmula:

Cientes con venta/Cientes programados

El *Strike Rate* era medido en base a todos los clientes de la ruta, sin excluir a aquellos con los que no existió contacto; por ende, la contactabilidad influía indirectamente en el resultado de este KPI.

La meta de este KPI para el presente año es 80% para todos los DMAs.

2.2.3. Ventajas del método de cálculo actual

El *Strike Rate* es medido en todos los modelos de ventas de la compañía; sin embargo, el método de cálculo que se mantenía no era el ideal para Televentas debido a que existen varios factores que pueden afectar este KPI por motivos ajenos a la gestión del televendedor, que generalmente están ligados a inconvenientes en la actualización de las bases.

La modificación en la fórmula para el cálculo del KPI se dio buscando un alineamiento regional entre los países que utilizan el aplicativo *Telesales*, quienes acordaron que el contacto con los clientes estaba siendo medido en dos KPI, ya que afectaba tanto a la Contactabilidad como repercutía en el *Strike Rate*.

La mayor ventaja de este nuevo método es que este KPI se está calculando en función a la gestión del televendedor para lograr venta en los clientes con los que logra contacto, sin tomar en consideración a los no contactados de la ruta; es decir, los televendedores se ven afectados por su capacidad de venta.

Además, con este nuevo método los pedidos por extra ruta y extra sector también afectan al KPI, sea de forma positiva o negativa. Se vio la necesidad de que estos pedidos sean medidos ya que es importante para la operación conocer qué tan efectivo es llamar a un cliente en un día fuera de su frecuencia de llamada habitual, buscando así verificar la factibilidad de aumento de frecuencias para los clientes que realizan mayor número de compras.

Además, trae consigo beneficios para la emisión de reportes ya que no es necesaria la descarga de ventas desde SAP. La información se la recibe por parte del proveedor en un informe llamado "Dato Hora", donde se pueden visualizar todos los KPI's en varios cortes en el transcurso del día,

con el objetivo de identificar las oportunidades de mejora en el tiempo oportuno, teniendo un mejor tiempo de reacción ante las eventualidades que se presenten. Anteriormente, la descarga de las ventas del día podía tardar hasta media hora; por ende, para la emisión del reporte se necesitaba alrededor de una hora. En la actualidad, el equipo de reporte de *Teleperformance* realiza los informes de todos los KPI's en media hora. Es decir, este método ha influido en la reducción del tiempo de espera para la recepción de reportes.

2.2.4. Desventajas del método de cálculo actual

Una de las desventajas de la modificación en el método de cálculo es la pérdida de visibilidad del impacto de la ruta en general; si bien es cierto, los televendedores deben ser medidos netamente en base a su gestión, es importante tener conocimiento de cada una de las rutas, de modo que se puedan determinar los casos críticos y plantear planes de acción con aquellos clientes, ya que esto afecta al volumen de ventas de la compañía.

Pueden existir novedades con los televendedores, quienes por equivocación pueden tipificar incorrectamente en este nivel, generando inconformidad en el KPI. Para este caso, las personas encargadas de emitir los reportes deben cruzar la información con las ventas por cliente; si llegase a existir alguna novedad, esta debe ser informada a la operación para corregir a tiempo y que no se afecte el *Strike Rate*. Pueden existir casos donde al cierre de la jornada se levanten alertas de tipificación y estas serán excluidas del cálculo buscando no alterar la veracidad de la información.

2.2.5. Frecuencia de revisión

Al igual que la Contactabilidad, su revisión es diaria por parte de los coordinadores y el jefe de Televentas, buscando analizar los casos que afectan negativamente al KPI, proponer planes de acción y dar el seguimiento respectivo. La revisión con los televendedores es en cada uno

de los cortes del informe Dato Hora enviado por *Teleperformance* y en los acompañamientos en sitio con el equipo ya que es posible la visualización en el aplicativo *Telesales*.

2.3. Ocupación

Este KPI mide el tiempo que los televendedores efectivamente se encuentran realizando llamadas en el teléfono Avaya en contraste con el tiempo total que se encuentran en la operación. La duración de las llamadas depende de la tipología del cliente con el que se estén comunicando; el tiempo promedio de llamada para un cliente bronce es de un minuto y medio, y para clientes oro y plata es hasta cuatro minutos y medio. Los televendedores cuentan con un rutero que combina las tres tipologías de clientes; por ende, es fundamental que respeten estos tiempos para lograr terminar su gestión dentro de las ocho horas laborables.

2.3.1. Método actual para el cálculo del KPI

La ocupación es un KPI nuevo para la operación, es una ventaja que otorgan los equipos telefónicos Avaya y que permite darle el seguimiento pertinente a los televendedores mientras realizan su gestión diaria. Para la comprensión del cálculo, es importante definir el funcionamiento de los teléfonos y su correcto manejo.

Cada teléfono se encuentra conectado a una base digital llamada CMS, la misma que registra todas interacciones que se realizan en el día. Al iniciar la jornada los televendedores se loguean, es decir, se conectan en el teléfono Avaya para iniciar la gestión y el único momento del día en que pueden desloguearse es durante la hora de almuerzo. El tiempo productivo total es la suma de horas que los televendedores se encuentran logueados.

Durante el día pueden existir novedades que ocasionan una pausa en la realización de llamadas de los televendedores, estas deben quedar

registradas en el sistema para medir y darle seguimiento todas las actividades que los televendedores realizan. Buscando determinar el tiempo que se ocupa en estas actividades, se crearon claves que se ingresan en el teléfono Avaya; las mismas que son llamadas auxiliares.

Cada número de uno al nueve representa un Auxiliary, es decir, una actividad y se ingresan presionando el botón Auxiliary seguido del respectivo número. Los auxiliares son los siguientes:

- Aux 1 – Capacitaciones
- Aux 2 – Actividades de Recursos Humanos
- Aux 3 – Break / Baño
- Aux 4 – Inconvenientes con aplicativos de *Teleperformance* (*Telesales* o Teléfono Avaya)
- Aux 5 – Inconvenientes con aplicativos de *SABMiller* (computadoras o SAP)
- Aux 6 – Ingreso de pedidos de Representante de Ventas (Preventa)
- Aux 7 – Cierre de *tickets*
- Aux 8 – Actividades de *SABMiller*
- Aux 9 – Reuniones con *Line Managers*

Dentro de estos se pueden identificar auxiliares productivos y no productivos, esto debido a que no se puede afectar la ocupación de los televendedores por inconvenientes que pueden ocurrir en el día a día, y cuya solución no depende de ellos. Los auxiliares no productivos no son tomados en cuenta para el cálculo del KPI.

Los auxiliares cuatro y cinco están considerados dentro de los productivos ya que pueden existir inconvenientes que no les permiten a los televendedores continuar con su gestión; asimismo, los auxiliares siete y ocho, debido a que estas actividades forman parte de su labor diaria, a pesar

de no estar en llamada. Por otro lado, los demás no son productivos ya que son actividades extracurriculares que perjudican el tiempo que los televendedores deben encontrarse realizando llamadas. Es considerado como tiempo en llamada a partir de la marcación digital o manual hasta el cierre de la misma, aunque por algún motivo no se logre la comunicación con el cliente.

Para el cálculo de este KPI se toma en consideración el tiempo total de utilización de auxiliaries en el día. La fórmula es la siguiente:

(Tiempo en llamada + Ingreso de pedido de Representante de Ventas + Cierre de tickets)/(Tiempo total de conexión – inconvenientes con aplicativos de Teleperformance – inconvenientes con aplicativos de SABMiller – tiempo en break)

Según la decisión regional, la meta para este KPI es el 75% a nivel de todo el área de Televentas, esto quiere decir que el 75% de todo el tiempo que pasan en la operación deben encontrarse contactándose con clientes o realizando actividades directamente relacionadas con su labor.

2.3.2. Ventajas del análisis del KPI

Una de las ventajas de este KPI es que permite conocer el tiempo que los televendedores utilizan para realizar su gestión; además de distinguir y analizar la utilización del tiempo de los televendedores cuando se encuentran en la operación. La ocupación sirve de ayuda a los coordinadores para organizar el tiempo del equipo buscando que minimicen la realización de actividades no productivas y se enfoquen en aquellas que suman valor al negocio.

Los coordinadores pueden darle seguimiento a los televendedores por medio de la plataforma CMS donde visualizan, en vivo, las tareas que están siendo ejecutadas por su equipo y el tiempo que llevan realizándolas. Esto

representa un beneficio para ellos, quienes pueden reaccionar a tiempo cuando se presentan novedades con los televendedores.

Por medio de este KPI se identifican las oportunidades de mejora en todas las actividades que se realizan día a día en el área, buscando llevar al equipo hacia un trabajo más eficaz, donde se interactúe ágilmente con todas las herramientas.

2.3.3. Desventajas del análisis del KPI

La mayor desventaja que trae como resultado la implementación de este KPI es la confusión por parte de los televendedores en cuanto a la utilización de los respectivos Auxiliaries. Se han identificado varios casos en los que se comenten errores al digital la clave del Auxiliary; televendedores que no recuerdan volver a conectarse para marcar nuevamente a los clientes, sino que comienzan con la marcación estando aún en algún Auxiliary; televendedores que no digitan los auxiliaries cuando realizan una pausa en su labor, entre otros.

Existen además novedades, ya que los televendedores identifican cuáles son los auxiliaries productivos y, en algunos casos, los utilizan innecesariamente para evitar que el KPI decrezca, lo que resulta en una alteración de la situación real de la operación. Por este motivo, es determinante el control por parte del coordinador y las auditorías constantes al equipo buscando que esta situación no se presente continuamente.

Este inconveniente de la utilización incorrecta de auxiliaries puede resultar en un logro de la meta de ocupación; sin embargo, se ve afectado en tiempo en llamada de los televendedores, cuya meta es el 70%. Esto quiere decir que del 85% del tiempo que los televendedores se encuentran en la operación, el 70% deben encontrarse realizando llamadas y el 15% restante pueden dedicarlo al ingreso de pedidos de los representantes de ventas o a dar respuesta a los tickets que les hayan aplicado.

2.3.4. Frecuencia de revisión

Como se menciona anteriormente, el resultado de este KPI es revisado permanentemente por parte de los coordinadores a través del sistema CMS, con la respectiva retroalimentación a los televendedores, en caso de ser necesaria. Con el jefe de Televentas, se revisa el KPI semanalmente en las reuniones de la herramienta de Mini Negocio, donde se compara la situación de los diferentes DMAs y se comparten planes de acción; es aquí donde se revisan los resultados de las auditorías ejecutadas por los analistas de mejora continua. Además, se realiza la revisión de este KPI de forma mensual comparando el resultado del mismo a nivel nacional con todos los países de la región.

2.4. Productividad

La productividad es un KPI nuevo para la operación, el cual se implementó desde el mes de abril del 2015, fecha en la operación inició con el uso de la plataforma *Telesales* y los informes de KPI del área de Televentas pasaron a ser elaborados por el proveedor *Teleperformance*.

Para la operación es importante el análisis del tiempo que la fuerza de ventas se encuentra en la operación. Este KPI mide la cantidad de pedidos por cliente que son ingresados en SAP por parte de los televendedores. El objetivo que persigue este KPI es la estandarización de la cantidad de pedidos ingresados por hora, mediante la determinación de las horas más productivas y su respectivo análisis.

2.4.1. Método para el cálculo actual del KPI

Como se menciona anteriormente, este KPI se calcula en base a los pedidos que son ingresados en SAP por cliente; es decir, a pesar de que cliente lleve pedido tanto de contado como de crédito, esto cuenta como un

solo pedido ingresado. En otras palabras, se mide el número de clientes impactados.

La información para el cálculo de este KPI es descargada directamente desde SAP, los pedidos se clasifican según las horas en las que fueron ingresados al sistema y al final se conoce el promedio de pedidos por televendedor.

La meta para este KPI varía según el tipo de modelo de negocio en el que se encuentren los clientes que son atendidos por el televendedor. En Televentas existen dos modelos de negocio, híbrido y televenta pura.

Pertenecen al modelo híbrido aquellos clientes que reciben la llamada de un televendedor en una frecuencia y la visita de un representante de ventas en la otra frecuencia; es decir, estos clientes son atendidos por dos modelos de ventas, Televentas y Preventa. Los DMAs que se encuentran en este modelo son Guayaquil, Quito, Costa Centro y Costa Norte.

Por otro lado, en el modelo de televenta pura se encuentran los clientes que únicamente son contactados por Televentas para el respectivo asesoramiento comercial. Estos clientes son visitados por desarrolladores de canal quienes se encargan de la adecuación de los negocios con los activos de la empresa; sin embargo, no realizan toma de pedidos. En este modelo actualmente se encuentran los DMAs Sierra, Canal Tercero y Costa Sur.

La diferencia de las metas para este KPI se da debido a la cantidad de clientes que cada televendedor tiene asignada en su rutero de llamadas. Los televendedores del modelo híbrido tienen un promedio diario de 65 clientes programados; mientras que, los de televenta pura tienen un promedio de 110 clientes. Además, para la determinación de la meta se toma en consideración la meta de *Strike Rate*, ya que esta es la proporción de clientes con venta.

Tabla 1 Determinación de metas para el KPI Productividad

	Modelo Híbrido		Modelo Televenda Pura
Cientes por Televendedor	70	Cientes por Televendedor	110
Contactados	67	Contactados	105
Venta	53	Venta	84
Pedidos por Hora	7	Pedidos por Hora	11

Elaborado por: Arianne Mendieta

Por lo antes expuesto, la meta de productividad para el modelo híbrido son 7 pedidos por hora y para el modelo de televenda pura son 11 pedidos por hora.

2.4.2. Ventajas del análisis del KPI

Esta información es importante para la operación debido a que permite realizar un análisis de las horas de trabajo, identificando los extremos; es decir, las horas con mayor y menor cantidad de pedidos ingresados por los televendedores y plantear planes de acción para corregir esta tendencia. La productividad permite darle seguimiento al televendedor en cada uno de los cortes de KPI que se reciben por parte del proveedor, ya que es posible visualizar la cantidad total de clientes impactados.

La productividad junto con la ocupación permiten tener conocimiento de lo que el televendedor realiza en el día de forma general y por cada hora; de esta forma, se pueden identificar los televendedores más productivos en su gestión y aquellos que presentan novedades, con los cuales se trabaja más de cerca para ayudarlos en su desarrollo. Como se menciona anteriormente, el objetivo es equilibrar el comportamiento de los televendedores, logrando que todos alcancen el mayor nivel de

productividad y, con esto, se cumplan las metas del negocio, tanto en KPI como en volumen de ventas.

Otra ventaja que otorga este KPI, es la posibilidad de desarrollar mallas de turno para los televendedores. La jornada de trabajo habitual de los televendedores inicia a las 08h30 y finaliza a las 18h30; sin embargo, actualmente, el 54% de televendedores culmina su gestión después de esa hora. Una de las razones de esta eventualidad es que existen clientes que no son contactados por la mañana, sino en horas de la tarde, lo que ocasiona un retardo en la gestión de los televendedores. Consolidando y comparando los resultados de la productividad y contactabilidad por hora de los televendedores se puede tomar la decisión de armar mallas de turno para el equipo, según el histórico de contacto efectivo con el cliente, es decir, el horario en que frecuentemente se logra comunicación y venta con los clientes de la ruta.

En conclusión, el buen uso de este KPI contribuye a encontrar oportunidades de mejora del equipo, que permitirán alcanzar una mayor eficiencia en el menor tiempo posible.

2.4.3. Desventajas del análisis del KPI

La principal desventaja del KPI se encuentra en el tiempo total de horas que son consideradas para el cálculo del promedio diario. En el día a día de la operación pueden existir novedades con los televendedores que ocasionen su ausentismo en las rutas y no permitan realizar su gestión normal por un periodo de tiempo; este puede ser por capacitaciones, actividades administrativas, citas médicas, entre otros. Para el cálculo, se considera la totalidad de horas que los televendedores deberían estar realizando su labor, es decir, que se encuentran logueados en el teléfono Avaya; el único intervalo que se excluye es el horario de almuerzo. Esto perjudica la productividad de los televendedores que han presentado las novedades en el día, ya que en estas horas pueden contar con escasos

clientes impactados, y estos datos aberrantes afectarán el resultado final del KPI.

Otra desventaja es que existen televendedores con rutas de un menor número de clientes en comparación con la cantidad promedio, en base a la cual se establecieron las metas para cada modelo.

2.4.4. Frecuencia de revisión

Este KPI es revisado diariamente por parte de los coordinadores con los televendedores en cada uno de los cortes, buscando una reacción rápida en caso de encontrarse eventualidades con los mismos. Se revisa el consolidado del DMA de manera semanal en las reuniones de la herramienta Mini Negocio con el equipo, tanto con televendedores fijos como parciales. Además, semanalmente se revisa el consolidado de los resultados en el Mini Negocio con el jefe y el director de Televentas.

2.5. Calidad de Llamada

Los televendedores son el vínculo entre la compañía y el cliente, son ellos quienes se comunican semana a semana para realizar el asesoramiento comercial y buscar oportunidades de venta. Al ser ellos la imagen de la compañía, es primordial garantizar que brinden un servicio de excelencia a los clientes; y esto es determinado en el KPI calidad de llamada.

Mediante este KPI se busca identificar a los televendedores que cuentan con habilidades comerciales para realizar correctamente el ofertamiento de las marcas y desarrollar las competencias de aquellos que presentan oportunidades de mejora.

2.5.1. Método para el cálculo actual del KPI

Actualmente, se cuenta con un *script* de calidad que indica los diferentes parámetros que deben ser respetados por los televendedores y, según el cual, se les otorga una calificación sobre 100 puntos. La meta de este KPI es el 90%; es decir, el televendedor debe obtener un promedio mensual de 90 puntos para alcanzar dicha meta.

Actualmente, los monitoreos de llamadas son ejecutados por parte de los analistas de calidad de *Teleperformance*, buscando con esto alcanzar una mayor objetividad en los mismos, dado que lo realiza un tercero. Por el número de televendedores que forman parte de Cervecería Nacional, no se pueden monitorear todas las llamadas, sino que se toma una muestra según el tiempo que se encuentran en la operación. Para los televendedores fijos se definió que el 5% de su gestión debe ser monitoreada; mientras que, para parciales se monitoreará el 8% de su gestión. Esta diferencia es debido a que los parciales únicamente acuden a la operación dos días a la semana y es importante tener un mayor control con ellos, ya que pueden surgir novedades por la falta de práctica durante la semana.

Es por esto que se establece una meta de monitoreos mensuales, con la cual se evaluará al proveedor en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Tabla 2: Número de monitoreos por televendedor

	Horas Mes	Gestión Monitoreable	Monitoreos
Televendedor Fijo	64	8%	5
Televendedor Parcial	160	5%	8

Elaborado por: Arianne Mendieta

Todas las llamadas que son realizadas utilizando el teléfono Avaya quedan registradas en una plataforma llamada *Call Copy*, desde donde se pueden escuchar y descargar. Las validaciones de las llamadas se realizan en el día en curso; es decir, se toman llamadas del día actual para el monitoreo. Para ejecutarlas, los analistas de calidad cuentan con una plantilla formulada que indica, por aleatoriedad, el nombre y la hora de la llamada que debe ser monitoreada de cada uno de los televendedores. Ellos pueden visualizar la información del cliente en el aplicativo *Telesales*, de igual manera como lo hacen los televendedores, de modo que tengan toda la información necesaria para verificar la correcta negociación de los agentes.

En el día, los coordinadores reciben cortes de validaciones de las llamadas de su DMA; es importante que los televendedores reciban la retroalimentación en el momento oportuno, buscando una reacción ágil y la mejora continua. Las retroalimentaciones de llamadas son realizadas por los coordinadores quienes escuchan la llamada calificada junto al televendedor y brindan recomendaciones para corregir las fallas, en caso de que las haya.

El *script* de calidad cuenta con 5 pasos de ventas que se deben cumplir para alcanzar la máxima calificación, cada uno tiene un puntaje designado para la calificación. Estos representan una guía para el televendedor; sin embargo, no se requiere un alto nivel de formalismo, debido al tipo de clientes con los que se interactúa, quienes por lo general son dueños de tiendas, hogares, bares, billares, entre otros. El *script* de calidad consta de los siguientes pasos:

1. Abrir

En este parámetro los televendedores saludan y se presentan con su nombre y el de la compañía. Es importante que se refieran al cliente por su nombre, buscando lograr un mejor relacionamiento y un trato menos formal, además se debe confirmar el nombre del establecimiento para evitar inconvenientes con la entrega del producto. También se evalúa la

comunicación activa y dinámica que se tenga con el cliente, respetando los tiempos de espera; es decir, el televendedor debe mantener un ritmo pausado en la llamada, de modo que se permita una interacción entre las partes. La escucha al cliente es primordial.

2. Indagar

Dentro de este paso de ventas, el televendedor debe asesorar al cliente en caso de que presente alguna novedad referente al servicio que ofrece la compañía, pueden ser por activos averiados, problemas de entrega, productos fuera de norma, entre otros. Es recomendable indicarle al cliente los procesos internos que se siguen para solucionar su requerimiento y comunicarlo, al final de la llamada, con servicio al cliente.

Adicionalmente, se considera la mención de marcas a los clientes. En el 98% de las llamadas se evidencia que el cliente cuenta con un pedido premeditado y lo indica al inicio de la llamada; por esta razón, se busca recordar las marcas del portafolio de productos que el cliente no está solicitando, como método de ayuda al cliente en caso de que pase por alto alguna marca que requiera. Este pedido que realiza el cliente se lo conoce como pedido natural.

3. Responder a las necesidades

Una vez que el televendedor ha logrado obtener un pedido natural de parte del cliente, se procede con la negociación, con el objetivo de incrementar el pedido del cliente. En la llamada existen dos tipos de negociación, la presión del pedido natural que tiene como objetivo aumentar la cantidad de alguna de las marcas que haya solicitado el cliente; y la negociación de marcas adicionales, cuya intención es buscar que el cliente compre marcas que no ha solicitado en su pedido natural. La cantidad de marcas adicionales que se negocien depende de la tipología del cliente, la misma que es determinada en base a la capacidad de compra de los

clientes. Para aquellos con baja rotación de producto se negocia una marca adicional; por otro lado, en caso de aquellos con alta rotación, se negocian dos marcas adicionales.

Una correcta negociación se basa en argumentos comerciales para buscar el impacto en el cliente. Los argumentos pueden formarse con ocasiones de consumo, rentabilidad, promociones, características de las marcas, entre otros.

Dentro de la negociación, se toma en consideración el rebate de las objeciones; gran parte de los clientes indican negativas ante la negociación del televendedor, estas son conocidas como objeciones y deben ser escuchadas con detenimiento para proceder a su rebate apalancado en las herramientas que otorga la compañía para los clientes como descuentos, promociones, cupo de crédito, activos, y demás.

4. Cerrar

En el cierre de la llamada, es responsabilidad de los televendedores confirmar el pedido del cliente detallando cantidades, detalle del producto y valor de la factura, tanto para pedidos de contado como de crédito. Además, se refuerza con el cliente la disponibilidad de envases vacíos y la solicitud de su factura al equipo de distribución.

5. Despedida

Los televendedores le recuerdan al cliente la fecha de entrega del producto, de la próxima llamada y se despiden cordialmente del cliente, reforzando la empatía y el relacionamiento.

En el caso de que los coordinadores no estén de acuerdo con una calificación recibida, esta debe ser enviada al especialista de calidad quien

analiza la llamada y, en caso de aplicar, la re direcciona a los analistas de calidad para que sea re calificada, exponiendo la razón de la solicitud.

2.5.2. Método para el cálculo anterior del KPI

Anteriormente, el equipo de analistas de calidad de llamada, formaba parte del área de Televentas y se contaba con un analista para cada DMA, ellos eran los responsables de brindar las retroalimentaciones a los televidedores y del seguimiento de cada uno, siendo así un trato personalizado para cada agente.

La negociación del *script* de calidad tenía un enfoque diferente al actual. La negociación del pedido natural del cliente se realizaba por presentación, mas no por marcas; es decir, si un cliente solicitaba un *six pack* de *Miller Lite*, la negociación se enfocaba en incrementar el pedido de la marca, específicamente, en la presentación de *six packs*. Además, este se realizaba en la presentación de la que el cliente solicitaba una mayor cantidad de producto.

Por otro lado, en lo referente a la negociación de marcas adicionales, se enfocaba en todas las marcas de la compañía, sin diferenciación alguna en cuanto a la capacidad de compra del cliente; a pesar de que el cliente tenga un histórico de compra de una caja semanalmente, en la llamada se debía negociar todas las marcas.

Adicionalmente, debido a la negociación de cada marca, no era necesaria la mención del portafolio; fuera de esto, los demás pasos de ventas se mantenían igual que en el *script* actual.

2.5.3. Ventajas del análisis del KPI

La mayor ventaja de la estrategia actual para el KPI de calidad de llamada es la objetividad de los resultados. Al no contar con analistas de calidad dentro de la estructura de Cervecería Nacional, se garantiza

neutralidad en los monitoreos, debido a que estos no se ven perjudicados ni beneficiados con el resultado del KPI, más bien su control es en base a la cantidad de monitoreos que realicen y su margen de error. Asimismo, se garantiza imparcialidad al no asignar a un analista para un determinado DMA, sino que los cuatro monitorean a toda la operación.

Adicionalmente, el requisito más importante para ser analista de calidad es la experiencia en *Call Centers*, ya que son ellos los que dan pautas para que los televendedores mejoren su habilidad comercial. Esto permite generar ideas para la mejora continua entre las partes, ya que Cervecería Nacional cuenta con un especialista de calidad que aporta ideas en base al negocio y, por parte de *Teleperformance*, se generan recomendaciones adicionales en base a su pericia en el tema.

Es importante identificar como aspecto positivo la interacción entre las partes en clínicas de ventas y calibraciones. Las clínicas de ventas son reuniones con televendedores y los analistas de calidad donde se escuchan llamadas y se brindan sugerencias en base a las oportunidades de mejora. En cuanto a las calibraciones, estas son reuniones en la que intervienen los coordinadores, el jefe de Televentas y el especialista de calidad para verificar que todos están alineados en base a los parámetros del *script* y los diversos escenarios de llamada; estas reuniones son fundamentales para garantizar la comprensión de las bases para la calificación y así, brindar retroalimentaciones acertadas al equipo y asegurar el cumplimiento de la meta.

En cuanto a los cambios del *script* de calidad, esto representa un beneficio tanto para los televendedores como para los clientes. Para los televendedores resultaba desgastante negociar todas las marcas, tanto en productividad como en negociación, esto debido a que se requería más minutos en llamada para lograr la negociación y, en muchas ocasiones, se quedaban cortos de argumentos en las últimas marcas. En cuanto a los clientes, muchas veces se mostraban reacios a la negociación o colgaban

las llamadas; esto podía resultar en que a la siguiente llamada no contesten y se afecte el KPI de Contactabilidad.

Al direccionar la negociación de marcas adicionales hacia una o dos marcas dependiendo del poder adquisitivo del cliente, permite no indisponerlo y ser más efectivos en la negociación, debido a que los televidedores se enfocan en el histórico de compra del cliente o en las marcas de innovación creando argumentos completos.

Por otra parte, negociar el pedido natural por marca permite aumentar la rotación de las diferentes presentaciones con las que cuenta la compañía. Además, los televidedores tienen la apertura para negociar cualquier marca del pedido natural, sin enfocarse únicamente en la de mayor cantidad.

Estos cambios permiten que los televidedores sean más fluidos en la negociación y el cliente se sienta a gusto con las llamadas que reciben por parte de Cervecería Nacional, permitiéndole a la compañía mejorar sus indicadores y el volumen de ventas.

2.5.4. Desventajas del análisis del KPI

Cervecería Nacional es una compañía que evoluciona constantemente, lo que requiere una reacción rápida dentro del área; sin embargo, al tener a los analistas de calidad en Colombia, la comunicación se ve afectada y esto ocasiona un retraso en el cumplimiento de los planes de acción en cuanto a cambios de *script*, levantamiento de nuevos escenarios, establecimiento de marcas foco para la negociación, entre otros.

Además, los analistas de calidad no tienen un conocimiento amplio del mercado ecuatoriano, lo cual afecta al momento de la calificación bajo escenarios como clientes disgustados, apurados, con novedades de servicio, entre otros; donde pueden surgir diferencias entre las partes. Además, existen diferencias entre mercados de cada DMA que no son tomadas en consideración al momento de realizar las validaciones.

2.5.5. Frecuencia de revisión

Las calificaciones que obtienen los televendedores son revisadas y retroalimentadas en el transcurso del día, conforme se reciben los cortes de validaciones. El informe de calidad consolidado con todas los monitoreos que se han realizado en el mes en curso es recibido a día vencido para la revisión de los coordinadores. Los coordinadores indican oportunidades de mejora de manera general a los televendedores por las mañanas, en la reunión de alineamiento diaria; sin embargo, el status del KPI es revisado semanalmente en las reuniones de la herramienta de Mini Negocio en cada DMA. A nivel de todo el área de Televentas, se revisa semanalmente el KPI y se ejecutan calibraciones internas con las llamadas que han presentado novedades buscando que todos los coordinadores estén alineados hacia el mismo objetivo.

CAPÍTULO III

Análisis Técnico

Este capítulo incluye el análisis de la data de los KPI's revisados en la herramienta de Mini Negocio, con el fin de determinar la eficacia de su revisión en las reuniones efectivas y determinar planes de acción para la mejora de la operación. Los KPI's se revisan con el objetivo de conocer el status de la operación y buscar la mejora continua del área.

Se realizará un análisis buscando determinar la posible correlación entre los KPI's. El objetivo de este estudio es conocer si la variación en un KPI afecta a los demás y cuál es su impacto.

Análisis de Correlaciones

Se han establecido cinco hipótesis de posibles correlaciones entre KPI's, las cuales deben ser analizadas para determinar su posible aceptación. Para el análisis de las correlaciones se utilizarán los resultados de los KPI's de Abril, Mayo, Junio y Julio.

3.1. Contactabilidad vs *Strike Rate*

Dentro del área de Televentas, se considera que el resultado del *Strike Rate* está relacionado directamente a la Contactabilidad. Esta hipótesis se sustenta en la presunción de que a mayor cantidad de clientes contactados, incrementa la posibilidad de impacto con venta en los mismos por la presión de venta que se puede realizar con el cliente.

Para el análisis de esta hipótesis se tomará en cuenta el resultado de los KPI's de Contactabilidad y *Strike Rate* desde el mes de Abril del 2015, fecha desde la cual se realizó la modificación en los métodos de cálculo de los mismos.

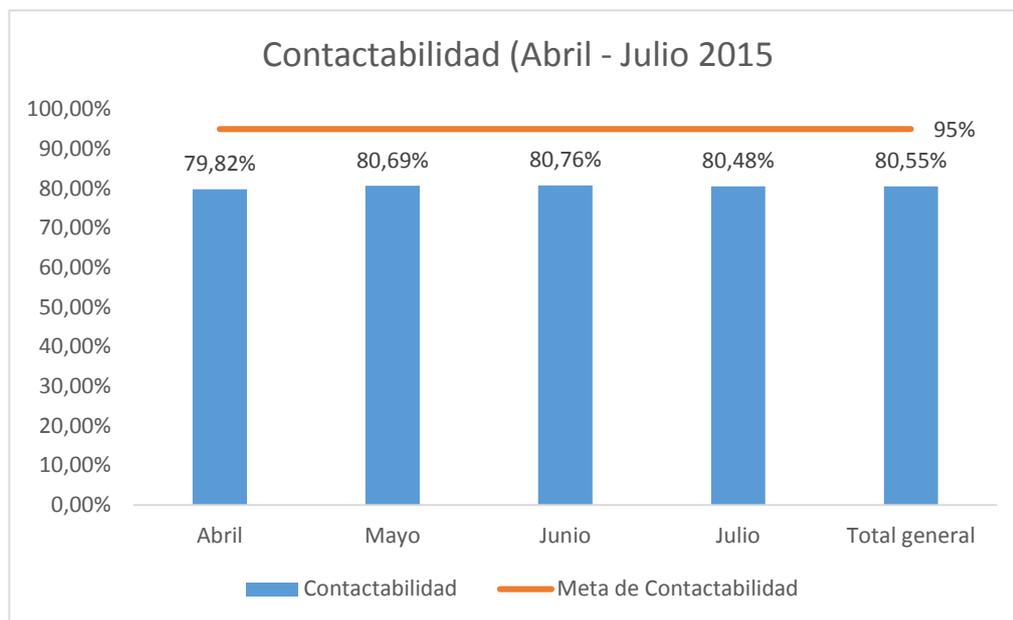


Gráfico 5: Contactabilidad total de Televentas del 1 Abril al 31 de Julio del 2015

Elaborado por: Arianne Mendieta

Durante los 4 meses analizados, la contactabilidad del área se ha mantenido por debajo de la meta del 95%. Si bien es cierto, existe una evolución del KPI en los meses de Mayo y Junio, en Julio disminuye la posibilidad de contacto con los clientes. El incremento en el KPI, en comparación con el Mes de Abril, es menor a un punto porcentual.

Una vez realizado un breve análisis del *status* de la Contactabilidad, es importante la revisión del *Strike Rate*, con el objetivo de verificar si la evolución mensual revisada anteriormente se ve reflejada en el resultado de este KPI. Acorde a la hipótesis planteada, el resultado esperado es un crecimiento en el KPI en los meses de Mayo y Junio y un decrecimiento en el mes de Julio.

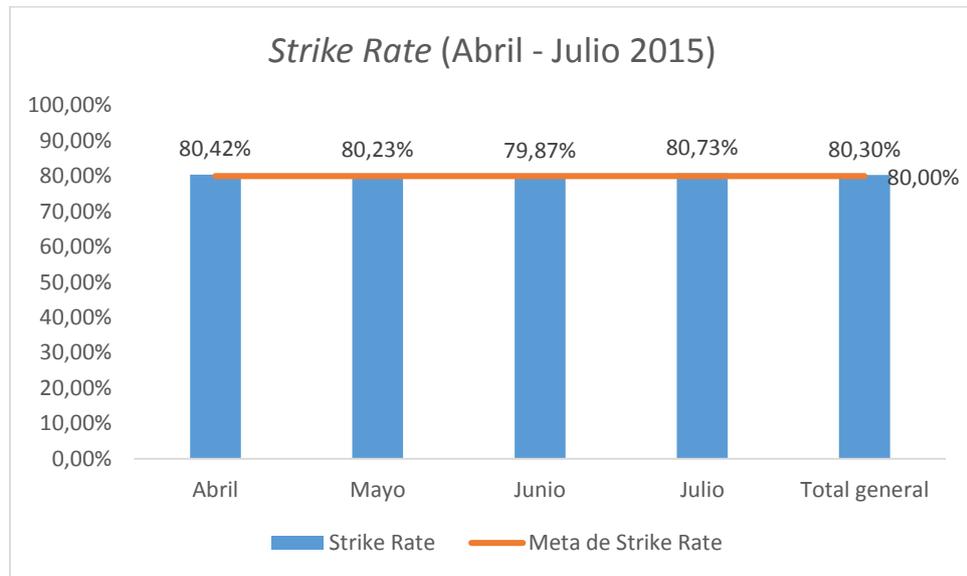


Gráfico 6 *Strike Rate* total de Televentas del 1 de Abril al 31 de Julio del 2015

Elaborado por: Arianne Mendieta

El *Strike Rate* de la operación de Televentas en Cervecería Nacional se encuentra sobre la meta del KPI en los meses de Abril, Mayo y Julio, con un decrecimiento en el mes de Junio, donde no cumple con la meta. El mes de abril se logró el 80.42% de *Strike Rate*; sin embargo, existe una reducción del resultado del KPI en los meses de Mayo y Junio, para repuntar en el mes de Julio, cuando se obtiene el mejor resultado de los cuatro meses analizados.

Comparando los resultados de este análisis preliminar, se podría deducir que la correlación es negativa. Esto debido a que en los meses de Mayo y Junio que aumenta la contactabilidad, existe una disminución en el *Strike Rate*; mientras que, en el mes de Julio que la contactabilidad decrece, el *Strike Rate* se incrementa.

Cualquier variación que se presente en la Contactabilidad, se verá reflejado un efecto contrario en el *Strike Rate*.

Tabla 3 Resultado del KPI de Contactabilidad y *Strike Rate* de Abril, Mayo y Junio del 2015

Meses	% Contactabilidad	% <i>Strike Rate</i>
Abril	79,82%	80,42%
Mayo	80,69%	80,23%
Junio	80,76%	79,87%
Julio	80,48%	80,73%

Elaborado por: Arianne Mendieta

Se realiza la verificación del análisis mediante el coeficiente de correlación de Karl Pearson tomando en consideración el resultado de ambos KPI de los meses de Abril, Mayo, Junio y Julio. De este cálculo, se obtiene un índice de correlación de -0,459; lo que significa que existe una correlación negativa moderada entre los KPI's.

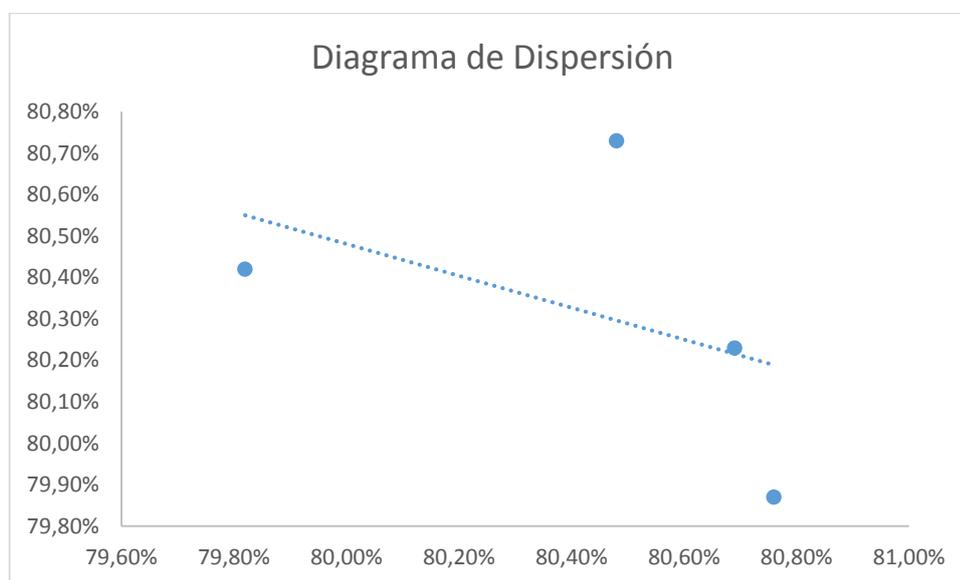


Gráfico 7 Análisis de la dispersión de los KPI's Contactabilidad y *Strike Rate*
Elaborado por: Arianne Mendieta

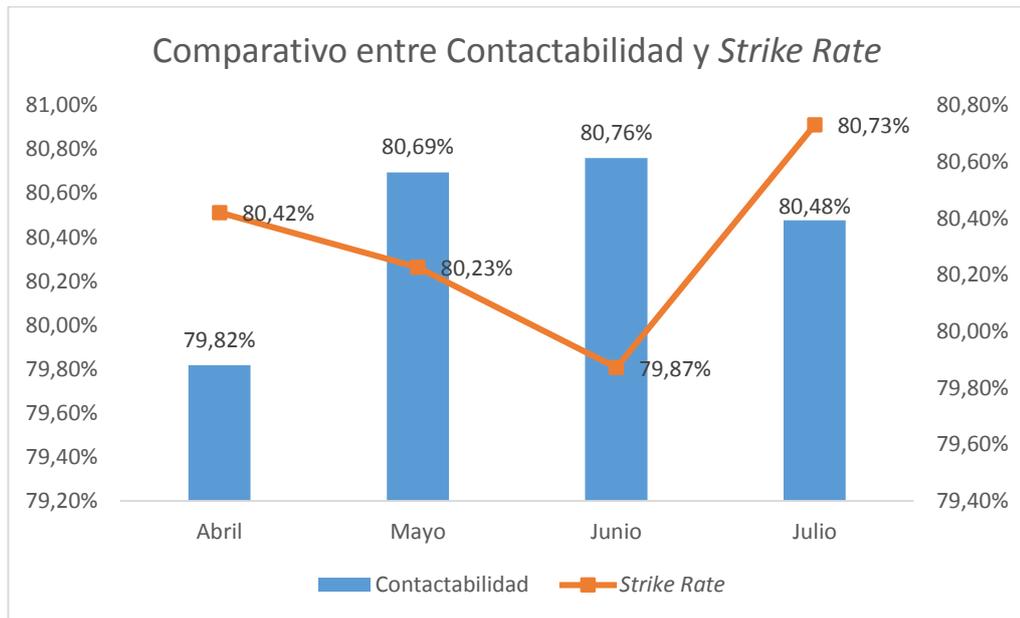


Gráfico 8 Gráfico comparativo entre los KPI's *Strike Rate* y Contactabilidad
Elaborado por: Arianne Mendieta

Por este motivo, la hipótesis se rechaza. El número de clientes impactados con venta no está correlacionado con el número de llamadas efectivas que se realicen. Un mayor volumen de llamadas no garantiza una cantidad superior de ventas realizadas

3.2. Calidad de llamada vs *Strike Rate*

En el área se sostiene que mantener una excelente calidad en las llamadas conlleva a mejorar el *Strike Rate*, KPI que mide la proporción de clientes con venta entre totalidad de clientes contactados. Aquellas situaciones en las que se logra contacto con los clientes, mas este no desea realizar pedido son conocidas como no concreciones. Las no concreciones más frecuentes son por *stock* del cliente y falta de dinero para la compra.

Se considera que la calidad de llamada es la herramienta que les permite a los televendedores convertir una no concreción en venta. El asesoramiento comercial está enfocado en persuadir a los clientes a través

de la negociación, de manera que se logre salvar el *stock*; es decir, impactar con venta a los clientes que no desean producto.

Se analizarán los resultados de los meses de Abril a Julio en calidad de llamada y *Strike Rate*, buscando determinar la correlación existente entre los KPI's y, por consiguiente, determinar si la hipótesis es aprobada.

Durante el mes de Abril se obtuvo una calificación menor a la meta de calidad de llamada del 90%; en Mayo, el KPI decreció 3 puntos porcentuales, ubicándose como el mes con menor promedio de calidad de los analizados; se verifica un crecimiento en Junio, acercándose a la meta del KPI; en Julio, la meta es superada, alcanzando un resultado del 92.17%. Se evidencia una mejora considerable del KPI, alcanzando un incremento de 6 puntos porcentuales desde el primer mes de análisis.

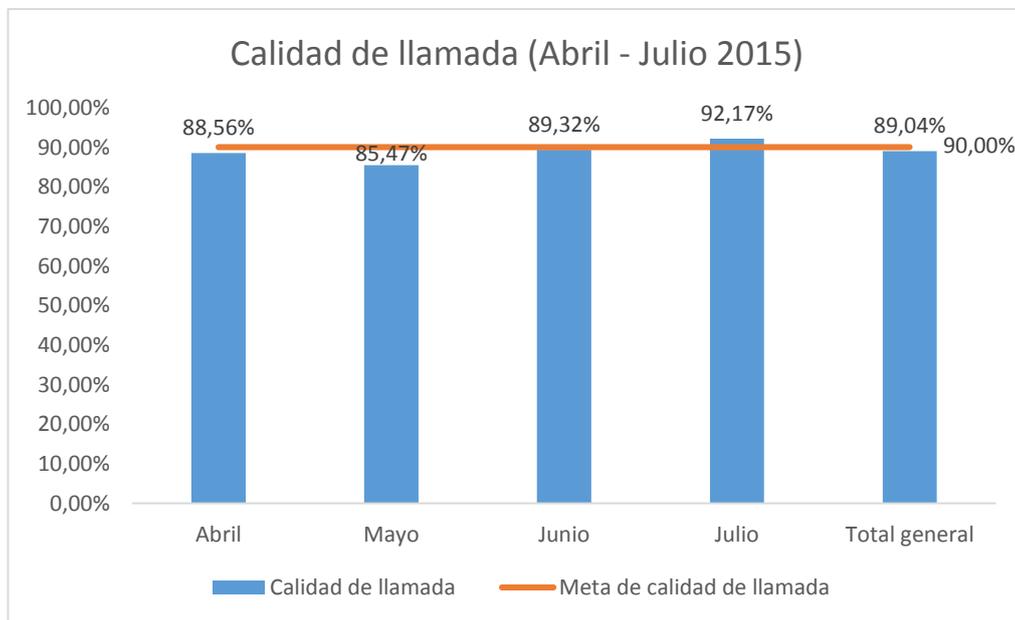


Gráfico 9 Calidad de llamada total de Televentas del 1de Abril al 31 de Julio del 2015

Elaborado por: Arianne Mendieta

Comparando el resultado obtenido de calidad de llamada con el de *Strike Rate*, analizado en el literal que antecede; se puede indicar que ambos decrecen en el mes de Mayo y crecen en Julio, la única diferencia se encuentra en Junio donde baja el *Strike Rate* y sube la calidad de llamada.

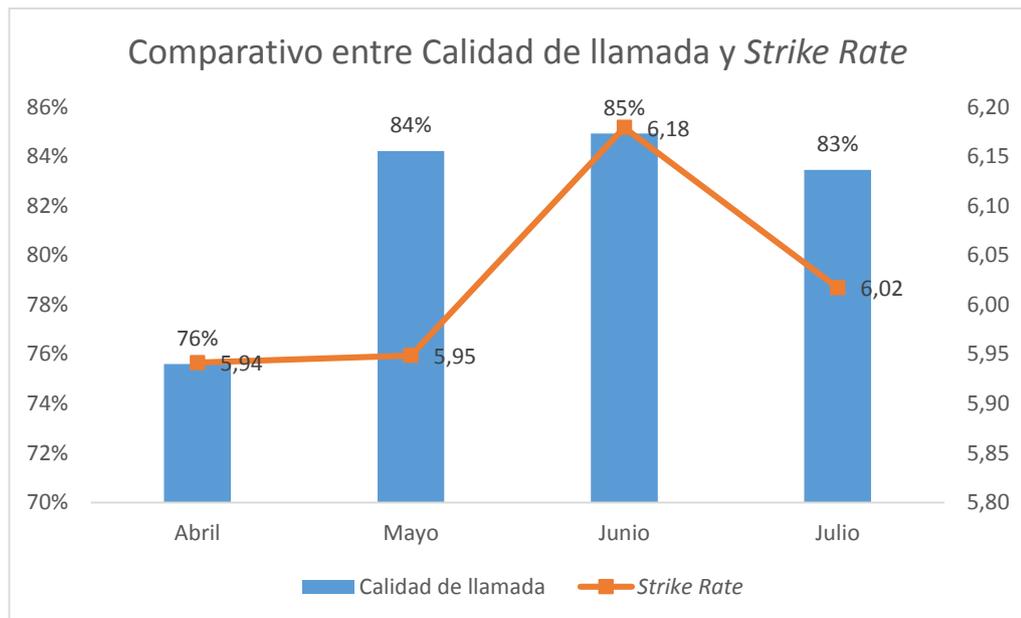


Gráfico 10 Gráfico comparativo entre los KPI's Calidad de llamada y *Strike Rate*

Elaborado por: Arianne Mendieta

En base a este análisis preliminar se puede deducir que existe una correlación positiva entre los KPI's ya que ambos tienen una relación directamente proporcional; es decir, cualquier variación que exista en la calidad de llamada, sea positiva o negativa, tendrá un efecto similar en el *Strike Rate*. Esto debido a que si en llamada se negocia correctamente, se puede lograr impacto en ese cliente; si por el contrario, en una llamada no mantiene una buena calidad, es probable que no se logre persuadir al cliente para realizar un pedido.

Tabla 4 Resultado del KPI de Calidad de Llamada y *Strike Rate* de Abril, Mayo, Junio y Julio del 2015

Meses	% Calidad de llamada	% <i>Strike Rate</i>
Abril	88,56%	80,42%
Mayo	85,47%	80,23%
Junio	89,32%	79,87%
Julio	92,17%	80,73%

Elaborado por: Arianne Mendieta

Se realiza la comprobación de la hipótesis con el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, que da como resultado un índice de 0,480; lo que significa que entre los KPI's de Calidad de llamada y *Strike Rate* existe una correlación positiva moderada.

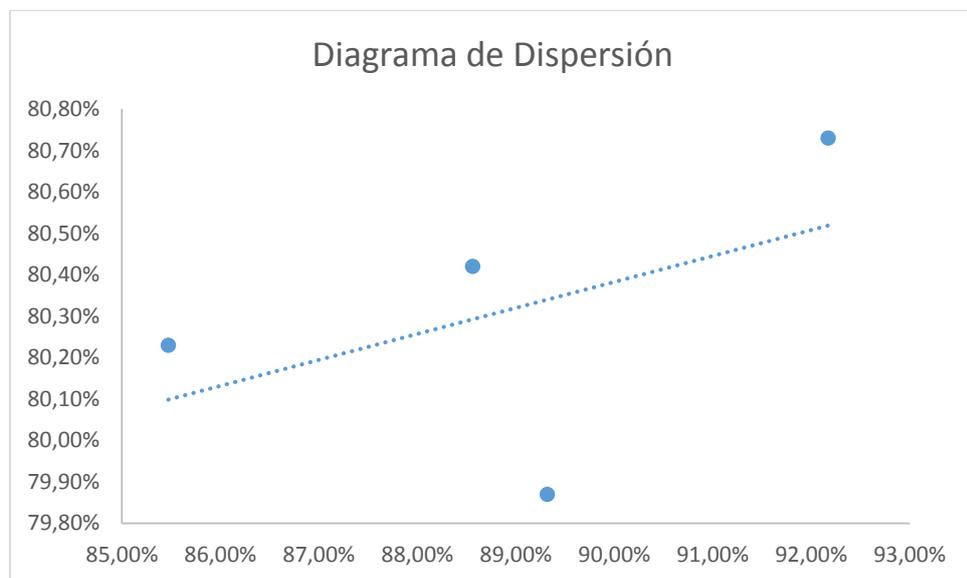


Gráfico 11 Análisis de la dispersión de los KPI's Calidad de llamada y *Strike Rate*

Elaborado por: Arianne Mendieta

La hipótesis es aceptada, se concluye que existe una correlación positiva entre los KPI's; es decir, cualquier variación que ocurra en la calidad de llamada, tendrá el mismo efecto en el *Strike Rate*. Aplica tanto para

variaciones positivas como negativas. Se comprueba que la calidad de llamada representa un rol importante para la Dirección de Televentas, es un factor determinante para la decisión de compra del cliente, lo que repercute tanto en *Strike Rate* como en volumen de ventas.

3.3. Ocupación vs Productividad

Existe la hipótesis de que si existe mayor ocupación diaria, esto resultará en una mayor productividad; se considera que si un televendedor se encuentra realizando su gestión de contacto con los clientes la mayor parte del tiempo que se encuentra en la operación, esto puede resultar en una alta cantidad de ingresos de pedidos.

Se analizará la ocupación de los televendedores de Abril, Mayo, Junio y Julio versus su productividad; para la medición, se utilizará la productividad total incluyendo Híbrido y Televenta pura, debido a que la ocupación no es segmentada por modelo de ventas.

Televentas ha logrado llegar a la meta de ocupación desde el primer mes que inició con la medición de este nuevo KPI, Abril, donde alcanzó el 76% y, desde entonces, se ha mantenido sobre la misma; sin embargo, existen variaciones en el KPI que producen una mínima alteración de su resultado. En los meses de Mayo y Junio se evidencia un incremento en el KPI; mientras que en Julio, este decrece. Al cierre de Julio se verifica que existe una mejora de 7 puntos porcentuales, en comparación con el mes de Abril.

Como se comentó con anterioridad, se utilizará el resultado general de la productividad, combinando el modelo de televenta pura e híbrido, de modo que se pueda realizar un análisis macro del KPI.

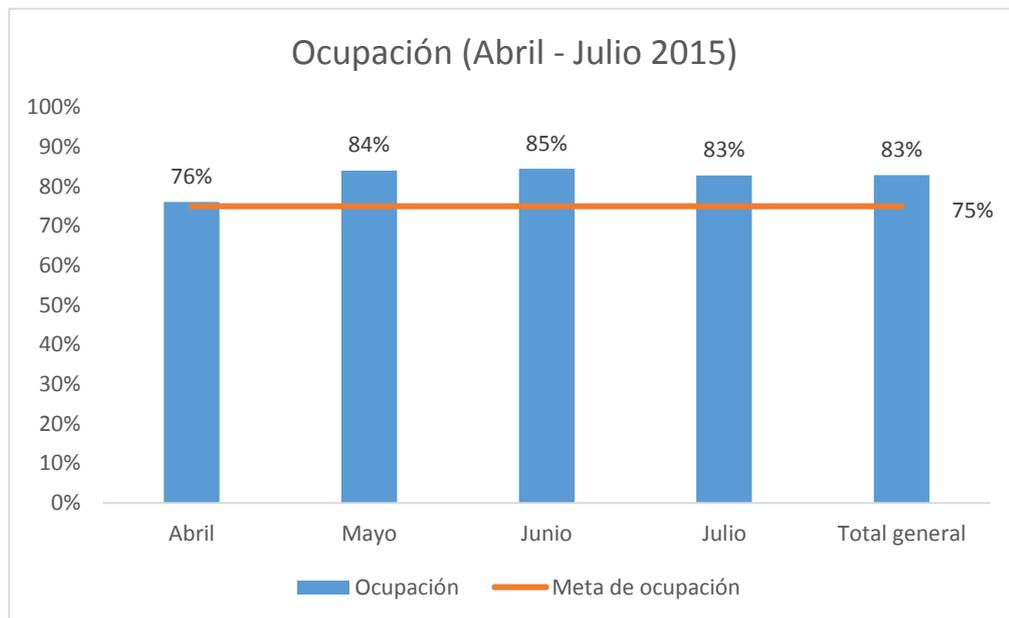


Gráfico 12 Ocupación total de Televentas del 1 de Abril al 31 de Julio del 2015

Elaborado por: Arianne Mendieta

Desde que la productividad se estableció como un KPI para medir la gestión del área en el mes de Abril, este ha sufrido variaciones poco significativas. Existió un leve aumento en productividad entre los meses de Abril y Mayo; Junio destaca como el mes con mayor productividad teniendo en promedio 6.18 pedidos ingresados por hora. Luego de esto, en Julio, se genera una reducción en el KPI, mas este se mantiene sobre los 6 pedidos por hora.

A pesar de las variaciones que han existido desde el mes de Abril, el KPI continúa sin alcanzar la meta tanto en el modelo híbrido como en televenta pura.

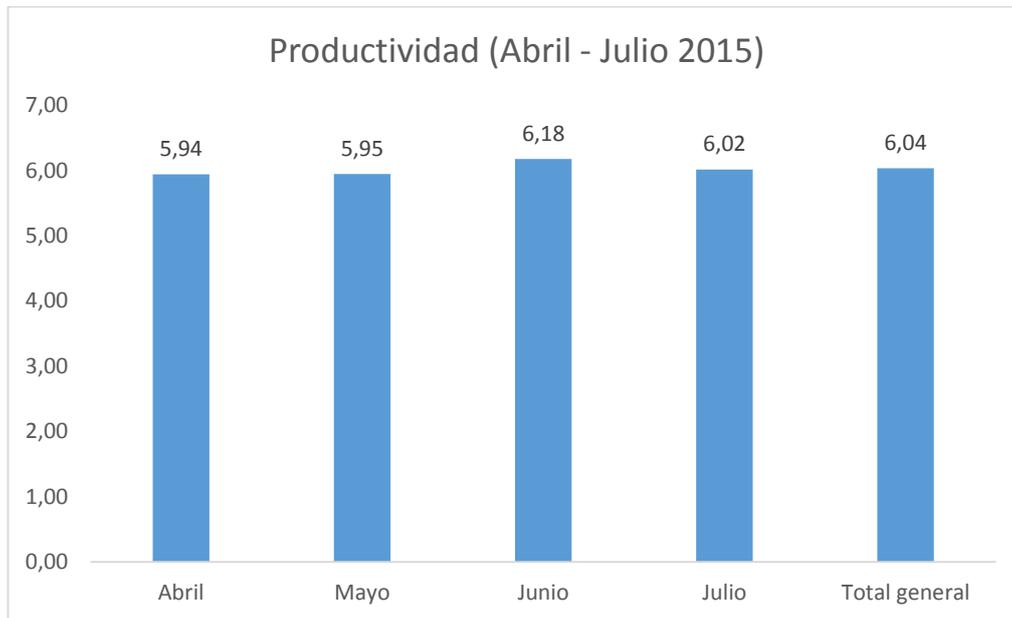


Gráfico 13 Productividad total de Televentas del 1 de Abril al 31 de Julio del 2015

Elaborado por: Arianne Mendieta

En cuanto al resultado de la productividad, en Televentas no se ha cumplido con las metas diferenciadas para el modelo híbrido y televenta pura desde el inicio de la medición del KPI.

Tabla 5 Resultado de ventas por hora mensual según el modelo de ventas

Modelo de Ventas	Meses	Ventas por Hora	Meta de Productividad
Híbrido	Abril	5,3	7 ventas por hora
	Mayo	5,2	
	Junio	5,7	
	Julio	5,6	
Televenta Pura	Abril	6,8	11 ventas por hora
	Mayo	7,0	
	Junio	6,9	
	Julio	6,6	

Elaborado por: Arianne Mendieta

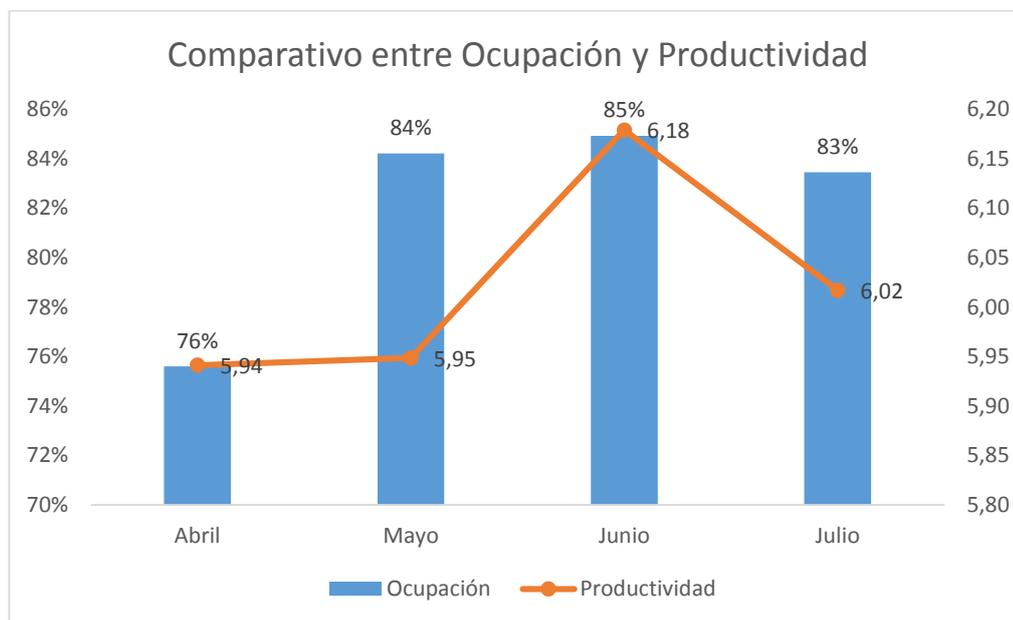


Gráfico 14 Gráfico comparativo entre los KPI's Ocupación y Productividad
Elaborado por: Arianne Mendieta

Realizando el análisis preliminar de ambos KPI's, se constata que tanto la ocupación como la productividad sufren variaciones similares en los meses de Abril, Mayo, Junio y Julio; inclusive, resaltando en ambas un pico en el mes de Junio. Por este motivo, se podría decir que la correlación es positiva.

Tabla 6 Resultado del KPI de Productividad y Ocupación de Abril, Mayo, Junio y Julio del 2015

Meses	Productividad	% Ocupación
Abril	5,94	76%
Mayo	5,95	84%
Junio	6,18	85%
Julio	6,02	83%

Elaborado por: Arianne Mendieta

Buscando comprobar la hipótesis se realiza el cálculo del coeficiente de correlación de Karl Pearson y se obtiene un índice de 0,55; lo que

significa que entre la ocupación y la productividad existe una correlación positiva moderada

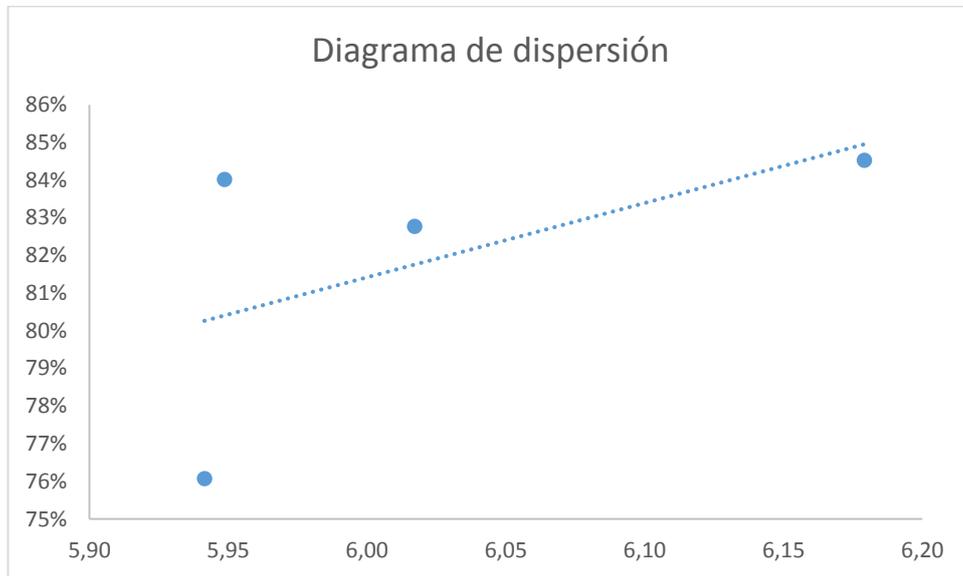


Gráfico 15 Análisis de la dispersión de los KPI's Ocupación y Productividad
Elaborado por: Arianne Mendieta

Existe una relación directa entre la ocupación y la productividad; es decir, si la ocupación aumenta o disminuye, de igual manera se efectuará en la productividad. La hipótesis es aceptada. Si durante su gestión, el televendedor se encuentra un mayor parte del tiempo en llamada con los clientes, su productividad aumentará, podrá avanzar rápidamente con los clientes de su ruta y, de ser posible, ingresar mayor cantidad de pedidos en un menor tiempo.

3.4. *Strike Rate* vs Productividad

Se considera que entre el *Strike Rate* y la productividad existe una correlación positiva, ya que a mayor cantidad de clientes impactados, mayor será el promedio de pedidos ingresados por hora.

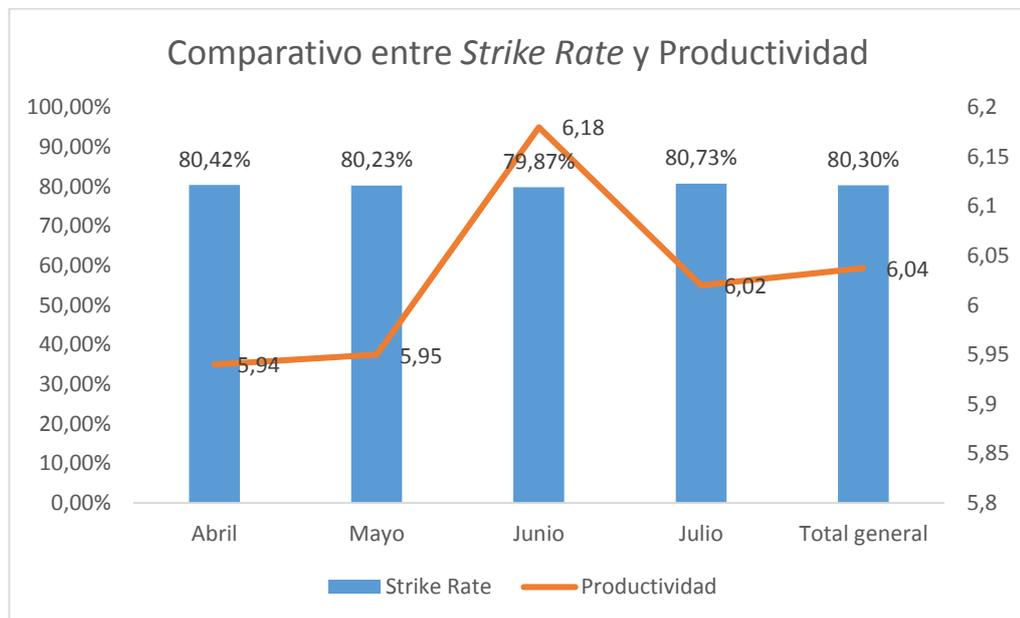


Gráfico 16 Comparativo entre *Strike Rate* y Productividad del 1 de Abril al 31 de Julio del 2015
Elaborado por: Arianne Mendieta

Teniendo en cuenta el análisis previo de ambos KPI's, se constata que, mientras el *Strike Rate* se disminuye en los meses de Mayo y Junio, para repuntar en Julio; la Productividad ha aumentado en los meses de Mayo y Junio, reduciéndose en Julio. Por este motivo, el análisis preliminar de la correlación de los KPI's indica que existe una correlación negativa.

Mediante el cálculo del coeficiente de correlación se obtiene un índice de -0.618; es decir, existe una correlación negativa moderada entre el *Strike Rate* y la Productividad. Esto quiere decir que al ocurrir un aumento en el *Strike Rate*, la productividad de los televidentes disminuirá; o viceversa. Por este motivo, se rechaza la hipótesis.

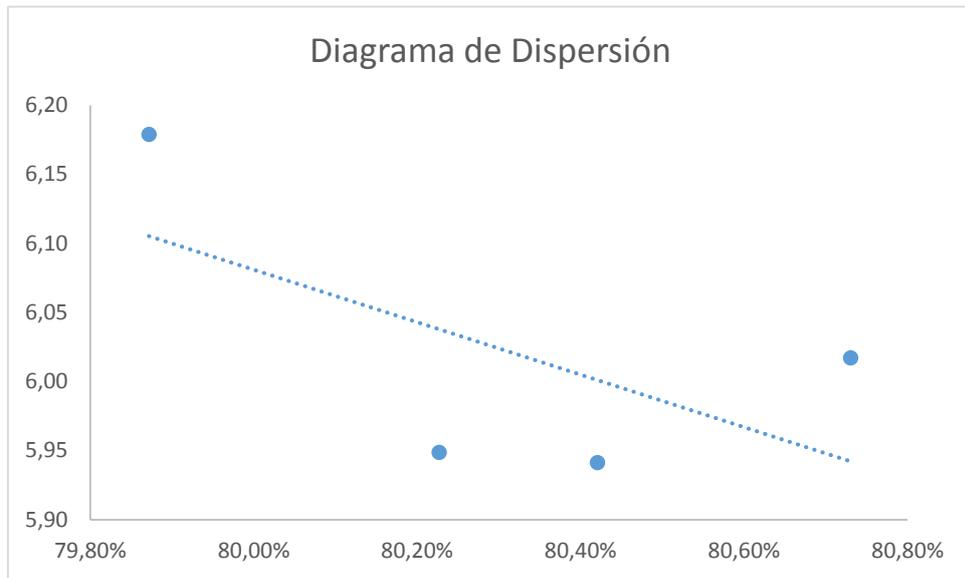


Gráfico 17 Análisis de la dispersión de los KPI's *Strike Rate* y Productividad
Elaborado por: Arianne Mendieta

Esta reacción puede producirse por el tiempo que se encuentran los televendedores en la operación; para lograr impacto en un cliente se requiere de una mayor cantidad de minutos en llamada; por lo existe una reducción en la cantidad de clientes atendidos por hora, y con esto, la cantidad de pedidos ingresados en esa hora.

3.5. Calidad de llamada vs Contactabilidad

Según el reporte de KPI's que se recibe del proveedor, *Teleperformance*, se ha evidenciado una mejora en el KPI de Calidad de llamada en los últimos cuatro meses; sin embargo, en estos meses existe un incremento del 20% en la cantidad de clientes que cuelgan las llamadas. Asimismo, existen clientes que se indisponen por la gestión comercial y solicitan que no se realice negociación. Televentas cuenta con una base de datos de clientes no que no dan apertura a la negociación, de manera que no sean validadas estas llamadas y no se afecte el KPI de los televendedores. Inicialmente, la base contaba con 2300 clientes en el mes de Abril; los cuales han ido aumentando siendo en Agosto 3100 clientes.

Existen novedades con llamadas de clientes que se indisponen por la negociación; sin embargo, los Analistas de Calidad, penalizan en caso de que se no se realice la negociación completa; por este motivo, los televendedores optan por realizar todo el *script* de calidad, sin importar la indisposición del cliente en la llamada.

Se considera que el cumplimiento del *script* de calidad puede causar fricción con los clientes, lo que resultaría en que estos dejen de contestar a las llamadas de Cervecería Nacional; por ende, a mayor calidad de llamada, menor contactabilidad.

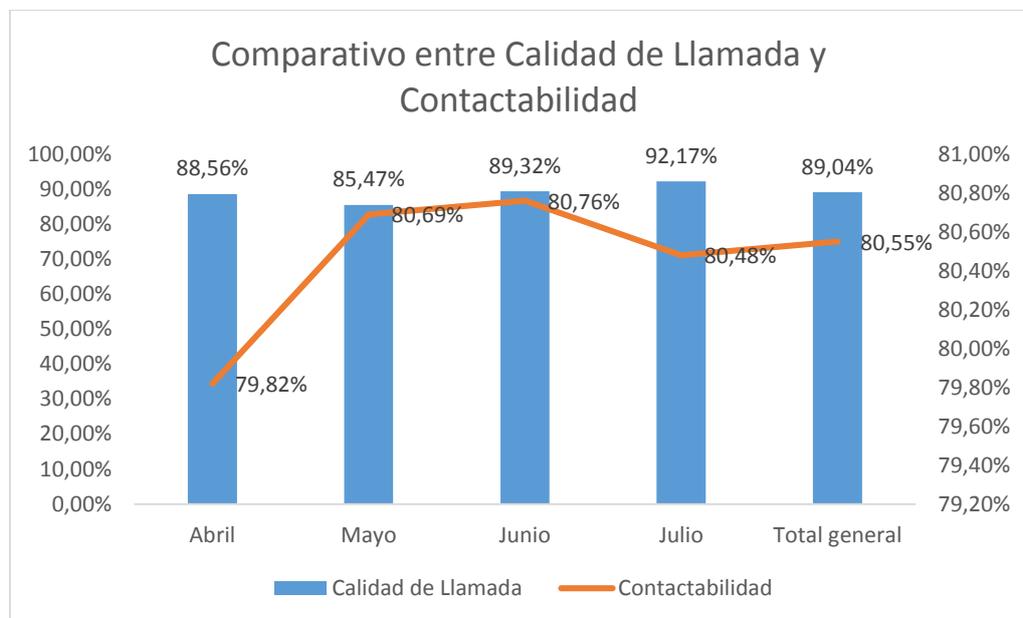


Gráfico 18 Comparativo entre Calidad de Llamada y Productividad del 1 de Abril al 31 de Julio del 2015
Elaborado por: Arianne Mendieta

Según los resultados de ambos KPI's; en el mes de Mayo, la calidad de llamada disminuye, mientras que la contactabilidad incrementa; en Junio, el resultado de ambos aumenta; en Junio la calidad se dispara llegando al 92.15%, mientras que la contactabilidad sufre un decremento. En base a este análisis preliminar se podría inducir que existe una correlación negativa entre los KPI's estudiados.

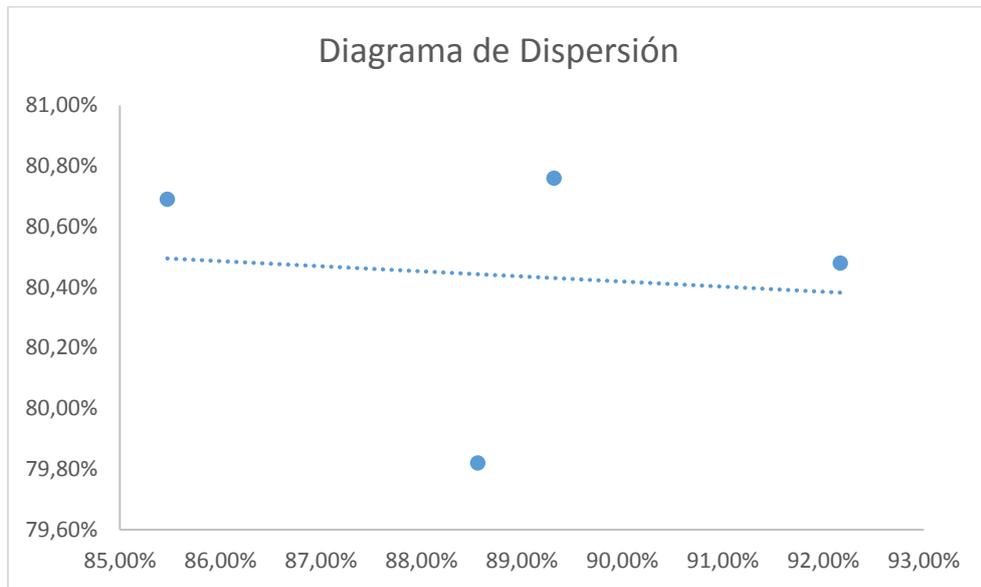


Gráfico 19 Análisis de la dispersión de los KPI's Calidad de Llamada y Contactabilidad
Elaborado por: Arianne Mendieta

Como resultado del cálculo del coeficiente de correlación se obtiene un índice de $-0,108$, lo que confirma que existe una correlación negativa muy baja. Si bien es cierto, la calidad de llamada puede afectar al KPI de contactabilidad, el impacto es controlable.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS FUNCIONAL

En este capítulo se profundizará en el análisis de la herramienta Mini Negocio y su funcionamiento actual en la Dirección de Televentas. Para esto, se ha realizado una auditoría de calidad en las reuniones efectivas de Mini Negocio de cada DMA, con el objetivo de determinar oportunidades de mejora para lograr el perfeccionamiento de la herramienta; de modo que permita la toma de decisiones asertivas para el beneficio del área.

La auditoría fue realizada durante el mes de Agosto del 2015, en el Mini Negocio con televendedores fijos, que se realiza los días viernes de cada semana. Se validó la realización del proceso, la participación del equipo y la utilización del tablero del Mini Negocio.

En este análisis se revisará el nivel de madurez de cada DMA en todos los temas de los cuatro factores de evaluación, verificando oportunidades de mejora y buenas prácticas, en caso de que las haya. Adicionalmente, se determinará el nivel de madurez total de cada equipo y de toda la dirección de Televentas. Verificando, con esto, la factibilidad de continuar con la ejecución del Mini Negocio en la dirección.

4.1. Dinámica de Equipo

4.1.1. Nombre, misión y visión

Si bien es cierto, cada DMA ha elegido un nombre para su equipo y ha establecido su misión y visión, son pocos los miembros que los conocen. Esto, debido a que los tres elementos antes mencionados fueron decididos por el Coordinador del DMA junto con un representante de cada una de sus diferentes localidades o zonas; sin embargo, esta información no ha sido comunicada oportunamente a los demás integrantes del equipo.



Gráfico 20 Nivel de madurez de cada DMA en cuanto al conocimiento del nombre, misión y visión de su equipo
Elaborado por: Arianne Mendieta

Se constata que todos los DMAs se encuentran en el segundo nivel de madurez en este tema, ya que aún existen miembros de los equipos que no identifican su nombre, misión y visión. Además, no existe un conocimiento claro de los roles de cada integrante; las responsabilidades son designadas aleatoriamente cada semana en cuanto a la actualización de los tableros de Mini Negocio, la explicación de los KPI's al equipo, la toma de asistencia, entre otros. Esto genera desorganización y puede conllevar a la confusión de los miembros del equipo durante el desarrollo de la herramienta de Mini Negocio.

4.1.2. Código de Conducta

A nivel de la Dirección de Televentas, no se cuenta con un código de conducta establecido para el desarrollo de la herramienta de Mini Negocio; sin embargo, varios coordinadores han determinado un método de control, estableciendo normas que su equipo debe cumplir y sus posibles sanciones.

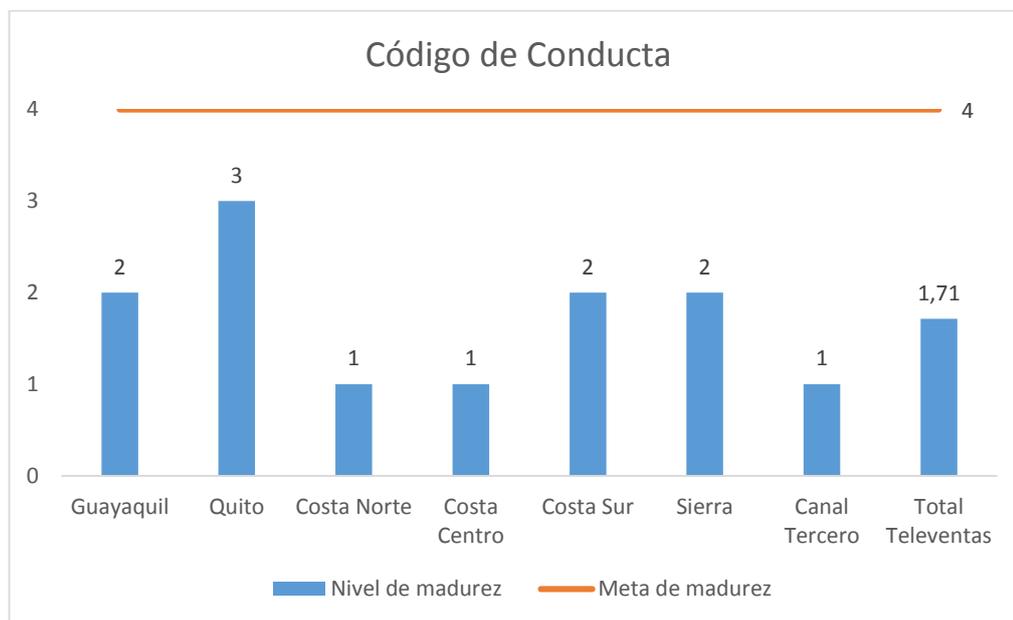


Gráfico 21 Nivel de madurez de cada DMA en cuanto a la existencia y cumplimiento del código de conducta
Elaborado por: Arianne Mendieta

La Dirección de Televentas se encuentra entre el primer y el segundo nivel de madurez en el cumplimiento del código de conducta, lo cual es comprensible por la falta de existencia de un documento formal que establezca las normativas para el desarrollo del Mini Negocio.

En cuanto a Costa Norte, Costa Centro y Canal Tercero, existe indisciplina tanto por parte del coordinador como de los televendedores al momento de la ejecución del Mini Negocio, por lo que se ubican en el primer nivel de madurez. Se presentan novedades como incumplimiento de horarios, ausentismo de miembros del equipo e incluso, en ciertas ocasiones, la no ejecución de las reuniones. En estos equipos no se encuentran definidas las reglas, infracciones, ni la posible administración de consecuencias.

Guayaquil, Costa Sur y Sierra se encuentran en el segundo nivel de madurez, ya que han definido normas que garantizan el desarrollo eficiente y eficaz de la herramienta de Mini Negocio; estas han sido socializadas con el

equipo, buscando el alineamiento de todos sus integrantes. No obstante, los miembros del equipo aún presentan novedades con el cumplimiento de estas reglas.

Por otro lado, el DMA Quito cuenta con un sistema de normas disponibles para la visualización del equipo, junto con las posibles sanciones en caso de no respetarlas, lo que lo ubica en el tercer nivel de madurez. Se ha evidenciado una mejora en la disciplina de los miembros del equipo; sin embargo, se debe seguir trabajando para garantizar el conocimiento total de las normas.

4.2. Solución de Problemas

4.2.1. Dinámica para resolver problemas

Televentas se encuentra en el tercer nivel de madurez, lo que significa que la mayoría de televendedores participan activamente en la búsqueda de soluciones a las problemáticas que se presentan en cada uno de sus equipos. Una de las fortalezas más importantes del área de Televentas, es la facilidad y rapidez en el flujo de información.

Costa Norte y Costa Sur son los únicos DMAs que se encuentran en el segundo nivel de madurez; esto, debido a la presencia de líderes que toman la palabra por todo el equipo, lo que no permite una comunicación fluida donde participen todos los miembros. En la mayoría de ocasiones, se plantean planes de acción a ejecutarse entre los integrantes del equipo, sin buscar un escalamiento de problemas.

Guayaquil, Costa Centro y Canal Tercero cuentan con un equipo participativo, abierto a emitir comentarios sobre los problemas tratados en las reuniones de Mini Negocio. En el caso de existir novedades que no pueden ser resueltas directamente por ellos, estas son escaladas al jefe de Televentas para su intervención.

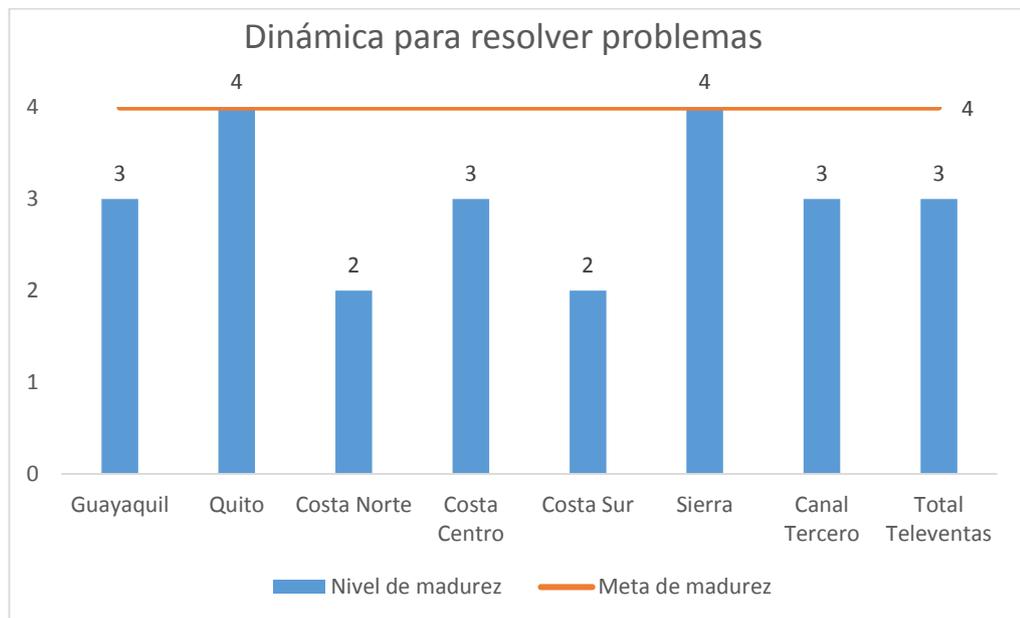


Gráfico 22 Nivel de madurez de cada DMA en la dinámica para resolver los problemas ante los que se enfrentan
Elaborado por: Arianne Mendieta

En el caso de Quito y Sierra, ambos DMAs se destacan por la pro actividad y participación activa de todos sus miembros, quienes intervienen para sugerir planes de acción en ante toda problemática tratada en las reuniones de la herramienta de Mini Negocio. Tanto los coordinadores como los televendedores, están en capacidad de responder ante los problemas del día a día, ya que conocen los procesos y las personas a quienes deben dirigirse para solucionar las novedades que se presenten.

4.2.2. Efectividad de discusiones

En cuanto a la efectividad de las discusiones para la solución de problemas, Televentas se encuentra en el segundo nivel de madurez. Si bien es cierto, existe una gran comunicación y participación de los televendedores, se requiere mejorar la capacidad analítica de los mismos para poder identificar la causa raíz de los problemas; y así, garantizar una toma de decisiones eficaz.

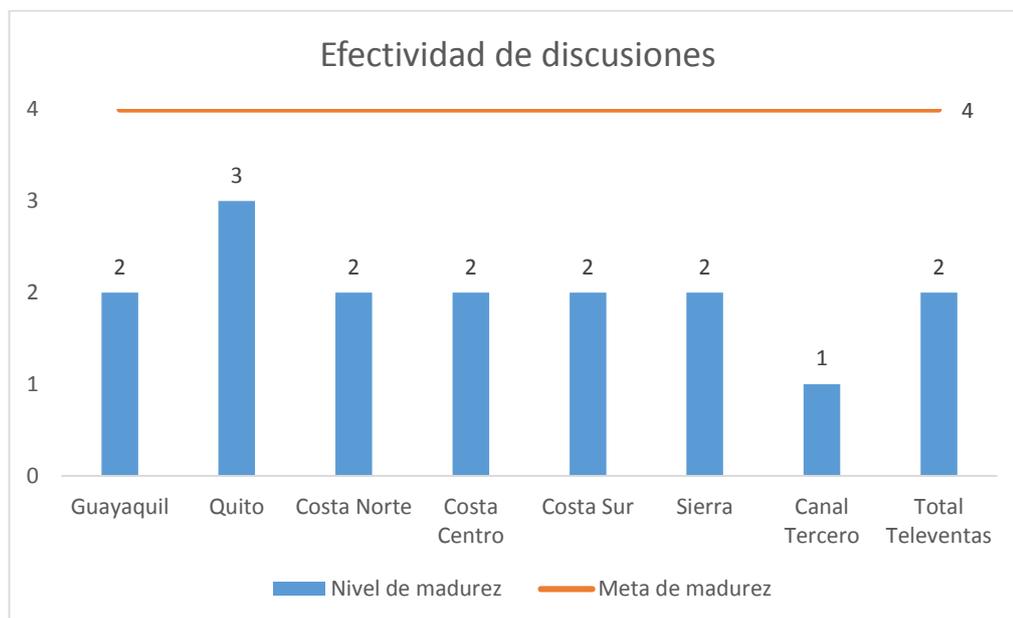


Gráfico 23 Nivel de madurez de cada DMA en la efectividad de discusiones
Elaborado por: Arianne Mendieta

Canal Tercero es el único DMA que se encuentra en el primer nivel. A los miembros del equipo se les dificulta identificar las causas de los problemas; por esta razón, tienen como guía los comentarios del coordinador y en base a esto generan sus planes de acción. No se busca una profundización en cada inconveniente que se presente.

En cuanto al DMA Quito, este es el único en encontrarse en el tercer nivel de madurez. La mayor parte de los integrantes del equipo intervienen constantemente ante los comentarios emitidos por el coordinador, se vierten diferentes opiniones que permiten tener una idea clara de las problemáticas y, según esto, idear el plan de acción. Aun así, se requiere mejorar el método de seguimiento y control de las acciones realizadas.

Los demás DMAs presentan situaciones similares que los ubican en el segundo nivel. Los televendedores logran analizar las diferentes causas de los problemas; sin embargo, no cuentan con una guía para el seguimiento de los planes de acción, de modo que su efecto no puede ser medido correctamente.

4.2.3. Acciones en base al problema

Este tema se refiere a la ejecución de planes de acción que estén relacionados y busquen la solución de los problemas identificados en el equipo. La Dirección de Televentas se encuentra entre los niveles dos y tres, ya que actualmente se están implementando una gran cantidad de acciones que buscan solucionar varios inconvenientes que se presentan en el área; sin embargo, no se identifica un problema determinado al que se enfocará. Esto puede provocar un fallo en la medición de las mejoras que se logran con los planes de acción.

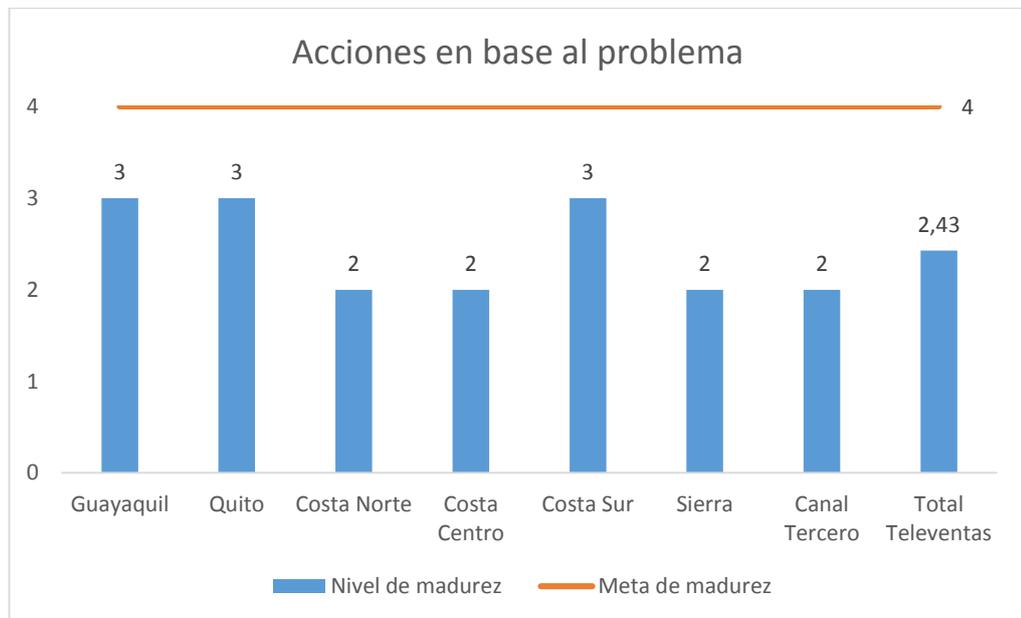


Gráfico 24 Nivel de madurez de cada DMA en planteamiento de acciones acordes a los problemas del equipo
Elaborado por: Arianne Mendieta

Costa Norte, Costa Centro, Sierra y Canal Tercero se encuentran en el segundo nivel de madurez. En estos DMAs, como factor común, se puede verificar que existen televendedores que ya identifican la mejora que trae consigo los planes de acción ejecutados, debido a que pueden visualizar e interpretar la evolución de los KPI's en las reuniones de Mini Negocio; además, las acciones se ejecutan según la necesidad del equipo. No

obstante, existen miembros del equipo que aún no pueden percibir las mejoras en los KPI's.

Por otro lado, en Guayaquil, Quito y Costa Sur los televendedores son capaces de identificar las mejoras en los KPI's y, en base a esto, continuar planteando planes de acción con la ayuda del coordinador. Los televendedores sugieren las acciones y los coordinadores les facilitan las herramientas necesarias. Se verifica un mayor empoderamiento por parte de los miembros del equipo.

4.3. Trabajo en equipo

4.3.1. Administración efectiva

El área se encuentra entre los niveles tres y cuatro de madurez en la administración efectiva de la herramienta de Mini Negocio. Esto, debido a que los coordinadores han logrado conseguir el desarrollo del equipo, lo que les permite, en ciertas ocasiones, delegar la dirección de la reunión a algún televendedor.

Todos los miembros del equipo se comprometen y permiten que la reunión se maneje de forma disciplinada, logrando la interacción de los miembros del equipo.

Adicionalmente, se puede evidenciar un orden al momento de la ejecución del mini negocio. Los televendedores se acogen al tiempo dedicado a cada actividad, permitiendo que esta se desarrolle dentro del plazo establecido.

Guayaquil, Quito, Costa Norte, Costa Centro y Sierra se encuentran en el cuarto nivel de madurez. En estos DMAs se puede constatar que los coordinadores han logrado transmitir sus habilidades y conocimientos al equipo, de modo que ya cuentan con al menos dos líderes que pueden asumir la dirección del Mini Negocio.

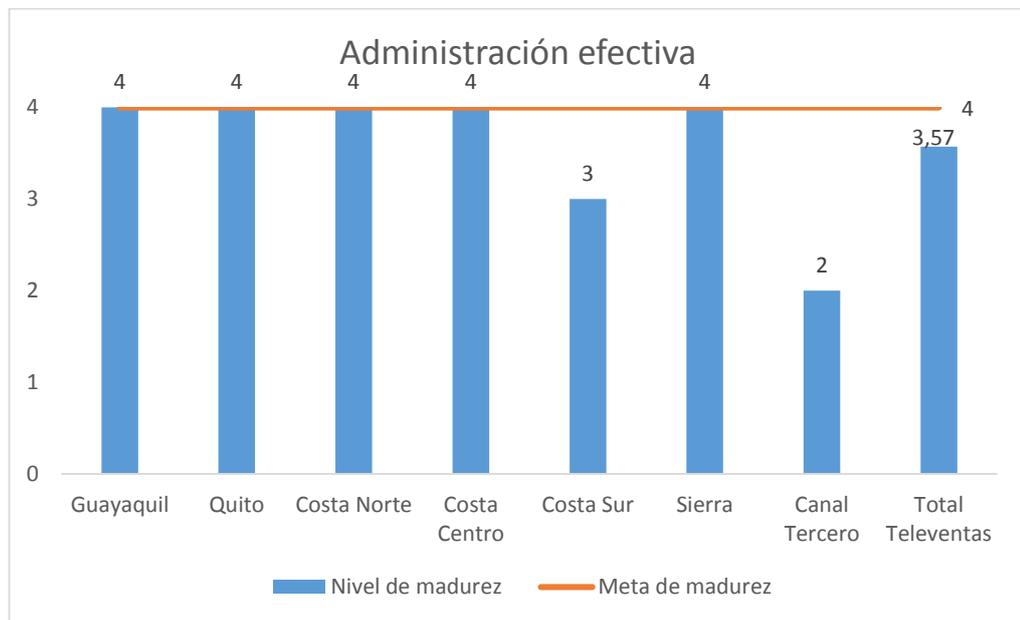


Gráfico 25 Nivel de madurez de cada DMA en la administración efectiva de la Herramienta Mini Negocio
Elaborado por: Arianne Mendieta

Canal Tercero es el DMA con mayor oportunidad de mejora en este tema, siendo el único que se encuentra en el segundo nivel. Actualmente, el 40% del equipo es nuevo en el área; por este motivo, pueden existir novedades en cuanto a la integración de los integrantes. Es rescatable la labor del coordinador, quien invita a la participación activa de los televidentes, mediante la realización de preguntas y ha logrado que incremente la interacción entre ellos.

En cuanto a Costa Sur, se evidencia una participación activa por parte del equipo y un buen relacionamiento con el coordinador. Los integrantes permiten la interacción de todos los miembros del equipo, respetando sus opiniones y emitiendo sus comentarios. El coordinador debe enfocarse en desarrollar a su equipo, de manera que forje líderes que puedan asumir mayores responsabilidades.

4.3.2. Decisiones participativas

En este aspecto, el área se encuentra entre el segundo y tercer nivel ya que los coordinadores aún intervienen en la toma de decisiones. Los televededores requieren seguir desarrollando sus capacidades y pulir el conocimiento de KPI's, antes de decidir planes de acción sin la aprobación de los líderes del equipo. La intervención de los coordinadores es un direccionamiento, mas no una imposición.

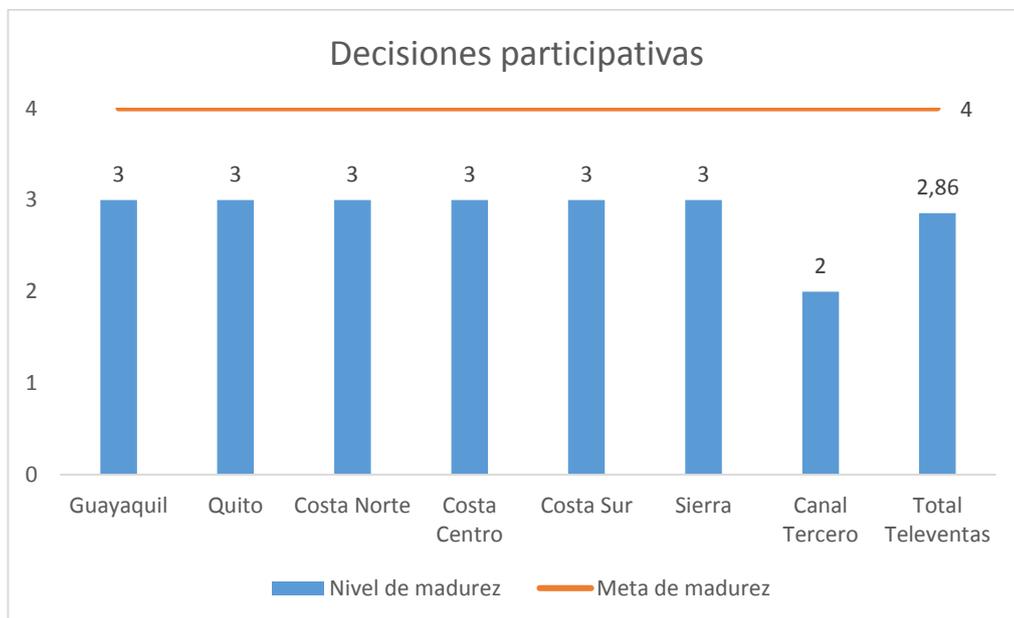


Gráfico 26 Nivel de madurez de cada DMA en el grado de participación de los miembros del equipo para la toma de decisiones
Elaborado por: Arianne Mendieta

En Canal Tercero, el líder del equipo mantiene una gran intervención en el proceso de la toma de decisiones, debido a la escasa experiencia de los miembros de su DMA en el área. El trabajo en equipo se ve afectado.

En cuanto a los demás DMAs, estos se encuentran en el tercer nivel de madurez. En la auditoría se evidencia la participación de los coordinadores en la toma de decisiones buscando guiar a los miembros del

equipo y los invitan a participar en la discusión. Los televidentes son quienes plantean los planes de acción.

4.3.3. Relacionamiento con otros equipos

A nivel total de Televentas, el relacionamiento entre equipos es positivo, permitiendo compartir recomendaciones y buenas prácticas entre los equipos para garantizar la mejora de toda la dirección.

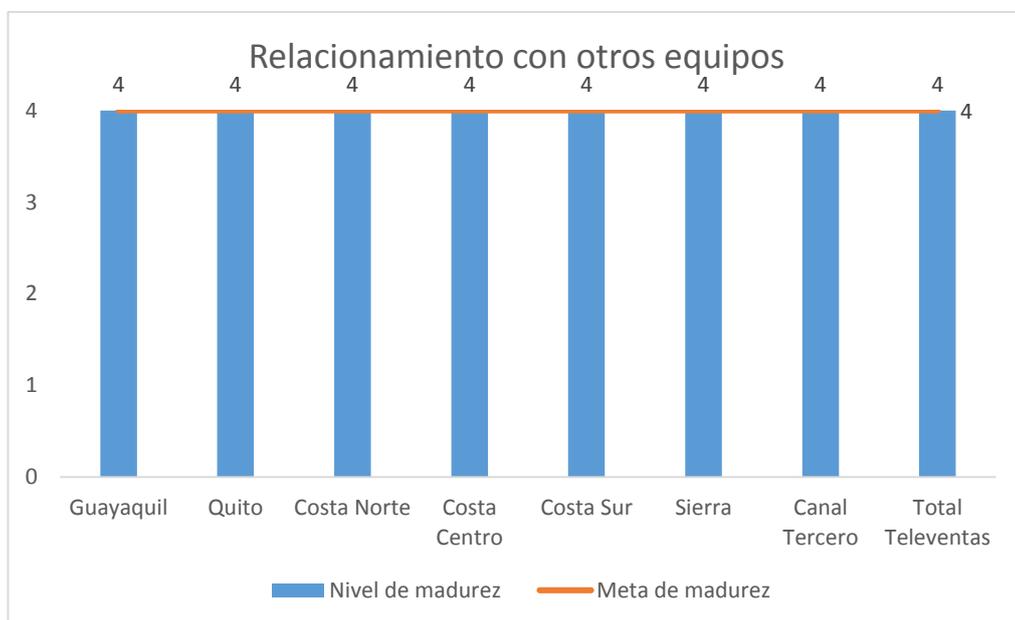


Gráfico 27 nivel de madurez de cada DMA en cuanto al relacionamiento entre equipos

Elaborado por: Arianne Mendieta

En Televentas es indispensable la comunicación entre los equipos, de modo que se puedan compartir ideas, recomendaciones, buenas prácticas, entre otros. En las reuniones de Mini Negocio, los coordinadores comparten con el equipo los diferentes planes de acción que se están ejecutando en otros DMAs, para analizar la factibilidad de replicar la estrategia.

Asimismo, la comunicación fluye con áreas ajenas a Televentas; con quienes se entablan acuerdos para una mejor sincronización de las

actividades. Estos convenios representan herramientas que faciliten la toma de decisiones de cada uno de los equipos. En el Mini Negocio, se comparten los acuerdos, de modo que todos puedan acceder a los mismos y sirvan de ayuda para la mejora de los KPI's

4.4. Gestión Visual

4.4.1. Procesamiento e interpretación de la información

Televentas se encuentra entre el segundo y el tercer nivel de madurez en este tema. Cada DMA cuenta con tableros para la ejecución de la herramienta Mini Negocio, en los que se grafica la situación actual de cada KPI, frente a la meta que se desea alcanzar.

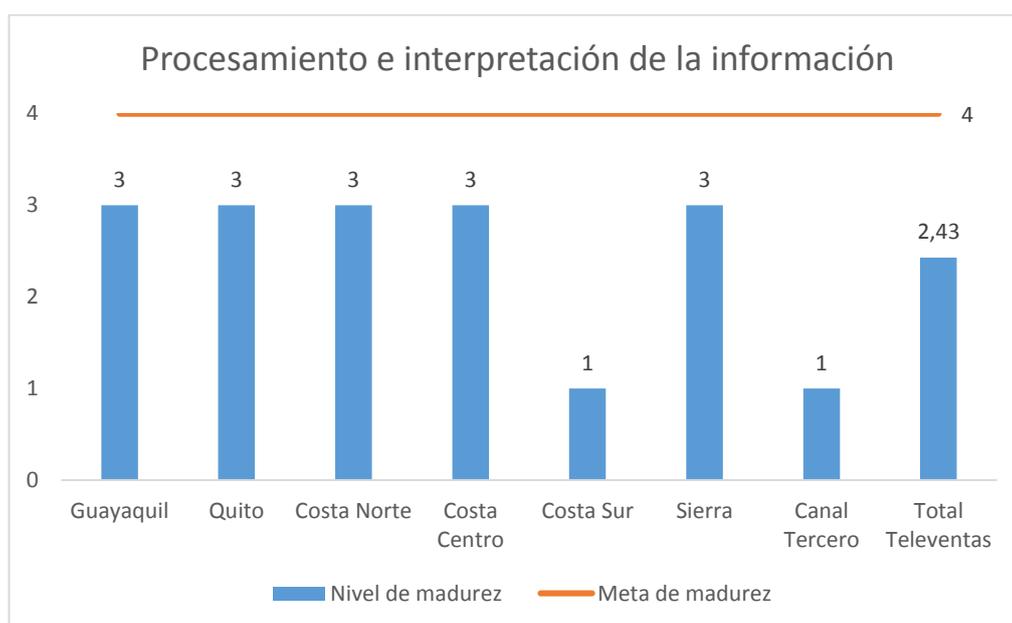


Gráfico 28 Nivel de madurez de cada DMA en cuanto a la precisión de los KPI's analizados
Elaborado por: Arianne Mendieta

En la auditoría de calidad se evidencia indisciplina por parte de Costa Sur y Canal Tercero, al ser estos los únicos DMAs que no actualizan frecuentemente los tableros. Se visualiza información de semanas pasadas y

la información de los KPI's no se encuentra completa. Para la ejecución de las reuniones de la herramienta de Mini Negocio, los coordinadores explican los resultados de cada KPI oralmente, sin hacer uso de los tableros.

Los demás DMA actualizan constantemente la información de los tableros, se realizan los gráficos con colores azul y rojo para diferenciar el cumplimiento del no cumplimiento en cada KPI. En estos equipos se percibe la disciplina y compromiso de los integrantes, quienes se encargan de llenar la información en los tableros. Este rol es asignado semanalmente de manera aleatoria, buscando que todos los televendedores se responsabilicen de la herramienta.

Si bien es cierto, ningún DMA cuenta con un tablero adicional para ubicar el resultado de los KPI's generales de todo el área; este puede ser observado en la oficina del director de Televentas.

4.4.2. Precisión de KPI's

La Dirección de Televentas se encuentra en el tercer nivel de madurez en cuanto a la existencia de KPI's precisos para el análisis del desarrollo del equipo. Todos los coordinadores conocen el método de cálculo de cada uno, y son los responsables de emitir la comunicación a sus televendedores.

En Canal Tercero existen novedades con ciertos televendedores, a quienes se les dificulta la interpretación de los resultados de los KPI's. Un aspecto positivo es que los televendedores con experiencia en el área interactúan con los nuevos ingresos, buscando proveerlos de recomendaciones para gestionar su ruta.

En cuanto a Guayaquil, Costa Centro y Norte; los televendedores participan sin inconvenientes en las reuniones de Mini Negocio, conocen cada KPI, su método de cálculo y, algunos, pueden dirigir las sesiones de la herramienta.

En el DMA de Quito y Sierra, se enfocan en el sobre cumplimiento de los KPI's; los coordinadores analizan el resultado de su equipo versus el desenvolvimiento de los demás, de modo que se puedan encontrar oportunidades de mejora y compartir información en conjunto. Además, los televededores de estos equipos conocen completamente el análisis de los KPI's, por lo que pueden participar en las discusiones de las reuniones.

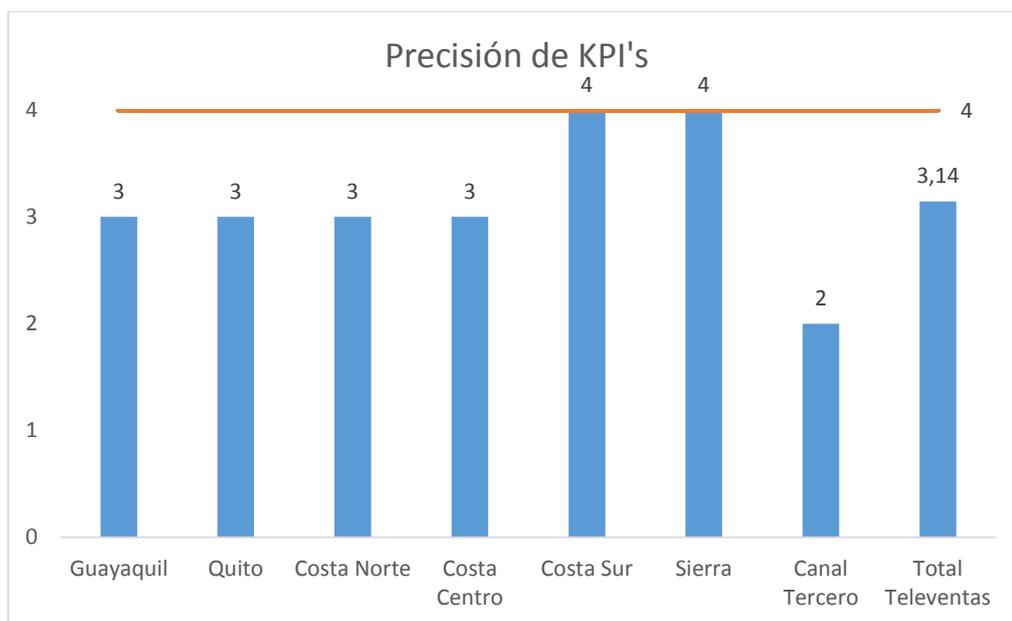


Gráfico 29 Nivel de madurez de cada DMA en la precisión de los KPI's revisados en el Mini Negocio
Elaborado por: Arianne Mendieta

4.5. Resultado total de la auditoría de calidad

Televentas se encuentra entre el nivel dos y tres de la escala de madurez en la auditoría del Mini Negocio, se evidencia que han ido surgiendo mejoras en el proceso; sin embargo aún existen oportunidades que atacar para desarrollar al equipo en la ejecución de la herramienta.

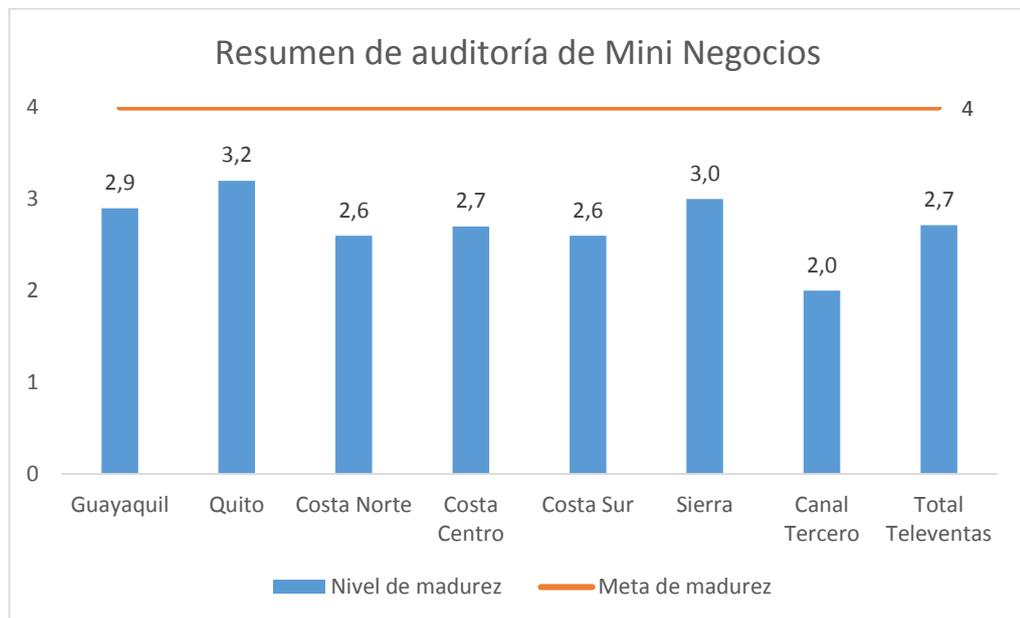


Gráfico 30 Nivel de madurez total de Televentas en la auditoría de calidad de Mini Negocios
Elaborado por: Arianne Mendieta

Como se indicó anteriormente, existen novedades en Canal Tercero por el ingreso de televendedores nuevos que aún están en el proceso de integración, por lo que es necesario el enfoque en el trabajo en equipo, buscando la participación de todos.

En cuanto a Guayaquil, Costa Norte, Costa Centro y Costa Sur, se encuentran en el nivel promedio de madurez, los coordinadores siguen asumiendo el rol de líderes y dirigiendo las reuniones. Los televendedores interactúan más con el equipo y aún desconocen cierta información sobre los KPI's; por este motivo, es importante que se continúe reforzando en las sesiones de Mini Negocios la explicación de los resultados por los coordinadores, hasta lograr que todo el equipo esté familiarizado y pueda interpretar los resultados.

Quito y Sierra son los DMAs con un nivel más alto de madurez en la ejecución de la herramienta, los coordinadores han seleccionado líderes

para que comiencen a dirigir las sesiones y se evidencia participación activa de la mayoría de los miembros del equipo. Es necesario reforzar, en estas dos coordinaciones, el análisis de la causa raíz de los problemas, de manera que se pueda estudiar a profundidad el inconveniente y tomar las decisiones más acertadas.

Es resaltable el relacionamiento que existe entre todos los equipos de Televentas, se evidencia la colaboración entre los DMAs, para llegar juntos a un mismo objetivo que es la cuota de volumen. Adicionalmente, Televentas mantiene una interacción frecuente y beneficiosa con otras áreas de la compañía como crédito, cadena de abastecimientos, distribución, mercadeo, entre otras.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dentro de este capítulo se expresarán las conclusiones de las ideas planteadas al inicio de este trabajo de titulación; además, se brindarán recomendaciones en pro de la mejora continua de la Dirección de Televentas en Cervecería Nacional.

5.1. Conclusiones

El propósito de este trabajo era valorar el resultado de la implementación de nuevos KPI's en la herramienta de Mini Negocios de la Dirección de Televentas en Cervecería Nacional. Este análisis buscaba determinar la eficiencia del estudio de estos KPI's en las sesiones de Mini Negocios ejecutadas por el equipo. La razón principal para el desarrollo de esta investigación es la magnitud de la importancia de estos indicadores de gestión al momento de la toma de decisiones en el área.

5.1.1. Definición del Mini Negocio

Para esta valoración, el primer paso a seguir fue la definición de la herramienta Mini Negocios. Previo a la realización de su análisis, se consideró necesaria la aclaración, en detalle, de la herramienta, incluyendo los posibles KPI's de revisión, roles, niveles, entre otros.

En Televentas, se maneja un Mini Negocio de nivel 1, en el que intervienen los coordinadores y televendedores de cada DMA, y su ejecución se realiza según el proceso levantado por el especialista de calidad, de modo que este pueda realizarse de forma disciplinada y sin novedades. Cada coordinación cuenta con tableros donde se grafican los resultados de cada KPI, de tal manera que puedan ser comprendidos con facilidad por el equipo y comparados frente a la meta esperada.

Se precisaron, también, los parámetros bajo los cuales se realizarán las auditorías de calidad del proceso de Mini Negocios, alineando esta práctica a los requerimientos de la compañía, en cuanto a la revisión de KPI's. Estas auditorías garantizan el desarrollo apropiado de las sesiones de Mini Negocios y, por ende, la correcta toma de decisiones.

5.1.2. Análisis de los KPI's de la herramienta Mini Negocio

Al analizar cada uno de los KPI's, se pudo comprobar que estos proveen ventajas para la medición y control de la gestión neta de Televentas; es decir, el contacto telefónico con los clientes de la compañía.

En el caso de la Contactabilidad, se concluye que los resultados obtenidos del cálculo actual del KPI representan mayor veracidad para la compañía debido a la inclusión de una variedad de escenarios que permiten reducir la subjetividad, por parte del televendedor, al momento de decidir la tipificación de cada llamada. Además, se garantiza el cumplimiento de la cantidad mínima de marcaciones a los clientes, al registrar en el aplicativo *Telesales* los resultados de cada intento de contacto que exista.

Si bien es cierto, existen oportunidades de mejora como la depuración de la base de datos y novedades con el registro erróneo de algunos escenarios de tipificaciones, estas pueden ser solucionadas en el mediano plazo.

En cuanto al *Strike Rate*, la modificación en el método de cálculo aporta información relacionada, únicamente, a la gestión realizada por Televentas; no se toma en consideración a los clientes no contactados, ya que la actualización de las bases de datos es responsabilidad del equipo operativo, conformado por los representantes de ventas y desarrolladores de canal.

Por otro lado, existe la necesidad de continuar midiendo el impacto total, ya que estos son hectolitros de venta que se están perdiendo con aquellos clientes con los que no se logra contacto.

Por los motivos expuestos, se concluye que el cambio en la fórmula del KPI es beneficioso debido a que mide al televendedor únicamente por su labor; sin embargo, se requiere un control adicional del *Strike Rate* Ácido.

La ocupación es un KPI nuevo para la Dirección de Televentas, por lo que no existe información histórica para la comparación. Permite la verificación del tiempo que los televendedores se encuentran realizando llamadas u otras actividades, lo que conlleva a un mayor seguimiento por parte de los coordinadores, con el objetivo de lograr que el equipo sea más productivo. Por otra parte, se debe tener en cuenta que existen novedades con la utilización de auxiliaries en el teléfono Avaya que pueden beneficiar al cumplimiento de la meta del KPI.

La medición de este KPI debe continuar; sin embargo, se requiere un mayor enfoque en el control del tiempo en llamada de los televendedores, buscando que se llegue a la meta del 70%.

La Productividad es otro KPI nuevo para la dirección, permite conocer el promedio de pedidos que son ingresados por hora y, con esto, identificar las horas de menor productividad y tomar acciones para corregirlo. No obstante, existen oportunidades de mejora para el análisis de este indicador de gestión. Algunos televendedores tienen asignada una cantidad menor de clientes, frente al promedio que fue considerado para el establecimiento de las metas, por lo que no podrían alcanzarla.

Se concluye que es una herramienta que añade valor al Mini Negocio, permitiendo a los coordinadores conocer la gestión por hora de su equipo; sin embargo, es necesaria la revisión de la cantidad de clientes por televendedor.

En cuanto a Calidad de Llamada, el cambio del *script* de negociación permite que los televendedores desarrollen su capacidad comercial, generando argumentos de venta más sólidos al tener menor cantidad de marcas por negociar. Asimismo, les da mayor apertura en el manejo de la llamada, se les indican las premisas que se deben cumplir, mas no se impone un modelo rígido al que deben apegarse en cada llamada.

Al tener Analistas de Calidad fuera de la compañía, se garantiza la transparencia en las calificaciones, gracias a la imparcialidad de los mismos; sin embargo, el desconocimiento del mercado ecuatoriano puede repercutir de manera negativa en los resultados.

Es indispensable que se continúe con la revisión de este KPI diariamente pues es la herramienta principal para garantizar la venta a los clientes. Por otra parte, es necesaria una alineación por parte de Cervecería Nacional y *Teleperformance* en cuanto a los posibles escenarios que pueden presentarse en las llamadas.

5.1.3. Análisis de correlaciones existentes entre los KPI's

Al iniciar el trabajo de investigación, se establecieron hipótesis sobre la correlación de los KPI's, por lo que estos fueron analizados para demostrar su sinergia inter funcional.

En el caso de la Contactabilidad y el *Strike Rate* se demostró que la correlación entre ambos es negativa, siendo este el motivo para el rechazo de la hipótesis. Esto quiere decir que a pesar de que aumente la proporción de clientes contactados, esto no conlleva al incremento de la cantidad de clientes impactados con venta. Se han identificado casos donde los clientes que no contestan a las llamadas de Televentas de manera recurrente, son aquellos que desean reducir la frecuencia de compra por la falta de rotación del producto en el punto de venta; cuando estos clientes contestan las llamadas, indican que cuentan con stock suficiente y no realizarán pedido. Por esto aumenta la Contactabilidad y reduce el *Strike Rate*.

En lo referente a la Calidad de Llamada y el *Strike Rate*, se confirma que, efectivamente, existe una correlación positiva entre los KPI's, por lo que se aprueba la hipótesis planteada. Se entiende por esto que una excelente gestión comercial en las llamadas, enfocándose en crear la necesidad de compra en los clientes y rebatiendo las objeciones; puede garantizar el aumento de la cantidad de clientes con pedido.

La hipótesis que manifiesta la correlación positiva entre la Ocupación y la Productividad fue aceptada. Se ratifica que, mientras más tiempo se encuentran los televendedores en llamada durante el día, mayor será la cantidad de pedidos ingresados por hora. Si un televendedor utiliza eficiente su tiempo, reduciendo los intervalos en los que se realizan actividades ajenas a la comunicación de los clientes, aumentará la cantidad de clientes atendidos por hora y a su vez el KPI de productividad.

Acerca del *Strike Rate* y la Productividad, se llegó a la conclusión de que existe una correlación negativa, por lo que se rechaza la hipótesis. Un aumento en la cantidad de clientes impactados con venta, no necesariamente produce un incremento en el promedio de pedidos por hora. Esto ocurre principalmente porque la negociación necesaria para persuadir a un cliente que expresa que no desea llevar producto, requiere de más minutos en la línea, en comparación con los casos donde el cliente ya tiene un pedido premeditado. Por este motivo, al prolongar el tiempo en llamada, se ingresará una cantidad menor de pedidos por hora.

En cuanto a la correlación entre la Contactabilidad y la Calidad de llamada, esta es negativa, confirmando la hipótesis planteada. En muchas ocasiones los clientes se indisponen en las llamadas por la negociación insistente de los televendedores, quienes se enfocan en realizar la gestión comercial completa. Esto ocurre debido a la falta de alineación entre Cervecería Nacional y *Teleperformance* en cuanto a los escenarios que se presentan en las llamadas.

5.1.4. Valoración de la eficiencia de la herramienta Mini Negocio

Se realizó una auditoría de calidad de la herramienta de Mini Negocios con la finalidad de valorar la eficiencia en la ejecución de la misma. Esta se llevó a cabo en los siete DMA para verificar el nivel de madurez de cada uno y, con esto, determinar la factibilidad de continuar con su desarrollo en el área.

En cuanto a la dinámica de equipo, se evidencia que la Dirección de Televentas se encuentra entre el primer y segundo nivel de madurez. Cada equipo cuenta con nombre, misión y visión; sin embargo, estos no son conocidos por todos los miembros del equipo. Por otra parte, no existe un código de conducta establecido con responsabilidades y sanciones definidas, mas algunos DMAs han optado por crear normas para garantizar la disciplina durante la ejecución de la herramienta. Se concluye que existen las bases necesarias en este factor, pero aún no han sido formalizadas.

En el segundo factor, solución de problemas, la operación se encuentra en el segundo nivel de madurez, se verifica que los equipos están afianzando las discusiones para la resolución de problemas, los miembros de cada DMA intervienen en las sesiones del Mini Negocio aportando con ideas para los planes de acción.

En lo referente al trabajo en equipo, el área se encuentra entre el tercer y cuarto nivel de madurez; en general, se evidencia el empoderamiento de los integrantes del equipo en cuanto al desarrollo de la sesión. Los coordinadores intervienen para guiar al equipo, pero las decisiones emergen de ellos.

La gestión visual está entre el segundo y tercer nivel de madurez, existen novedades con la actualización de los tableros en ciertos DMAs, pero ha mejorado el nivel de comprensión e interpretación de los gráficos por parte de los televendedores.

En general, el nivel de madurez de Televentas está en proceso de evolución del segundo al tercer nivel, donde los miembros del equipo ya participan activamente. Se concluye indicando que se ha visto una evolución favorable para el área, en cuanto al manejo de la herramienta de Mini Negocios.

5.2. Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos del análisis realizado, se propone la implementación de lo siguiente:

1. Realizar un re entrenamiento de tipificaciones para todos los televendedores, bajo la responsabilidad de los analistas de mejora continua. Con esto se logra garantizar la correcta ejecución del proceso en el aplicativo *Telesales*; por ende, no existirán novedades con los KPI's de Contactabilidad y *Strike Rate*. Con el fin de no confundir a los televendedores con los diversos escenarios de tipificación, se recomienda explicar diariamente tres escenarios por micrófono a todo el equipo; de esta manera, se minimiza el tiempo fuera de la ruta por capacitaciones y se garantiza la presencia de todos.
2. Ejecutar auditorías semanales de los intentos de contacto con los clientes, por parte de los analistas de mejora continua, buscando erradicar los casos en los que los televendedores no realizan las tres marcaciones mínimas a cada número telefónico del cliente que consta en el aplicativo *Telesales*.
3. Desarrollar un plan piloto de contactabilidad en Televentas, para lo cual se seleccionará un DMA, en específico, que esté presentando inconvenientes para alcanzar la meta de este KPI. Se requiere la base de clientes con los que no se logró contacto en, al menos 3 ocasiones, el mes anterior. Estos serán contactados un día diferente a su frecuencia de llamada desde un teléfono de contingencia. En la llamada se consultará

los números de teléfono actualizados y la razón de la no contactabilidad en ocasiones anteriores. En caso de que persista la no contactabilidad, estos clientes serán compartidos con el equipo operativo para su validación. Una vez que se cuente con los números actualizados, se realizará el cargue de los mismos al aplicativo *Telesales*.

4. Continuar con la medición y presentación en la herramienta de Mini Negocios del *Strike Rate* Ácido, para la debida validación de los posibles inconvenientes con los clientes.
5. Equiparar la cantidad de clientes para cada televendedor, tanto en el modelo híbrido como en televenta pura, de modo que se pueda garantizar el cumplimiento de la meta de Productividad.
6. Crear mallas de turno para los televendedores en base a la contactabilidad y productividad de cada ruta, de modo que se reduzca la cantidad de horas improductivas en Televentas.
7. Solicitar la visita de los analistas de calidad de *Teleperformance* a Ecuador, con la intención de que realicen recorridos de mercado y tengan un conocimiento más profundo de la situación del país.
8. Levantar la información sobre los diferentes escenarios que se pueden presentar en las llamadas, estableciendo las posibles calificaciones para los televendedores. Esto, con el fin de alinear criterios entre Cervecería Nacional y *Teleperformance*
9. Realizar sesiones de *Role-Play* con los televendedores en cuanto a escenarios reales de negociación, implementando la medición del tiempo que se utiliza para la gestión. De modo que se pueda retroalimentar al equipo en la realización de llamadas efectivas y de corta duración.
10. Implementar un reglamento interno para Televentas, con responsabilidades y posibles sanciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Academia de ventas Ecuador. [Academia de Ventas Ecuador]. (2014, Febrero 19). 01 Historia de SABMiller 1. Recuperado de http://www.youtube.com/watch?v=VRM2uxU_17o
- Cervecería Nacional. (2012). *Cervecería Nacional*. Recuperado el 17 de Mayo de 2015, de <http://web.archive.org/web/20120623061423/http://www.cervecerianacional.com.ec/accesibilidad/historia.aspx>
- Cervecería Nacional. (16 de Marzo de 2012). Proceso del Mini Negocio. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Cervecería Nacional. (2015). Cambiando la estrategia. *Enlace familia CN*, 23.
- Cervecería Nacional. (28 de Mayo de 2015). *Proceso de Mini Negocio*. Guayaquil.
- Cervecería Nacional CN S.A. (2015). *Manual de funcionamiento de SAP BACKEND*. Guayaquil.
- Cervecería Nacional CN S.A. (2015). *Manual de funcionamiento de Telesales*. Guayaquil.
- Cervecería Nacional. (s.f.). *Empresa*. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de Cervecería Nacional: <http://www.cervecerianacional.ec/empresa>
- SAB Stories. (2013). *SABStories*. Obtenido de <http://www.sabstories.co.za/the-sab-story/sab-timeline/>
- SABMiller plc. (s.f.). *SABMiller plc*. Recuperado el 12 de Mayo de 2015, de <http://www.sabmiller.com/about-us/history>
- SABMiller plc. (s.f.). *SABMiller plc*. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de <http://www.sabmiller.com/about-us/where-we-operate>

GLOSARIO

Alertas de Telesales: Las alertas en *Telesales* son el tercer nivel de tipificación, estas se utilizan cuando el cliente solicita un pedido menor a su *drop size* o expresa alguna novedad con el servicio de la compañía

Auto venta: Es uno de los modelos de venta de Cervecería Nacional, los camiones salen de los depósitos cargados de producto y lo venden a clientes según lo vayan solicitando, no existe toma de pedido anticipada. Este modelo está destinado para zonas rurales del país.

Auxiliary: Es una clave numérica que los televendedores ingresan en el teléfono Avaya cuando desean realiza alguna pausa durante su gestión de comunicación con los clientes, para realizar cualquier otra actividad.

Base de clientes: Es la recopilación de los datos de los clientes de la compañía.

Cadena de valor: Es la sincronización de las áreas estratégicas de la empresa

Call Copy: Es un programa otorgado por el proveedor, *Teleperformance*, donde quedan registradas todas las llamadas realizadas por los televendedores. Desde aquí, se obtienen las grabaciones para los monitoreos de calidad realizados por los analistas de calidad.

Cliente Bronce: Es una de las tipologías en la que están clasificados los clientes de la compañía, según su volumen de compras. Estos clientes compran de cero a cinco cajas semanales.

Cliente impactado: Es aquel cliente que, a través de la negociación, se logra que solicite producto de la compañía.

Cliente oro: Es una de las tipologías en la que están clasificados los clientes de la compañía, según su volumen de compras. Estos clientes compran semanalmente más de veinticinco cajas.

Cliente plata: Es una de las tipologías en la que están clasificados los clientes de la compañía, según su volumen de compras. Estos clientes compran de seis a veinticuatro cajas semanalmente.

Cliente stock: Es aquel cliente que desde el principio de la llamada no desea realizar pedido por encontrarse con producto que no le rota en el punto de venta.

CMS: Es la plataforma donde se registran todas las interacciones realizadas en el teléfono Avaya; desde aquí, los coordinadores pueden dar seguimiento a las actividades que están realizando sus televendedores.

Contactabilidad: Es uno de los KPI's con los que se mide la gestión de los televendedores, representa la proporción de clientes con los que se logra comunicación, en base a la cantidad total de clientes del día.

Correlación: Es el grado en que las variables están relacionadas entre sí.

Cuota de volumen de ventas: Es la meta de ventas en hectolitros.

Dato Hora: Es el informe de KPI's que se recibe del proveedor, *Teleperformance*, en el transcurso del día, de modo que se pueda dar seguimiento a los televendedores

DMA: *District Market Areas*, son las zonas geográficas en la que está dividido el país para la atención de los clientes.

Drop size: Es la cantidad mínima semanal de compra por cliente.

Empoderamiento: Estrategia organizacional que ayuda a identificar pertenencia en el ambiente laboral.

Extra ruta y extra sector: Son pedidos fuera de la frecuencia normal de compra del cliente.

Frecuencia de visita: Son los días en que se contacta a los clientes para realizar la toma de pedidos, sea por Televentas o por Preventa.

Modelo Híbrido: Pertenecen al modelo híbrido aquellos clientes que reciben la llamada de un televendedor en una frecuencia y la visita de un representante de ventas en la otra frecuencia; es decir, estos clientes son atendidos por dos modelos de ventas, Televentas y Preventa

Modelo de Televenta Pura: Pertenecen al modelo de televenta pura aquellos clientes que únicamente reciben llamadas de Televentas en todas las frecuencias de visita.

Ingreso de pedido: Es el registro en SAP de los productos que el cliente solicita.

Intento de contacto: Son las marcaciones que se realizan a los números telefónicos de los clientes, buscando lograr una comunicación efectiva.

KPI o indicadores de gestión: Es una medición estratégica de la compañía.

Marcas adicionales: Son aquellas marcas que el cliente no está solicitando en su pedido natural.

Mini Negocios: Es una herramienta que permite el análisis del resultado de los KPI's

Niveles de madurez: Es la escala de evolución en la ejecución del Mini Negocio.

No contesta recurrente: Clientes que no han contestado a las llamadas de Televentas durante las últimas 3 frecuencias de visita.

Pedido de tercero: Son los pedidos que realiza una persona que no es el cliente y menciona que no tiene poder de decisión en el negocio.

Pedido natural: Son las marcas que solicita directamente el cliente.

Plantilla macro: Es un archivo formulado de Excel que era utilizado por los televendedores, antes de *Telesales*, para visualizar la información del cliente y registraban el resultado de la comunicación.

Preventa: Es uno de los modelos de venta de Cervecería Nacional, el cliente recibe la visita de un representante de ventas en su negocio para la toma del pedido.

Retroalimentación: Es proceso en el que una persona recibe comentarios sobre sus actos, los que pueden ser positivos o negativos.

Role-Play: Es una actividad que se realiza con los televendedores donde uno toma el rol de cliente y *otro* de televendedor. Se realiza una negociación entre ambos en base a un escenario seleccionado aleatoriamente.

Rutero de llamada: Es la cantidad de clientes que deben ser contactados en el día por parte del televendedor.

Salida en vivo: Entrega de formal de un proyecto después de la debida firma de los interesados.

Script: Es el guión que deben seguir los televendedores para realizar la negociación con los clientes.

Staff de Televentas: Es el conjunto de personas encargadas del funcionamiento adecuado de

Strike Rate: Es la proporción de clientes impactados de la totalidad de clientes con los que se logró comunicación.

Strike Rate Ácido: Es la proporción de clientes impactados de la totalidad del ruterio de llamada.

Tablero de Mini Negocio: Es una pizarra donde se grafican los resultados de los KPI's de modo que puedan ser analizados e interpretados con mayor facilidad

Teléfono de contingencia: Son celulares de respaldo que se utilizan cuando existen inconvenientes con las líneas telefónicas.

Teleperformance: Es el proveedor y socio estratégico del negocio que aporta con las herramientas tecnológicas CMS y *Telesales*, el cálculo de reportes y el monitoreo de llamadas.

Televendedor: Es la persona encargada de comunicarse telefónicamente con los clientes para la negociación del portafolio de productos.

Televentas: Es una Dirección de la Vicepresidencia de Ventas que se encarga del contacto telefónico para realizar la venta a los clientes de la compañía.

Tipología del cliente: Es la clasificación de los clientes según su volumen de compras. Se pueden clasificar en Oro, Plata y Bronce.

ANEXOS

Tabla 7 Resumen de Contactabilidad y *Strike Rate* por DMA

MES/ DMA	CONTACTABILIDAD	STRIKE RATE
Abril	79,82%	80,42%
Canal Tercero	76,19%	81,44%
Costa Centro	75,27%	77,66%
Costa Norte	76,45%	78,69%
Costa Sur	83,97%	86,06%
Guayaquil	79,51%	80,25%
Quito	82,90%	77,14%
Sierra	78,76%	80,11%
Mayo	80,69%	80,23%
Canal Tercero	78,69%	79,45%
Costa Centro	69,80%	76,06%
Costa Norte	76,08%	78,53%
Costa Sur	84,50%	85,33%
Guayaquil	82,40%	78,93%
Quito	83,06%	78,79%
Sierra	80,07%	81,03%
Junio	80,76%	79,87%
Canal Tercero	77,82%	80,11%
Costa Centro	73,96%	75,62%
Costa Norte	77,90%	79,22%
Costa Sur	85,45%	84,06%
Guayaquil	81,44%	79,82%
Quito	82,92%	78,63%
Sierra	79,35%	79,21%
Julio	80,48%	80,73%
Canal Tercero	78,99%	79,59%
Costa Centro	82,79%	81,52%
Costa Norte	78,76%	77,19%
Costa Sur	82,04%	86,64%
Guayaquil	80,64%	78,38%
Quito	81,64%	79,01%
Sierra	78,09%	81,78%
TOTAL GENERAL	80,55%	80,30%

Elaborado por: Arianne Mendieta

Los valores fueron para el cálculo de la contactabilidad y el *Strike Rate* fueron calculados en base a la data recibida del proveedor, *Teleperformance* en los reportes "Dato Hora".

Tabla 8 Resumen de Calidad de Llamada por DMA

MES / DMA	CALIDAD DE LLAMADA	CUMPLIMIENTO DE GESTIÓN COMERCIAL
Abril	88,56%	71,13%
Canal Tercero	89,04%	76,61%
Costa Centro	87,68%	68,00%
Costa Norte	86,24%	64,67%
Costa Sur	87,82%	72,36%
Guayaquil	87,99%	69,04%
Quito	89,91%	73,70%
Sierra	89,80%	72,11%
Mayo	85,47%	67,19%
Canal Tercero	84,59%	69,00%
Costa Centro	82,63%	58,57%
Costa Norte	82,17%	56,60%
Costa Sur	83,17%	65,84%
Guayaquil	86,59%	68,20%
Quito	85,14%	66,67%
Sierra	89,41%	75,00%
Junio	89,32%	75,93%
Canal Tercero	88,23%	73,08%
Costa Centro	89,23%	75,31%
Costa Norte	88,49%	73,73%
Costa Sur	87,54%	71,28%
Guayaquil	87,57%	73,07%
Quito	91,36%	79,49%
Sierra	92,73%	83,93%
Julio	92,17%	82,94%
Canal Tercero	91,95%	84,31%
Costa Centro	93,09%	84,25%
Costa Norte	92,69%	85,48%
Costa Sur	93,18%	84,31%
Guayaquil	90,67%	80,05%
Quito	92,04%	81,17%
Sierra	93,48%	86,00%
TOTAL GENERAL	89,04%	74,60%

Elaborado por: Arianne Mendieta

Los valores del KPI Calidad de Llamada fueron obtenidos del informe de calidad, recibida del proveedor, *Teleperformance*. La gestión comercial contempla netamente la negociación en la llamada.

Tabla 9 Resumen de Ocupación y Phone Occupancy por DMA

MES / DMA	OCUPACIÓN	PHONE OCCUPANCY
Abril	75,60%	53,64%
Canal Tercero	72,29%	57,45%
Costa Centro	73,89%	54,12%
Costa Norte	74,64%	51,04%
Costa Sur	78,67%	53,19%
Guayaquil	73,40%	51,86%
Quito	77,09%	51,28%
Sierra	77,12%	58,87%
Mayo	84,22%	56,63%
Canal Tercero	81,96%	55,06%
Costa Centro	87,36%	52,85%
Costa Norte	85,06%	56,19%
Costa Sur	84,91%	54,00%
Guayaquil	81,77%	56,13%
Quito	84,33%	56,52%
Sierra	86,36%	61,35%
Junio	84,93%	56,54%
Canal Tercero	84,13%	52,99%
Costa Centro	88,45%	53,20%
Costa Norte	87,08%	57,79%
Costa Sur	86,19%	53,92%
Guayaquil	83,43%	56,62%
Quito	82,84%	54,97%
Sierra	86,63%	62,20%
Julio	83,45%	54,80%
Canal Tercero	84,07%	51,56%
Costa Centro	86,68%	58,47%
Costa Norte	86,15%	54,31%
Costa Sur	85,01%	53,37%
Guayaquil	80,83%	53,05%
Quito	81,32%	52,66%
Sierra	85,14%	60,99%
TOTAL GENERAL	83,28%	55,72%

Elaborado por: Arianne Mendieta

La data para el cálculo de estos KPI's proviene del reporte de CMS, recibido del proveedor, *Teleperformance*

Tabla 10 Resumen de Productividad por DMA

ETIQUETAS DE FILA	PRODUCTIVIDAD	META DEL KPI
Abril	5,94	9,34
Híbrido	5,34	11,00
Costa Centro	4,65	11,00
Costa Norte	4,92	11,00
Guayaquil	5,00	11,00
Quito	6,26	11,00
Televenta Pura	6,79	7,00
Canal Tercero	6,51	7,00
Costa Sur	7,09	7,00
Sierra	6,70	7,00
Mayo	5,95	9,36
Híbrido	5,23	11,00
Costa Centro	4,66	11,00
Costa Norte	4,73	11,00
Guayaquil	4,92	11,00
Quito	6,13	11,00
Televenta Pura	6,98	7,00
Canal Tercero	6,38	7,00
Costa Sur	7,49	7,00
Sierra	6,91	7,00
Junio	6,18	9,38
Híbrido	5,70	11,00
Costa Centro	4,61	11,00
Costa Norte	5,06	11,00
Guayaquil	5,66	11,00
Quito	6,50	11,00
Televenta Pura	6,88	7,00
Canal Tercero	6,53	7,00
Costa Sur	7,44	7,00
Sierra	6,66	7,00
Julio	6,02	9,46
Híbrido	5,62	11,00
Costa Centro	5,59	11,00
Costa Norte	4,56	11,00
Guayaquil	5,21	11,00
Quito	6,77	11,00
Televenta Pura	6,65	7,00
Canal Tercero	6,29	7,00
Costa Sur	7,10	7,00
Sierra	6,49	7,00
TOTAL GENERAL	6,04	9,40

Elaborado por: Arianne Mendieta