



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Para optar por el grado de Bachillerato en Ingeniería  
Industrial

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE  
CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE TELEVENTAS  
DE LA EMPRESA FLORIDA BEBIDAS

**Autor**

**More Renauld Camareno**

**Tutor**

**Allan Maroto Coto**

**San José, mayo 2020**

## **Dedicatoria**

A mi Dios todopoderoso, por darme la capacidad, el entendimiento, la sabiduría, la fuerza y determinación que me permitieron dar lo mejor de mí cada día y lograr cada una de las metas que me he planteado hasta ahora; por estar siempre a mi lado y ser mi mayor soporte para lograr este sueño tan importante en mi vida.

Un especial agradecimiento a mis padres Ana y Eduardo, a quienes me debo desde mi nacimiento; son quienes me formaron, me dotaron de valores y capacidades que a lo largo de mi existencia me han permitido definir quién soy y lo que quiero. Gracias por sus consejos y enseñanzas, las cuales siempre me han motivado a seguir adelante y lograr mis sueños.

En definitiva, a mi hijo Lucca, quien es mi mayor motivación en la vida para luchar y dar lo mejor de mí, porque sé que cada triunfo o meta cumplida va a ser de ejemplo para él. Espero que esta que hoy he cumplido sea un motivador para que él sepa que no hay límites y que puede lograr todo lo que se proponga. También agradezco a su mamá Katherine, por ser parte fundamental de su desarrollo y por acompañarme en este proceso, siendo un gran apoyo para mí y fundamental para poder culminar esta meta.

A mis hermanos Dan y Josué, por siempre estar a mi lado, enseñándome que la amistad verdadera existe y que los hermanos son un regalo de Dios, un constante recuerdo de que no estoy solo y que durante el trayecto de la vida ellos seguirán siendo mis compañeros incansables.

A todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido en mi desarrollo, tanto profesional como personal, ya que la suma de todos sus consejos, tiempo, aportes y conocimientos me han permitido lograr este proyecto de vida.

## **Agradecimientos**

A mi tutor de tesis el Ingeniero Allan Maroto Coto, por sus sabios consejos y por ser una guía para mí en el proceso de construcción de este proyecto tan importante y valioso.

Al Director de Carrera, el Ingeniero Freddy Hernández Barahona, por su exigencia y guía en nuestro desarrollo profesional, buscando siempre la excelencia en nosotros.

A mi profesor Alejandro Leiva, por ser un soporte durante estos años de carrera, por sus consejos y por compartirme su gran conocimiento.

A todos mis profesores y compañeros, quienes sin duda fueron parte importante en este proceso y en mi desarrollo profesional.

## Contenido

Dedicatoria .....	1
Agradecimientos.....	2
Carta de autorización del tutor .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Carta de revisión filológica .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Declaración jurada.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Solicitud de defensa.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Contenido .....	3
Tablas .....	8
Figuras .....	11
Resumen .....	14
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>15</b>
Generalidades de la empresa .....	16
Planteamiento del Problema.....	20
Objetivos.....	21
Objetivo general .....	21
Objetivos específicos.....	21
Justificación.....	21
Antecedentes.....	22
Proyecciones.....	25
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
Sistemas de gestión de calidad .....	26
Concepto de sistema de gestión de calidad .....	27

Definición de calidad.....	28
Principios de la gestión de la calidad .....	29
ISO 901 (2015).....	30
Metodología DMAIC .....	35
Norma COPC.....	36
Herramientas de gestión de la calidad.....	38
Diagrama de flujo.....	39
Diagrama Causa-Efecto.....	40
Diagrama de Pareto .....	41
Centros de contacto al cliente.....	41
Televentas.....	42
Servicio al cliente .....	42
Percepción de la satisfacción del cliente .....	43
Net Promoter Score .....	43
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>45</b>
Enfoque.....	45
Enfoque Cuantitativo.....	45
Enfoque Cualitativo.....	46
Enfoque Mixto.....	47
Alcance .....	48
Exploratorio.....	48
Descriptivo .....	48
Correlacional .....	48
Explicativo.....	49

Diseño.....	49
Experimental.....	49
No experimental .....	49
Teoría fundamentada.....	50
Etnográficos.....	50
Fenomenológicos.....	50
Investigación-acción.....	50
Narrativos .....	50
Muestra de la investigación.....	51
Variables o Unidades de Análisis.....	52
Instrumentos .....	53
Proceso para la Recolección de Datos.....	53
Método de Análisis.....	54
Cronograma .....	55
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (DIAGNÓSTICO).....</b>	<b>57</b>
Análisis del Departamento de Televenta. ....	57
Crecimiento y participación del Departamento de Televenta. ....	58
Revisión de procesos actuales del Departamento.....	60
Protocolo de atención y guía de llamada actual .....	63
Auditoría de llamadas.....	68
Resultados de la auditoría de llamadas.....	73
Encuesta a los asesores telefónicos. ....	83
Resultados de la encuesta para asesores telefónicos. ....	85
Diagrama de Ishikawa o Causa y Efecto.....	90

Encuesta para clientes (Net Promoter Score).....	91
Resultados de la encuesta para clientes (NPS).....	92
Análisis de pedidos no entregados por error de facturación.....	99
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>103</b>
Conclusiones.....	103
Recomendaciones .....	105
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA .....</b>	<b>107</b>
Propuesta .....	107
Pilar de auditoría.....	110
Proceso de evaluación de llamadas. ....	110
Proceso de encuestas de satisfacción (NPS).....	111
Pilar de documentación. ....	113
Proceso de grabación de llamadas.....	113
Hoja de evaluación de llamadas. ....	113
Protocolo de llamada .....	115
Reportes de seguimiento.....	116
Pilar de mejora continua.....	119
Retroalimentación.....	119
Calibraciones de calidad.....	119
Capacitación .....	119
Planes de acción .....	120
Puesto de gestor de calidad.....	121
Resultados de implementación (Prueba piloto).....	123
Análisis Económico.....	129

Estimación de gastos del proyecto. ....	129
Estimación de ingresos del proyecto (Ahorro).....	130
Estimación del retorno de la inversión (ROI).....	132
Plan de Implementación .....	133
REFERENCIAS .....	135
Trabajos citados.....	135
APÉNDICES .....	138

## Tablas

Tabla 1 Simbología del diagrama de Flujo.....	39
Tabla 2 Variables.....	52
Tabla 3 Instrumentos .....	53
Tabla 4 Cronograma GANTT .....	55
Tabla 5 Participación de Televenta en clientes .....	58
Tabla 6 Participación de ventas por canal (Ventas en cajas).....	59
Tabla 7 Aporte de Televenta por año .....	60
Tabla 8 Rubros del protocolo de atención de clientes .....	64
Tabla 9 Tipos de error crítico .....	64
Tabla 10 Guía de llamada o Script .....	65
Tabla 11 Histórico de llamadas .....	68
Tabla 12 Razones de no compra.....	69
Tabla 13 Cálculo de muestra para auditar llamadas .....	69
Tabla 14 Cantidad de llamadas a evaluar por asesor.....	70
Tabla 15 Rubros y segmentos de la hoja de recolección de datos.....	71
Tabla 16 Resumen de auditoría de llamadas .....	73
Tabla 17 Resultado de la auditoría por segmento .....	74
Tabla 18 Resultado de la auditoría por rubro .....	75
Tabla 19 Incumplimientos por rubro .....	76
Tabla 20 Cumplimiento de protocolo por mes .....	77
Tabla 21 Cumplimiento del protocolo por asesor .....	78
Tabla 22 Cumplimiento del protocolo por asesor .....	79
Tabla 23 Errores críticos por mes.....	80

Tabla 24 Errores críticos por rubro .....	81
Tabla 25 Errores críticos por asesor .....	82
Tabla 26 Encuesta de protocolos para asesores telefónicos .....	83
Tabla 27 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 1 .....	85
Tabla 28 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 2 .....	85
Tabla 29 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 3 .....	86
Tabla 30 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 4 .....	87
Tabla 31 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 5 .....	88
Tabla 32 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 6 .....	89
Tabla 33 Selección de clientes para encuesta NPS .....	92
Tabla 34 Resumen de resultados encuesta NPS .....	93
Tabla 35 Cantidad de respuestas por calificación .....	94
Tabla 36 Resultados de la encuesta según escala NPS.....	95
Tabla 37 Porcentaje o peso de cada escala de NPS.....	96
Tabla 38 Razones de insatisfacción de clientes según NPS .....	97
Tabla 39 Participación o peso de cada tipo de queja.....	98
Tabla 40 Pedidos no entregados por error de facturación .....	100
Tabla 41 Cajas de producto no entregadas por error de facturación .....	101
Tabla 42 Impacto económico por errores de facturación .....	102
Tabla 43 Estructura de gestión del cambio.....	108
Tabla 44 Perfil de puesto para gestor de calidad.....	122
Tabla 45 Cantidad de encuestas por asesor con la implementación del proyecto.....	123
Tabla 46 Resultados por rubro con la implementación del proyecto. ....	124
Tabla 47 Comparativo por rubro después con la implementación del proyecto .....	125

Tabla 48 Resultados de los pasos de la llamada con la implementación del proyecto. ...	126
Tabla 49 Resultados por asesor telefónico con la implementación del proyecto.....	126
Tabla 50 Comparativo por asesor telefónico después con la implementación del proyecto .....	127
Tabla 51 Resultados de los errores críticos con la implementación del proyecto.....	128
Tabla 52 Comparativo de los errores críticos después con la implementación del proyecto .....	129
Tabla 53 Cálculo de gastos del proyecto para la implementación .....	130
Tabla 54 Cálculo del porcentaje de ahorro que genera el sistema de gestión de calidad.	131
Tabla 55 Cálculo de ingresos del proyecto por ahorros .....	131
Tabla 56 Cálculo del ROI del proyecto.....	132
Tabla 57 Plan de implementación del proyecto .....	133

## Figuras

Figura 1 Relación ISO con PHVA .....	32
Figura 2 Ciclo PHVA .....	33
Figura 3 Principios de la gestión de la calidad .....	34
Figura 4 Resumen del Concepto COPC .....	37
Figura 5 Net Promoter Score .....	44
Figura 6 Cronograma WBS .....	56
Figura 7 Participación de ventas por canal (Ventas en cajas) .....	59
Figura 8 Aporte de Televenta por año .....	60
Figura 9 Proceso de llamada.....	61
Figura 10 Proceso de ventas .....	62
Figura 11 Hoja de recolección de datos .....	72
Figura 12 Resultado de la auditoría por segmento .....	74
Figura 13 Resultado de la auditoría por rubro .....	75
Figura 14 Pareto de incumplimientos por rubro.....	76
Figura 15 Cumplimiento de protocolo por mes.....	77
Figura 16 Cumplimiento del protocolo por asesor .....	78
Figura 17 Dispersión de cumplimiento por asesor .....	79
Figura 18 Errores críticos por mes .....	80
Figura 19 Errores críticos por rubro .....	81
Figura 20 Errores críticos por asesor.....	82
Figura 21 Encuesta para asesores en digital .....	84
Figura 22 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 3.....	86
Figura 23 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 4.....	87

Figura 24 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 5.....	88
Figura 25 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 6.....	89
Figura 26 Diagrama de Ishikawa.....	90
Figura 27 Resumen de resultados encuesta NPS.....	92
Figura 28 Pareto NPS por calificación .....	93
Figura 29 Resultados de la encuesta según escala NPS .....	94
Figura 30 Porcentaje o peso de cada escala de NPS .....	95
Figura 31 Razones de insatisfacción de clientes según NPS.....	96
Figura 32 Participación o peso de cada tipo de queja .....	97
Figura 33 Pedidos no entregados por error de facturación.....	99
Figura 34 Cajas de producto no entregadas por error de facturación.....	100
Figura 35 Impacto económico por errores de facturación.....	101
Figura 36 Propuesta de sistema de gestión de calidad .....	109
Figura 37 Propuesta del ciclo o proceso de evaluación de llamadas.....	110
Figura 38 Propuesta del formulario digital para las encuestas NPS.....	112
Figura 39 Propuesta de la hoja de evaluación de llamadas .....	114
Figura 40 Propuesta de ciclo o pasos que debe tener la llamada.....	115
Figura 41 Propuesta de herramienta para la matriz de calidad.....	117
Figura 42 Propuesta de herramienta para matriz de NPS.....	118
Figura 43 Propuesta de herramienta para documentación de capacitaciones.....	120
Figura 44 Propuesta de herramienta de hoja para planes de acción. ....	121
Figura 45 Comparativo por rubro después con la implementación del proyecto.....	125
Figura 46 Comparativo por asesor telefónico después con la implementación del proyecto .....	127

Figura 47 Comparativo de los errores críticos después con la implementación del proyecto

.....128

## Resumen

El presente trabajo de investigación busca explicar cómo un sistema de gestión de calidad en áreas de Televentas puede impactar de forma positiva en la calidad del servicio al cliente y en la satisfacción que percibe del servicio que está recibiendo. Este sistema de gestión busca aumentar el cumplimiento de procesos y protocolos de atención por parte de los asesores telefónicos, para que las organizaciones puedan optimizar sus procesos de atención al cliente y de esta forma disminuyan sus costos operativos o aquellos costos producidos por actividades que no generan valor al proceso que realizan, aumentando las eficiencias en sus operaciones, por medio de indicadores de gestión, procesos de seguimiento y auditorías periódicas.

Esta implementación permite generar una mejora continua de los equipos de trabajo, desde que se genera un contacto con el cliente, se evalúa esa interacción, se le da la retroalimentación al asesor y se capacita en las oportunidades de mejora detectadas por el sistema de gestión, lo cual permite que la organización tenga todo un ciclo de mejora continua.

Por ende, evaluar la calidad del servicio que se brinda, analizar los resultados obtenidos, definir el plan de acción o mejora y controlar por medio de diferentes herramientas del sistema de gestión, son parte importante de la mejora continua y del correcto desempeño que una organización debe garantizar para satisfacer las necesidades de sus clientes y sus requerimientos.

Por esa razón, el presente trabajo expondrá cómo un sistema de gestión y sus herramientas pueden mejorar los resultados de los procesos después de ser implementado en las llamadas que realizan los operadores telefónicos de la empresa Florida Bebidas del Departamento de Televentas.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión de la calidad es uno de los elementos más importantes para las empresas que buscan a través del mejoramiento continuo la satisfacción del cliente, cumpliendo con sus expectativas, necesidades y requerimientos.

Por esa razón, el siguiente proyecto de investigación busca diseñar un sistema de gestión de calidad en el Departamento de Televentas de la empresa Florida Bebidas (FIFCO), que es una empresa nacional, orientada a la producción y distribución de bebidas: cerveza, agua embotellada, refrescos, té, bebidas energizantes, hidratantes y carbonatadas, entre otras.

La empresa, como muchas otras, se encuentra en un entorno muy competitivo, donde la calidad en el servicio tiene que ser un diferenciador clave para lograr la fidelidad de sus clientes y generar una relación a largo plazo.

Para el Departamento de Televentas de Florida Bebidas es importante mejorar la calidad del servicio que se le brinda a los clientes, para poder darles una buena experiencia en cada una de las interacciones que tienen los operadores telefónicos con los clientes.

Para lograr esto se va a desarrollar un sistema de gestión de calidad que permita funcionar como una plataforma interna que integre un conjunto de actividades, auditorías, procesos, herramientas, procedimientos y protocolos, que le permitan al departamento cumplir con los requerimientos de los clientes y así poder garantizar la satisfacción de los mismos, de una manera más estandarizada.

Sin embargo, para brindar una excelente calidad en el servicio, es necesario evaluar y medir la calidad que percibe el cliente actualmente y a partir de ahí poder desarrollar una serie de acciones que la lleven a mejorar de manera continua.

La línea de investigación que se va a utilizar es la de evaluación de procesos mediante el desarrollo y medición de indicadores de gestión. La razón por la que se escogió dicha línea de investigación, obedece al hecho de que actualmente no se cuenta con una metodología que permita medir a través de un indicador el cumplimiento de la calidad en los diferentes procesos que realizan los operadores telefónicos, para ello inicialmente se va a hacer un levantamiento y estandarización de los procesos actuales y poder determinar cuáles deberían de ser los protocolos para aplicar en las llamadas y así poder crear una herramienta que permita medir el

cumplimiento de dichos parámetros y del indicador de calidad. Este indicador va a ser de medición interna para determinar el cumplimiento de dichos protocolos.

Adicionalmente se va a medir el grado de satisfacción de los clientes con el servicio que están recibiendo por parte de los operadores, para poder determinar si los parámetros de calidad establecidos garantizan el cumplimiento de los requerimientos y expectativas de los clientes.

El presente trabajo de investigación está compuesto de VI capítulos. En el capítulo I se van a plantear los objetivos del proyecto, así como la justificación del tema de investigación y los antecedentes, para poder determinar cuáles son las metas o proyección que se esperan lograr. En el capítulo II se va a describir la referencia teórica necesaria para fundamentar el tema de investigación, funcionando como guía teórica para poder abordar el problema de investigación. En el capítulo III se van a aplicar las herramientas y procesos necesarios para realizar la correcta resolución del problema de investigación. En el capítulo IV se va a describir la situación actual y los elementos que generan la problemática de investigación, para determinar su naturaleza y poder solucionarlos. En el capítulo V se van a proponer las conclusiones y recomendaciones con base en los resultados del diagnóstico. Por último, el capítulo VI, donde se va a plantear una propuesta para poder dar solución a los objetivos del proyecto y con base a las recomendaciones y conclusiones obtenidas.

### **Generalidades de la empresa**

Florida Bebidas forma parte de Florida Ice and Farm Co. (FIFCO). Su principal actividad es la producción y distribución de bebidas, teniendo un catálogo de más de 1500 productos de alta calidad, entre los que destacan: cerveza, agua embotellada, refrescos, té, bebidas energizantes, hidratantes y carbonatadas, entre otras.

Florida Bebidas (FIFCO) cuenta con más de 6500 colaboradores y 2200 accionistas, siendo una de las principales empresas en Costa Rica.

Florida Ice and Farm Company (FIFCO) nació en 1908, en La Florida de Siquirres, provincia de Limón, Costa Rica. Fue fundada por cuatro hermanos de origen jamaicano de apellidos Lindo Morales, como una empresa dedicada a la agricultura y la fabricación de hielo.

En 1912, los hermanos Lindo adquirieron la Cervecería y Refresquería Traube. A partir de entonces, FIFCO se dedicó al negocio de bebidas, a través de su operación principal, conocida luego como Cervecería Costa Rica.

En la década de 1990, FIFCO inició su participación en el negocio inmobiliario orientado al turismo, en la provincia de Guanacaste, con Reserva Conchal y Papagayo.

En 2006, continuó diversificándose con la compra de Industrias Alimenticias Kern's, en Guatemala.

A finales del año 2011, FIFCO inició un intenso período de crecimiento, con la adquisición de Musmanni, empresa dedicada a elaborar productos de panadería y repostería, así como su distribución mediante el modelo de franquicia.

Posteriormente, FIFCO incursionó en la categoría de lácteos mediante una alianza con Coopeleche y la comercialización de los productos Mú, y consolidó su participación en el segmento de vinos y destilados gracias a una alianza con Diageo de Costa Rica.

En octubre del 2012, FIFCO marcó un hito en su historia al comprar la principal empresa cervecera independiente de los Estados Unidos: North American Brewery (NAB).

En el 2016 FIFCO anunció una alianza con Grupo Lala, compañía mexicana de productos lácteos. Grupo Lala adquirió la planta de producción de productos lácteos de FIFCO, manteniendo la relación comercial con Coopeleche. El acuerdo estableció la adquisición de la planta donde Grupo Lala produce los productos de su marca y los de la marca local Mú, que pertenece a FIFCO. Por otro lado, FIFCO mantiene la comercialización y distribución de leche Mú y Lala para Costa Rica.

FIFCO es una empresa de Triple Utilidad que trabaja para alcanzar metas y medir su progreso en tres dimensiones: ambiental, social y económica. FIFCO va más allá de la filantropía, pues trata no sólo de reducir al mínimo sus huellas ambientales y sociales, sino que aspira a tener un impacto positivo en las comunidades y países donde opera. De esta forma, en alianza con el Gobierno y la sociedad civil organizada, FIFCO busca crear valor social y ambiental como ejes centrales de su quehacer.

## **Propósito**

"Compartir con el mundo una mejor forma de vivir"

## **Valores**

**Innovación:** Vamos más allá de nuestros propios límites y tomamos riesgos al impulsar nuevas ideas orientadas a la eficiencia y satisfacción de nuestros clientes y consumidores.

**Pasión:** Nos desempeñamos con pasión para ser una empresa ganadora, líder en el mercado a través de la ejecución de clase mundial.

**Trabajo en equipo:** Trabajando hombro a hombro, mano a mano con nuestros compañeros alcanzando el éxito.

**Reconocimiento:** Valoramos nuestros resultados en forma clara y transparente para promover en el desarrollo personal y de la empresa.

**Responsabilidad:** Somos responsables y solidarios con la sociedad, el ambiente, nuestros colaboradores, clientes y consumidores.

## **Misión**

Ser la empresa líder de bebidas y conservas en Centroamérica, en términos de creación de valor económico, social y ambiental, excediendo las expectativas de sus consumidores, en beneficio de sus clientes, colaboradores, accionistas y las comunidades en donde actúa.

## **Visión**

Liderazgo de Mercado: Ser una empresa que ostenta el primero o segundo lugar en participación de mercado en todas las categorías de bebidas en las que participa.

Enfoque en Clientes y Consumidores: Ser una empresa que consistentemente excede las expectativas de sus clientes y consumidores, a través de la permanente innovación y desarrollo de sus marcas, productos, y servicios de reconocida calidad superior.

Ejecución de Clase Mundial: Ser una empresa reconocida por sus prácticas de negocios de clase mundial, destacada por su ejecución en el punto de venta, eficiente gestión de manufactura y cadena de suministro, que le dan una ventaja competitiva.

Opción Laboral de Preferencia: Ser una empresa reconocida por valorar y desarrollar el talento humano, lo que la sitúa entre las primeras cinco empresas de preferencia de los mercados laborales en donde actúa.

Responsabilidad Social Corporativa: Ser una empresa cuyas prácticas de negocios son consistentes con su código de ética, sus compromisos ambientales, el desarrollo del país y de las comunidades en las que actúa.

### **Políticas:**

En Florida Bebidas creemos en el desarrollo sostenible y creemos que es la respuesta adecuada y oportuna para nuestras empresas, el planeta y sus habitantes.

Como parte de este compromiso, buscamos convertirnos en una de las primeras empresas en América Latina en medir su desempeño en las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y ambiental. Para lograrlo, hemos integrado a lo largo de nuestra estrategia de negocios, nuestra filosofía de que la Responsabilidad Social Empresarial es: la “forma correcta de hacer negocios”.

Una parte estratégica de la sostenibilidad de la compañía se localiza en su cadena de abastecimiento, ya que el impacto de nuestra cadena es igual o más importante en la sociedad y el medio ambiente que nuestro propio impacto directo. Para esto hemos creado el Código de Proveedor Responsable, que busca promover un uso más racional y eficiente de los insumos que adquirimos y en el cual los proveedores estén comprometidos de la misma forma, en sus propias prácticas sostenibles de negocio.

Por lo tanto, todos los proveedores actuales o aquellos que busquen convertirse en uno, deben conocer y manifestar su compromiso con los siguientes principios:

### **Dimensión Económica**

- Conducta de Negocios
- Generación de Valor Económico

### **Dimensión Social**

- Derechos Humanos
- Prácticas laborales

- Sociedad

### **Dimensión Ambiental**

- Programa de Reciclaje

### **Planteamiento del Problema**

La Televenta es una herramienta de marketing directo que le permite a las empresas comercializar sus productos a través de instrumentos de comunicación. Florida Bebidas no es la excepción, la cual cuenta con un Departamento de Televentas que se encarga de atender clientes vía telefónica y funciona como un servicio complementario al que brindan los agentes presenciales a los diferentes comercios y negocios.

Este departamento ha tenido una evolución importante en los últimos años, ya que este tipo de servicio cada vez son más utilizados por los clientes, debido a que se adapta a ellos. Esto ha generado un incremento en el alcance de clientes, una mayor cantidad de llamadas y un incremento en la participación de las ventas, aumentando su aporte en las ventas de Florida Bebidas.

El departamento cuenta con un sistema que gestiona todas las llamadas, haciendo una distribución de las llamadas a cada uno de los operadores telefónicos y, adicionalmente graba todas las llamadas.

Actualmente no se cuenta con un sistema de gestión de calidad, lo que genera los siguientes problemas:

1. No hay una estandarizar de los procesos, para que todos los operadores telefónicos apliquen los mismos protocolos, lo que puede afectar la calidad del servicio que se le brinda a los clientes actualmente.
2. No tienen una estandarización a la hora de aplicar la guía de llamada, que permita garantizar que todas las llamadas llevan un estándar, lo que provoca actualmente que los clientes puedan sentir una diferencia en el servicio que brinda cada operador telefónico.
3. Falta estandarización a la hora de aplicar los protocolos de atención según el tipo de llamada, lo que actualmente implica errores y reprocesos en la gestión que realizan los operadores telefónicos.

4. No existe un formato de evaluación de las llamadas que graba el sistema, para poder determinar si se están cumpliendo los protocolos y procedimientos, lo que actualmente impacta a la empresa por no saber cuál es el grado de cumplimiento.

5. Falta una metodología de evaluación que permita determinar el grado de satisfacción que están teniendo los clientes por el servicio que le dan los operadores telefónicos.

Con base en lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo diseñar un sistema de gestión de calidad en el Departamento de Televentas de la empresa Florida Bebidas?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un sistema de gestión de calidad en el Departamento de Televentas de la empresa Florida Bebidas para aumentar la satisfacción del cliente.

### **Objetivos específicos**

- Definir la situación de los procesos actuales de atención de clientes en los servicios brindados por el Departamento de Televentas de la empresa Florida Bebidas.
- Medir las variables críticas de calidad en las llamadas que realizan los operadores telefónicos.
- Analizar los resultados de las evaluaciones de llamadas con relación a la calidad de servicio.
- Mejorar la estandarización de los procesos actuales que realizan los operadores en las llamadas.
- Controlar el grado de cumplimiento de los protocolos de atención de clientes en las llamadas que realizan los operadores.

## **Justificación**

En las últimas décadas los centros de servicio o call center han ganado cada vez más relevancia, debido a la evolución de la tecnológica y a la implementación de nuevos canales de atención al cliente, impulsados por la importancia que tiene la correcta atención al cliente y el impacto que esto genera en los ingresos de las empresas.

Para poder garantizar la correcta atención y un buen servicio, es importante contar con un sistema de gestión de calidad que permita mejorar la experiencia de los clientes y cumplir con sus requerimientos.

Debido a lo anterior, el presente trabajo de investigación busca diseñar un sistema de gestión de calidad que le permita al área de Televentas de Florida Bebidas poder mejorar la calidad del servicio que brindan los operadores telefónicos a los clientes.

Esto permitirá que la gerencia tenga un mayor control de sus procesos de atención y de las llamadas que realizan los operadores telefónicos, para mejorar la satisfacción de los clientes, tanto internos (agentes de venta) como externos (puntos de venta).

Con este trabajo de investigación se espera aportar al departamento con la estandarización a la hora de aplicar los procesos y los protocolos de atención por parte de los operadores, así como con un modelo de medición del cumplimiento de los mismos y de la satisfacción de los clientes, para que puedan tener una mejora continua de su servicio.

### **Antecedentes**

Hoy en día es importante tener claro qué es un sistema de gestión de calidad cuando se habla de servicio al cliente y centros de servicio. A lo largo de la historia los sistemas de gestión de calidad han tomado mayor relevancia en las organizaciones, ya que permite que las empresas planeen, ejecuten y controlen los estándares de calidad necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos y de la satisfacción de los clientes.

Partiendo de lo anterior, para realizar este trabajo de investigación se consultaron documentos similares y estudios que permitieran abordar el tema de investigación y la problemática que se presenta, como un medio de referencia o insumos.

En otros países como Perú, Ecuador y España, diferentes investigadores han desarrollado trabajos relacionados con el presente trabajo de investigación, definiendo conceptos como sistemas de gestión de calidad, centros de servicio, Call Centers, servicio al cliente y las Televentas, los cuales van a ser utilizados como ejemplos en este trabajo de investigación.

Uno de esos proyectos es el que realizó Zevallo, L. (2019) titulado: “Diseño e implementación de un modelo de calidad para el *contact center* de una empresa de telecomunicaciones en Perú”. Abordó conceptos claves como las norma COPC e ISO aplicados

al modelo de gestión de calidad. Se realizó un nuevo modelo de calidad, enfocado en monitoreo de llamadas y encuestas por medio del IVR, para los monitoreos utilizaron prácticas internacionales y términos de la norma COPC como lo es el PECUF (Precisión del error crítico del usuario Final) y PECNEG (Precisión del error crítico del Negocio). Esto les permitió determinar las causas raíz de la insatisfacción de los clientes y a partir de ahí poder generar acciones de mejora. Para determinar el cálculo de la muestra de los monitoreos utilizaron una fórmula para muestras infinitas.

Como resultado de los monitoreos realizados lograron mejorar el PECUF y el PECNEG, pasando de promedios de 30% a cumplimientos del 85%. En el análisis de causa raíz pudieron determinar que el 30% insatisfacción por errores cometidos por el agente, un 20% por el diseño del proceso y un 20% por incidencias u otro tipo de avería presentada.

Dentro de las conclusiones y recomendaciones se obtiene una automatización del proceso de monitoreo de llamadas, así como la estandarización de la plantilla de calidad para la medición de los indicadores.

De igual forma Larrosa, A. (2018), en su trabajo de investigación titulado: “Propuesta de mejora en la productividad de la gestión de televentas para la empresa cervecera nacional S.A, en Guayaquil, año 2018”, define conceptos relevantes como lo son la mejora continua, los procesos y las televentas. La autora destaca que la productividad se puede aumentar a través de la gestión por procesos y la mejora continua. Dentro de la metodología de investigación utilizó encuestas, entrevistas y la observación, ya que es una investigación de carácter descriptivo.

Con base en los resultados obtenidos, la investigación concluye que, para aumentar la productividad, el área de televentas debe contar con procesos definidos de gestión diaria, así como el impacto que tiene la falta de control por no tener herramientas de trabajo para el día a día, como son las bases de datos.

Dentro de la propuesta de mejora propone implementar una metodología BPM (Business Process Management) que consiste en un conjunto de técnicas de gestión que ayudan a las empresas a conocer, estudiar y gestionar todos sus procesos de forma profesional e integrada, facilitando el uso de los indicadores de productividad y asegurando su fiabilidad y credibilidad. Por otro lado, propone un script o guía de llamada para los operadores telefónicos y un correcto

control de los auxiliares (tiempo de descanso, reuniones, etc), todo esto para incrementar la productividad del área de Televentas.

Otro ejemplo que se puede utilizar como antecedente es el realizado por Plúas-Lucio (2018), en su trabajo de investigación titulado: “Propuesta de mejora continua de procesos en el Contact Center de la empresa IIASA Caterpillar”, el cual plantea la aplicación de un enfoque Kaizen para incrementar la eficiencia y a la optimización de los procesos del Contact Center. La autora en este trabajo de investigación define conceptos importantes como lo son los métodos de mejora continua como Kaizen, el círculo de Deming, el método 5W, así como las 5S.

A nivel metodológico aplicaron encuestas de satisfacción, así como un mapeo de los procesos actuales para poder determinar cuáles no agregan valor. Una vez que identificaron las actividades que no generan valor hicieron un cálculo del impacto económico que genera.

Dentro de las conclusiones los autores determinan que disminuir los tiempos muertos puede generar un ahorro para la compañía de \$363.60 y \$727.20. Por último recomiendan realizar un programa de capacitación para los colaboradores, mejorando la satisfacción de los clientes.

En España se realiza un proyecto investigación titulado: “Definición de parámetros de calidad para la gestión y toma de decisiones en la atención al cliente”, el autor, David Gonzalo Vega (2016), aplica el enfoque de la gestión de la calidad en la atención del cliente en los Contact Center y cómo se pueden gestionar a través de indicadores. El autor aborda conceptos como la calidad, la gestión del servicio al cliente y cómo los canales de atención influyen en la satisfacción de los clientes. En conclusión, el autor determina que los indicadores son la clave del control y gestión de un servicio de atención al cliente.

También se puede utilizar de ejemplo de antecedente el proyecto realizado por Arce (2016), en su proyecto de graduación para optar por el grado académico de Bachillerato en Ingeniería Industrial, titulado: “Formalización del sistema de calidad del centro de contactos para la empresa Insurance. S.A., basado en los estándares COPC VMO 5.0”. Esta investigación aborda conceptos importantes a nivel de herramientas de gestión de calidad como lo son el diagrama de causa y efecto, Diagrama de flujo, Diagrama de Gantt, Diagrama de SIPOC, así como el ciclo PHVA, herramientas que aplicó la autora con un enfoque de Call Center, para poder realizar un análisis de la situación y abordar la problemática de investigación. Esas

herramientas permitieron determinar el diagnóstico y con base en eso llegar a las conclusiones de que es necesario la estandarización de la gestión de la calidad, implementar un indicador de satisfacción del cliente, el aseguramiento de la calidad dentro de los procesos, la creación de una metodología de calibración para estandarizar el servicio. Dentro de las recomendaciones se termina la implementación de una herramienta de monitoreo de las llamadas para evaluar los procesos y protocolos establecidos en el Call Center.

### **Proyecciones**

1. Revisar los procesos actuales que realizan los operadores telefónicos para atender los clientes.
2. Estandarizar los procesos que realizan para la atención de los clientes.
3. Revisar los protocolos o guías de atención de clientes para estandarizar la aplicación en las llamadas que realizan los operadores telefónicos.
4. Crear una herramienta de evaluación de calidad, que permita controlar el nivel de cumplimiento de los protocolos de atención y de las variables críticas de calidad.
5. Recomendar una metodología que les permita evaluar la satisfacción que están teniendo los clientes con el servicio que se les está brindando.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Un marco teórico constituye un sistema coherente de conceptos, teorías, postulados, definiciones, categorías y proposiciones que le dan apoyo y sentido al proceso de investigación. Se adopta la expresión “marco teórico”, para incluir en él todo lo que de alguna manera le da sustento teórico a la investigación. (Niño-Rojas, 2011, p. 50)

El marco teórico nos ayuda a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas. Según Tamayo (2012, p. 145), las funciones del marco teórico son:

- Delimitar el área de la investigación: es decir, seleccionar hechos conectados entre sí, mediante una teoría que dé respuesta al problema formulado.
- Sugerir guías de investigación: en la elaboración del marco teórico pueden verse nuevas alternativas de enfoque para tratar el problema; puede cuestionar el problema. El marco teórico como guía de investigación tiene relación con la delimitación del problema.
- Compendiar conocimientos existentes en el área que se va a investigar: sirve de corriente principal en la cual va a aparecer la confirmación de las investigaciones.
- Expresar proposiciones teóricas generales, postulados, marcos de referencia, los que van a servir como base para formular hipótesis, operacionalizar variables y esbozar teoría de técnicas y procedimientos a seguir.

### **Sistemas de gestión de calidad**

Un sistema de Gestión de Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para conseguir esto la organización, planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas. (Yáñez, 2008, pp. 1-6).

En definitiva, la Gestión de la Calidad se ha construido históricamente como una compleja combinación de ideología y métodos, que se han aplicado en la praxis para modelizar metodologías con que afrontar problemas complejos de dirección de organizaciones. Su presencia en el equipaje de conocimientos necesarios para el directivo en el futuro dependerá de la habilidad de todos los actores que integran el movimiento por la calidad para forjar

enfoques, modelos y sistemas de Gestión de la Calidad que aúnen (Camisón, Cruz, & González, 2006, p. 55):

- Flexibilidad, facilitando la integración de sistemas, sin merma de un sustrato de formalización y documentación.
- Innovación, compatibilizándola con la estandarización.
- Fusión de conceptos y metodologías, pero manteniendo la coherencia interna.
- Cohesión de todos los grupos de interés, pero privilegiando la satisfacción de los clientes.
- Cooperación, pero sin deteriorar la responsabilidad individual de cada uno.

La teoría administrativa se ha reconstruido a sí misma muchas veces a lo largo de su historia, a medida que distintas líneas de pensamiento se han desarrollado e integrado en el cuerpo de conocimiento acumulado, remodelando muchas de sus aristas. La Gestión de la Calidad debiera seguir el mismo camino, buscando la integración y la asimilación mutua de conceptos, principios, prácticas y técnicas. La legitimación plena de la Gestión de la Calidad se logrará cuando su filosofía de la dirección impregne a la academia en administración de organizaciones. Sumergiéndose en el campo de encuentro multidisciplinar que es esta academia, rehuendo la tentación del aislacionismo, ganará el protagonismo que sin duda merece. (Camisón, Cruz, & González, 2006, p. 56)

### **Concepto de sistema de gestión de calidad**

"Se entiende por gestión de la calidad el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, así como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad" (ISO, 2015).

La organización debe establecer los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización, por ello se hace indispensable que contemple (Escuela Europea de Excelencia, 2006):

1. Establecer las entradas requeridas y las salidas esperadas de tales procesos.
2. Determinar tanto la secuencia como la interacción de estos procesos.
3. Determinar y aplicar los criterios y métodos necesarios para asegurar la eficacia de la operación y el control de estos procesos.

4. Estipular los recursos necesarios para estos procesos y asegurar que están disponibles.
5. Asignar responsabilidades y autoridades para estos procesos.
6. Manejar los riesgos y oportunidades.
7. Evaluar tales procesos e implementar los cambios necesarios para asegurar que estos procesos logran los resultados previstos.
8. Mejorar los procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad.

### **Definición de calidad**

La expresión calidad tiene varias definiciones, podríamos nombrar la definición según la Real Academia Española: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” (RAE, 2014).

Por otro lado, se puede definir la calidad según ISO 9001 (2015), la cual define calidad como “El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas”.

De acuerdo con Wyckoff (1984) citado por Camisón, Cruz, & González (2006) la calidad es “el grado de excelencia prometido y el control de la variabilidad en el alcance de esa excelencia en respuesta a los requerimientos de los consumidores” (p. 156).

Mientras que Borel & Sivanto (2008), indican que la calidad “es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, a través de la mejora continua de los procesos y sistemas, traduciendo estos requerimientos en características medibles, a un costo razonable.” (p. 72).

En definitiva, la calidad en la actualidad tiene un gran significado si hablamos de competitividad y de garantizar los requerimientos de los clientes.

La calidad se encuentra centrada en satisfacer las expectativas, necesidades y los requerimientos de los clientes, la empresa escoge el nivel de calidad que está dispuesta a generar, para poder satisfacer a sus clientes. Esto ha dado lugar a que las empresas le den la debida importancia al servicio al cliente, debido a que dichos servicios no pasan desapercibidos por los clientes. (Novillo, Parra, López & Ramón, 2017, p. 20).

## **Principios de la gestión de la calidad**

La norma ISO 9001 establece ocho principios de gestión de la calidad, los cuales son el fundamento o referencia para que la dirección de una organización pueda mejorar la calidad y el desempeño de sus actividades. Es importante aplicar la norma, pero es fundamental seguir sus principios para que se haga el correcto cumplimiento de los requerimientos de la norma (ISO, 2015). A continuación se describen.

1. **Enfoque en el cliente:** Las empresas dependen de sus clientes y, por lo tanto, deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer todos los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder a las expectativas de los empleados. La organización debe tener claro que las necesidades de sus clientes no son estáticas, sino dinámica por lo que van cambiando a lo largo del tiempo, además de ser los clientes cada vez más exigentes y cada vez se encuentran más informados. La organización no sólo ha de esforzarse por conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, sino que ha de ofrecerles diferentes soluciones mediante los productos y los servicios, y gestionarlas e intentar superar las expectativas día a día.

2. **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y orientación de la empresa. Deben crear y mantener un ambiente interno en el cual los empleados pueden llegar a involucrarse totalmente para conseguir los objetivos de la empresa. El liderazgo es una cadena que afecta a todos los directivos de una empresa, que tienen personal a su cargo. Si se rompe un eslabón de dicha cadena, se rompe el liderazgo de la empresa.

3. **Participación del personal:** El personal es la esencia de la empresa y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la esta. La motivación del personal es clave, así como que una empresa dispone de un plan de incentivos y reconocimientos. Sin estas dos acciones, difícilmente una empresa puede conseguir el compromiso del personal.

4. **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se consigue más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. El cambio reside en la concepción de la empresa. Ha dejado de ser una empresa por departamentos o áreas funcionales para ser una empresa por procesos para poder crear valor a los clientes.

5. Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficiencia y eficacia de una empresa para conseguir sus objetivos. El fin último que se persigue es el logro de los objetivos marcados. Para ellos será necesario que la empresa detecte y gestione de forma correcta todos los procesos interrelacionados.

6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño general de las empresas debe ser un objetivo permanente. La mejora continua de los procesos se consigue con el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), para mejorar.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información. Lo que no se puede medir no puede ser controlado, y lo que no se puede controlar es un caos. Esto no se nos puede ayudar.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una empresa y sus proveedores son interdependientes, y una relación beneficiosa para aumentar la capacidad de ambos para crear valor. Es necesario desarrollar alianza estratégica con los proveedores para ser mucho más competitivos y mejorar la productividad y la rentabilidad. Durante las alianzas, gana tanto la empresa como los proveedores.

### **ISO 901 (2015)**

Es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de la calidad que una empresa debe tener para contar con un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus servicios y productos. (ISO, 2015)

La Norma ISO 9001:2015 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Es una norma internacional que se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. (ISO, 2015)

De acuerdo con ISO (2015), el objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales, tanto para los clientes como para los usuarios. Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento.

De acuerdo con ISO (2015), citado por Burckhardt, Gisbert & Pérez (2016, p. 11), la norma está compuesta por 10 capítulos:

Capítulo 1 - Objeto y campo de aplicación: El alcance es específico para cada disciplina, con algún texto idéntico. Define los resultados esperados de la norma del sistema de gestión.

Capítulo 2 - Referencias normativas: Cada disciplina contendrá la normativa específica aplicable.

Capítulo 3 - Términos y definiciones: Incluye los términos y definiciones comunes básicas más las propias de cada disciplina. Estos conceptos constituyen una parte integral del texto común para las normas de sistemas de gestión.

Capítulo 4 - Contexto de la organización: La organización determinará las cuestiones que desea resolver, partiendo de las preguntas ¿en dónde estamos? y ¿para dónde vamos?, planteará cuáles son los impactos que genera y obtendrá los resultados esperados. Para ello este capítulo habla sobre la necesidad de comprender la organización y su contexto, comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas (clientes, accionistas, empleados, proveedores, autoridades, otros) y determinar el ámbito de aplicación del sistema de gestión.

Capítulo 5 - Liderazgo: Aparece como una reiteración de las políticas, funciones, responsabilidades y autoridades de la organización, y sobre todo enfatiza el liderazgo no solo la gestión. Este punto aporta protagonismo a la alta dirección que a partir de ahora deberá tener mayor nivel de participación en el sistema de gestión. Entre las responsabilidades de esta figura está la de informar a todos los miembros de la organización sobre la importancia del sistema de gestión y fomentar la participación. Se establecen los criterios del compromiso de la alta dirección con el sistema de gestión de la calidad, y los requisitos para hacer seguimiento a la política de calidad, la cual debe estar en línea con el contexto de la organización y que será el parámetro para definir los objetivos. Para asegurar una buena gestión la alta dirección debe asignar apropiadamente las responsabilidades y autoridades en todo el personal que este bajo su control.

Capítulo 6 - Planificación: Este punto incluye el carácter preventivo de los sistemas de gestión, trata los riesgos y oportunidades que enfrenta la organización. La planificación abordará

qué se va a hacer, qué recursos se requerirán, quién será responsable, cuándo se finalizará y cómo se evaluarán los resultados.

Capítulo 7 - Apoyo: Habla de aspectos como recursos, competencia, conciencia, comunicación o información documentada, que constituyen el soporte necesario para cumplir las metas de la organización.

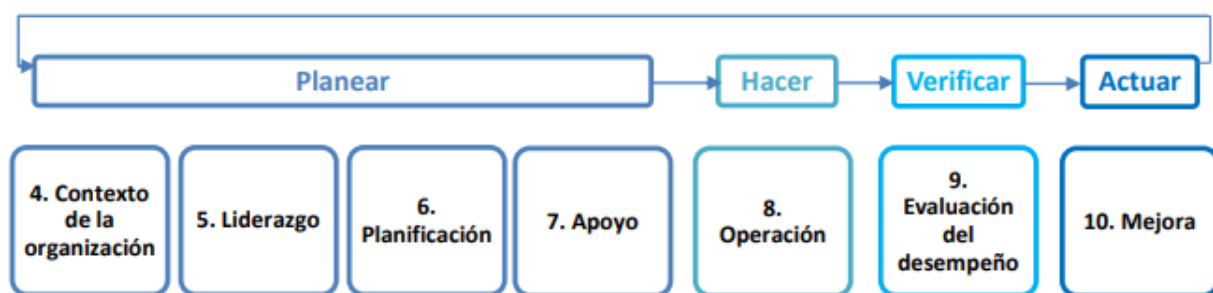
Capítulo 8 - Operación: Es el punto en el que la organización planifica y controla sus procesos internos y externos, los cambios que se produzcan y las consecuencias no deseadas de los mismos.

Capítulo 9 - Evaluación del desempeño: Habla de seguimiento, medición, análisis y evaluación, auditoría interna y revisión por la dirección. Es decir, esta cláusula define el momento de comprobar el rendimiento, de determinar qué, cómo y cuándo supervisar o medir algo. En las auditorías internas, por su parte, se obtiene información sobre si el sistema de gestión se adapta a los requisitos de la organización y la norma se aplica eficazmente.

Capítulo 10 - Mejora: Aborda las no conformidades, acciones correctivas y mejora continua. Los sistemas de gestión invitan a hacer cosas realmente para que el sistema sea una verdadera mejora. Es el momento de afrontar no conformidades y emprender acciones correctivas.

La siguiente Figura 1 muestra la relación de la norma con el ciclo PHVA.

**Figura 1 Relación ISO con PHVA**



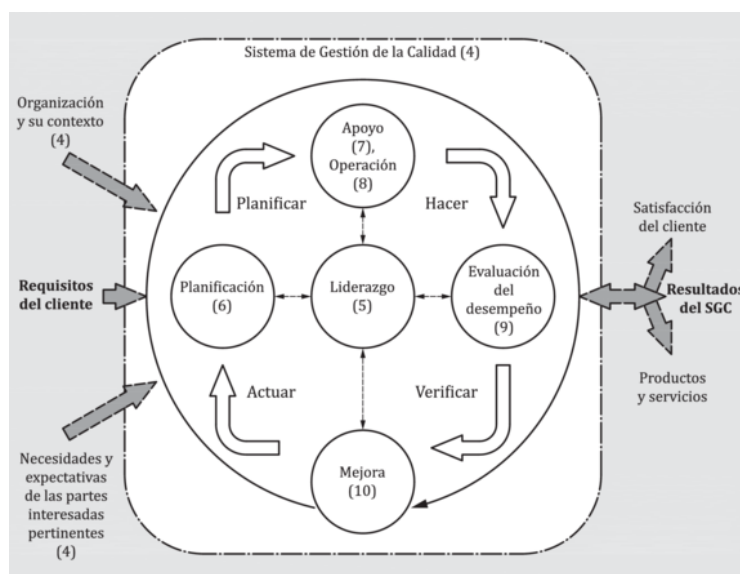
**Nota:** (Burckhardt, Gisbert & Pérez, 2016, p. 12)

La Figura 1 anterior permite identificar la relación de la norma ISO 9001 con el ciclo PHVA, identificando cada uno de sus capítulos dentro del ciclo de mejora.

Dentro de la norma ISO 9001 el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) se aplica como un punto más dentro del enfoque basado en procesos (ISO, 2015). El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo.

En la Figura 2 siguiente se representa de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA.

**Figura 2 Ciclo PHVA**



**Nota:** (ISO, 2015)

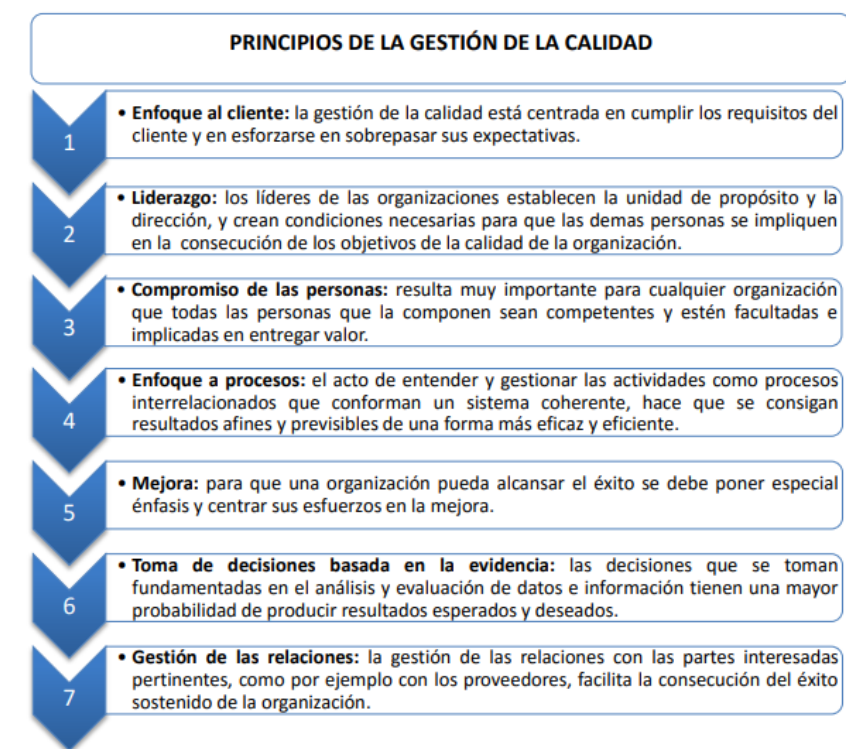
La Figura 2 anterior muestra el ciclo de Deming PHVA representado dentro de la estructura de la norma ISO 9001 (2015), el cual se aplica en el enfoque basado en procesos e ilustra como los capítulos del 4 al 10 pueden agruparse con relación al PHVA. Según ISO (2015) el ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

- **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
- **Hacer:** implementar lo planificado.
- **Verificar:** realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Un principio de gestión de la calidad se puede definir como una regla básica utilizada para dirigir y operar una organización. Se centra en la mejora continua del desempeño a largo plazo, enfocándose en los clientes y determinando las necesidades de todas las partes interesadas. La versión 2015 de la norma tiene siete principios, a diferencia de la versión 2008 se elimina el principio del enfoque de sistemas para la gestión y se globalizan aún más los principios de calidad de mejora, toma de decisiones y gestión de las relaciones. Los siete principios de la gestión de la calidad en los que se fundamenta el conjunto de normas ISO 9000 desde la publicación de la ISO 9001:2015 son: (Burckhardt, Gisbert & Pérez, 2016, p. 13).

La siguiente Figura 3 se muestran los principios de la gestión de la calidad:

**Figura 3 Principios de la gestión de la calidad**



**Nota:** (Burckhardt, Gisbert & Pérez, 2016, p. 13).

La Figura 3 muestra la relación de los principios de la gestión de la calidad con los diferentes enfoques de la norma ISO 9001.

## **Metodología DMAIC**

De acuerdo con Escalante (2008), la metodología six sigma también se conoce como metodología DMAIC. Las siglas DMAIC significan: define (definir), measure (medir), analyse (analizar), improve (mejorar) y control (controlar). La metodología DMAIC es un instrumento para la resolución de problemas, cuyo objetivo primordial es lograr una elevada satisfacción en los clientes. Su enfoque consiste en disminuir la variación de los resultados de los procesos y en mejorar continua. (p. 17)

Según Six Sigma (2012) en los proyectos Seis Sigma se hace uso de un ciclo de mejora denominado DMAIC que comprende las siguientes fases:

- **Definir:** Definir el problema o seleccionar el proyecto, describiendo el efecto provocado por una situación adversa, o el proyecto de mejora que se desea realizar, con la finalidad de poder entender la situación de partida y definir los objetivos. En esta fase se configura el equipo de trabajo, el cual deberá ser de tipo multidisciplinar.
- **Medir:** Definir y describir el proceso, determinando sus elementos, sus fases, entradas, salidas y características.
- **Evaluar los sistemas de medición,** analizando su capacidad y estabilidad mediante estudios de reproductibilidad, linealidad, exactitud y estabilidad.
- **Analizar:** Determinar las variables significativas. Las variables del proceso definidas en la fase “Medir”, deben ser confirmadas por medio de Diseño de Experimentos para medir la contribución de estos factores en la variabilidad del proceso. Las pruebas de hipótesis e intervalos de confianza también serán aplicadas en esta fase.
- **Evaluar la estabilidad y la capacidad del proceso.** Determinar la habilidad de proceso para producir productos dentro de las especificaciones, mediante estudios de capacidad a corto y largo plazo, a la vez que se evalúan las fracciones defectuosas.
- **Mejorar:** Optimizar y robustecer el proceso. Si el proceso no es capaz, se tendrá que optimizar para reducir su variación. En esta fase se utilizarán herramientas de calidad como son el diseño de experimentos, análisis de regresión y las superficies de respuesta.
- **Validar la mejora.** Realizar estudios de capacidad confirmatorios.
- **Controlar:** Controlar y efectuar un seguimiento del proceso, manteniéndolo bajo control estadístico.

- Mejorar continuamente. Una vez que el proceso es capaz, se deberán buscar mejores condiciones de operación, materiales, procedimientos, etc., que nos conduzcan a un mejor desempeño del proceso.

### **Norma COPC**

La Norma COPC está diseñada para entornos de Servicio. Básicamente es un conjunto de prácticas de gestión, métricas para operaciones de servicio centradas en el cliente y fue diseñado principalmente para mejorar la satisfacción del cliente a través de la mejora del servicio y la calidad, que a la vez pretende aumentar los ingresos y costos de suministrar un servicio excelente. es decir, COPC es capaz de reducir costos significativamente al mismo tiempo que mantiene o mejora la calidad del servicio y la satisfacción del cliente y del usuario final (Kenwin, 2018).

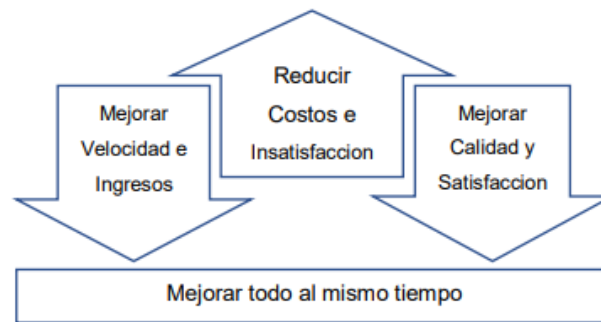
Las certificaciones COPC otorga a las operaciones especializadas en Contact Center las mejores prácticas globales de gestión, procesos consistentes y métricas de desempeño, a fin de alcanzar y sostener una mejora continua. A través de las mismas, la empresa podrá mejorar la calidad del servicio, optimizar la experiencia de clientes y aumentar los ingresos, al tiempo que se reducen los costos operativos. Las siglas COPC significan Customer Operation Performance Center, según esta certificación y su aplicación práctica se pronostica una reducción significativa de costos con una puesta en valor de la calidad de servicio y aumento de la satisfacción de cliente. Se basa en acotar los errores al mínimo espacio posible. (Kenwin, 2018).

Las certificaciones integran servicios de soluciones de negocio, sesiones de coaching, actividades de capacitación, el seguimiento de resultados y la auditoría final de certificación, para concluir en la emisión de los certificados correspondientes, validados por COPC. La experiencia de los clientes aumenta, apalancada por incrementos en calidad y un servicio oportuno, al mismo tiempo que se reducen los costos operativos. Y en este escenario también se producen aumentos de ingresos por ventas. (Kenwin, 2018).

La

Figura 4 siguiente muestra el resumen del concepto de la norma COPC.

**Figura 4 Resumen del Concepto COPC**



**Nota:** (Kenwin, 2018)

La

Figura 4 anterior es un resumen del concepto de la norma COPC que muestra cómo la norma permite mejorar las operaciones de las empresas.

Esta certificación busca los siguientes beneficios para la empresa Kenwin (2018):

- Mayor satisfacción del cliente.
- Mejora en la calidad del servicio.
- Niveles superiores de eficiencia y precisión.
- Disminución de costos operativos.
- Aumento de las tasas de ventas y cobranzas.

La norma COPC Kenwin (2018) promueve su gestión a través de conductores:

A. Liderazgo y Planeamiento: El éxito a largo plazo de una organización depende de la capacidad de sus líderes para fijar la dirección y asegurar que las prácticas operacionales apoyan un desempeño efectivo. La Categoría A se focaliza en cómo ejerce liderazgo apropiado y en cómo esto permite que alcance sus objetivos.

B. Procesos: Un desempeño superior deriva de la capacidad para proveer eficientemente a sus clientes y usuarios finales con productos y servicios que cubran sus expectativas. La Categoría B Procesos, focaliza en los procesos clave relacionados con el cliente que las empresas usan para desarrollar y entregar sus productos y servicios. También focaliza en los mecanismos que usa para evaluar de manera cuantitativa, mantener y perfeccionar estos procesos con el fin de asegurar que sean efectivos y eficientes.

C. Recursos Humanos: Alcanzar los objetivos de desempeño y mejorar los niveles de los resultados requiere de una fuerza de trabajo apropiadamente formada, instruida y motivada. La Categoría C requiere que tengan enfoques de gestión de recursos humanos que permitan a todo el personal brindar productos y servicios de calidad en forma efectiva y eficiente.

D. Resultados: El objetivo de la norma es alcanzar altos niveles de satisfacción de clientes y usuarios finales, desempeño de productos, servicios y eficiencia e incrementar estos niveles de manera sostenida.

Los cuatro modelos prevén la implementación de las mejores prácticas de gestión, métricas y benchmarks propios de las empresas de alto desempeño, aplicables a diferentes tipos de servicios, tales como Inbound Customer Service, Soporte Técnico, Cobranzas, Televentas,

Redes Sociales, Atención Personalizada, Operaciones de Back Office y Gestión de Proveedores (VMO): (Kenwin, 2018).

- COPC GMD (Guía de mejora de desempeño): Para operaciones pequeñas y grandes, de fácil y rápida implementación. Implica tener un primer nivel de dominio para alcanzar resultados superiores.
- Norma COPC CX para PSICs (Optimización de la CX para Proveedores de Servicios Integrales de Contacto con Clientes): Esta norma constituye el modelo de gestión de referencia para operaciones de contacto con clientes. Es más laboriosa que la anterior y cuenta con más requisitos para poder certificar.
- Norma COPC CX para E-PSICs (Optimización de la CX para la Gestión de Centros Externos): Orientada a empresas que proveen el servicio de contacto con el cliente en forma externa, tercerizada. Añade algunos ítems más a la norma COPC® CX para PSICs.
- Norma COPC VMO (Mejores Prácticas Globales para Gestión de Vendedores y Tercerización): Para empresas que gestionan la relación con vendedores/proveedores externos.

### **Herramientas de gestión de la calidad**

De acuerdo con Novillo, Parra, López & Ramón (2017) el físico, ingeniero y estadístico Shewhart utilizó las herramientas de control por primera vez en 1920, aplicó los gráficos de control para conocer si el proceso como la variabilidad del producto se encontraba dentro del rango de calidad establecido. El objetivo de este estudio fue tener información referente a los problemas que pueden generar deslizamientos en la calidad de un producto. Hoy en día las aplicaciones de estas herramientas sirven para que todas las empresas del sector de fabricación puedan prever los posibles problemas que se pueden generar al producir, con el fin de resolver los defectos en el momento y no después de que exista un deslizamiento de la calidad. (p. 28).









### **Diagrama de flujo**

El llamado flujograma o diagrama de flujos consiste en la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos y relaciones de diversos tipos a través de símbolos. Puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, distancias, tiempo. (Quindemil & Rumbaut, 2014, p. 61)

Para Chiavenato (1993) citado por Quindemil & Rumbaut (2014), es una gráfica que representa el flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene como ventaja que indica la secuencia del proceso, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución. Con relación a su importancia, se indica que permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada entre los recursos (p. 61).

La Tabla 1 Simbología del diagrama de Flujo muestra los diferentes símbolos que se utilizan para la creación de un diagrama de flujo.

**Tabla 1 Simbología del diagrama de Flujo**

Símbolo	Significado
	Inicio / Fin
	Indica la actividad siguiente
	Actividad
	Decisión
	Procesos o subprocesos
	Unión entre actividades
	Documento
	Unión de actividades en diferentes páginas

**Nota:** More Renauld Camareno

La Tabla 1 anterior describe todos los símbolos que se utilizan con un diagrama de flujo y el significado de cada símbolo, los cuales representan las diferentes actividades que integran un proceso.

El presente proyecto va a utilizar este tipo de diagramas para crear una representación gráfica de los diferentes procesos y actividades que realizan los operadores telefónicos, con el objetivo de hacer un mapeo y posteriormente una mejora a dichos procesos.

### **Diagrama Causa-Efecto**

De acuerdo con Novillo *et al.* (2017) este diagrama fue propuesto por Kaoru Ishikawa, uno de los padres de la Calidad. El diagrama también es conocido como el diagrama de la espina

de pescado, diagrama de Ishikawa o también diagrama causa-efecto. El diagrama presenta forma de espinas de pescado, por lo cual adquiere ese nombre. En cada una de las espinas se presentan las causas del problema, con la finalidad de buscar posibles soluciones. El diagrama aparte de las espinas (flechas principales) reposa sobre una línea central que va direccionada al efecto que se desea llegar (p. 36).

Este diagrama permite, mediante una gráfica sencilla, comprender cuántos y cuáles causas están relacionadas al problema de estudio, pero sin tener en consideración el porcentaje o peso que tiene cada causa sobre el problema. Este diagrama comenzó a ser usado a partir de los círculos de calidad. Lo que se busca es conocer las causas de un problema complejo, sin dejar de lado los datos. Solo cuando se tienen datos sobre los problemas podemos probar la efectividad de las soluciones implementadas para cada causa. (Novillo *et al.*, 2017, p. 36).

Para el diagrama Causa-efecto se toma 6 tipos de causas, también denominada las seis M:

- Mano de obra
- Maquinaria
- Métodos
- Medición
- Materiales y materia prima
- Medio ambiente

Para hacer este diagrama hay que seguir los siguientes pasos:

1. Aplicar lluvia de ideas para conocer las causas más representativas.
2. Dibujar el eje central, definir donde van a ir las causas relacionadas a las seis (6) M y colocar el efecto.
3. Colocar las causas de acuerdo a donde están relacionadas.

Este diagrama se va a aplicar en el presente trabajo para determinar cuáles son las principales causas que están causando la problemática y de esta forma poder priorizar para ir solucionando cada una de las causas.

### **Diagrama de Pareto**

De acuerdo con Gutiérrez (2010) citado por Novillo *et al.* (2017) es un gráfico de barras que trabaja con datos categóricos. El diagrama muestra los problemas y sus causas. Se basa en el principio del 80/20 es decir, que el 20% de los elementos pueden explicar los efectos del 80% restante. Los datos que se pretenden estudiar dentro de este diagrama se distribuyen en frecuencias, esto permite identificar de manera más rápida los problemas que tienen mayor grado de importancia para su respectiva corrección. (p. 29).

Según Novillo *et al.* (2017, p. 30), los pasos para realizar un diagrama de Pareto son:

1. Decidir cómo levantar los datos.
2. Agrupar y clasificar los datos.
3. Ordenar y tabular los datos.
4. Dibujar el diagrama de barras.
5. Dibujar en el eje secundario.

Este diagrama se va a aplicar en el presente trabajo de investigación, como una herramienta que va a permitir ordenar las prioridades y determinar las causas del problema que se presenta.

### **Centros de contacto al cliente**

Se conoce como Centro de Contacto al servicio, que diferentes empresas ponen a disposición de los clientes para darles atención. Este es capaz de expandir las vías de comunicación para interactuar con los consumidores. En este sitio es posible hacer y recibir llamadas, envío y atención de emails, mensajes instantáneos y llamadas conmutadas o IP. (López, 2017).

Dado que el marketing cada día es más competitivo, vuelve vital la atención que reciben los clientes y más si esta proporciona una experiencia de calidad. Así se fomenta la buena imagen de la marca, la fidelidad y más ventas (López, 2017).

## **Televentas**

La Televenta es un instrumento comercial que posibilita vender a distancia, para ello, se emplean distintos medios tecnológicos y se necesitan agentes especializados para llevar a cabo las campañas a realizar. (Larrosa-Analuisa, 2018, p. 12)

Según Gómez (2012) citado por Larrosa-Analuisa (2018, p. 12), las televentas cuentan historias de principio a fin, tienen un claro enfoque problema-solución y enseñan efectivas lecciones de cómo promover un producto. Es un sistema que sigue una secuencia específica que lleva al cliente potencial a validar su necesidad y eliminar gradualmente todos los bloqueos que pueda tener para no comprar.

## **Servicio al cliente**

Según Vargas-Vargas (2006), uno de los aspectos más importantes en la generación de diferenciación con respecto a la competencia lo constituye el Servicio al Cliente.

Cada vez cobra mayor relevancia el entender que la riqueza no estriba tanto en el número de productos que comercializo, en el tipo de local que tengo, sino en cómo mis colaboradores tratan diariamente a mis clientes. El Servicio al Cliente como características presenta la siguiente complejidad:

- El Servicio es intangible: El servicio no se puede ver ni tocar, lo que el cliente ve es lo tangible, o sea, la apariencia de nuestro local, así como de nosotros mismos. El aseo, nuestra presentación personal.
- El Servicio es variable: Como seres humanos prestadores del servicio este tiene en sí mismo una naturaleza variable. Hoy nos sentimos alegres, mañana tal vez no y, por tanto, el servicio que prestamos podría variar, a como nos sintamos ese día. Un aspecto importante, es que el cliente siempre espera un servicio constante y de mejora continua.
- El Servicio se produce y se consume a la vez: esto mantiene aquello que “no hay segunda oportunidad para una muy buena primera impresión”.
- El Servicio no puede ser almacenado: Esto significa que tenemos que generar una motivación interna, de manera que cada día sea un nuevo inicio, una nueva oportunidad de tratar y mejorar con nuestros clientes (Vargas Vargas, 2006).

### **Percepción de la satisfacción del cliente**

De acuerdo con Kotler (2006) la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas". De este modo, sólo la percepción que el cliente tenga de la satisfacción de sus necesidades y expectativas define el nivel de calidad alcanzado por una organización (Kotler, 2006, p. 14).

Un servicio que quiera lograr la satisfacción del cliente debe estar fundamentado en un Sistema de Gestión de la Calidad ISO9001, ya que a través de él se asegura el desarrollo de una serie de diferentes procesos que, al fin y al cabo, contribuirán en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes (ISO, 2015).

### **Net Promoter Score**

Según Rivas (2017) el Net Promoter Score, o NPS, es una metodología creada por Fred Reichheld, en los Estados Unidos, con el objetivo de realizar la medición del grado de satisfacción y fidelidad de los consumidores de cualquier tipo de empresa. Su amplia utilización se debe a la simplicidad, flexibilidad y confiabilidad de la metodología.

El NPS es clasificado a través de una pregunta simple: "En una escala de 0 a 10, ¿Qué tan probable es que usted recomendaría nuestro servicio a un amigo?"

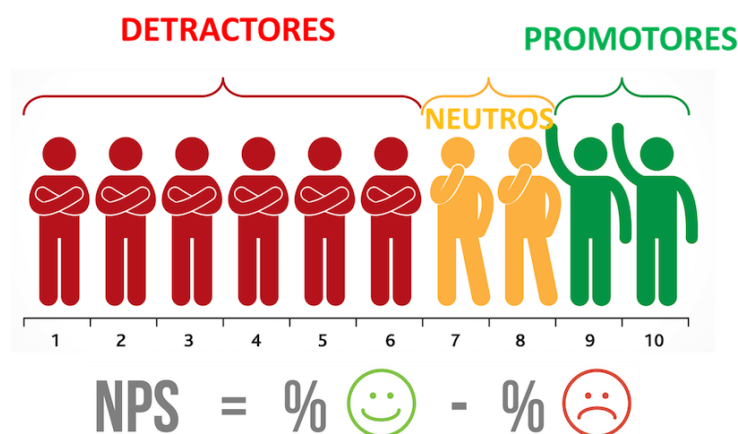
De acuerdo con Rivas (2017) la fórmula para calcular el indicador NPS es:

- $\text{Net Promoter Score} = \% \text{ CLIENTES PROMOTORES} - \% \text{ CLIENTES DETRACTORES} = \% \text{NPS}$ .
- Esto permite clasificar a los clientes en 3 categorías:
- Clientes Detractores (Notas de 0 a 06): Son aquellos clientes que indican que sus vidas empeoraron después de la compra del producto o servicio de la empresa mencionada. Critican a la empresa en público y jamás volverán a hacer negocio con la empresa, excepto en situaciones extremas.
- Clientes Neutros (Notas de 07 y 08): Son aquellos clientes que compran solamente los productos y servicios realmente necesarios. No son leales y no son entusiastas de la empresa.

- Clientes Promotores (Notas de 09 y 10): Pasaron a tener una vida mejor después del inicio de la relación con la empresa/producto/servicio/marca. Son leales, ofrecen feedbacks y son entusiasmados (Rivas, 2017).

En la Figura 5 Net Promoter Score se ilustra la metodología NPS.

**Figura 5 Net Promoter Score**



**Nota:** (Rivas, 2017)

La Figura 5 anterior identifica la escala de medición de NPS, así como las categorías de clientes y como se calcula el indicador.

### CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen las características y la metodología utilizada en el presente trabajo de investigación, así como la definición de los métodos de recolección de datos, para determinar el cumplimiento de las variables de estudio, con el objetivo de responder a la pregunta de investigación planteada y a la problemática que se presenta.

#### Enfoque

A continuación, se definen los enfoques de investigación cuantitativo, cualitativo y mixto, así como la explicación de cuál de los tres enfoques se va a utilizar en el presente trabajo de investigación y la razón por la que fue seleccionado.

#### Enfoque Cuantitativo

Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Según lo anterior, regularmente este enfoque surge de una pregunta de investigación, producto de una hipótesis que busca responder a la problemática que se está presentando, utiliza un fundamento numérico para determinar la correlación entre las variables de estudio.

Este enfoque tiene varias características (Hernández *et al.*, 2014):

- Refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación: ¿cada cuánto ocurren y con qué magnitud?
- El investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno, aunque en evolución. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.
- Una vez planteado el problema de estudio, el investigador o investigadora considera lo que se ha investigado anteriormente (la revisión de la literatura) y construye un marco teórico (la teoría que habrá de guiar su estudio), del cual deriva una o varias hipótesis (cuestiones que va a examinar si son ciertas o no) y las somete a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados. Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con estas, se aporta evidencia a su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y

nuevas hipótesis. Al apoyar las hipótesis se genera confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así, se rechazan las hipótesis y, eventualmente, la teoría.

- Así, las hipótesis (por ahora denominémoslas “creencias”) se generan antes de recolectar y analizar los datos.

- La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en las hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o referirse al “mundo real”.

- Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos.

### **Enfoque Cualitativo**

Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández *et al.*, 2014).

Lo anterior indica que con frecuencia este método utiliza la recolección de datos sin edición numérica, por medio de descripciones y observaciones.

El enfoque anterior posee las siguientes características (Hernández *et al.*, 2014):

- El investigador o investigadora plantea un problema, pero no sigue un proceso definido claramente. Sus planteamientos iniciales no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.

- Se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.

- En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio.

- El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales

- Así, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades.

### **Enfoque Mixto:**

Implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema (Hernández *et al.*, 2014).

Este enfoque nace de la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo, producto de la necesidad de incluir elementos de ambos enfoques.

Dentro de las principales características que presenta el enfoque mixto:

- Primero elige una idea que transforma en una o varias preguntas de investigación.
- De esta deriva hipótesis y variables; desarrolla un plan para probarlas.
- Mide las variables en un determinado contexto.
- Analiza las mediciones obtenidas (métodos estadísticos).
- Establece una serie de conclusiones respecto a las hipótesis.
- Las hipótesis se someten a prueba utilizando los diseños de investigación apropiados.
- La forma confiable para conocer la realidad es a través de la recolección y análisis de datos, de acuerdo con ciertas reglas lógicas.

- Se asocian con experimentos, encuestas con preguntas cerradas o los estudios que emplean instrumentos de medición estandarizados.
- Este enfoque es el más utilizado en las ciencias exactas.

El presente trabajo de investigación se realizará utilizando el método de investigación cuantitativo. El motivo por el cual se escogió fue debido a que este método permite medir la hipótesis planteada de forma numérica, así como comprobar el objeto de estudio y la problemática que se plantea. Adicionalmente, este método permite analizar los datos de manera estadística, para poder determinar la correlación entre las variables de estudio.

### **Alcance**

A continuación, se definen los alcances de investigación exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, así como la explicación de cuál de los cuatro alcances se va a utilizar en el presente trabajo de investigación y la razón por la que fue seleccionado.

#### **Exploratorio**

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Hernández *et al.*, 2014).

#### **Descriptivo**

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández *et al.*, 2014).

#### **Correlacional**

Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación. Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones

sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables (Hernández *et al.*, 2014).

### **Explicativo**

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández *et al.*, 2014).

En el presente trabajo de investigación se aplicará el alcance explicativo, ya que permite establecer las causas de los sucesos o de la problemática de estudio, determinar por qué ocurre y la relación de los mismos.

### **Diseño**

A continuación, se explican los diferentes tipos de diseño y cuál es el que se aplicará en el presente trabajo de investigación.

#### **Experimental**

Situación de control en la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (efectos) (Hernández *et al.*, 2014).

#### **No experimental**

La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables (Hernández *et al.*, 2014).

Los diseños no experimentales se pueden clasificar en dos (Hernández *et al.*, 2014):

- Diseños transeccionales (transversales): Investigaciones que recopilan datos en un momento único.
- Diseños longitudinales: Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos.

### **Teoría fundamentada**

Su propósito es desarrollar teoría basada en datos empíricos y se aplica a áreas específicas. Tiene como rasgo principal que los datos se categorizan con codificación abierta, luego el investigador organiza las categorías resultantes en un modelo de interrelaciones (codificación axial), que representa a la teoría emergente y explica el proceso o fenómeno de estudio (codificación selectiva) (Hernández *et al.*, 2014).

### **Etnográficos**

Investigan grupos o comunidades que comparten una cultura: el investigador selecciona el lugar, detecta a los participantes, de ese modo recolecta y analiza los datos. Asimismo, proveen de un “retrato” de los eventos cotidianos (Hernández *et al.*, 2014).

### **Fenomenológicos**

Su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias (Hernández *et al.*, 2014).

### **Investigación-acción**

Su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene (Hernández *et al.*, 2014).

### **Narrativos**

El investigador contextualiza la época y lugar donde ocurrieron las experiencias y reconstruye historias individuales, los hechos, la secuencia de eventos y los resultados e identifica categorías y temas en los datos narrativos, para finalmente entretrejerlos y armar una historia o narrativa general (Hernández *et al.*, 2014).

En el presente trabajo de investigación se aplicará el diseño de tipo no experimental, ya que no se van a variar las variables de investigación y el tipo de diseño no experimental que se va a aplicar es el transeccional, ya que los datos se van a recolectar en un momento único en el tiempo.

### Muestra de la investigación

El presente trabajo de investigación va a utilizar el muestreo probabilístico aleatorio simple, ya que se busca que todos los elementos de estudio de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados para la muestra.

La recolección de datos se va a realizar por medio de encuestas telefónicas, llamando a los clientes para determinar el grado de satisfacción que tienen con el servicio que le brindan los operadores telefónicos.

También se van a utilizar hojas de recolección de datos para evaluar las llamadas que realizan los operadores telefónicos, estas llamadas se van a descargar del sistema de administración de llamadas (PureCloud), el cual graba todas las llamadas.

Para el análisis de los datos se va a utilizar la estadística descriptiva, de esta forma poder ordenar y clasificar los datos obtenidos en las muestras, por medio de tablas que permitan generar gráficos y simplificar los resultados para el análisis requerido.

La fórmula que se va a aplicar para determinar la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

- N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).
- d= Es el error muestral deseado.
- Z= Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.
- p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que p=q=0.5 que es la opción más segura.
- q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.
- n: es el tamaño de la muestra.

Esta fórmula se aplica en el muestreo aleatorio simple, cuando se conoce el tamaño de la población.

### Variables o Unidades de Análisis

En la Tabla 2 Variables se muestran las variables que se van a medir en el proyecto de investigación.

**Tabla 2 Variables**

Objetivos específicos	Variable	Conceptual	Operacional	Instrumental
Definir la situación de los procesos actuales de atención de clientes en los servicios brindados por el Departamento de Televentas de la empresa Florida Bebidas	Procedimientos documentados	Un proceso se define como un conjunto de actividades interrelacionadas que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado o salida) (ISO 9001, 2015)	Procedimientos documentados/total de procedimientos	Entrevistas
Medir las variables críticas de calidad en las llamadas que realizan los operadores telefónicos.	Errores críticos en la llamada	Imprecisión que hace que una transacción entera sea defectuosa (COPC, 2018)	Errores críticos/Llamadas evaluadas	Hoja de recolección de datos
Analizar los resultados de las evaluaciones de llamadas con relación a la calidad de servicio	Calidad de servicio	Grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos (ISO 9001, 2015)	Puntos obtenidos/total de puntos	Hoja de recolección de datos
Mejorar la estandarización de los procesos actuales que realizan los operadores en las llamadas	Cumplimiento de los procedimientos de las llamadas	La forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso (ISO 9001, 2015)	Procedimientos efectivos de llamada/total de procedimientos a cumplir	Hoja de recolección de datos
Controlar los protocolos de atención de clientes en las llamadas que realizan los operadores	Experiencia del cliente	"El impacto acumulativo de múltiples puntos de contacto" durante el transcurso de la interacción del cliente con la organización (COPC, 2018)	% Clientes promotores-% Clientes detractores	Encuestas (Metodología NPS)

Nota: More Renauld Camareno

La Tabla 2 Variables muestra las variables que se van a medir en cada uno de los objetivos específicos del proyecto de investigación. Esta tabla nos permite determinar cuáles son las variables requeridas para medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos del proyecto.

## Instrumentos

En la Tabla 3 Instrumentos se muestran los instrumentos que se van a utilizar en el proyecto de investigación.

**Tabla 3 Instrumentos**

Indicador	Instrumento	Recursos requeridos	Beneficios esperados
Procedimientos documentados	Entrevistas	Humanos Sistema de gestión de llamadas (PureCloud)	Determinar el nivel de documentación de los procedimientos actuales
Errores críticos en la llamada	Hoja de recolección de datos	Humanos Sistema de gestión de llamadas (PureCloud)	Disminuir el porcentaje de errores críticos que cometen los operadores telefónicos durante la llamada
Calidad de servicio	Hoja de recolección de datos	Humanos Sistema de gestión de llamadas (PureCloud)	Aumentar la calidad del servicio que brindan los operadores telefónicos
Cumplimiento de los procedimientos de las llamadas	Hoja de recolección de datos	Humanos Sistema de gestión de llamadas (PureCloud)	Garantizar el correcto cumplimiento de los procedimientos de las llamadas por parte de los operadores telefónicos
Experiencia del cliente	Encuestas (Metodología NPS)	Humanos Sistema de gestión de llamadas (PureCloud)	Mejorar la satisfacción y la experiencia de los clientes por el servicio que reciben por parte de los operadores telefónicos

Nota: More Renauld Camareno

La Tabla 3 Instrumentos anterior muestra los instrumentos que se van a utilizar en el proyecto y los recursos necesarios para realizar dicha medición, así como los beneficios esperados de medir cada una de las variables. Esto permite determinar los recursos necesarios para garantizar la correcta medición y captura de datos, para cumplir con cada uno de los objetivos específicos del proyecto.

### Proceso para la Recolección de Datos

Los datos de las encuestas se van a recolectar por medio de un formulario digital en Google Form (Herramienta Digital), lo que facilita la tabulación de los datos, ya que el encuestador va ingresando los resultados y quedan almacenados. Las encuestas se van a realizar por medio de llamada telefónica a los clientes y la metodología que se va a aplicar es NPS (Net Promoter Score), el cual permite determinar el grado de satisfacción de los clientes por medio

de una pregunta en una escala de 0 a 10, siendo diez completamente satisfecho y cero nada satisfecho. Esta metodología permite determinar tres categorías de clientes:

- Promotores: Califican en una escala de 9 o 10
- Pasivos: Califican en una escala de 7 o 8
- Detractores: Califican en una escala de 0 a 6

La pregunta de la encuesta que se va a aplicar es:

- ¿Qué tan satisfecho está con el servicio de televentas?

Asimismo, se va a realizar una auditoría de las llamadas que realizan los operadores telefónicos, para esta auditoría se va a utilizar el sistema que actualmente tienen en el Departamento de Televentas, el cual administra y graba las llamadas (PureCloud). Para recolectar los datos se van a descargar las llamadas y se van a escuchar; para documentarlas se va a utilizar una hoja de recolección de datos en Excel. Lo que se busca con esto es determinar el grado de estandarización del servicio que brindan los operadores telefónicos y el porcentaje de cumplimiento de los protocolos.

### **Método de Análisis**

Para realizar el análisis de los datos se va a utilizar una matriz en Excel, con la cual se van a realizar tablas para resumir los datos y gráficas de los resultados. Para poder aplicar el método estadístico descriptivo, en este análisis se va a:

- Seleccionar el programa para análisis de datos.
- Ejecutar el programa.
- Analizar los datos.
- Evaluar la confiabilidad de los datos obtenidos.
- Analizar mediante pruebas estadísticas las hipótesis planteadas.
- Realizar tablas y gráficas para presentar los resultados.

## Cronograma

En la Tabla 4 siguiente se muestra el diagrama del proyecto de investigación.

**Tabla 4 Cronograma GANTT**

Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Formato y estructura del TFG	■																		
<b>Capítulo 1</b>	■	■	■																
Generalidades de la empresa			■																
Planteamiento del problema			■																
Objetivos		■																	
Justificación			■																
Fichas de Antecedentes	■																		
Proyecciones			■																
<b>Capítulo 2</b>		■	■	■	■	■	■	■											
Estructura del marco teórico		■																	
Crear contenido del marco teórico								■											
<b>Capítulo 3</b>					■	■	■												
Enfoque					■	■	■												
Alcance					■	■	■												
Diseño					■	■	■												
Muestra de la investigación					■	■	■												
Cuadro de variables					■	■	■												
Cuadro de instrumentos					■	■	■												
Proceso para recolección de datos					■	■	■												
Método de análisis					■	■	■												
Cronograma					■	■	■												
<b>Capítulo 4</b>										■	■	■	■	■	■				
Descripción de la situación actual										■	■	■	■	■	■				
Análisis de la situación actual										■	■	■	■	■	■				
Evaluación de alternativas de solución										■	■	■	■	■	■				
<b>Capítulo 5</b>															■	■			
Conclusiones															■	■			
Recomendaciones															■	■			
<b>Capítulo 6</b>																■	■	■	■
Diseño de la propuesta																■	■	■	■
Plan de implementación																	■	■	■
Costos de la inversión																		■	■
Evaluación económica																			■

**Nota:** More Renauld Camareno

La Tabla 4 muestra el diagrama GANTT con la duración total del presente trabajo de investigación y el avance de cada uno de los capítulos.

El diagrama está compuesto por 6 capítulos, el capítulo uno contiene la introducción, el capítulo dos lo referente al marco teórico, el capítulo tres el marco metodológico, el cuatro contiene todo el diagnóstico, el capítulo cinco las conclusiones y recomendaciones y por último el capítulo seis, todo lo referente a la propuesta del proyecto.

En la Figura 6 se muestra el diagrama WBS del proyecto de investigación.

**Figura 6 Cronograma WBS**



**Nota:** More Renauld Camareno

La Figura 6 anterior muestra el diagrama WBS (EDT) con la duración total del presente trabajo de investigación y el avance de cada uno de los capítulos.

De igual forma que en el Diagrama de GANTT, el diagrama WBS está compuesto por 6 capítulos, el capítulo uno contiene la introducción, el capítulo dos lo referente al marco teórico, el capítulo tres el marco metodológico, el cuatro contiene todo el diagnóstico, el capítulo cinco las conclusiones y recomendaciones y por último el capítulo seis, todo lo referente a la propuesta del proyecto. Con la diferencia que este es más una representación gráfica y no contiene tiempos.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (DIAGNÓSTICO)**

En este capítulo se realiza un análisis detallado de la situación actual del Departamento de Televentas de Florida bebidas, se detalla qué hacen en el Departamento de Televenta y cómo lo hacen. Para realizar el análisis se utilizan diferentes herramientas de diagnóstico y estadísticas que van a permitir determinar las áreas de mejora y las necesidades actuales.

### **Análisis del Departamento de Televenta.**

Antes de realizar el diagnóstico es importante entender cómo opera. Actualmente, el Departamento de Televenta está compuesto por 18 personas, que van desde el gerente hasta los 9 asesores telefónicos, estos últimos son los encargados de realizar las llamadas a los clientes para realizar las ventas (llamadas salientes). Cada cliente tiene un rol de atención específico, lo que quiere decir que se llaman un día específico de la semana y el producto se entrega al día siguiente (24 horas después de la compra); el rol de atención es compartido con los agentes presenciales, los cuales van físicamente a los puntos de venta.

El área de Televentas atiende una porción importante de los clientes de Florida, esto quiere decir que no todos los clientes tienen el servicio de Televenta, eso depende del Departamento de Ingeniería de rutas, quienes determinan cuáles clientes deben ser atendidos por llamada, según ciertos criterios como desplazamientos, costos operativos y frecuencias de atención, lo que busca con esto es determinar un costo de servicio óptimo por cada uno.

A nivel comercial FIFCO segmenta su estrategia de contacto en 3 canales principales los cuales son preventa (venta presencial), Televenta (venta por teléfono) y digital (venta por medios electrónicos); de estos 3 canales, Televenta es el segundo canal con mayor relevancia a nivel de ventas y alcance en clientes.

Televentas vende todo el portafolio de productos de FIFCO, el cual abarca bebidas alcohólicas, no alcohólicas y alimentos; para realizar ese proceso de facturación utilizan el sistema llamado SAP, este sistema es el ERP que utiliza FIFCO para el proceso logístico.

El departamento cuenta con un software llamado PureCloud (Sistema de llamadas), el cual se encarga de administrar todas las llamadas; esto quiere decir que el sistema llama a los clientes automáticamente y cuando el cliente contesta el sistema le asigna un asesor telefónico para que realice la venta, este sistema graba el 100% de las llamadas, por tanto, las llamadas

que realizan los asesores telefónicos quedan almacenadas en el sistema, como respaldo de la gestión y el supervisor de Televentas o bien, el gerente puede ingresar al sistema para escuchar las llamadas, ya que se pueden descargar. Este sistema permite también administrar y supervisar a los asesores telefónicos, debido a que tiene tableros en tiempo real (Dashboard), que permiten visualizar los resultados que van teniendo los asesores y de esta forma determinar si tienen un buen rendimiento o no. Toda esa información también queda almacenada en el sistema y se puede descargar para realizar reportes y estadísticas con históricos, por cada asesor y/o tiempo determinado.

### **Crecimiento y participación del Departamento de Televenta.**

El canal de Televentas ha tenido un crecimiento considerable en la participación de las ventas de FIFCO a lo largo de los últimos años (aporte porcentual de las ventas de FIFCO), lo que ha generado que este canal cada vez sea más relevante para la compañía y para las ventas de FIFCO. El crecimiento no se da solamente a nivel de ventas, sino también a nivel de alcance en clientes, lo que ha permitido que la compañía pueda mejorar y fortalecer su modelo de atención y no depender solo de la venta presencial.

A continuación, en la Tabla 5 se muestra la participación o alcance que tiene Televenta en los clientes de FIFCO.

**Tabla 5 Participación de Televenta en clientes**

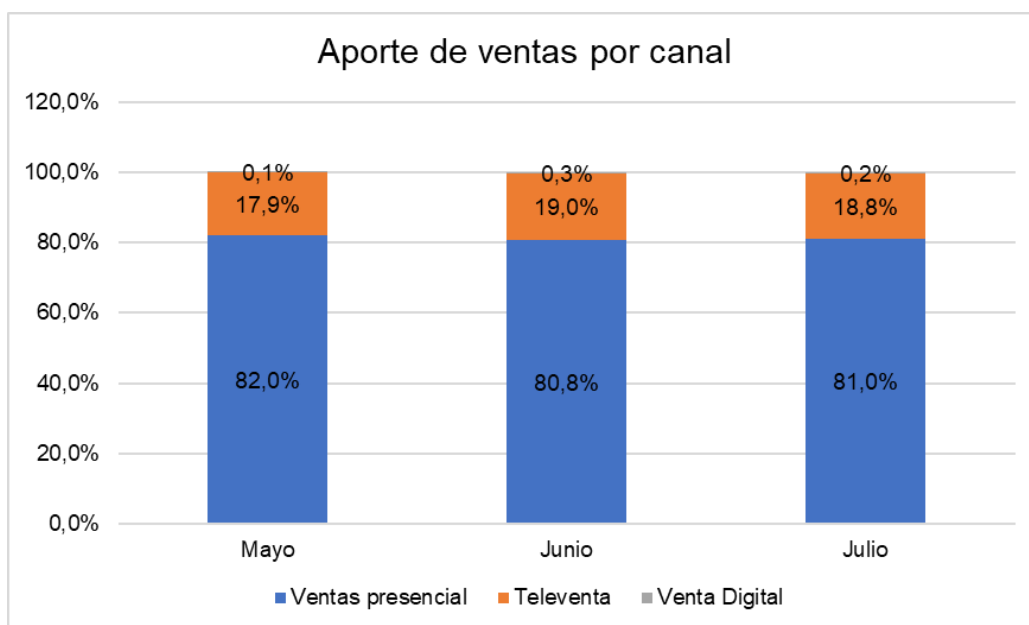
DETALLE	MAY 2020	JUN 2020	JUL 2020	PROMEDIO
Cientes FIFCO	11 051	12 044	11 133	11 409
Cientes con Televenta	3596	3596	3596	3596
% Alcance Televenta	33%	30%	32%	32%

**Nota:** More Renauld Camareno

De acuerdo con los datos de la Tabla 5, se puede ver que, en promedio, el 32% de los clientes tienen el servicio de Televentas, como un medio de atención adicional al que reciben por parte de los agentes de venta presenciales. El otro 68% de los clientes son atendidos solamente por el agente de ventas presencial y E-Commerce. Esto quiere decir que el canal de Televenta tiene una gran participación en los clientes que atiende FIFCO.

A continuación, en la Figura 7 se muestra la participación de las ventas por canal.

**Figura 7 Participación de ventas por canal (Ventas en cajas).**



**Nota:** More Renault Camareno

**Tabla 6 Participación de ventas por canal (Ventas en cajas).**

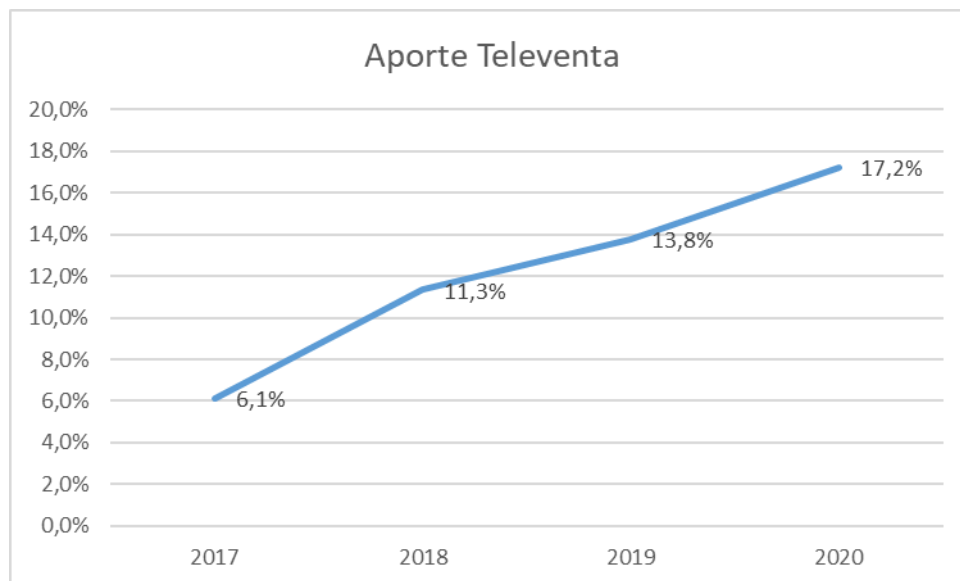
Canal de ventas	Mayo	Junio	Julio	Total
Venta presencial	2 528 432	2 529 565	2 357 501	7 415 497
Televenta	551 467	594 153	546 749	1 692 369
Venta Digital	4 278	8 647	6 013	18 938
Total	3 084 177	3 132 364	2 910 263	9 126 804

**Nota:** More Renault Camareno

De acuerdo con los datos de la Figura 7 y con base en la Tabla 6, el canal con mayor participación en las ventas es “Venta presencial”, el cual representa el 81,2% de las ventas de los meses de junio, julio y agosto del 2020; el segundo canal con mayor participación en las ventas es el canal de “Televenta”, el cual representa el 18,5% de las ventas en esos meses; y por último, el “Canal Digital”, el cual pesa apenas el 0,2% de las ventas. Esto quiere decir que el canal de Televenta tiene una participación importante en las ventas de la empresa, siendo el segundo con mayor participación.

A continuación, en la Figura 8 se muestra el aporte de Televentas a las ventas de FIFCO del año 2017 al 2020.

**Figura 8 Aporte de Televenta por año**



**Nota:** More Renault Camareno

**Tabla 7 Aporte de Televenta por año**

Año natural	2017	2018	2019	2020
Ventas Televenta	3 085 166	5 586 898	6 664 402	3 880 750
Ventas FIFCO	50 295 065	49 309 322	48 342 689	22 537 664
% Aporte Televenta	6,1%	11,3%	13,8%	17,2%

**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Figura 8 anterior y con base en los datos de la Tabla 7, el Departamento de Televenta presenta un incremento en la participación de las ventas de FIFCO considerable desde el año 2017, donde representaba el 6,1% de las ventas; en el año 2018 ya representaba el 11,3% de las ventas; para el 2019 pasó a representar el 13,8% de las ventas; y ya para el presente año 2020 representa el 17,2% de las ventas, lo que ha representado un crecimiento del 24,64% del 2019 al 2020.

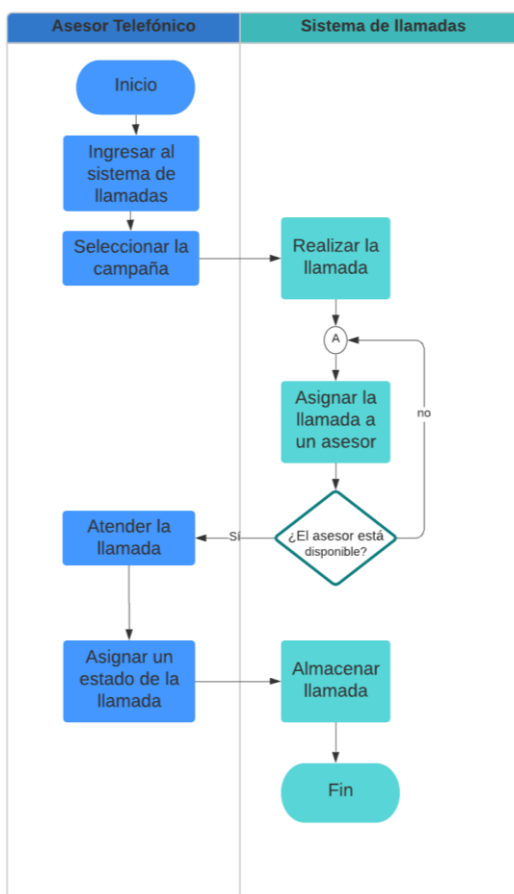
### **Revisión de procesos actuales del Departamento**

La principal función del departamento es realizar llamadas salientes de venta (Outbound) a clientes (Comercios) que tienen relación comercial con FIFCO, para que estos comercios

puedan vender los productos de FIFCO en sus puntos de venta a los diferentes o consumidores. Para cumplir con esa función los operadores realizan dos procesos principales, los cuales son, el proceso de llamada, el cual se realiza por medio del sistema de llamadas (PureCloud) y el proceso de ventas o facturación, donde los asesores son responsables de hacer el esfuerzo de ventas para que los clientes compren los productos e ingresar el pedido en SAP.

A continuación, en Figura 9 se muestra el proceso de llamadas que realizan.

**Figura 9 Proceso de llamada**



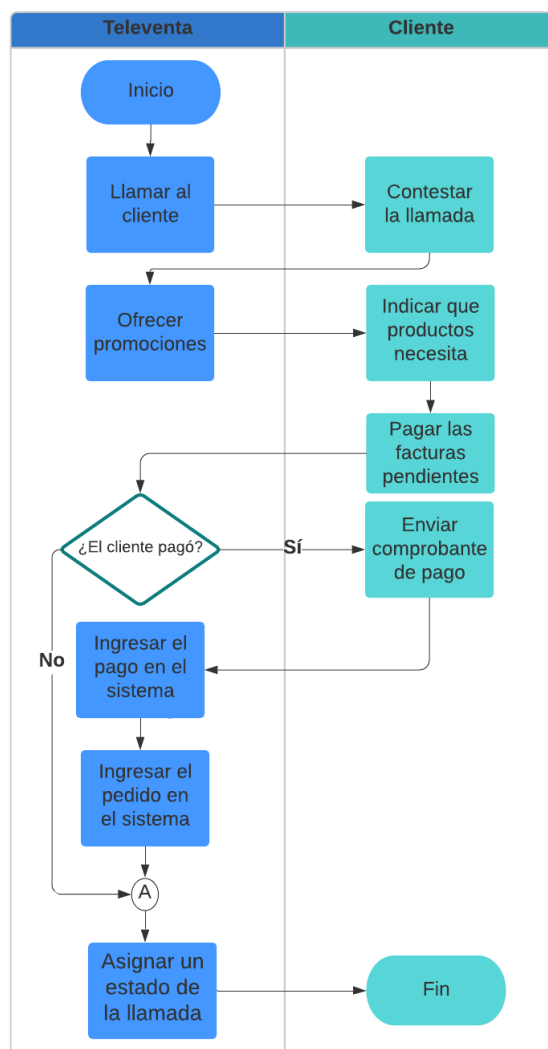
**Nota:** More Renauld Camareno

En la Figura 9 anterior se muestra el proceso que realiza Televentas para hacer llamadas a los clientes, este proceso está integrado por el asesor telefónico y el sistema de llamadas, donde el asesor telefónico es el responsable de ingresar al sistema, esperar a que el sistema le asigne una llamada, atender al cliente y calificar la llamada en el sistema. Este sistema llamado

PureCloud es el responsable de llamar al cliente de manera automática y aleatoria, según la lista de clientes que tiene asignado, una vez que el cliente atiende la llamada, el sistema debe seleccionar a un asesor telefónico que esté disponible para que atienda al cliente, es aleatorio.

A continuación, en la Figura 10 se detalla el proceso de ventas actual.

**Figura 10 Proceso de ventas**



**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra la Figura 10 anterior, el proceso de ventas está conformado por el asesor telefónico y el cliente, donde el asesor telefónico llama al cliente por medio de PureCloud para ofrecerle dinámicas comerciales o promociones, en este proceso si el cliente desea realizar pedido y tiene facturas pendientes con la compañía, debe cancelarlas y enviarle al asesor

telefónico el comprobante de pago, una vez que el cliente envía el comprobante, el asesor ingresa en el sistema el comprobante y el pedido del cliente, por último debe ingresar un estado en el sistema, en este caso sería “Compra” para que quede almacenado que el cliente compró y finaliza la llamada.

### **Protocolo de atención y guía de llamada actual**

Actualmente el Departamento de Televenda cuentan con un protocolo de llamada y una guía de atención (Script), que determina cómo los asesores telefónicos deben atender a los clientes durante la llamada. En este protocolo se muestra la lista de rubros que los asesores deben cumplir para garantizar un buen servicio a los clientes. El protocolo de llamada está compuesto de 20 rubros, cada uno de ellos contiene una explicación de qué es, cuándo hay que aplicarlo, por qué es importante hacerlo y cómo se aplica (un ejemplo). Esto para que los asesores telefónicos tengan claro cómo se debe de usar durante la llamada.

Los 20 rubros se deben de cumplir, pero se identifican algunos rubros que son esenciales que se cumplan porque si no se cumplen pueden generar un impacto para la compañía, estos son llamados errores críticos. Estos errores críticos son dos y se dividen en errores de negocio, estos son los que pueden generar un impacto económico o legal; y los errores de servicio, estos son los que pueden generar un impacto a nivel de servicio de cara a los clientes o en la imagen de la compañía.

A continuación, en la Tabla 8 se detallan los rubros que componen el protocolo de atención de clientes por llamada.

**Tabla 8 Rubros del protocolo de atención de clientes**

#	Rubro del protocolo
1	Brindar la bienvenida
2	Indicar que la llamada está siendo grabada
3	Realizar preguntas y afirmaciones positivas para generar confianza
4	Llamar al cliente por su nombre en la interacción
5	Mantener atención durante la llamada.
6	Empatizar con el cliente e interrumpir de forma correcta
7	Tener un buen tono de voz, ritmo y lenguaje.
8	Conocer el portafolio de productos
9	Indagar al cliente sobre el pedido de la semana anterior
10	Realizar consultas sobre el movimiento de producto
11	Utilizar objeciones durante la llamada
12	Informar al cliente que tiene facturas pendientes
13	Ofrecer las distintas opciones de pago al cliente
14	Solicitar la información necesaria para realizar el pago
15	Hacer uso del pedido sugerido y/o ofrece productos adicionales
16	Ofrecer dinámicas, promociones o innovaciones.
17	Brindar y confirmar el pedido al cliente
18	Brindar el monto del pedido y descuentos al cliente
19	Informa rol de atención del agente de ventas y TLV.
20	Cierre y despedida

**Nota:** More Renault Camareno

Como se detalla en la Tabla 8 anterior, el protocolo de atención está compuesto por 20 rubros, los cuales llevan un orden lógico de acuerdo a cómo deben de realizar la llamada los asesores telefónicos.

A continuación, en la Tabla 9 se detallan los rubros catalogados como errores críticos.

**Tabla 9 Tipos de error crítico**

Detalle de errores críticos	Error crítico de servicio	Error crítico de negocio
Indicar que la llamada está siendo grabada		x
Solicitar la información necesaria para realizar el pago		x
Brindar y confirmar el pedido al cliente	x	

**Nota:** More Renault Camareno

En la Tabla 9 anterior se detallan los errores críticos, como se muestra un 67% de los errores críticos son de negocio, lo que quiere decir que pueden tener un impacto económico o

legal; y el otro 33% corresponde a errores críticos de servicio, estos son los que pueden generar un impacto a nivel de satisfacción del cliente o de la imagen de la compañía.

Además, tiene una guía de llamada o Script, esa guía lo que busca es que los asesores telefónicos tengan claridad de cómo realizar la llamada paso a paso y que funcione como ejemplo para garantizar un correcto cumplimiento de los rubros. La guía de llamadas está compuesta de 7 pasos a seguir y que abarcan todo el protocolo de llamada.

A continuación, en la Tabla 10 se muestra la guía de llamada o Script

**Tabla 10 Guía de llamada o Script**

<b>Script de ventas</b>
<b>PASO 1:</b>
Inicio de la llamada:
Buenos Días/Tardes
Le habla _____ (Nombre del agente) de Florida Bebidas, del Departamento de Televenta (la empresa que distribuye Tropical y Pepsi/ Cervecería de CR), hablo a/al: _____? (Nombre del local), Por favor con: _____ (Nombre del cliente).
<b>Nota:</b> Reviso al cliente en SAP
<b>Nota:</b> Realizamos preguntas y afirmaciones positivas para generar confianza con el cliente:
Ejemplo:
¿Cómo está? _____ (Respuesta)
¡Lo escucho muy bien!
¡Ha estado bonito el clima hoy!
¡Feliz cumpleaños!
¡Feliz día de...!
¡las ventas han estado muy buenas esta semana! ¿Cómo le ha ido a usted?
¡Yo le voy a ayudar a mejorarlas!
Don / Doña: _____ Le recuerdo que la llamada podría estar siendo grabada con el fin de brindarle un mejor servicio.
<b>Nota:</b> Si veo que no ha realizado compras con TLV utilizar las objeciones.
<b>PASO 2:</b>
Don / Doña: _____ Todo le llegó bien en su última compra o le faltó algún producto para incluirlo en la orden de este día.
<input type="checkbox"/> ¿Cómo estuvo la venta de <b>X</b> producto esta semana?
<input type="checkbox"/> ¿Qué tal estuvo la venta de (innovación)?
<b>Nota:</b> validar en PureCloud si el cliente es efectivo, intermitente o compra cero.

Continuación del cuadro anterior

<b>PASO 3:</b>
<b>Nota:</b> si el cliente es de contado la gestión de cobro se realiza después del “paso 6”
Nombre del cliente____, verificando a nivel de sistema puedo ver que tiene facturas pendientes, para poder facturarle necesitamos cancelarla(s).
Actualmente le ofrezco los siguientes medios de pago:
<b>a) Con tarjeta de crédito o débito</b>
<b>b) Por medio de depósito o transferencia</b>
<b>c) Por medio de compra clic</b>
¿Por cuál medio le queda más cómodo?
<b>a) Con tarjeta de crédito o débito</b>
En este caso necesitaríamos los siguientes datos:
• Número de tarjeta y fecha de vencimiento.
• Nombre completo del titular de la tarjeta. (si no es el titular no se realiza el cobro).
• Número de cedula del titular.
• Fecha de nacimiento del titular.
• Si no es el titular, se debe de llamar al titular para solicitar el VB y que nos indique que personas están autorizadas a realizar pagos con la tarjeta del local y pasarle el dato al back office.
<b>b) Por medio de depósito o transferencia</b>
En este caso puede enviarnos la foto del comprobante sea por correo electrónico o WhatsApp,
¿Por dónde se le hace más fácil enviarlo?
I. <b>Correo electrónico:</b> Se le brinda el correo al cliente, se le indica el código PDV y se le solicita que en el correo adjunte el código y nombre del negocio y una vez que se recibe la información le confirmo al cliente por ese mismo medio.
II. <b>WhatsApp:</b> Se le brinda el número del canal de WhatsApp <b>7010 8841</b> y se le indica al cliente que, para brindarle un mejor servicio, debe pasar la imagen junto con el código PDV y nombre del negocio.
<b>c) Por medio de compra clic</b>
Le voy a hacer llegar un link del Bac San José en el cual usted podrá ingresar desde su celular o computadora y podrá realizar el pago colocando los datos de su tarjeta.
¿Por dónde se le hace más fácil que se lo envíe?
I. <b>Correo electrónico:</b> Se le pasa el dato al cliente solicitándole la confirmación de la aplicación del compra clic para hacer efectivo el pago.
II. <b>WhatsApp:</b> le indico al cliente que recibirá el link del número <b>7010 8841</b> y que por favor confirme por ese medio. Se le pasa, en la plantilla ya establecida, al encargado del canal de WhatsApp, el link con la solicitud del envío y aplicación del pago.

Continuación del cuadro anterior

<b>PASO 4:</b>
<b>Nota:</b> revisar el archivo de pedidos sugeridos, calendario FOCO y promociones.
Puedo ver que usted normalmente compra_____ (los primeros de la lista de pedido sugerido)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecimiento de dinámicas y promociones</li> <li>• Ofrecimiento de Innovaciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorías como: consejo de bandeos, colocación del producto, exhibiciones (doy soluciones)</li> </ul>
<b>PASO 5:</b>
Se realiza la propuesta de venta al cliente:
Ejemplo:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente tenemos una dinámica en los tropicales 350 ml, en todos los sabores; por la compra de 5 paquetes se le puede aplicar un 10% de descuento.</li> <li>• Adicional a eso, por la compra de un paquete de Pepsi 600 ml y una caja de frijoles Ducal Chub se le habilita un 10% de descuento en la Pepsi.</li> <li>• También estamos con el lanzamiento del nuevo tropical té negro kiwi manzana en 500 ml y 2.5 l con un 10% de descuento por precio de introducción.</li> </ul>
<b>Nota:</b> Se toma también la información de la solicitud del producto del cliente.
<b>PASO 6:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se confirma: el pedido, el monto, los descuentos, la próxima visita y llamada.</li> </ul>
Ejemplo:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Don Carlos, le confirmo su pedido el cual es: 2 cajas de tropical de 350ml, 1 caja de Jet 350., 6 unidades de Tropical Te de melocotón de 1 litro.</li> <li>• El monto total de su pedido es de: ₡20 721,28 colones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de cobro en caso de que el cliente sea de contado (revisar el protocolo de “cobro”)</li> <li>• Guardo el pedido y concluyo la llamada.</li> </ul>
<b>Cierre de la llamada:</b>
Muchas gracias por su tiempo, la próxima semana lo estará visitando el agente de ventas y lo estaremos llamando el día _____ (Indicar día). ¿Algo más en lo que le pueda ayudar _____? (Nombre del cliente). Un gusto atenderle, que pase un buen día, le atendió_____ hasta pronto.

**Nota:** Realizado por el Departamento de Televentas de FIFCO

Como se muestra en la Tabla 10 anterior, cada uno de los rubros del protocolo de llamadas está ejemplificado de manera que el asesor telefónico pueda tener una guía para realizar sus llamadas. La guía de llamada está compuesta de 7 pasos o etapas de la llamada, que buscan garantizar el correcto cumplimiento del protocolo.

Pese a que tienen estas herramientas, tanto el protocolo de llamadas como la guía de llamada o Script, actualmente no se tiene una estandarización en las llamadas que realizan los

asesores telefónicos, ya que no todos aplican dichos protocolos y no los aplican en todas las llamadas de manera regular, lo cual afecta directamente a la empresa y al Departamento de Televentas, tanto de manera económica, como en la imagen y el servicio al cliente.

### **Auditoría de llamadas.**

Para determinar el grado de cumplimiento del protocolo de llamada se realizaron evaluaciones o auditorías de las llamadas que hicieron los asesores telefónicos a los clientes durante los meses de mayo, junio y julio del año 2020.

Antes de determinar el tamaño de la muestra se hizo un análisis de todas las llamadas realizadas durante los meses de mayo, junio y julio del 2020, para determinar la composición de las llamadas y con base en esto determinar dónde se van a realizar las auditorías.

A continuación, en la Tabla 11 se muestra el detalle de la cantidad de llamadas de mayo, junio y julio 2020.

**Tabla 11 Histórico de llamadas**

Detalle	Mayo	Junio	Julio	Total
Total de llamadas	18 210	21 287	18 287	57 784
Ventas efectivas	3450	4136	3288	10 874
% de llamadas de venta	19%	19%	18%	19%

**Nota:** More Renauld Camareno

Como se muestra en la Tabla 11 anterior, de las 57 784 llamadas que se realizaron en esos 3 meses (mayo, junio y julio), 10 874 llamadas fueron ventas efectivas, lo que representa el 19% de las llamadas y el otro 81% de las llamadas fueron clientes que no se lograron localizar y clientes que se localizaron pero que no compraron. De ese 81%, 27 916 llamadas fueron de clientes que no se lograron localizar y 18 994 de clientes que no compraron.

A continuación, en la Tabla 12 se muestra las razones de rechazo o de no compra consolidado de mayo a julio.

**Tabla 12 Razones de no compra**

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Está lleno de producto	9362	49%
Facturas pendientes	8629	45%
Agente pasó	577	3%
No quiere Televenta	426	2%
Total	18 994	100%

**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Tabla 12 anterior, un 49% de las llamadas de no compra fueron porque el cliente está lleno de producto y la segunda razón más representativa es porque los clientes tienen facturas pendientes y no pagan, lo que representa el 45% de las llamadas sin compra.

Una vez realizado el análisis de llamadas se determinó calcular el tamaño de la muestra con la porción de llamadas que fueron de ventas efectivas, esto debido a que el protocolo de llamadas está enfocado en este tipo de llamadas y porque es en este tipo de llamadas que se da el mayor impacto para la compañía, a nivel de reprocesos y errores de facturación. Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó una fórmula para poblaciones finitas, ya que la auditoría se enfoca en una cantidad determinada de llamadas que fueron en meses anteriores a la auditoría (mayo, junio y julio 2020).

A continuación, en la Tabla 13 se muestra el cálculo de la muestra:

**Tabla 13 cálculo de muestra para auditar llamadas**

Detalle	Mayo	Junio	Julio
N (Ventas)	3450	4136	3288
Za (Confianza 95%)	1,96	1,96	1,96
P	0,5	0,5	0,5
Q	0,5	0,5	0,5
d (Error)	0,1	0,1	0,1
n (Tamaño muestra)	93	94	93

**Nota:** More Renault Camareno

En la Tabla 13 anterior se visualiza la población muestra de cada mes (N), en este caso las llamadas de venta, se utilizó un nivel de confianza del 95%, un p y q de 5% y un error de

pronóstico de 10%, lo que determinó una muestra de 93 llamadas para el mes de mayo, 94 llamadas para el mes de junio y 93 llamadas para el mes de julio, para un total de 280 auditorías.

Para escoger esas llamadas se descargaron todas las llamadas de venta del sistema de llamadas de los 3 meses y se colocaron en un Excel, ahí se aplicó un modelo aleatorio de selección por medio de la fórmula ALEATORIO.ENTRE, la cual selecciona los valores de manera aleatoria en un rango de datos. Este modelo de selección de llamadas permitió determinar también cuántas y cuáles llamadas se debían auditar a cada uno de los 9 asesores telefónicos.

A continuación, en la Tabla 14 se muestra la cantidad de llamadas a evaluar por asesor telefónico en cada mes.

**Tabla 14 Cantidad de llamadas a evaluar por asesor**

Detalle de asesor	Mayo	Junio	Julio	Total
Asesor Telefónico 1	10	28	5	43
Asesor Telefónico 2	10	12	14	36
Asesor Telefónico 3	9	14	9	32
Asesor Telefónico 4	12	9	15	36
Asesor Telefónico 5	12	6	15	33
Asesor Telefónico 6	7	8	9	24
Asesor Telefónico 7	11	5	9	25
Asesor Telefónico 8	12	8	11	31
Asesor Telefónico 9	10	4	6	20
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>94</b>	<b>93</b>	<b>280</b>

**Nota:** More Renauld Camareno

En la Tabla 14 anterior muestra la cantidad de llamadas que se evaluaron por asesor, por medio de un modelo aleatorio en Excel, donde cada uno de los asesores tenían la misma probabilidad estadística y representatividad de la población.

Una vez que se calculó el tamaño de la muestra y se seleccionaron las llamadas de manera aleatoria, se determinó el instrumento de medición para hacer las auditorías, en este caso se creó una hoja de recolección de datos. Para crear esa hoja de recolección de datos se usaron los rubros que componen el protocolo de llamada, el cual está compuesto por 20 ítems o rubros que deben de aplicar los asesores durante la llamada y que son importantes para la compañía.

Adicionalmente, se hizo una segmentación de los 20 ítems en 3 grupos, los cuales se segmentaron según el impacto que pueda representar cada ítem para la compañía, ya sea a nivel económico o legal, servicio al cliente y comercial o ventas.

A continuación, en la Tabla 15 se muestran los rubros que componen la hoja de recolección de datos y a que segmento pertenece cada ítem.

**Tabla 15 Rubros y segmentos de la hoja de recolección de datos**

#	Rubros	Segmento
1	Brindar la bienvenida	Servicio al cliente
2	Indicar que la llamada está siendo grabada	Económico o legal
3	Realizar preguntas y afirmaciones positivas para generar confianza	Servicio al cliente
4	Llamar al cliente por su nombre en la interacción	Servicio al cliente
5	Mantener atención durante la llamada.	Servicio al cliente
6	Empatizar con el cliente e interrumpir de forma correcta	Servicio al cliente
7	Tener un buen tono de voz, ritmo y lenguaje.	Servicio al cliente
8	Conocer el portafolio de productos	Comercial o ventas
9	Indagar al cliente sobre el pedido de la semana anterior	Comercial o ventas
10	Realizar consultas sobre el movimiento de producto	Comercial o ventas
11	Utilizar objeciones durante la llamada	Comercial o ventas
12	Informar al cliente que tiene facturas pendientes	Económico o legal
13	Ofrecer las distintas opciones de pago al cliente	Económico o legal
14	Solicitar la información necesaria para realizar el pago	Económico o legal
15	Hacer uso del pedido sugerido y/o ofrece productos adicionales	Comercial o ventas
16	Ofrecer dinámicas, promociones o innovaciones.	Comercial o ventas
17	Brindar y confirmar el pedido al cliente	Económico o legal
18	Brindar el monto del pedido y descuentos al cliente	Económico o legal
19	Informa rol de atención del agente de ventas y TLV.	Servicio al cliente
20	Cierre y despedida	Servicio al cliente

**Nota:** More Renault Camareno

En la Tabla 15 anterior se muestran los 20 ítems que componen el protocolo de llamadas que tiene actualmente el Departamento de Televenta y que deben aplicar los asesores telefónicos para garantizar un correcto proceso de atención de clientes. Según la segmentación, un 40% de los ítems pertenecen al grupo de impacto a nivel de servicio al cliente, un 30% al grupo de impacto económico o legal y el otro 30% pertenece al grupo de impacto comercial o ventas.

Con base en los 20 ítems se crea la siguiente hoja de recolección de datos, a la cual se le agrega un rubro más a evaluar y es para determinar si en la llamada hay algún error crítico de los que se mencionaron en el presente trabajo de investigación.

A continuación, en la Figura 11 se muestra la hoja de recolección de datos para la auditoría de llamadas.

**Figura 11 Hoja de recolección de datos**

Información General		HOJA DE RECOLECCIÓN DE DATOS Rubros a evaluar	
Fecha de la llamada	Nombre del Operador Telefonico		
Código de la llamada	Nombre del evaluador		
			Brindar la bienvenida
			Indicar que la llamada está siendo grabada
			Realizar preguntas y afirmaciones positivas para generar confianza
			Llamar al cliente por su nombre en la interacción
			Mantener atención durante la llamada.
			Empatizar con el cliente e interrumpir de forma correcta
			Tener un buen tono de voz, ritmo y lenguaje.
			Conocer el portafolio de productos
			Indagar al cliente sobre el pedido de la semana anterior
			Realizar consultas sobre el movimiento de producto
			Utilizar objeciones durante la llamada
			Informar al cliente que tiene facturas pendientes
			Ofrecer las distintas opciones de pago al cliente
			Solicitar la información necesaria para realizar el pago
			Hacer uso del pedido sugerido y/o ofrece productos adicionales
			Ofrecer dinámicas, promociones o innovaciones.
			Brindar y confirmar el pedido al cliente
		Brindar el monto del pedido y descuentos al cliente	
		Informa rol de atención del agente de ventas y TLV.	
		Cierre y despedida	
		Tiene errores críticos	

**Nota:** More Renault Camareno

La Figura 11 anterior muestra la hoja de recolección de datos que se utilizó para documentar la auditoría de las llamadas, la cual se va a utilizar para documentar las 280 llamadas que se auditaron.

Para realizar las evaluaciones se aplicó un método de escucha, donde se descargaron las llamadas, se escucharon y se llenaron los rubros de la hoja de evaluación, para determinar si el asesor telefónico cumplió con el rubro del protocolo en la hoja de evaluación, para esto se colocó un número “1” si lo cumplió y si no cumplió con el protocolo con un “0”.

### **Resultados de la auditoría de llamadas.**

A continuación, en la Tabla 16 se muestran los resultados obtenidos en las auditorías.

**Tabla 16 Resumen de auditoría de llamadas**

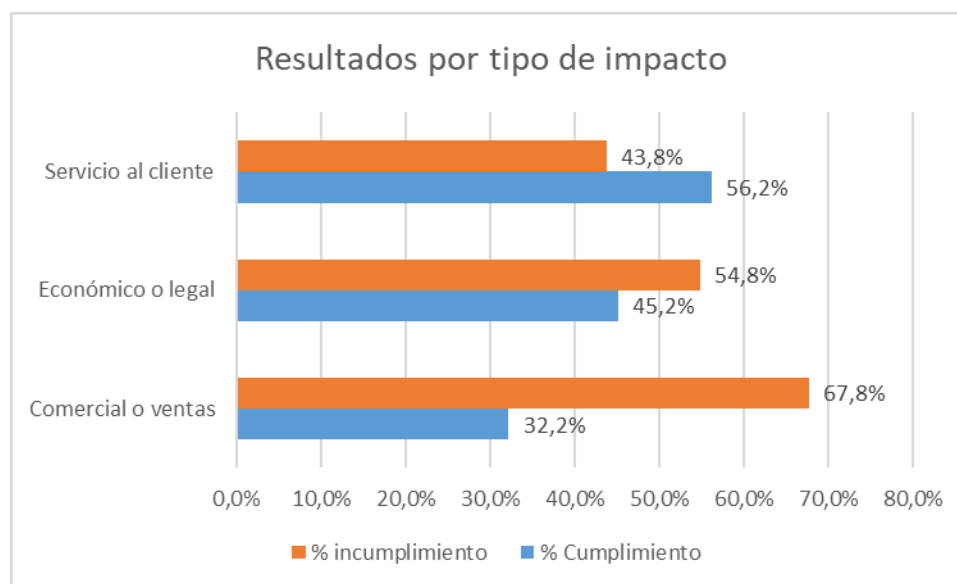
Rubros evaluados	Cumple	No cumple	Total
Brindar la bienvenida	177	103	280
Indicar que la llamada está siendo grabada	44	236	280
Realizar preguntas y afirmaciones positivas para generar confianza	145	135	280
Llamar al cliente por su nombre en la interacción	95	185	280
Mantener atención durante la llamada.	201	79	280
Empatizar con el cliente e interrumpir de forma correcta	272	8	280
Tener un buen tono de voz, ritmo y lenguaje.	280	0	280
Conocer el portafolio de productos	279	1	280
Indagar al cliente sobre el pedido de la semana anterior	19	261	280
Realizar consultas sobre el movimiento de producto	15	265	280
Utilizar objeciones durante la llamada	28	252	280
Informar al cliente que tiene facturas pendientes	116	164	280
Ofrecer las distintas opciones de pago al cliente	105	175	280
Solicitar la información necesaria para realizar el pago	256	24	280
Hacer uso del pedido sugerido y/o ofrece productos adicionales	135	145	280
Ofrecer dinámicas, promociones o innovaciones.	65	215	280
Brindar y confirmar el pedido al cliente	171	109	280
Brindar el monto del pedido y descuentos al cliente	67	213	280
Informa rol de atención del agente de ventas y TLV.	84	196	280
Cierre y despedida	5	275	280
Tiene errores críticos	238	42	280

**Nota:** More Renault Camareno

En la Tabla 16 anterior se muestran los resultados obtenidos de las auditorías de las llamadas que realizaron los asesores telefónicos. Con base en esta información se realizaron los análisis de resultados.

A continuación, en la Figura 12 se muestran los resultados por tipo de impacto o segmento.

**Figura 12 Resultado de la auditoría por segmento**



**Nota:** More Renault Camareno

**Tabla 17 Resultado de la auditoría por segmento**

Segmento según impacto	Cumple	No cumple	Total	% Cumplimiento	% incumplimiento
Comercial o ventas	541	1139	1680	32,2%	67,8%
Económico o legal	759	921	1680	45,2%	54,8%
Servicio al cliente	1259	981	2240	56,2%	43,8%
<b>Total</b>	<b>2559</b>	<b>3041</b>	<b>5600</b>	<b>45,7%</b>	<b>54,3%</b>

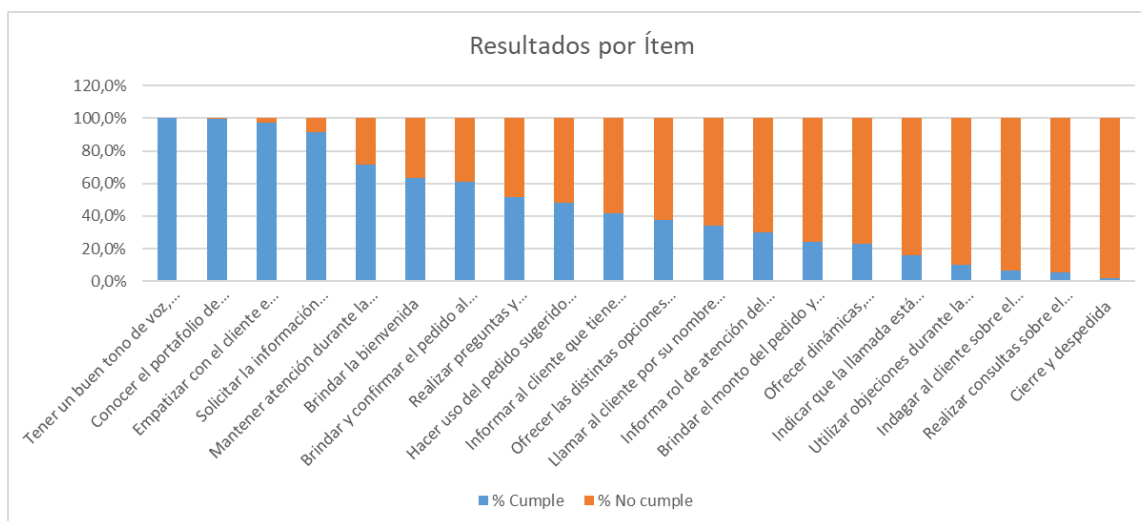
**Nota:** More Renault Camareno

En la Figura 12 anterior y con base en los datos de la Tabla 17, se muestra el resultado de las auditorías por tipo de impacto o segmento, a nivel general el cumplimiento de los rubros del protocolo de llamada es de apenas un 45,7%, la categoría con menor cumplimiento es “comercial o ventas”, con apenas un 32,2% de cumplimiento de los protocolos, seguido de

“económico o legal”, con un 45,2% de cumplimiento y por último “servicio al cliente”, con un 56,2%, siendo el segmento con mayor cumplimiento.

A continuación, en la Figura 13 se muestran los resultados obtenidos por cada rubro.

**Figura 13 Resultado de la auditoría por rubro**



**Nota:** More Renault Camareno

**Tabla 18 Resultado de la auditoría por rubro**

Rubros evaluados	% Cumplimiento	% Incumplimiento
Tener un buen tono de voz, ritmo y lenguaje.	100,0%	0,0%
Conocer el portafolio de productos	99,6%	0,4%
Empatizar con el cliente e interrumpir de forma correcta	97,1%	2,9%
Solicitar la información necesaria para realizar el pago	91,4%	8,6%
Mantener atención durante la llamada.	71,8%	28,2%
Brindar la bienvenida	63,2%	36,8%
Brindar y confirmar el pedido al cliente	61,1%	38,9%
Realizar preguntas y afirmaciones positivas para generar confianza	51,8%	48,2%
Hacer uso del pedido sugerido y/o ofrece productos adicionales	48,2%	51,8%
Informar al cliente que tiene facturas pendientes	41,4%	58,6%
Ofrecer las distintas opciones de pago al cliente	37,5%	62,5%
Llamar al cliente por su nombre en la interacción	33,9%	66,1%
Informa rol de atención del agente de ventas y TLV.	30,0%	70,0%
Brindar el monto del pedido y descuentos al cliente	23,9%	76,1%
Ofrecer dinámicas, promociones o innovaciones.	23,2%	76,8%
Indicar que la llamada está siendo grabada	15,7%	84,3%
Utilizar objeciones durante la llamada	10,0%	90,0%
Indagar al cliente sobre el pedido de la semana anterior	6,8%	93,2%
Realizar consultas sobre el movimiento de producto	5,4%	94,6%
Cierre y despedida	1,8%	98,2%

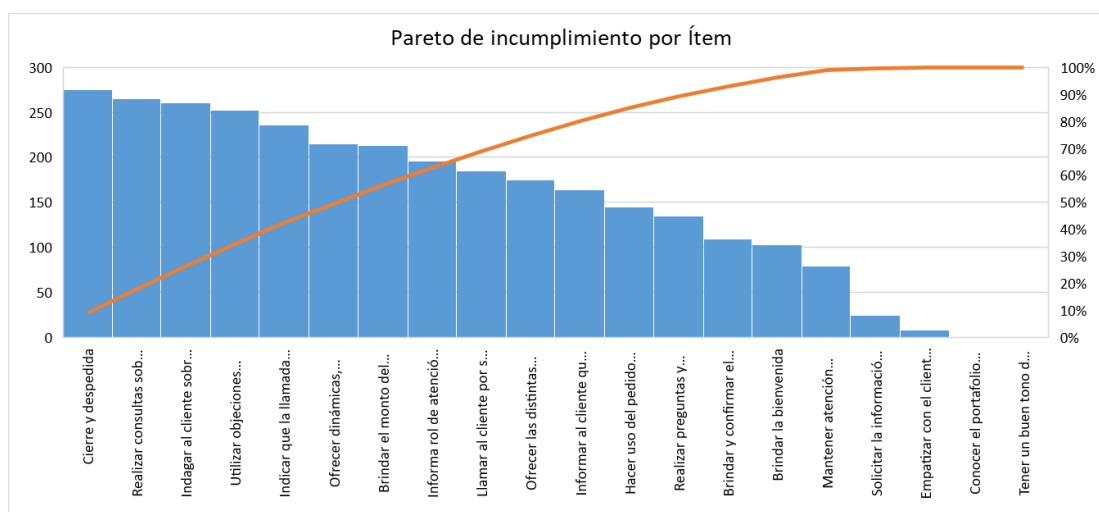
**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Figura 13 anterior y con base en los resultados de la Tabla 18 **Nota: More Renault Camareno**

Tabla 18, el ítem con mejor cumplimiento en las evaluaciones realizadas fue “Tener un buen tono de voz, ritmo y lenguaje”, con un cumplimiento del 100% y el que menor cumplimiento tuvo fue “cierre y despedida” con apenas un 1,8% de cumplimiento.

A continuación, en la Figura 14 se muestra un Pareto de los incumplimientos.

**Figura 14 Pareto de incumplimientos por rubro**



**Nota: More Renault Camareno**

**Tabla 19 Incumplimientos por rubro**

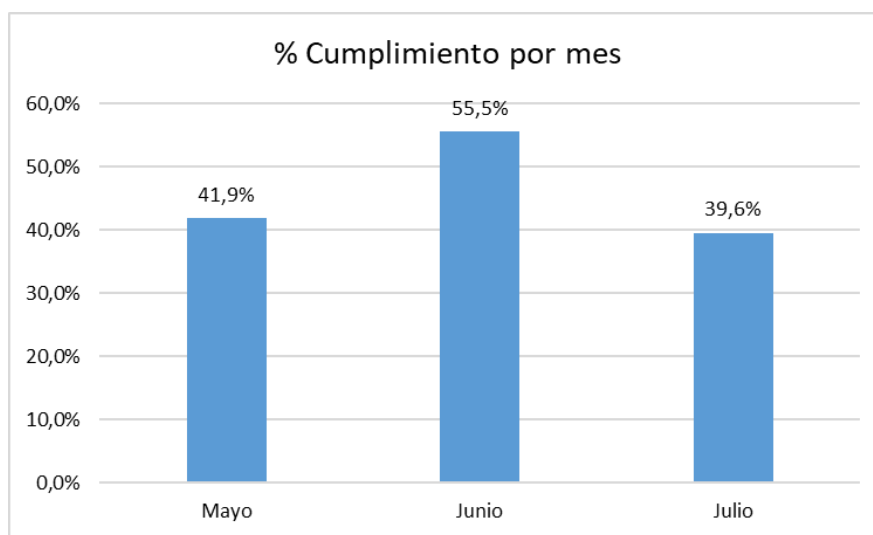
#	Rubros evaluados	Incumplimiento	Peso
1	Cierre y despedida	275	9,0%
2	Realizar consultas sobre el movimiento de producto	265	8,7%
3	Indagar al cliente sobre el pedido de la semana anterior	261	8,6%
4	Utilizar objeciones durante la llamada	252	8,3%
5	Indicar que la llamada está siendo grabada	236	7,8%
6	Ofrecer dinámicas, promociones o innovaciones.	215	7,1%
7	Brindar el monto del pedido y descuentos al cliente	213	7,0%
8	Informa rol de atención del agente de ventas y TLV.	196	6,4%
9	Llamar al cliente por su nombre en la interacción	185	6,1%
10	Ofrecer las distintas opciones de pago al cliente	175	5,8%
11	Informar al cliente que tiene facturas pendientes	164	5,4%
12	Hacer uso del pedido sugerido y/o ofrece productos adicionales	145	4,8%
13	Realizar preguntas y afirmaciones positivas para generar confianza	135	4,4%
14	Brindar y confirmar el pedido al cliente	109	3,6%
15	Brindar la bienvenida	103	3,4%
16	Mantener atención durante la llamada.	79	2,6%
17	Solicitar la información necesaria para realizar el pago	24	0,8%
18	Empatizar con el cliente e interrumpir de forma correcta	8	0,3%
19	Conocer el portafolio de productos	1	0,0%
20	Tener un buen tono de voz, ritmo y lenguaje.	0	0,0%
Total		3041	100,0%

**Nota:** More Renauld Camareno

La Figura 14 anterior y con base en los datos de la Tabla 19, muestra los rubros que mayor impacto están generando por incumplimiento, de los 20 rubros a evaluar 11 representan el 80% de los incumplimientos. Si se analizan esos 11 rubros en segmentos o categorías, se ve que el segmento con mayor incumplimiento es “comercial o ventas” con un 37,5% de incumplimiento; seguido de “servicio al cliente” con un 32,3% de incumplimiento; y por último “económico o legal” con un 30,3% de incumplimiento; lo que quiere decir que la empresa se puede ver afectada a nivel económico por reprocesos, errores de facturación, problemas legales o se puede ver impactada a nivel comercial por vender menos productos o producto menos rentables, así como a nivel de imagen y servicio al cliente.

A continuación, en la Figura 15 se detalla el cumplimiento de los protocolos por mes.

**Figura 15 Cumplimiento de protocolo por mes**



**Nota:** More Renauld Camareno

**Tabla 20 Cumplimiento de protocolo por mes**

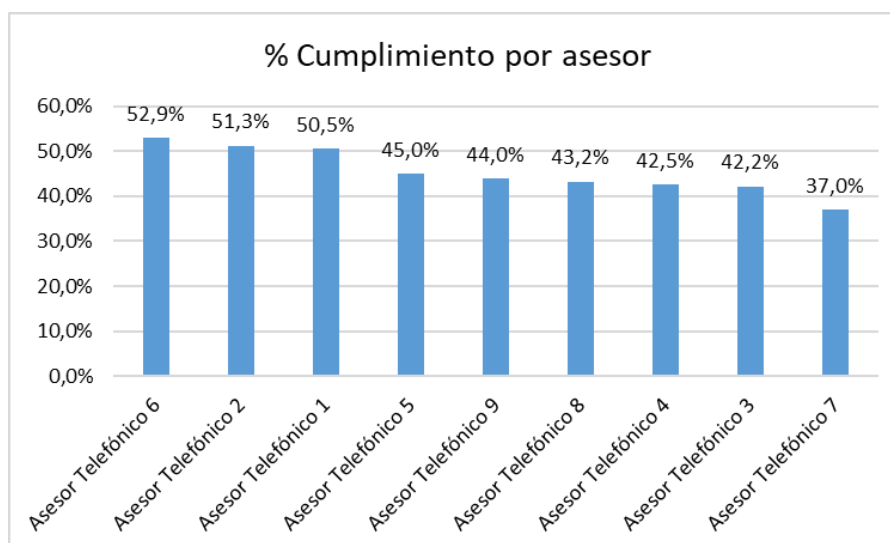
Mes	Evaluaciones	Rubros evaluados	Rubros que cumplió	% Cumplimiento
Mayo	93	1860	779	41,9%
Junio	94	1880	1044	55,5%
Julio	93	1860	736	39,6%
Total	280	5600	2559	45,7%

**Nota:** More Renauld Camareno

En la Figura 15 anterior y con base en los datos de la Tabla 20, se muestra el detalle de cumplimiento de los protocolos en los meses de mayo, junio y julio, como se puede ver el mes con mejor cumplimiento de los protocolos es junio con un 55,5%; le sigue mayo con un 41,9% de cumplimiento; y por último julio con apenas un 39,6% de cumplimiento de los protocolos. En términos generales el cumplimiento de los protocolos en todos los meses fue bastante bajo, con un cumplimiento general de apenas un 45,7%.

A continuación, en la Figura 16 se muestra el porcentaje de cumplimiento por asesor telefónico.

**Figura 16 Cumplimiento del protocolo por asesor**



**Nota:** More Renauld Camareno

**Tabla 21 Cumplimiento del protocolo por asesor**

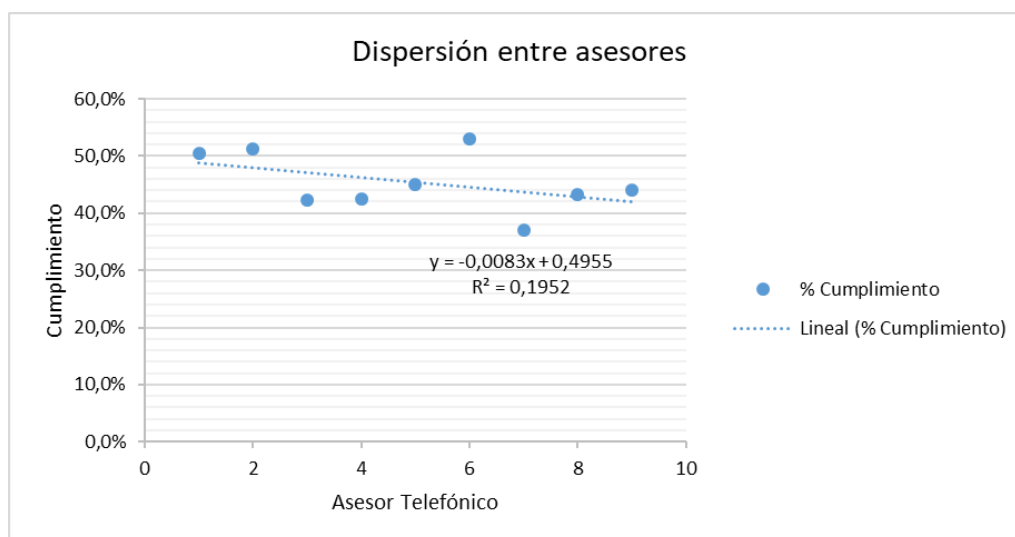
Número de asesor	Evaluaciones	Rubros evaluados	Rubros que cumplió	% Cumplimiento
Asesor Telefónico 1	43	860	434	50,5%
Asesor Telefónico 2	36	720	369	51,3%
Asesor Telefónico 3	32	640	270	42,2%
Asesor Telefónico 4	36	720	306	42,5%
Asesor Telefónico 5	33	660	297	45,0%
Asesor Telefónico 6	24	480	254	52,9%
Asesor Telefónico 7	25	500	185	37,0%
Asesor Telefónico 8	31	620	268	43,2%
Asesor Telefónico 9	20	400	176	44,0%
<b>Total</b>	<b>280</b>	<b>5600</b>	<b>2559</b>	<b>45,7%</b>

**Nota:** More Renauld Camareno

En la Figura 16 anterior y con base en los datos de la Tabla 21, se muestra el cumplimiento por asesor, como se ve el asesor con mejor cumplimiento de protocolos es el asesor número 6, con un cumplimiento del 52,9% y el asesor con menor cumplimiento de los protocolos es el asesor número 7 con apenas un 37,0% de cumplimiento. En términos generales se puede ver que hay una diferencia significativa de un asesor a otro, lo que quiere decir que no hay una estandarización en la aplicación de los protocolos de atención y un incumplimiento del protocolo significativo a nivel general.

A continuación, en la Figura 17 se muestra una gráfica de dispersión de los asesores.

**Figura 17** Dispersión de cumplimiento por asesor



**Nota:** More Renauld Camareno

**Tabla 22** Cumplimiento del protocolo por asesor

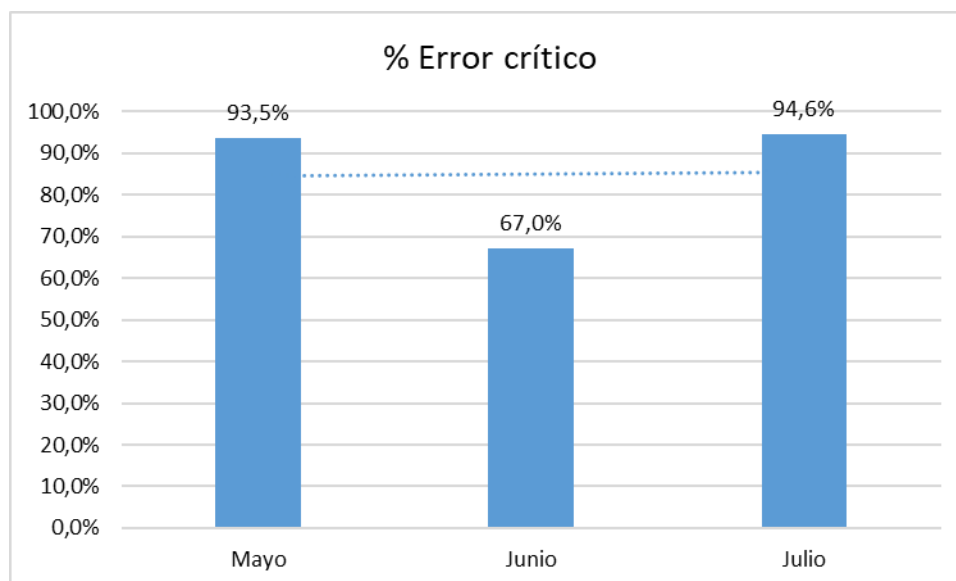
Número de asesor	% Cumplimiento
Asesor Telefónico 1	50,5%
Asesor Telefónico 2	51,3%
Asesor Telefónico 3	42,2%
Asesor Telefónico 4	42,5%
Asesor Telefónico 5	45,0%
Asesor Telefónico 6	52,9%
Asesor Telefónico 7	37,0%
Asesor Telefónico 8	43,2%
Asesor Telefónico 9	44,0%

**Nota:** More Renauld Camareno

Como se muestra en la Figura 17 anterior y con base en los datos de la Tabla 22, hay una alta dispersión entre los asesores telefónicos a nivel de cumplimiento de protocolos, mostrando una alta varianza entre los datos, lo que refuerza el hecho de que no hay una estandarización en el cumplimiento o aplicación de los protocolos en las llamadas.

A continuación, en la Figura 18 se muestra el detalle de los errores críticos por mes.

**Figura 18 Errores críticos por mes**



**Nota:** More Renauld Camareno

**Tabla 23 Errores críticos por mes**

Mes	Evaluaciones	Errores críticos	% Error crítico
Mayo	93	87	93,5%
Junio	94	63	67,0%
Julio	93	88	94,6%
<b>Total</b>	<b>280</b>	<b>238</b>	<b>85,0%</b>

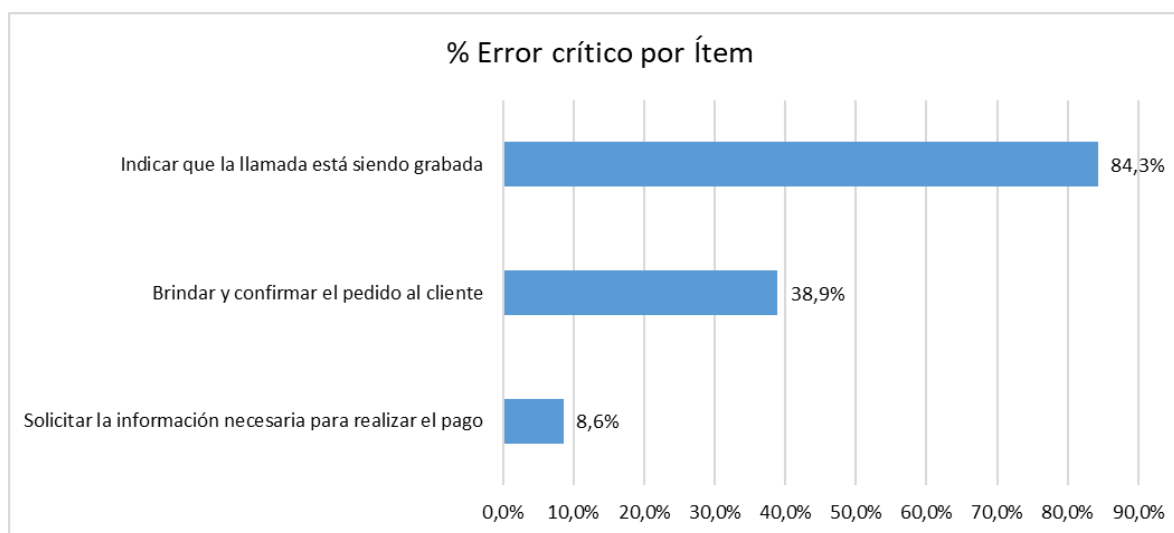
**Nota:** More Renauld Camareno

Como se muestra en la Figura 18 anterior y con base en los datos de la Tabla 23, en el 85,0% de las evaluaciones se encontraron por lo menos 1 error crítico; el mes con mayor índice de error crítico fue julio con un 94,6%; seguido de mayo con un 93,5% de error crítico; y por

último junio con el menor porcentaje de error crítico, con un 67,0%. Aunque junio presenta un menor índice de error crítico, en términos generales hay una gran cantidad de errores críticos en las llamadas evaluadas, lo que puede generar un impacto significativo para la compañía.

A continuación, en la Figura 19 se muestra el detalle de los principales errores críticos.

**Figura 19 Errores críticos por rubro**



**Nota:** More Renault Camareno

**Tabla 24 Errores críticos por rubro**

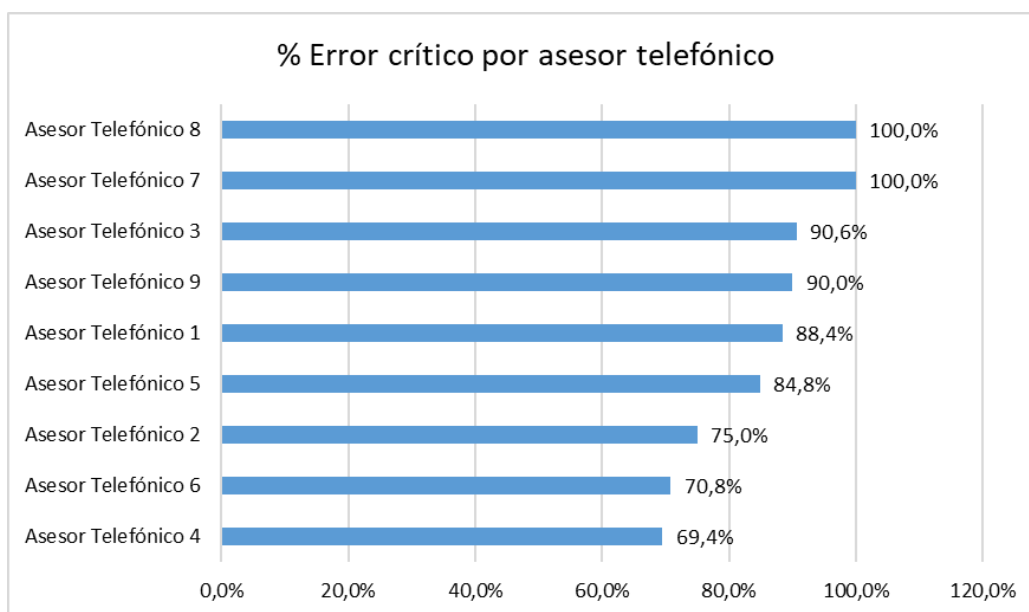
Error crítico	Error crítico	Total evaluaciones	% Error crítico
Indicar que la llamada está siendo grabada	236	280	84,3%
Brindar y confirmar el pedido al cliente	109	280	38,9%
Solicitar la información necesaria para realizar el pago	24	280	8,6%

**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Figura 19 anterior y con base en los resultados de la Tabla 24, el principal error crítico que se está presentando es no indicar que la llamada está siendo grabada con un 84,3%; el que le sigue es confirmar el pedido, el cual no se cumplió en el 38,9% de las evaluaciones; y por último “solicitar información necesaria para realizar el pago”, el cual no se cumplió en el 8,6% de las evaluaciones. En términos generales, los errores críticos pesan el 12,1% de todos los incumplimientos.

A continuación, en la Figura 20 se detallan los errores críticos por asesor telefónico.

**Figura 20 Errores críticos por asesor**



**Nota:** More Renault Camareno

**Tabla 25 Errores críticos por asesor**

Número de asesor	Evaluaciones	Errores críticos	% Error crítico
Asesor Telefónico 1	43	38	88,4%
Asesor Telefónico 2	36	27	75,0%
Asesor Telefónico 3	32	29	90,6%
Asesor Telefónico 4	36	25	69,4%
Asesor Telefónico 5	33	28	84,8%
Asesor Telefónico 6	24	17	70,8%
Asesor Telefónico 7	25	25	100,0%
Asesor Telefónico 8	31	31	100,0%
Asesor Telefónico 9	20	18	90,0%
<b>Total</b>	<b>280</b>	<b>238</b>	<b>85,0%</b>

**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Figura 20 anterior y con base en los resultados de la Tabla 25, los asesores con mayor índice de error crítico fueron el asesor 8 y 7 con un 100% de error crítico, lo que quiere decir que en todas las llamadas que se les evaluaron tuvieron al menos 1 error crítico. Por otro lado, los asesores con menor índice de error crítico fueron el asesor 6 con un

70,8% y por último el asesor 4 con un 69,4%. En términos generales se puede ver que todos tienen un alto índice de error crítico.

### **Encuesta a los asesores telefónicos.**

Adicionalmente se le realizó una encuesta a cada uno de los asesores telefónicos, para determinar desde su opinión cuál es la razón por la que no aplican el protocolo de manera estandarizada.

Para ello se elaboró una encuesta cerrada de 6 preguntas, la encuesta se creó en un Google Form (Digital) y fue aplicada a los 9 asesores de manera anónima para evitar un sesgo en las respuestas.

A continuación, en la Tabla 26 se muestra el detalle de la encuesta que se realizó.

**Tabla 26 Encuesta de protocolos para asesores telefónicos**

<b>Encuesta de protocolos para asesores telefónicos</b>	
Pregunta 1	¿Usted conoce los protocolos de llamada actuales del departamento de Televentas de FIFCO?
Opciones de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>· SI</li> <li>· NO</li> </ul>
Pregunta 2	¿Porque considera usted que existen esos protocolos de llamada?
Opciones de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Porque todas las áreas de Televenta deben tenerlos</li> <li>· Porque permiten estandarizar los procesos de atención</li> <li>· Porque los jefes del departamento los crearon</li> </ul>
Pregunta 3	¿Para usted que tan importantes son esos protocolos?
Opciones de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sin importancia</li> <li>· De poca importancia</li> <li>· Moderadamente importantes</li> <li>· Importantes</li> <li>· Muy importantes</li> </ul>
Pregunta 4	¿Con cuál regularidad considera usted que se aplican los protocolos establecidos para las llamadas?
Opciones de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Nunca</li> <li>· Raramente</li> <li>· Ocasionalmente</li> <li>· Frecuentemente</li> <li>· Siempre</li> </ul>
Pregunta 5	¿Porque considera usted que un protocolo no se aplique durante la llamada?
Opciones de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Falta de interés</li> <li>· Desconocimiento de los protocolos</li> <li>· Dificiles de aplicar</li> <li>· Porque no se evalúan</li> </ul>
Pregunta 6	¿Cómo cree usted que mejoraría el cumplimiento de los protocolos?
Opciones de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Si se evaluaran y tuviera retroalimentación</li> <li>· Si los conociera bien</li> <li>· Si tuviera más interés</li> </ul>

**Nota:** More Renauld Camareno

Como se muestra en la Tabla 26 anterior, la encuesta estaba compuesta por 6 preguntas cerradas, las cuales eran de selección única y se aplicaron a los 9 asesores telefónicos de manera anónima.

A continuación, en la Figura 21 se detalla la encuesta de manera digital en el Google Form.

**Figura 21 Encuesta para asesores en digital**

The image shows a digital survey form titled "VENTAS". At the top, there are two tabs: "Preguntas" (Questions) and "Respuestas" (Responses). The survey consists of six multiple-choice questions, each with a dropdown menu for selecting an answer. The questions are:

1. ¿Por qué considera usted que existen esos protocolos de llamada?  
de llamada actuales del departamento de Televentas de FIFCO?
2. ¿Porque considera usted que existen esos protocolos de llamada?
3. ¿Para usted que tan importantes son esos protocolos?
4. ¿Con cuál regularidad considera usted que se aplican los protocolos establecidos para las llamadas?
5. ¿Porque considera usted que un protocolo no se aplique durante la llamada?
6. ¿Cómo cree usted que mejoraría el cumplimiento de los protocolos?

At the bottom of the form, there is a blue button with a plus sign and the text "Agregar nuevo" (Add new).

**Nota:** More Renauld Camareno

Como se muestra en la Figura 21, la encuesta se configuró de manera digital por medio de un Google Form, lo que facilitó la tabulación y el proceso de llenado por parte de los asesores

telefónicos, ya que solamente se les hizo llegar el link para que la pudieran realizar y tener las respuestas de manera inmediata.

### **Resultados de la encuesta para asesores telefónicos.**

A continuación, en la Tabla 27 se detallan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los asesores telefónicos, específicamente en la pregunta 1.

**Tabla 27 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 1**

Pregunta 1	¿Usted conoce los protocolos de llamada actuales del departamento de Televentas de FIFCO?
Respuesta	SI
Respuesta	SI
Respuesta	SI
Respuesta	SI
Respuesta	SI
Respuesta	SI
Respuesta	SI
Respuesta	SI
Respuesta	SI

**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Tabla 27 anterior, el 100% de los asesores telefónicos conocen los protocolos de atención que tiene el Departamento de Televentas de FIFCO.

A continuación, en la Tabla 28 se detallan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los asesores telefónicos, específicamente en la pregunta 2.

**Tabla 28 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 2**

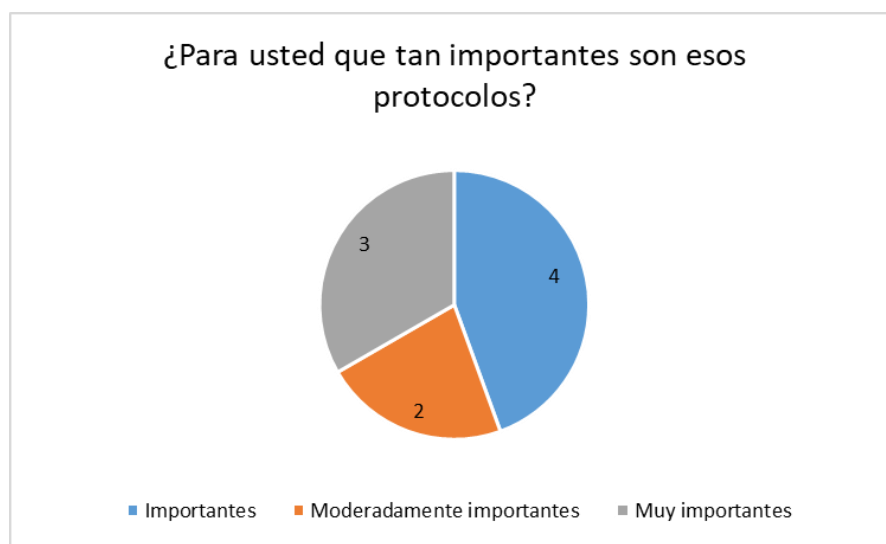
Pregunta 2	¿Porque considera usted que existen esos protocolos de llamada?
Respuesta 1	Porque permiten estandarizar los procesos de atención
Respuesta 2	Porque permiten estandarizar los procesos de atención
Respuesta 3	Porque permiten estandarizar los procesos de atención
Respuesta 4	Porque permiten estandarizar los procesos de atención
Respuesta 5	Porque permiten estandarizar los procesos de atención
Respuesta 6	Porque permiten estandarizar los procesos de atención
Respuesta 7	Porque permiten estandarizar los procesos de atención
Respuesta 8	Porque permiten estandarizar los procesos de atención
Respuesta 9	Porque permiten estandarizar los procesos de atención

**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Tabla 28 anterior, el 100% de los asesores indicaron que los protocolos existen para estandarizar los procesos de atención.

A continuación, en la Figura 22 se detallan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los asesores telefónicos, específicamente en la pregunta 3.

**Figura 22 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 3.**



**Nota:** More Renauld Camareno

**Tabla 29 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 3.**

Pregunta 3	¿Para usted que tan importantes son esos protocolos?
Respuesta 1	Moderadamente importantes
Respuesta 2	Importantes
Respuesta 3	Importantes
Respuesta 4	Muy importantes
Respuesta 5	Importantes
Respuesta 6	Moderadamente importantes
Respuesta 7	Muy importantes
Respuesta 8	Muy importantes
Respuesta 9	Importantes

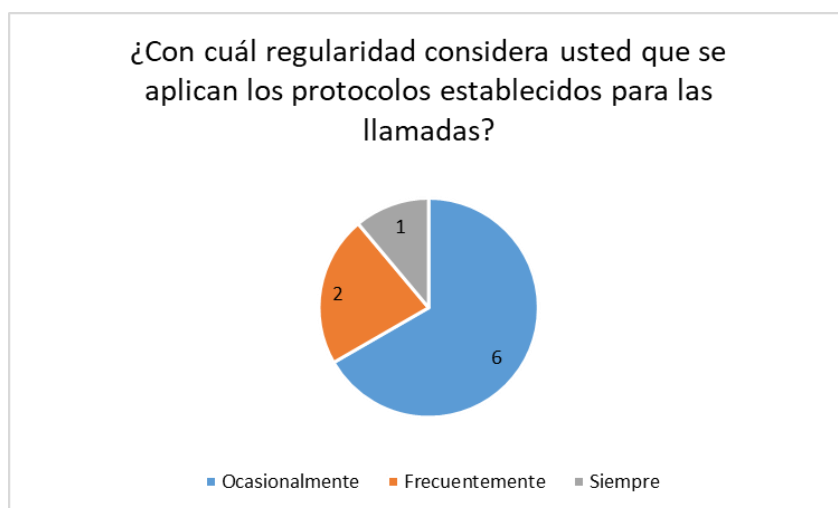
**Nota:** More Renauld Camareno

Como se muestra en la Figura 22 anterior y con base en los datos de la Tabla 29, 4 de los 9 asesores indicaron que los protocolos son “importantes”, lo que representa el 44,4% de las razones, otro 22,2% “moderadamente importantes” y el 33,3% restante indicaron que son “muy

importantes”. En términos generales se puede ver que el 100% de los asesores son conscientes en que el protocolo de llamada le genera valor a su proceso de atención.

A continuación, en la Figura 23 se detallan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los asesores telefónicos, específicamente en la pregunta 4.

**Figura 23 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 4**



**Nota:** More Renault Camareno

**Tabla 30 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 4.**

Pregunta 4	¿Con cuál regularidad considera usted que se aplican los protocolos establecidos para las llamadas?
Respuesta 1	Ocasionalmente
Respuesta 2	Ocasionalmente
Respuesta 3	Siempre
Respuesta 4	Ocasionalmente
Respuesta 5	Frecuentemente
Respuesta 6	Ocasionalmente
Respuesta 7	Ocasionalmente
Respuesta 8	Ocasionalmente
Respuesta 9	Frecuentemente

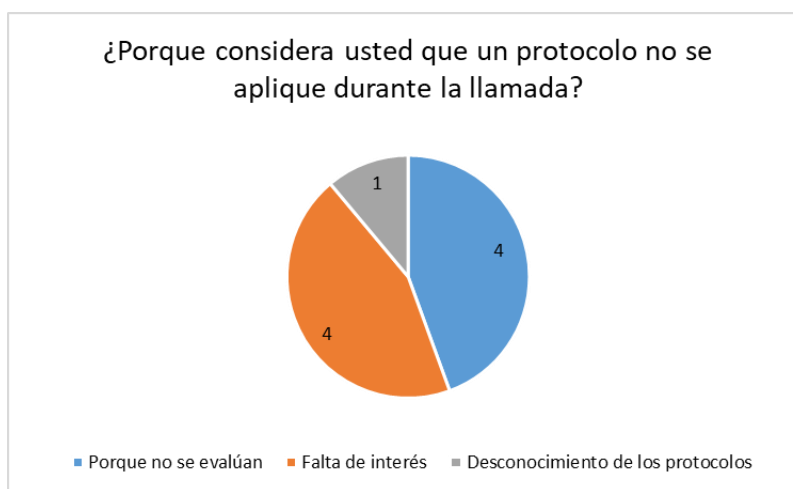
**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Figura 23 anterior y con base en los resultados de la Tabla 30, el 66,7% de los asesores considera que los protocolos se aplican “ocasionalmente”; un 22,2%

indicaron que se aplican “frecuentemente”; y apenas un 11,1% indicó que “siempre” se aplican. Lo que una vez más demuestra que no hay una estandarización por parte de los asesores en la aplicación del protocolo de llamadas.

A continuación, en la Figura 24 se detallan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los asesores telefónicos, específicamente en la pregunta 5.

**Figura 24 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 5.**



**Nota:** More Renauld Camareno

**Tabla 31 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 5**

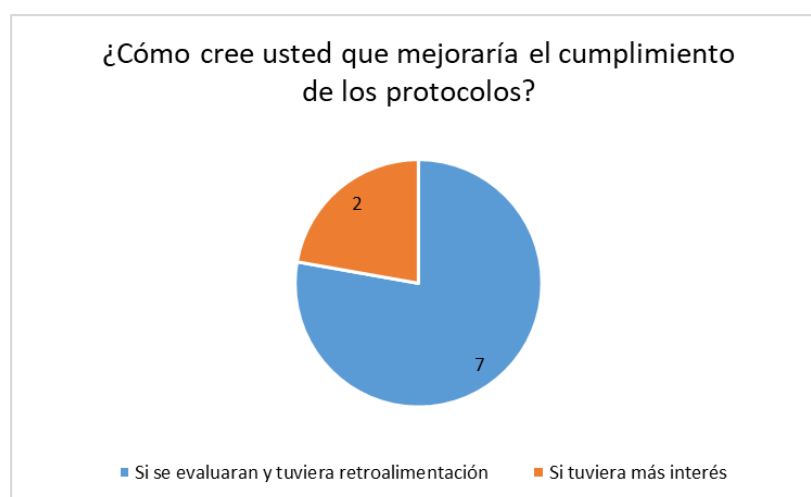
Pregunta 5	¿Porque considera usted que un protocolo no se aplique durante la llamada?
Respuesta 1	Falta de interés
Respuesta 2	Falta de interés
Respuesta 3	Desconocimiento de los protocolos
Respuesta 4	Porque no se evalúan
Respuesta 5	Porque no se evalúan
Respuesta 6	Porque no se evalúan
Respuesta 7	Porque no se evalúan
Respuesta 8	Falta de interés
Respuesta 9	Falta de interés

**Nota:** More Renauld Camareno

Como se muestra en la Figura 24 anterior y con base en los resultados de la Tabla 31, el 44,4% de los asesores telefónicos indicó que los protocolos no se aplican “porque no se evalúan”; otro 44,4% indicó que no se aplican por “falta de interés”; y el otro 11,1% indicó que no se aplican por “desconocimiento de los protocolos”. Lo que quiere decir que si los protocolos se auditaran o evaluaran podría generar un mayor interés por parte de los asesores en aplicarlos en todas las llamadas.

A continuación, en la Figura 25 se detallan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los asesores telefónicos, específicamente en la pregunta 6.

**Figura 25 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 6**



**Nota:** More Renault Camareno

**Tabla 32 Resultados de la encuesta de asesores, pregunta 6.**

Pregunta 6	¿Cómo cree usted que mejoraría el cumplimiento de los protocolos?
Respuesta 1	Si tuviera más interés
Respuesta 2	Si se evaluaran y tuviera retroalimentación
Respuesta 3	Si se evaluaran y tuviera retroalimentación
Respuesta 4	Si se evaluaran y tuviera retroalimentación
Respuesta 5	Si se evaluaran y tuviera retroalimentación
Respuesta 6	Si se evaluaran y tuviera retroalimentación
Respuesta 7	Si se evaluaran y tuviera retroalimentación
Respuesta 8	Si tuviera más interés
Respuesta 9	Si se evaluaran y tuviera retroalimentación

**Nota:** More Renault Camareno

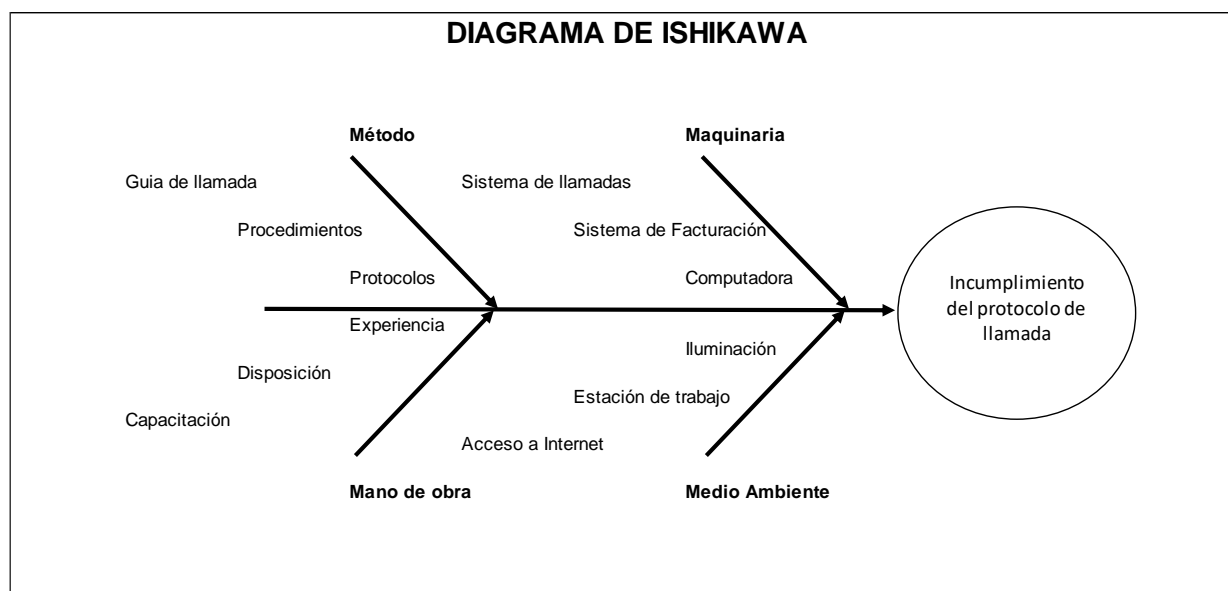
Como se muestra en la Figura 25 anterior y con base en los datos de Tabla 32, el 77,8% de los asesores indicaron que la aplicación de los protocolos mejoraría “si se evaluaran y tuviera retroalimentación”, lo que refuerza la gráfica de la pregunta 5. El otro 22,2% indicó que mejoraría “si tuviera más interés”.

### Diagrama de Ishikawa o Causa y Efecto.

Para determinar cuáles son las posibles causas del incumplimiento del protocolo de llamada se realizó un “Diagrama de Ishikawa” o también conocido como “Diagrama de causa y efecto”, para realizarlo se utilizaron las 4M (Maquinaria, Método, Mano de obra y Medio).

A continuación, en la Figura 26 se muestra el Diagrama de Ishikawa.

**Figura 26 Diagrama de Ishikawa**



**Nota:** More Renauld Camareno

Como se muestra en la Figura 26 diagrama de causa y efecto, desde el método se identifican factores que influyen en el correcto cumplimiento del protocolo de llamada, como lo es una correcta guía de llamada, procedimientos bien establecidos y el conocimiento de los protocolos son parte fundamental para estandarizar el servicio que se brinda, pese a que actualmente sí existen estos métodos, no hay una correcta aplicación de los mismos, de una manera estándar en todos los operadores telefónicos.

En cuanto a la mano de obra, se identifican causas como lo son la falta de experiencia, ya que no todos los operadores tienen la misma experiencia realizando llamadas y especialmente en ventas. Por otro lado, el factor disposición es algo que está impactando en la falta de cumplimiento, esto se puede corroborar en la encuesta que se realizó a los operadores telefónicos. Otro factor relevante es la capacitación, esto para garantizar que todos los operadores cuenten con el mismo nivel de conocimiento de los procesos y desarrollar sus capacidades, la cual no se está realizando actualmente.

A nivel de medio ambiente se identificaron factores externos como lo son la iluminación del área de trabajo, la estación de trabajo o cubículo, ya que el mismo debe contar con las condiciones necesarias y hay ocasiones en las que estos fallan. Por último, el acceso o conexión a internet, en este factor es importante garantizar que no tengan problemas de conexión, hay ocasiones en las que no hay buena conexión de internet y el trabajo de los operadores se ve interrumpido o limitado.

La maquinaria o sistemas es un factor importante, en el cual se identificaron factores como el sistema que actualmente utilizan para facturar los pedidos, el cual se llama SAP y es lento en cuanto a la navegación de las diferentes pantallas que contiene. Por otro lado, se identifica el sistema de llamadas, este se encarga de administrar las llamadas y si este sistema falla los operadores no pueden llamar a los clientes. Por último los equipos de cómputo, los cuales necesitan tener las características necesarias o capacidad de soportar todos los sistemas que utilizan.

### **Encuesta para clientes (Net Promoter Score).**

Con el objetivo de determinar el grado de satisfacción del cliente con el servicio de Televentas y determinar si hay un impacto por el incumplimiento del protocolo de llamadas, se procedió a realizar encuestas a los clientes más relevantes para el canal de Televentas. Para realizar las encuestas se utilizó la metodología NPS, la cual permite medir la satisfacción del cliente por medio de una pregunta, en este caso se utilizó la pregunta, ¿Qué tan satisfecho está con el servicio de Televentas? Para calcular la muestra se utilizaron las ventas, aplicando un diagrama de Pareto, se determinó cuáles son los clientes que representan el 80% de las ventas.

A continuación, en la Tabla 33 se muestra el resultado del Pareto para la selección de los clientes de la encuesta.

**Tabla 33 Selección de clientes para encuesta NPS**

Detalle	Ventas	Cantidad de clientes	Peso de clientes	Peso de ventas
Para encuesta	360 967	181	5%	80,0%
No encuesta	90 258	3415	95%	20,0%
Total	451 225	3596	100%	100,0%

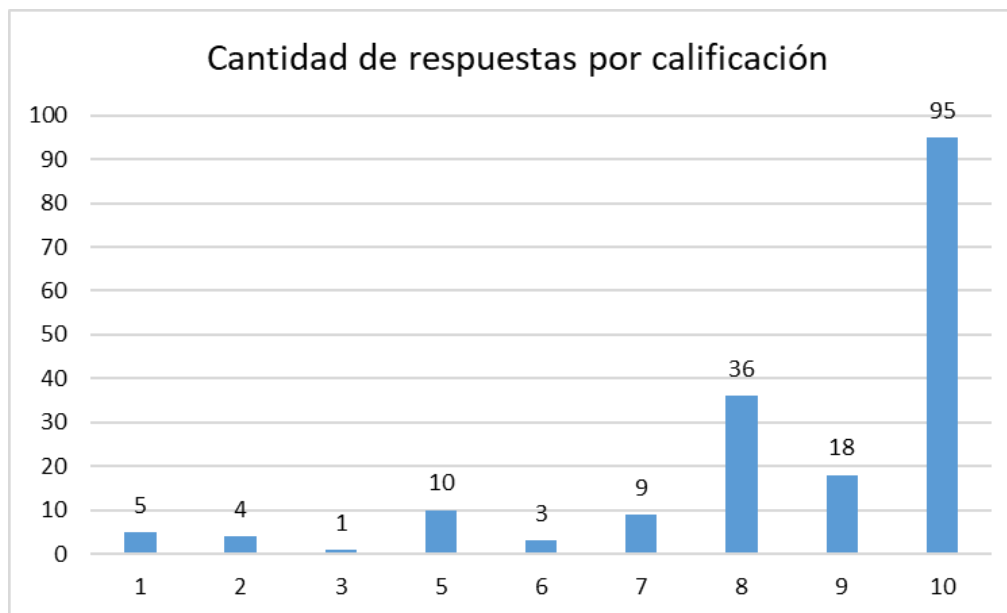
**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Tabla 33 anterior, el 80% de las ventas están representadas en el 5% de los clientes, es en esos 181 clientes que se realizaron las encuestas. El otro 20% de las ventas está compuesto por el 95% de los clientes.

#### **Resultados de la encuesta para clientes (NPS).**

A continuación, en la Figura 27 se muestran los resultados obtenidos en las encuestas.

**Figura 27 Resumen de resultados encuesta NPS**



**Nota:** More Renault Camareno

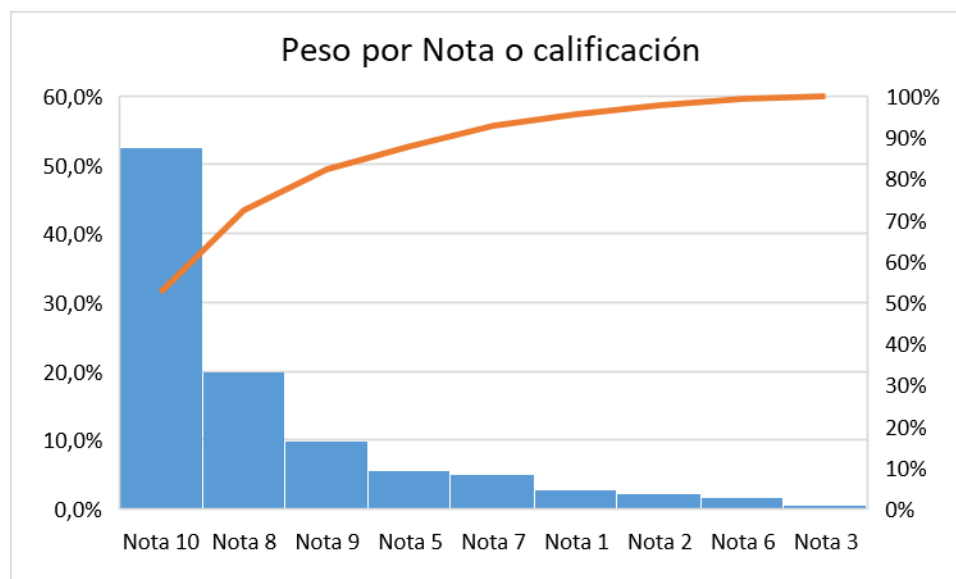
**Tabla 34 Resumen de resultados encuesta NPS**

¿Qué tan satisfecho está con el servicio de Televentas?	
Nota Calificación	Cantidad de respuestas
1	5
2	4
3	1
5	10
6	3
7	9
8	36
9	18
10	95
Total	181

**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Figura 27 y con base en los datos de la Tabla 34, la mayoría de los clientes clasificaron el servicio con una nota de 10 (95 clientes); 18 clientes clasificaron el servicio con una nota de 9; 36 clientes lo clasificaron con un 8; y los 36 clientes restantes clasificaron el servicio con una nota menor o igual a 7.

A continuación, en la Figura 28 se muestra un gráfico de Pareto con el peso por calificación obtenida o nota.

**Figura 28 Pareto NPS por calificación**

**Nota:** More Renault Camareno

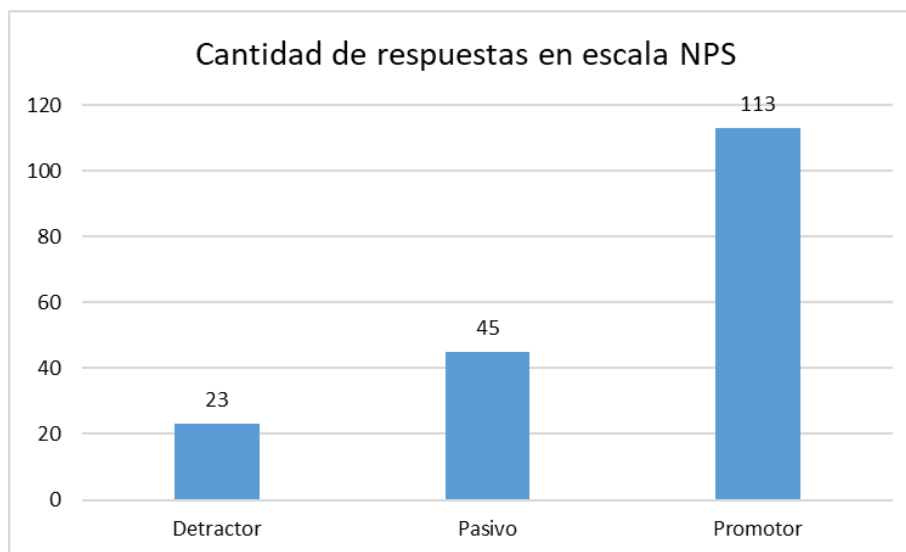
**Tabla 35 Cantidad de respuestas por calificación**

¿Qué tan satisfecho está con el servicio de Televentas?			
Tipo de calificación	Calificación	Cantidad de respuestas	Peso
Detractor	1	5	2,8%
Detractor	2	4	2,2%
Detractor	3	1	0,6%
Detractor	5	10	5,5%
Detractor	6	3	1,7%
Pasivo	7	9	5,0%
Pasivo	8	36	19,9%
Promotor	9	18	9,9%
Promotor	10	95	52,5%
Total		181	100,0%

**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Figura 28 y con base en los datos de la Tabla 35, el 80% de las encuestas fueron calificadas con una nota entre 8 y 10, donde el mayor peso lo representa la calificación de 10, con un 52,5% de las respuestas.

A continuación, en la Figura 29 se adjunta el resultado según la escala de NPS (Net Promoter Score).

**Figura 29 Resultados de la encuesta según escala NPS**

**Nota:** More Renault Camareno

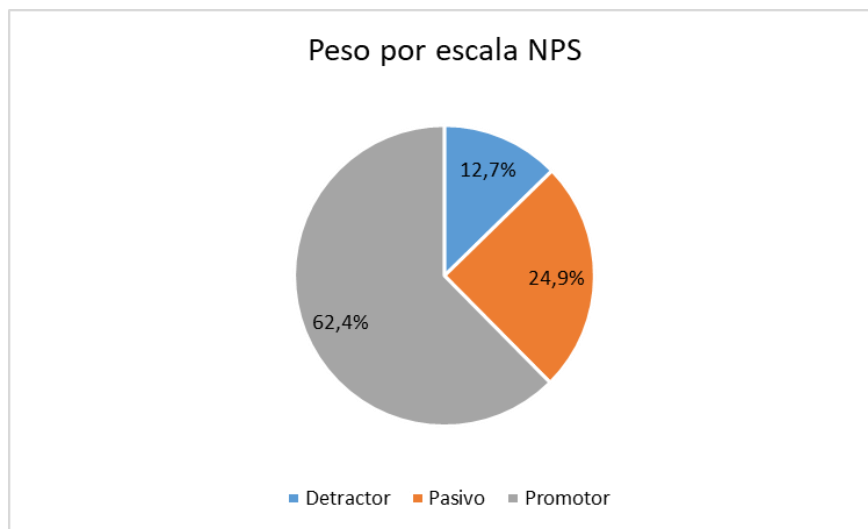
**Tabla 36 Resultados de la encuesta según escala NPS**

Escala NPS	Nota	Cantidad de respuestas
Detractor	1	5
Detractor	2	4
Detractor	3	1
Detractor	5	10
Detractor	6	3
Pasivo	7	9
Pasivo	8	36
Promotor	9	18
Promotor	10	95
Total		181

**Nota:** More Renault Camareno

En la Figura 29 y con base en los datos de la Tabla 36, se muestran las calificaciones agrupadas según la escala de la metodología NPS o Net Promoter Score. Como se muestra un total de 113 clientes calificaron como "Promotores", 45 clientes calificaron el servicio como "Pasivo" y los 23 clientes restantes clasificaron el servicio como "Detractores".

A continuación, en la Figura 30 se adjunta el porcentaje o peso de cada escala NPS (Net Promoter Score).

**Figura 30 Porcentaje o peso de cada escala de NPS**

**Nota:** More Renault Camareno

**Tabla 37 Porcentaje o peso de cada escala de NPS**

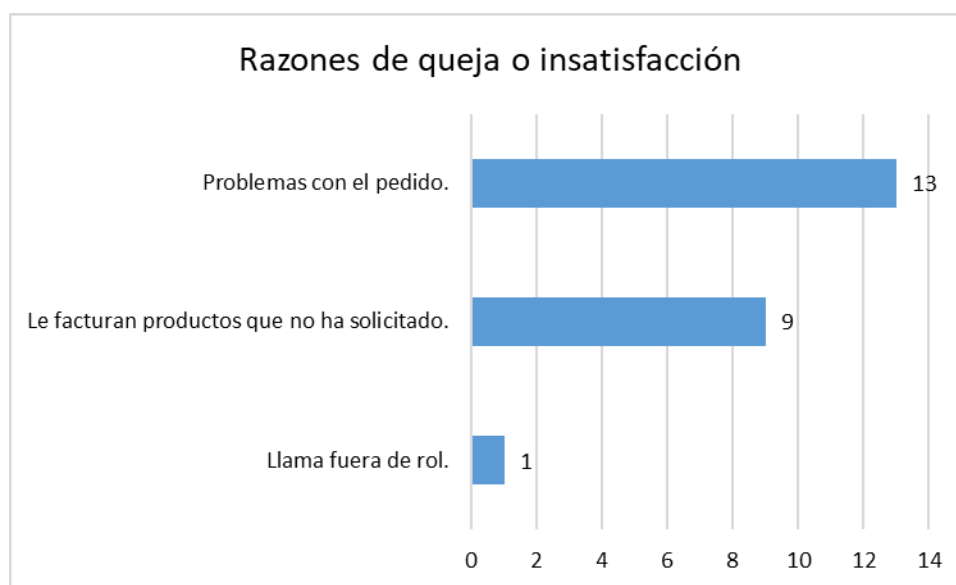
Escala NPS	Cantidad	Peso
Detractor	23	12,7%
Pasivo	45	24,9%
Promotor	113	62,4%
Total	181	100,0%

**Nota:** More Renauld Camareno

En la Figura 30 anterior y con base en los datos de la Tabla 37, se muestra el porcentaje o peso que representa cada escala de NPS, donde se puede ver que el 62,4% de las respuestas fueron “Promotores”; el 24,9% fueron “Pasivos”; y el 12,7% restante fueron “Detractores”.

A los 23 clientes que calificaron como “Detractores” se les preguntó la razón de su insatisfacción o queja, para determinar cuáles son las principales oportunidades de mejora y el posible impacto que tiene el incumplimiento del protocolo de llamadas con la insatisfacción de los clientes.

A continuación, en la Figura 31 se muestra las razones de insatisfacción de los clientes.

**Figura 31 Razones de insatisfacción de clientes según NPS**

**Nota:** More Renauld Camareno

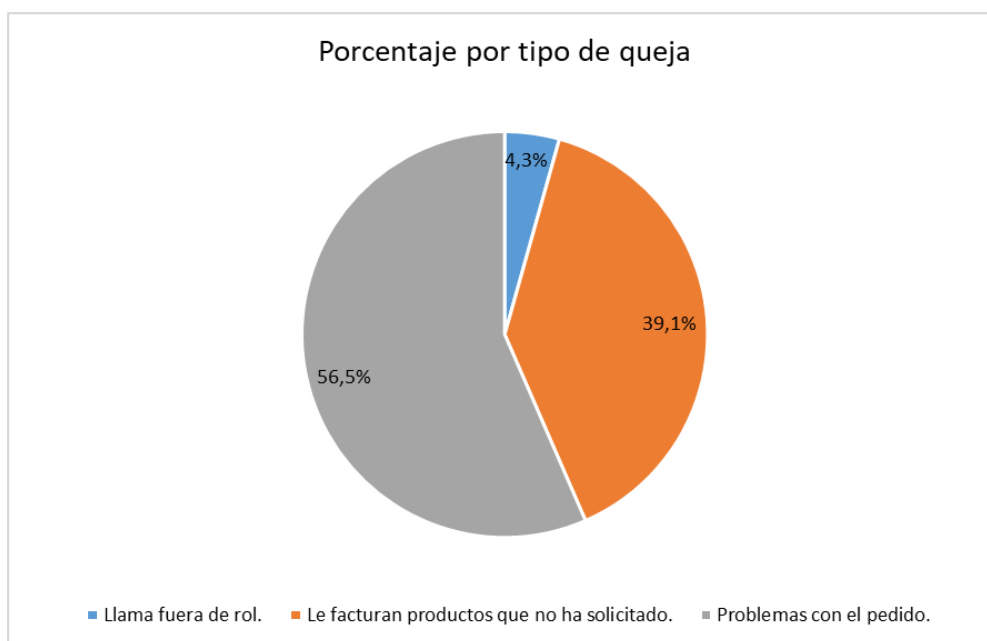
**Tabla 38 Razones de insatisfacción de clientes según NPS**

Razón de la queja	Cantidad
Problemas con el pedido.	13
Le facturan productos que no ha solicitado.	9
Llama fuera de rol.	1
Total	23

**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Figura 31 y con base en los datos de la Tabla 38, 13 clientes indicaron que tuvieron problemas con el pedido; otros 9 indicaron que le facturaron productos que no habían solicitado; y 1 cliente indicó que lo llaman fuera de rol o en un día que no le corresponde atención.

A continuación, en la Figura 32 se muestra el peso o participación de cada queja.

**Figura 32 Participación o peso de cada tipo de queja**

**Nota:** More Renault Camareno

**Tabla 39 Participación o peso de cada tipo de queja**

Razón de la queja	Cantidad	Peso
Llama fuera de rol.	1	4,3%
Le facturan productos que no ha solicitado.	9	39,1%
Problemas con el pedido.	13	56,5%
Total	23	100,0%

**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Figura 32 y con base en los datos de la Tabla 39, el 56,5% de las quejas o insatisfacciones de los clientes se dan por problemas en los pedidos que facturan los asesores telefónicos y otro 38,1% se da porque facturan pedidos erróneos. Esto está relacionado con el rubro del protocolo llamado “Brindar y confirmar el pedido al cliente”, esta parte del protocolo lo que busca es evitar errores de facturación por parte de los asesores telefónicos, garantizando que se facturen los productos correctos en las cantidades correctas y que haya una revisión junto con el cliente al final de la llamada. Como se indicó anteriormente, el cumplimiento de ese protocolo según las auditorías de llamadas fue de apenas un 61,1% y es un rubro que puede generar un impacto “Económico o legal”, ya que, para la compañía representa un gasto ir a entregar un pedido y que el cliente no lo reciba porque está mal facturado, esto quiere decir que el producto se devuelve a la compañía, se factura nuevamente y se tiene que ir a entregar otra vez, generando un reproceso y un impacto económico para Florida Bebidas.

Según la metodología de Net Promoter Score, para determinar cuál es la nota NPS final se debe de restar el porcentaje de “Detractores” al porcentaje de “Promotores”, para este cálculo no se toman en cuenta los “Pasivos”, ya que la metodología indica que son clientes que no se encuentra ni satisfechos, ni tampoco tienen una queja con el servicio.

A continuación, se muestra el resultado de la nota NPS obtenida de las encuestas de satisfacción realizadas a los clientes.

$$\text{NPS} = 62,4\% - 12,7\%$$

$$\text{NPS} = 49,7\%$$

Según el cálculo anterior utilizando la metodología de NPS, la satisfacción de los clientes que perciben del servicio que les brinda el Departamento de Televenta es de un 49,7%. Esto

quiere decir que hay una relación entre el incumplimiento de los protocolos y la satisfacción de los clientes por el servicio que se les brinda, ya que está poder debajo de los estándares del mercado, que es de un 70% y por debajo del NPS de FIFCO que es de un 63%.

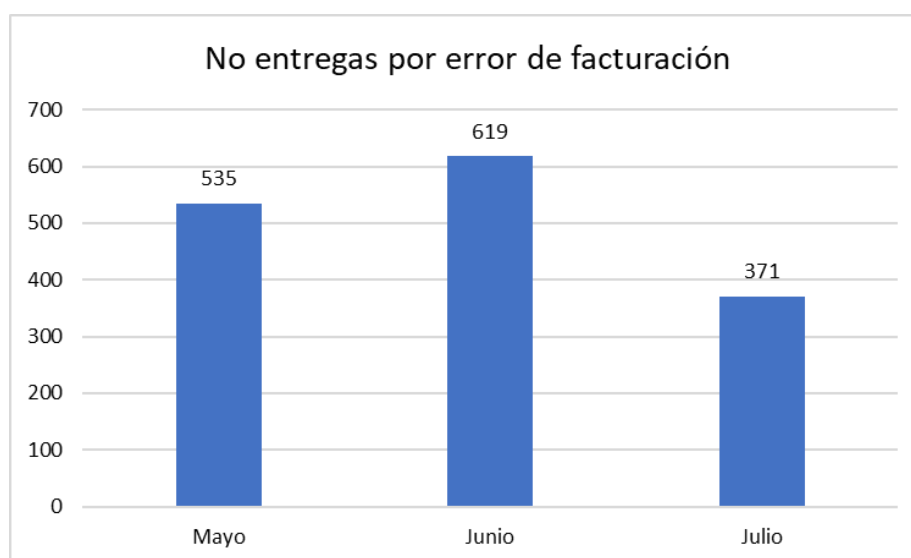
### **Análisis de pedidos no entregados por error de facturación.**

Por último, se realizó un análisis de todos los pedidos no entregados por errores de facturación, estos pedidos se cargan en los camiones y se van a entregar, pero el cliente no los recibe, ya sea porque se facturaron pedidos que el cliente no pidió o en las cantidades que no eran, esta información se le solicitó al área logística, específicamente al área de Distribución, los cuales son los responsables de entregar los productos a los clientes. Este análisis lo que busca es determinar cuántas no entregas se tuvieron en los meses de mayo, junio y julio por errores de facturación, asimismo, determinar el impacto que generó en cajas de producto no entregado y el impacto logístico a nivel económico al no haberlas entregado.

Para calcular el impacto logístico se tomó el dato suministrado por el área logística, la cual tiene una estimación \$1,2 por cada caja de producto que se lleva al cliente y se tiene que devolver a la bodega.

A continuación, en la Figura 33 se muestra la cantidad de pedidos no entregados por errores de facturación en los meses de mayo a julio.

**Figura 33 Pedidos no entregados por error de facturación**



**Nota:** More Renault Camareno

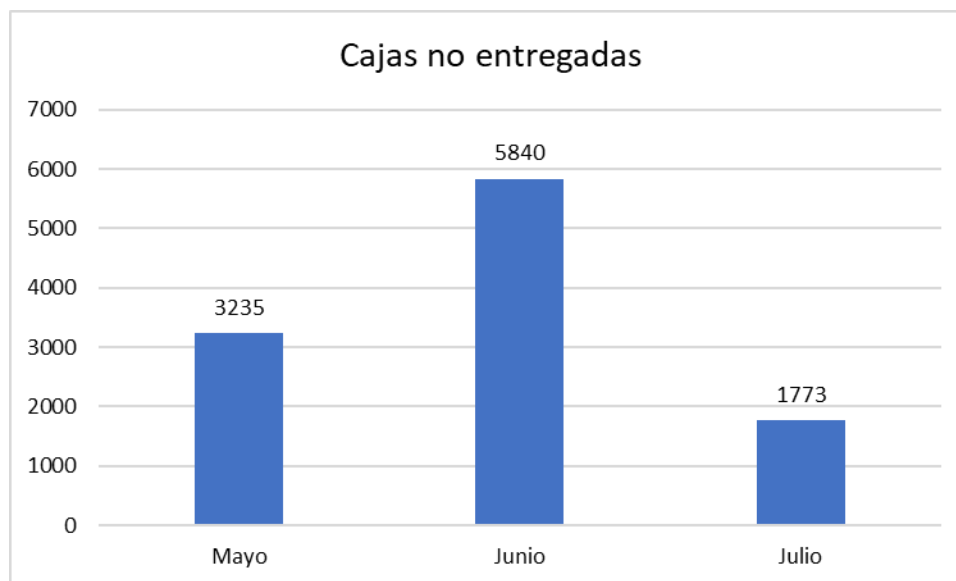
**Tabla 40 Pedidos no entregados por error de facturación**

Mes	Pedidos no entregados
Mayo	535
Junio	619
Julio	371
<b>Total</b>	<b>1525</b>

**Nota:** More Renauld Camareno

Como se muestra en la Figura 33 anterior y con base en la Tabla 40, se ve que el mes con mayores no entregas por errores de facturación fue junio con un 40,6% del total de no entregas de esos meses; seguido por mayo con un 35,1% de participación; y por último julio con un 24,3%. Pese a que en julio hay una mejora, se puede ver que hay un impacto considerable de no entregas meses a mes por errores de los asesores a la hora de facturar los pedidos.

A continuación, en la Figura 34 se muestra la cantidad de pedidos no entregados por errores de facturación en los meses de mayo a julio.

**Figura 34 Cajas de producto no entregadas por error de facturación**

**Nota:** More Renauld Camareno

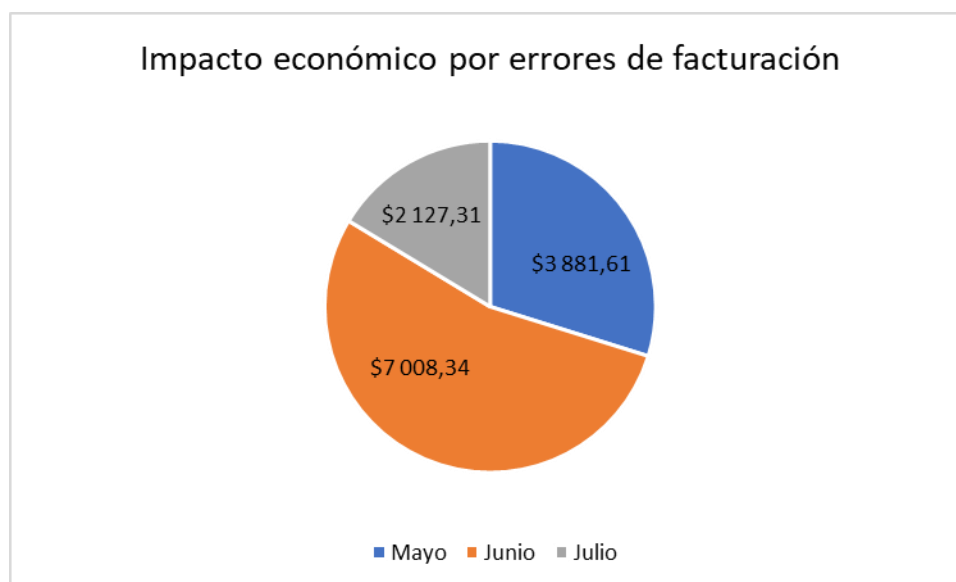
**Tabla 41 Cajas de producto no entregadas por error de facturación**

Mes	Cajas no entregadas
Mayo	3235
Junio	5840
Julio	1773
Total	10 848

Nota: More Renauld Camareno

Como se muestra en la Figura 34 y con base en los datos de la Tabla 41, se puede visualizar el impacto que generaron los errores de facturación a nivel de cajas de producto no entregadas, lo cual representa menos ventas para la empresa, en total se reportaron 10 848 cajas no entregadas por errores de facturación por parte del Departamento de Televenta. De esas cajas un 53,8% no se entregaron en junio; un 29,8% en mayo; y el 16,3% restante en julio. Estas no entregas no solamente generar un impacto económico logístico por alistar el pedido y llevarlo, sino que también generan un impacto a nivel de servicio y satisfacción de los clientes, ya que los mismo ocupan de esos productos para sus negocios y sus clientes (Consumidores).

A continuación, en la Figura 35 se muestra la cantidad de pedidos no entregados por errores de facturación en los meses de mayo a julio.

**Figura 35 Impacto económico por errores de facturación**

Nota: More Renauld Camareno

**Tabla 42 Impacto económico por errores de facturación**

Mes	Costo por Caja no entregada	Cajas no entregadas	Impacto económico
Mayo	\$1,20	3235	\$ 3 881,61
Junio	\$1,20	5840	\$ 7 008,34
Julio	\$1,20	1773	\$ 2 127,31
Total	\$1,20	10 848	\$ 13 017,26

**Nota:** More Renauld Camareno

Como se muestra en la Figura 35 y con base en los resultados de la Tabla 42, en los 3 meses analizados hubo un impacto económico aproximado de \$13 017,26 a nivel logístico, los cuales fueron provocados por errores de facturación de los asesores telefónicos, el mayor impacto se da en junio con un monto de \$7 008,34. En promedio por mes hay un impacto económico de \$4 339,09.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se realizarán las conclusiones, las cuales se determinarán con base en la investigación realizada y a los resultados obtenidos en el diagnóstico. También se van a realizar las recomendaciones necesarias para poder dar solución a la problemática presentada.

### Conclusiones

A continuación, se detallan las conclusiones obtenidas del presente trabajo de investigación y del diagnóstico realizado.

- El 32% de los clientes de FIFCO son atendidos por el canal de Televenta, teniendo un alcance importante en clientes, el otro 68% de los clientes son atendidos solamente por el agente de ventas presencial y venta digital.
- El 18,5% de las ventas se generan por medio del canal de “Televenta”, siendo el segundo con mayor participación de las ventas de FIFCO, ya que el primero es “venta presencial” con un 81,2% de participación y por último la venta digital con una participación de 0,2% de las ventas.
- La participación de Televenta en las ventas de FIFCO ha tenido un incremento significativo en los últimos años, pasando de generar el 6,1% de las ventas en el año 2017, a generar ya el 17,2% en el presente año 2020, lo que ha representado un incremento de 11 puntos porcentuales en los últimos 4 años.
- En promedio realizan 19 261 llamadas al mes, de las cuales en promedio 3625 se convierten en ventas, un 18,8% de conversión. El otro 81,2% de las llamadas son clientes que no se logran localizar y clientes que si se logran localizar pero que no compran.
- El 49% de las llamadas que se localizan pero que el cliente no compra es porque está lleno de producto, otro 45% es porque tiene facturas pendientes con la empresa y no puede comprar hasta que pague.
- Hay un cumplimiento del protocolo de llamada de apenas un 45,7%, la categoría con menor cumplimiento es “comercial o ventas”, con apenas un 32,2% de cumplimiento de los protocolos; seguido de “económico o legal”, con un 45,2% de cumplimiento; y por último “servicio al cliente”, con un 56,2%, siendo el segmento con mayor cumplimiento.

- El rubro que con mayor cumplimiento es “tener un buen tono de voz, ritmo y lenguaje”, con un cumplimiento del 100% y el que menor cumplimiento tuvo fue “cierre y despedida” con apenas un 1,8% de cumplimiento.
- El asesor con mejor cumplimiento del protocolo es el número 6, con un cumplimiento del 52,9% y el asesor con menor cumplimiento del protocolo es el número 7, con apenas un 37,0% de cumplimiento. En términos generales se puede ver que hay una diferencia significativa en cumplimiento del protocolo entre asesores, lo que quiere decir que no hay una estandarización en la aplicación de los protocolos de atención, con una dispersión importante en el cumplimiento de un asesor a otro.
- El 85% de las llamadas tienen errores críticos, el principal error crítico que se está presentando es no indicar que la llamada está siendo grabada, con un 84,3% de incumplimiento, el incumplimiento de este rubro puede generar una demanda legal para la compañía. El que le sigue es confirmar el pedido, el cual no se cumplió en el 38,9% de las evaluaciones, el incumplimiento de este rubro puede generar errores de facturación, al facturar productos erróneos o en cantidades incorrectas, impactando a la compañía económicamente. Por último “solicitar información necesaria para realizar el pago”, el cual no se cumplió en el 8,6% de las evaluaciones.
- Los asesores con mayor índice de error crítico fueron el asesor 8 y 7 con un 100% de error crítico, lo que quiere decir que en todas las llamadas que se les evaluaron tuvieron al menos 1 error crítico. Por otro lado, los asesores con menor índice de error crítico fueron el asesor 6 con un 70,8% y por último el asesor 4 con un 69,4%. En términos generales se puede ver que todos tienen un alto índice de error crítico.
- Todos los asesores telefónicos conocen los protocolos y consideran que permiten estandarizar la atención de los clientes; el 44,4% consideran que son importantes. Pese a esto el 67,7% de los asesores indicaron que aplican el protocolo ocasionalmente, un 22,2% indicaron que lo aplican “frecuentemente” y apenas un 11,1% indicó que “siempre” lo aplican. La principal razón por la que no lo aplican es porque no se evalúan, con un 44,4%, mientras que otro 44,4% de los asesores indicó que no se aplican por falta de interés. Por último, el 77,8% de los asesores indicaron que la aplicación de los protocolos mejoraría si se evaluaran y tuviera retroalimentación.

- La nota general de servicio o NPS es de un 49,7%, lo que quiere decir que los clientes no están satisfechos con el servicio de Televenta, por debajo del estándar de la industria que es de 70% y de la nota de FIFCO que es de 63%. Un 62,4% de los clientes son “Promotores” del servicio que le da Televentas, un 24,9% son “Pasivos” y el 12,7% restante son “Detractores”. La principal razón de insatisfacción o queja por parte de los clientes es por problemas en los pedidos que facturan los asesores telefónicos, ya que facturan productos erróneos o en las cantidades incorrectas, este representa el 56,5% de las quejas.
- En promedio al mes se genera un impacto de 3616 cajas no entregadas por errores de facturación ya que le cliente no las recibe por no estar bien facturado, lo que genera un impacto económico a nivel logístico para la compañía de \$4339 en promedio al mes.

### **Recomendaciones**

A continuación, se detallan las recomendaciones de acuerdo a las conclusiones anteriores, para poder dar solución a la problemática que se está presentando.

- Se va a realizar un plan de auditoría de las llamadas que realizan los asesores telefónicos periódicamente, aplicando una muestra significativa que permita determinar el grado de cumplimiento del protocolo de llamada por parte de los asesores. Para esto el supervisor debe descargar la llamada a evaluar, escucharla y llenar la hoja de evaluación.
- Se va a crear una hoja de evaluación de llamadas con base en los 20 rubros del protocolo de llamada, que permita documentar las llamadas y el cumplimiento del protocolo. Es importante que los rubros sean evaluados de tal manera que se permita determinar si se cumple o no y que no sea subjetivo.
- Se implementará un indicador de calidad, compuesto por el grado o porcentaje de cumplimiento del protocolo de llamada y los rubros que lo componen, que permita determinar las oportunidades de mejora de cada asesor telefónico y del departamento en general.
- Se debe retroalimentar a los asesores con las llamadas que se le evaluaron y con el grado de cumplimiento de cada uno de los rubros y la nota de calidad final, así como las oportunidades de mejora que se detectaron en las evaluaciones.

- Es importante capacitar a los asesores telefónicos en el uso del protocolo y en la importancia que tiene la correcta aplicación del protocolo de llamada, así como capacitaciones basadas en los rubros que mayor incumplimiento están teniendo.
- Se deben realizar encuestas de servicio a los clientes vía telefónica todos los meses, de tal forma que todos los meses se evalúen clientes diferentes, por medio de la metodología NPS para determinar el grado de satisfacción que tienen los clientes y las oportunidades de mejora del departamento.
- Se implementará un indicador de error crítico, compuesto por los tres rubros que representan un impacto para la compañía a nivel de servicio, económico o legal.
- Se deben realizar “calibraciones de calidad” grupales, donde se escuchan llamadas aleatorias y todo el equipo evalúa las llamadas que se escuchan, de tal forma que tengan un espacio grupal para comentar y detectar oportunidades.
- Es necesario implementar un puesto nuevo de gestor de calidad, que sea quien tiene la gobernanza del sistema de gestión de calidad y es el responsable de auditar los protocolos, la satisfacción del cliente, realizar las retroalimentaciones, determinar las oportunidades de mejora y realizar las capacitaciones.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

En este capítulo se realizará la propuesta que dé solución a la problemática que se está presentando de una manera integral, utilizando las recomendaciones anteriores y basado en las conclusiones que se obtuvieron. Una vez realizada la propuesta se va a realizar el análisis económico para determinar cuáles son los costos asociados a dicha propuesta y por último el plan de implementación, para determinar los tiempos necesarios para poner en marcha esta propuesta.

### **Propuesta**

Después de analizar la situación actual del Departamento de Televentas de FIFCO y determinar las principales causas que generan la problemática, se procede a realizar la siguiente propuesta para mejorar la problemática que se está presentando. Adicionalmente se realiza un análisis económico y un plan de implementación de la propuesta.

Esta propuesta se enfoca en generar un sistema de gestión de calidad, que permita, de una manera integral, garantizar y darle seguimiento al correcto cumplimiento del protocolo de llamada, para garantizar la satisfacción del cliente y disminuir los errores de facturación, así como el impacto económico que están teniendo.

Lo primero es contar con el involucramiento de la gerencia y del equipo de Televentas, para esto se propone realizar un proceso de manejo del cambio, que permita generar el interés de todos los involucrados. Es necesario realizar una inducción del proyecto, presentado la situación actual, las oportunidades de mejora que hay, la importancia que tiene el proyecto y los beneficios que tiene.

Lo que se busca es poder generar un correcto proceso de cambio y garantizar que se vuelva parte de la cultura del equipo de Televenta, aclarando toda la información referente al proceso y a las posibles dudas que puedan tener los asesores telefónicos en relación a lo que se espera de ellos y la participación que tienen en el proyecto, así como su rol y responsabilidades.

Para realizar el proceso de manejo del cambio se propone utilizar la siguiente Tabla 43.

**Tabla 43 Estructura de gestión del cambio**

Diagnóstico y planificación	
Objetivos	Preparar a los asesores Telefónicos para el cambio.
Actividades	Planificar el cambio. Reunir los recursos. Diseñar la estructura. Formar al personal. Localizar las áreas de cambio. Recopilar datos. Solicitar participantes.
¿Qué comunicar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos del cambio a través de una descripción concreta de las actividades y los resultados esperados.</li> <li>La necesidad y racionalidad del cambio.</li> </ul>
Principios de comunicación	Utilizar diferentes medios de comunicación. Reuniones con el equipo de asesores telefónicos, para informarles de todos los cambios importantes de manera presencial. Todas las comunicaciones deben transmitir el mismo mensaje y ser consistente con los valores de la organización.
Implementación	
Objetivos	Empezar el proceso de cambio e ir evaluando esfuerzos.
Actividades	"Implantar el cambio en el departamento de Televentas de FIFCO. Modificar o afinar el proceso cuando se necesite. Extender los cambios cuando se considere oportuno. "
¿Qué comunicar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los jefes del equipo deben de informar periódicamente de los progresos y reiterar el apoyo de la gerencia al cambio.</li> <li>También han de informar de las dificultades inherentes al cambio y como se han superado y como el proceso ha sido modificado basándose en evaluaciones del mismo. Esto debe hacerse mediante reuniones cara a cara.</li> <li>La gerencia y los miembros del equipo que participan en la gestión del cambio deben de estar familiarizados con el proyecto para responder todas las dudas de los asesores telefónicos que surjan individualmente o en reuniones de grupo.</li> <li>Cambiar cualquier información errónea que este circulando sobre el cambio.</li> </ul>
Principios de comunicación	Utilización de diversos medios que difundan los resultados conforme van ocurriendo. Énfasis en dar información al equipo de todo lo que le va a afectar a los asesores telefónicos. A este nivel la información aporta gran número de detalles siendo más concreta.
Evaluación y control	
Objetivos	Reforzar el cambio. Reforzar debilidades y corregir deficiencias. Hacer el cambio exitoso.
Actividades	Corregir las disfunciones observadas. Recompensar éxitos y hacer publicidad de ellos.
¿Qué comunicar?	Entender las implicaciones personales del cambio. Que se vuelva parte de la gestión diaria, es decir hacerlo una forma de vida, es necesario crear mecanismos que localicen posibles malinterpretaciones del cambio y que las solucionen de forma que esas ideas queden bien entendidas por los asesores telefónicos
Principios de comunicación	El flujo de información debe ser multidireccional, continuo y concreto. Reafirmación de los éxitos en el apoyo a los valores de la organización y los objetivos.

**Nota:** More Renault Camareno

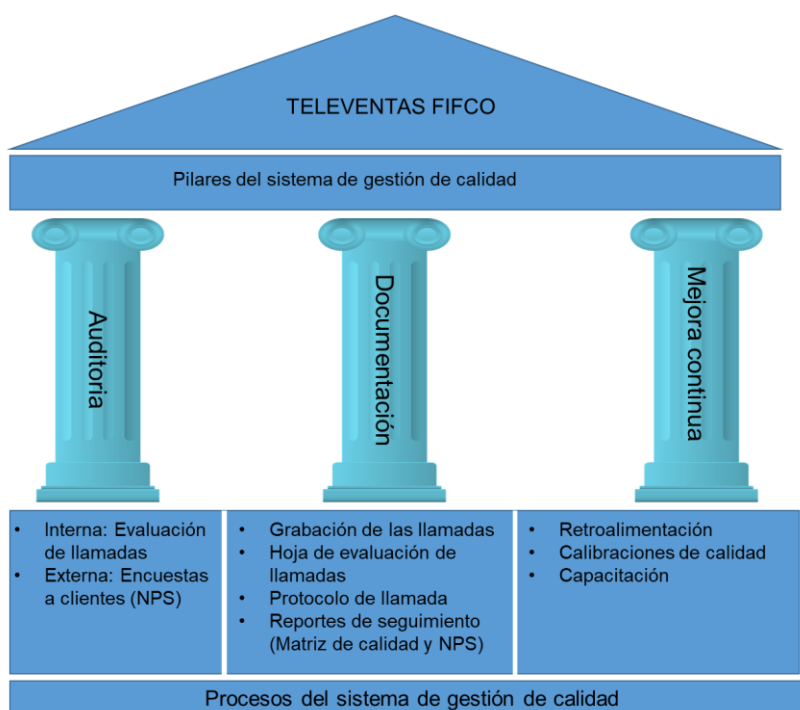
Con base en la estructura de la Tabla 43 anterior, se va a realizar el proceso del cambio, en tres etapas, la primera “diagnóstico y planificación”, la segunda “implementación” y la tercera es “evaluación y control”.

Se inicia con la propuesta del sistema de gestión de calidad, el cual está compuesto de tres grandes pilares y estos se componen de procesos que buscan garantizar la correcta gestión de la calidad, desde que se inicia una interacción o contacto con un cliente, hasta que se evalúa

y se genera una mejora continua. Este sistema permite tener una vista integral de cómo gestionar la calidad en todos los diferentes conceptos que componen el servicio al cliente, aplicando diferentes metodologías en todos los procesos que realizan actualmente en el Departamento de Televentas de FIFCO. Este sistema permite generar información necesaria para la correcta toma de decisiones, que permitan generar acciones de mejora y enfocar los recursos de una manera eficiente, disminuyen errores y mejorando la satisfacción del cliente.

A continuación, en la Figura 36 se muestra la propuesta del sistema de gestión de calidad.

**Figura 36 Propuesta de sistema de gestión de calidad**



**Nota:** More Renauld Camareno

La Figura 36 anterior muestra la propuesta de sistema de gestión de calidad, compuesto por tres pilares principales: auditoría, documentación y mejora continua; estos están compuestos por diez procesos de gestión de calidad, los cuales son: evaluación de llamadas, encuestas de satisfacción a clientes (NPS), grabación de llamadas, hoja de evaluación de llamadas, protocolo de llamada, reportes de seguimiento, retroalimentación, calibraciones de calidad, capacitación y planes de acción. Todo este sistema de gestión de calidad se detalla a continuación, así como la propuesta de herramientas que componen cada uno de los procesos.

## Pilar de Auditoría

Este pilar integra el proceso de evaluación de llamadas y encuestas de satisfacción al cliente (NPS). Lo que se busca es hacer una verificación del cumplimiento del protocolo de llamada, por medio de la escucha de las llamadas que realizan los asesores telefónicos, aplicando la hoja de evaluación (Auditoría Interna). También determinar el grado de satisfacción del cliente por medio de la metodología NPS (Net Promoter Score), realizando encuestas a los clientes (Auditoría externa).

### Proceso de evaluación de llamadas.

Este proceso debe ser continuo, es decir se debe de auditar una muestra de las llamadas todos los meses y a todos los asesores telefónicos, dicha muestra debe ser representativa estadísticamente y la selección de las llamadas se debe realizar aleatoriamente. Para la selección de la muestra se va a utilizar las llamadas que se califican en el sistema como “Compra”, ya que permiten auditar todo el protocolo de atención y tienen una representatividad importante de las llamadas que realizan. Para realizar la documentación de las auditorías se debe usar la “hoja de evaluación de llamadas” y se deben descargar del sistema de llamadas (PureCloud).

A continuación, en la Figura 37 se muestra la propuesta del ciclo o proceso de evaluación de llamadas.

**Figura 37 Propuesta del ciclo o proceso de evaluación de llamadas.**



**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Figura 37, se propone implementar un ciclo de evaluación de llamadas compuesto por 6 pasos: Paso uno, “se genera una llamada”, aquí es cuando el asesor telefónico atiende a un cliente y queda debidamente documentado en el sistema de llamadas (PureCloud). Paso dos “se descarga la llamada”, en este paso el gestor de calidad debe descargar la llamada de PureCloud. Paso tres “se escucha la llamada”, en este paso el gestor de calidad debe escuchar la llamada detalladamente. Paso cuatro “se evalúa la llamada”, en este paso el gestor de calidad evalúa la llamada con base en el protocolo de llamada y de acuerdo a los pasos de la llamada. Paso cinco “se llena la hoja de evaluación”, en este paso el gestor debe ir llenando la hoja de evaluación determinando si se cumplieron los rubros del protocolo durante la llamada. Paso seis “se da retroalimentación al asesor”, aquí es cuando el gestor de calidad tiene un espacio individual con cada asesor y le da la retroalimentación de la evaluación que se le realizó, así como las oportunidades de mejora, las fortalezas y la nota de calidad obtenida.

#### **Proceso de encuestas de satisfacción (NPS).**

El proceso de encuestas de servicio lo que busca es determinar el grado de satisfacción de los clientes con el servicio que se les está brindando (Auditoría externa), realizando una auditoría o encuesta vía telefónica por medio de la metodología NPS. Esta medición debe ser continua, es decir aplicarse todos los meses y evaluar el servicio que brindan todos los asesores telefónicos. La auditoría debe realizarse de manera aleatoria.

Para documentar los resultados de la encuesta se propone usar un formulario digital por medio de Google Form y generar un reporte en Excel que permita determinar la nota NPS general y por asesor, así como las oportunidades de mejora que tienen. La pregunta que se va a realizar es: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de le brinda el asesor telefónico? Esta auditoría genera un indicador de satisfacción o NPS, el cual se calcula de la siguiente forma:

$$\text{NPS} = \text{Porcentaje de promotores} - \text{Porcentaje de detractores}$$

A continuación, en la Figura 38

Figura 38 se muestra la propuesta del formulario digital para documentar las encuestas NPS.

**Figura 38 Propuesta del formulario digital para las encuestas NPS.**

### NPS FIFCO

**\* Required**

1. Digite su código de colaborador \*

2. Digite el código del cliente \*

3. Fuente de la información \*

4. Link de la encuesta \*

5. NPS Televentas

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy malo Excelente

6. Tipo de Queja

- Llama fuera de rol.
- El agente hace pedidos de más (Cantidad).
- Problemas con el pedido.
- Le cobran un monto diferente.
- Le facturan productos que no ha solicitado.
- Utiliza vocabulario inapropiado.
- Proceso de compra
- Other

**Nota:** More Renauld Camareno

La Figura 38

Figura 38 anterior, se muestran los campos que se deben llenar en la encuesta de servicio o NPS, para documentar quién realizó la encuesta, cuál fue la calificación que dio el cliente y cuál es la oportunidad de mejora o queja, en caso de que el cliente sea un detractor.

Es importante generar una estadística en Excel por medio de la “matriz NPS”, con los resultados de la encuesta, en agrupaciones según la escala NPS, con promotores, pasivos y detractores, así como la nota que se tiene a nivel general y por cada asesor. Este indicador de NPS se debe de revisar en las reuniones de seguimiento de resultados para que los asesores puedan ir mejorando el servicio que brindan a los clientes.

### **Pilar de documentación**

Este pilar lo que busca es documentar toda la información que genera el sistema de gestión de calidad en los diferentes pilares y procesos, garantizando que haya documentación en las auditorías, retroalimentaciones, calibraciones y capacitaciones. Esto permite tener la información necesaria para la correcta toma de decisiones, de acuerdo con las oportunidades de mejora. El principio de este pilar es que toda la información que genera el sistema de gestión debe quedar almacenada, tiene que ser fácil de comprender y de acceso para todos los involucrados.

#### **Proceso de grabación de llamadas.**

Para poder generar todo el sistema de gestión de calidad es necesario que este proceso se cumpla, ya que es necesario garantizar que todas las llamadas sean grabadas y que estén almacenadas en el sistema de llamadas PureCloud. Se recomienda que las llamadas queden almacenadas por lo menos por 12 meses. Es necesario que solamente el supervisor o el gestor de calidad tengan acceso a escuchar las llamadas y descargarlas.

#### **Hoja de evaluación de llamadas.**

Se propone implementar una hoja de evaluación de llamadas, este proceso busca garantizar que la hoja esté alineada al protocolo de llamada y actualizada. Es importante garantizar que la evaluación desde el diseño sea imparcial y que no sea subjetiva, por esta razón la hoja se creó con rubros de cumple o no cumple, por medio de unos y ceros, donde se hace la pregunta si el rubro se cumplió o no, en caso de que si se haya cumplido se coloca un “1”, pero si no se cumplió se debe colocar un “0”. En cada evaluación se auditan tres llamadas por asesor

y la hoja genera una nota por cada llamada, el auditor debe colocar las oportunidades de mejora y las fortalezas que tuvo el asesor telefónico. En caso de que tengan errores críticos se deben anotar. La actualización de la hoja de evaluación va a depender de las necesidades del negocio a las oportunidades de mejora que se tengan, el responsable de este proceso es el supervisor o el gestor de calidad.

La hoja de evaluación es parte fundamental dentro de varios procesos del sistema de gestión de calidad, como lo son las calibraciones de calidad grupales, las retroalimentaciones, para la matriz de calidad y en el pilar de documentación, ya que por medio de la hoja de evaluación es que queda documentado el resultado de la auditoría.

A continuación, en la Figura 39 se muestra la propuesta de la hoja de evaluación de llamadas.

**Figura 39 Propuesta de la hoja de evaluación de llamadas**

Hoja de evaluación de llamadas					
Asesor Telefónico: _____					
Gestor de calidad: _____					
Fecha: _____					
Evaluación : 1 = Cumple / 0 = No cumple					
Macro proceso	Error crítico	Rubros (micro proceso)	Llamada 1	Llamada 2	Llamada 3
Generar confianza	NO	¿Brindó la bienvenida al asesor telefónico?	1	1	1
	SI	¿Indicó que la llamada está siendo grabada?	1	1	1
	NO	¿Realizó preguntas y afirmaciones positivas para generar confianza?	1	1	1
	NO	¿Llamó al cliente por su nombre en la interacción (mínimo 3 veces)?	1	1	1
Servicio al cliente	NO	¿Mantiene atención durante la llamada y evita estar más de 45 segundos en silencio?	1	1	1
	NO	¿Empatiza con el cliente e interrumpe de forma correcta?	1	1	1
	NO	¿Tiene buen tono de voz, ritmo y lenguaje?	1	1	1
	NO	¿Tiene buen conocimiento del portafolio de productos?	1	1	1
Buscar oportunidades	NO	¿Le pregunta al cliente sobre el pedido de la semana anterior?	1	1	1
	NO	¿Se realizan consultas sobre el movimiento de producto?	1	1	1
	NO	¿Manejó objeciones durante la llamada?	1	1	1
	NO	¿Informa al cliente que tiene facturas pendientes?	1	1	1
Realizar cobro	NO	¿Ofrece las distintas opciones de pago al cliente?	1	1	1
	SI	¿Solicita la información necesaria para realizar el pago?	1	1	1
Crear valor	NO	¿Hace uso del pedido sugerido y/o ofrece productos adicionales?	1	1	1
	NO	¿Le ofreció dinámicas, promociones o innovaciones?	1	1	1
Confirmar la gestión	SI	¿Le brinda y confirma el pedido al cliente?	1	1	1
	NO	¿Le brinda el monto del pedido y descuentos al cliente?	1	1	1
	NO	¿Informa rol de atención del agente de ventas y TLV?	1	1	1
	NO	¿Hace el cierre y despedida?	1	1	1
¿Tuvo errores críticos?			NO	SI	NO
Nota final			100%	100%	100%
Fortalezas					
Oportunidades					
Firma del asesor telefónico			Firma del gestor de calidad		

**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Figura 39 anterior, la hoja de evaluación de llamadas se enfoca en determinar si se cumplieron los rubros del protocolo de llamadas, adicionalmente se agregaron los macroprocesos nuevos, que permiten agrupar cada rubro o micro proceso, en agrupaciones más grandes. En cada hoja de evaluación se auditan tres llamadas por cada asesor telefónico y se determina cuál fue la nota de calidad, las oportunidades de mejora, las fortalezas que tuvo el asesor y se identifica si tuvo errores críticos. Una vez que se le da la retroalimentación al asesor, la hoja debe ser firmada tanto por el asesor como por el gestor de calidad o el supervisor de Televentas.

### **Protocolo de llamada**

Este proceso lo que busca es que el protocolo de llamada esté en constante revisión y actualización, de acuerdo a las necesidades de la empresa y de los clientes. Este proceso lo debe liderar el gestor de calidad, junto con el supervisor de Televentas y se debe dar una revisión periódica, cada vez que se haga una actualización, se debe informar a los asesores telefónicos y estos deben firmar el consentimiento informado, para garantizar que el ajuste se cumpla dentro de las llamadas que realizan, también se busca garantizar que cuando ingresa una persona nueva al departamento debe ser informada y capacitada en el protocolo de atención.

Al protocolo actual se le agregaron macroprocesos, que son agrupaciones de cada rubro o microproceso que compone el protocolo de llamadas actual, esto se hizo con el objetivo de realizar los pasos de una correcta llamada y el ciclo para cumplir con los rubros del protocolo, contestando a cada rubro en forma de pregunta.

A continuación, en la Figura 40 se muestra la propuesta de ciclo o pasos que debe tener la llamada.

### **Figura 40 Propuesta de ciclo o pasos que debe tener la llamada**



**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Figura 40 anterior, hay 6 pasos de llamada que componen el ciclo de llamada, los cuales son:

- **Paso uno “generar confianza”:** Este macroproceso busca generar una relación de confianza con el cliente y agrupa cuatro rubros del protocolo.
- **Paso dos “servicio al cliente”:** Este macroproceso integra los rubros enfocados en realizar una llamada con calidad de servicio, el cual está compuesto por cuatro rubros del protocolo.
- **Paso tres “buscar oportunidades”:** Este macroproceso tiene un fin comercial y busca determinar si hay movimiento de producto en el local del cliente, este paso está compuesto por tres rubros del protocolo.
- **Paso cuatro “realizar cobro”:** Este macroproceso se enfoca en los rubros que garantizan un correcto cobro de las facturar pendientes del cliente.
- **Paso cinco “crear valor”:** Es un macroproceso compuesto por dos rubros del protocolo y también tiene un enfoque comercial, buscando garantizar que la llamada tenga un cierre de ventas correcto, ofreciendo promociones e incrementando el volumen de ventas.

- **Paso seis “confirmar la gestión”:** Este macroproceso está compuesto de cuatro rubros del protocolo y busca eliminar los errores de facturación, ya que se debe confirmar el pedido con el cliente, así como las cantidades y los montos.

### **Reportes de seguimiento**

Este proceso busca garantizar que existan reportes o matrices de las auditorías del sistema de gestión, así como de los KPIs, para dar visibilidad de los resultados a nivel general y por asesor telefónico, es importante que los reportes se actualicen de manera diaria y se envíe un resumen con los principales resultados de las auditorías.

A continuación, en la Figura 41

Figura 41 se muestra herramienta para la matriz de calidad propuesta.

Figura 41 Propuesta de herramienta para la matriz de calidad

Matriz de calidad																															
Información de la evaluación							Generar confianza		Servicio al cliente			Buscar oportunidades		Realizar cobro		Crear valor	Confirmar la gestión		NOTA Final (1)												
Año	Mes	Numero de Semana	Nombre del gestor de calidad	Nombre del asesor telefónico	Código del cliente	Nombre del cliente	Fecha de la llamada	Fecha de monitoreo	ID Llamada	¿Brindó la bienvenida el televentista?	¿Indicó que la llamada está siendo grabada?	¿Realizó preguntas y afirmaciones positivas para generar confianza?	¿Llamó al cliente por su nombre en la interacción (mínimo 3 veces)?	¿Mantiene atención durante la llamada y evita estar más de 45 segundos en silencio?	¿Empatiza con el cliente e interrumpe de forma correcta?	¿Tiene buen tono de voz, ritmo y lenguaje?	¿Tiene buen conocimiento del portafolio de productos?	¿Le pregunta al cliente sobre el pedido de la semana anterior?		¿Se realizan consultas sobre el movimiento de producto?	¿Manejó objeciones durante la llamada?	¿Informa al cliente que tiene facturas pendientes?	¿Ofrece las distintas opciones de pago al cliente?	¿Solicita la información necesaria para realizar el pago?	¿Hace uso del pedido sugerido y/o ofrece productos adicionales?	¿Le ofreció dinámicas, promociones o innovaciones?	¿Le brinda y confirma el pedido al cliente?	¿Le brinda el monto del pedido y descuentos al cliente?	¿Informa rol de atención del agente de ventas y TLV?	¿Hace el cierre y despedida?	
2020	Sabana	1	Gestor de Calidad Asesor numero 1	88888	xxxxx		28/02/20	29/02/20	xxxxxx	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0%
2020	Sabana	1	Gestor de Calidad Asesor numero 2	88888	xxxxx		29/02/20	29/02/20	xxxxxx	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0%
2020	Sabana	1	Gestor de Calidad Asesor numero 3	88888	xxxxx		29/02/20	29/02/20	xxxxxx	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0%
2020	Sabana	1	Gestor de Calidad Asesor numero 4	88888	xxxxx		29/02/20	29/02/20	xxxxxx	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0%
2020	Sabana	1	Gestor de Calidad Asesor numero 5	88888	xxxxx		29/02/20	29/02/20	xxxxxx	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0%
2020	Sabana	1	Gestor de Calidad Asesor numero 6	88888	xxxxx		29/02/20	29/02/20	xxxxxx	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0%
2020	Sabana	1	Gestor de Calidad Asesor numero 7	88888	xxxxx		28/02/20	29/02/20	xxxxxx	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0%
2020	Sabana	1	Gestor de Calidad Asesor numero 8	88888	xxxxx		28/02/20	29/02/20	xxxxxx	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0%
2020	Sabana	1	Gestor de Calidad Asesor numero 9	88888	xxxxx		29/02/20	29/02/20	xxxxxx	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0%
2020	Sabana	1	Gestor de Calidad Asesor numero 10	88888	xxxxx		29/02/20	29/02/20	xxxxxx	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0%
2020	Sabana	1	Gestor de Calidad Asesor numero 11	88888	xxxxx		29/02/20	29/02/20	xxxxxx	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0%
2020	Sabana	1	Gestor de Calidad Asesor numero 12	88888	xxxxx		29/02/20	29/02/20	xxxxxx	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0%
2020	Sabana	1	Gestor de Calidad Asesor numero 13	88888	xxxxx		29/02/20	30/02/20	xxxxxx	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0%

Nota: More Renauld Camareno

Como se muestra en Figura 41 anterior, la matriz de calidad es una herramienta que consolida los resultados de las auditorías de las llamadas y el cumplimiento del protocolo de llamada, el cual contiene información de la llamada, como la fecha en que se hizo, asesor que la realizó, nombre y código del cliente; además, datos de la auditoría, como la fecha en que se auditó, quien fue el auditor. Por otro lado, contiene los resultados de cada macroproceso y de los rubros del protocolo de llamada (microproceso) y por último, la nota que tuvieron dichas auditorías.

A continuación, en la Figura 42 se muestra la herramienta propuesta para la matriz de NPS.

**Figura 42 Propuesta de herramienta para matriz de NPS.**

Matriz Net Promoter Score												
Cantidad	Año	Mes	Nombre del gestor de calidad	Nombre del asesor telefónico	Código del cliente	Nombre del cliente	Fecha de la encuesta	Razón de queja	Detractores Televenta	Pasivos Televenta	Promotores Televenta	Nota NPS
1	2020	Setiembre	Gestor de Calidad	Asesor número 1	8888888	88888	26/6/2020	No lo llaman	1	1	1	50%
2	2020	Setiembre	Gestor de Calidad	Asesor número 2	8888888	88888	26/6/2020	No lo llaman	1	1	1	70%
3	2020	Setiembre	Gestor de Calidad	Asesor número 3	8888888	88888	26/6/2020	No lo llaman	1	1	1	10%
4	2020	Setiembre	Gestor de Calidad	Asesor número 4	8888888	88888	26/6/2020	No lo llaman	1	1	1	35%
5	2020	Setiembre	Gestor de Calidad	Asesor número 5	8888888	88888	26/6/2020	No lo llaman	1	1	1	45%
5	2020	Setiembre	Gestor de Calidad	Asesor número 6	8888888	88888	27/6/2020	No lo llaman	1	1	1	45%
5	2020	Setiembre	Gestor de Calidad	Asesor número 7	8888888	88888	28/6/2020	No lo llaman	1	1	1	45%
5	2020	Setiembre	Gestor de Calidad	Asesor número 8	8888888	88888	29/6/2020	No lo llaman	1	1	1	45%
5	2020	Setiembre	Gestor de Calidad	Asesor número 9	8888888	88888	30/6/2020	No lo llaman	1	1	1	45%
5	2020	Setiembre	Gestor de Calidad	Asesor número 10	8888888	88888	1/7/2020	No lo llaman	1	1	1	45%
5	2020	Setiembre	Gestor de Calidad	Asesor número 11	8888888	88888	2/7/2020	No lo llaman	1	1	1	45%
5	2020	Setiembre	Gestor de Calidad	Asesor número 12	8888888	88888	3/7/2020	No lo llaman	1	1	1	45%
5	2020	Setiembre	Gestor de Calidad	Asesor número 13	8888888	88888	4/7/2020	No lo llaman	1	1	1	45%
5	2020	Setiembre	Gestor de Calidad	Asesor número 14	8888888	88888	5/7/2020	No lo llaman	1	1	1	45%
5	2020	Setiembre	Gestor de Calidad	Asesor número 15	8888888	88888	6/7/2020	No lo llaman	1	1	1	45%

**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Figura 42 anterior, la matriz de NPS es una herramienta que consolida todas las evaluaciones o auditorías de servicio que se les realiza a los clientes para terminar el grado de satisfacción que tienen. Esta matriz contiene información de la auditoría, como la fecha, la persona que la realizó, el cliente al cual se le hizo y también tiene información de los resultados obtenidos en las auditorías, como la nota de NPS, el detalle por detractores, pasivos y promotores, así como la razón de queja cuando un cliente es detractor del servicio.

## **Pilar de mejora continua**

Este pilar busca garantizar que existan procesos que garanticen la mejora continua, con base en las oportunidades de mejora que se detectan en los procesos de auditoría, para determinar los planes acción a realizar, como retroalimentaciones, calibraciones grupales y capacitaciones, que permitan mejorar las capacidades y conocimientos de los asesores telefónicos y mejorar el servicio al cliente.

### **Retroalimentación**

Este proceso se enfoca en garantizar que todos los asesores tengan un espacio de una hora a la semana como mínimo, para que el gestor de calidad le pueda dar retroalimentación de las auditorías de llamada que se le realizaron durante la semana, la nota que obtuvo en el indicador de calidad, así como las oportunidades y fortalezas que se detectaron, para que se generen a partir de ahí los compromisos y acciones a realizar por parte del asesor. Las herramientas que se utilizan en este proceso es la “hoja de evaluación de llamadas”, la “matriz de calidad” y la “matriz de NPS”.

### **Calibraciones de calidad**

Este proceso busca calibrar a todos de manera grupal en términos de calidad y cumplimiento del protocolo de llamada. Es un espacio semanal liderado por el gestor de calidad e involucra a todos los asesores, donde, entre todos, se escuchan llamadas aleatorias, cada uno tiene que evaluar el cumplimiento del protocolo y tienen que dar su apreciación de los apuntes que realizaron, para esto se usa la herramienta de “hoja de evaluación de llamadas”.

### **Capacitación**

El proceso de capacitación se basa en las oportunidades de mejora que generan las auditorías, tanto de calidad como NPS y lo que busca es desarrollar las capacidades necesarias para mejorar la calidad de servicio que brindan los asesores telefónicos y aumentar la satisfacción de los clientes. Para esto se deben primero identificar esas oportunidades de mejora y determinar cuáles son las capacitaciones necesarias y que se adecuen a dicha necesidad. Este proceso lo lidera el gestor de calidad y debe determinar quién es el experto que debe realizar la capacitación, ya sea con recursos internos o externos.

Es importante llevar un control y respaldo de las capacitaciones que se realizan, para esto se propone usar la herramienta de “hoja de documentación de capacitaciones”. A continuación, en la Figura 43 se muestra la herramienta de hoja de documentación de capacitaciones.

**Figura 43 Propuesta de herramienta para documentación de capacitaciones.**

Hoja de documentación de capacitaciones						
Encargado de la capacitación						
Tema de la capacitación						
#	Nombre del colaborador	Código de empleado	Departamento	Puesto	Fecha	Firma
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

**Nota:** More Renauld Camareno

Como se muestra en la Figura 43, la hoja de capacitación está compuesta por el capacitador, el tema de la capacitación y después los datos de los participantes de la capacitación, como el nombre, código de empleado, departamento al que labora, puesto que desempeña, la fecha en que recibió la capacitación y la firma de respaldo. Esto busca tener un respaldo y control de las capacitaciones que se le dan a cada colaborador y el tiempo en que se impartió.

### **Planes de acción**

Con base en las auditorías y las oportunidades de mejora grupales e individuales, se tiene que realizar un plan de acción detallado con responsables, entregables o actividades y tiempos, que garanticen mejorar la satisfacción del cliente y el cumplimiento del protocolo de llamada.

A continuación, en la Figura 44 se muestra la herramienta de hoja para planes de acción.

**Figura 44 Propuesta de herramienta de hoja para planes de acción.**

PLAN ACCIÓN - CALIDAD																					
Nombre del colaborador	Departamento	Lider responsable	Fecha																		
Métrica de seguimiento																					
Completado																					
En proceso																					
No se cumplió																					
Acciones de Mejora - Sistema de gestión de calidad																					
Rubro	Nota de calidad	Posibles causas	Acciones / Contramedidas	Responsable de las Acciones	FECHA DE CUMPLIMIENTO																
					Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic					

**Nota:** More Renault Camareno

La Figura 44 muestra la herramienta para generar planes de acción, la cual contiene datos del colaborador al cual se le está realizando el plan, la fecha en que se hizo, el rubro de calidad que se tiene que mejorar, la nota de calidad que tiene ese asesor telefónico, las actividades o acciones a realizar, el responsable de realizarlas y el cronograma de cuándo se van a realizar. Esta herramienta de plan de acción contiene una métrica de seguimiento para determinar el grado de avance, por medio de un semáforo, el cual indica si la actividad está “completada” se coloca en verde, si está “en proceso” se coloca en amarillo y si “no se cumplió” en rojo.

### Puesto de gestor de calidad

Por último, se propone implementar un puesto de “Gestor de calidad”, quien es el encargado de liderar y garantizar el cumplimiento del sistema de gestión de calidad, así como gestionar y auditar la calidad en las labores que realizan los asesores telefónicos, con base en las políticas, protocolos de llamadas y procedimientos internos del departamento o de la compañía, con el fin de velar por el servicio a los clientes en las llamadas que se realizan.

Dentro de las principales funciones del gestor de calidad están: velar por el aseguramiento de la calidad y el buen servicio al cliente, en las llamadas que realizan los asesores telefónicos, auditar las llamadas de los asesores telefónicos, asegurando el cumplimiento de los procesos y protocolos de calidad establecidos, coordinar retroalimentaciones y capacitaciones de los errores más reincidentes según los protocolos y estándares de calidad establecidos, evaluar la percepción del servicio por parte de los clientes

por medio de la metodología NPS, para determinar el grado de satisfacción que tienen respecto al servicio que le brindan los asesores telefónicos.

A continuación, en la Tabla 44 se muestra el perfil de puesto que se creó para el gestor de calidad.

**Tabla 44 Perfil de puesto para gestor de calidad**

Perfil de puesto Gestor de Calidad		
<b>Nombre de la Función:</b> Gestor de Calidad	<b>Departamento:</b> Televenta	<b>Reporta a:</b> Gerente de Televenta
<b>1. Objetivos del Puesto</b>	<b>2. Responsabilidades</b>	
Gestionar y auditar la calidad en las labores que realizan los asesores telefónicos, con base en las políticas, protocolos de llamadas y procedimientos internos del departamento, con el fin de velar por el servicio a los clientes en las llamadas que se realizan. Es el responsable de liderar el sistema de gestión de calidad	Velar por el aseguramiento de la calidad y el buen servicio al cliente, en las llamadas que realizan los agentes de Televenta. Auditar las llamadas de los agentes de Televenta, asegurando el cumplimiento de los procesos y protocolos de calidad establecidos. Coordinar retroalimentaciones y capacitaciones de los errores más reincidentes según los protocolos y estándares de calidad establecidos Evaluar la percepción del servicio por parte de los clientes por medio de la metodología NPS, para determinar el grado de satisfacción que tienen respecto al servicio que le brindan los asesores telefónicos	
<b>3. Descripción de Funciones.</b>		
1 Auditar y velar por el cumplimiento de los protocolos y de los pasos de la llamada, por medio de auditorías de llamadas aleatoriamente	6 Realizar calibraciones de calidad grupales para evaluar llamadas y alinear criterios de calidad	
2 Realizar encuestas telefónicas a los clientes que son atendidos por los asesores telefónicos, para evaluar el servicio que se les brinda	7 Actualizar las matrices de calidad y NPS, garantizando que la información siempre esté disponible y actualizada	
3 Realizar capacitaciones a los asesores telefónicos, para corregir o prevenir temas de interés en cuanto a la calidad comercial y servicio al cliente	8 Revisar que la hoja de evaluación de llamadas, los pasos de la llamada y el protocolo de llamada estén alineados y actualizados de acuerdo a las necesidades de la empresa y el departamento de Televenta	
4 Elaborar informes de los resultados obtenidos en los monitoreos, auditorías de llamadas y encuestas de servicio	9	
5 Brindar retroalimentación a los asesores telefónicos de los resultados en las evaluaciones de calidad	10	
<b>4. Requisitos y Competencias Asociados al Puesto</b>		
<b>4.1 Educación y Experiencia</b>	<b>4.2 Competencias Técnicas</b>	<b>4.3 Competencias Organizacionales</b>
Educación: Ingeniero Industrial (Preferible) Profesión: Deseable Gestor de Calidad Años de experiencia: 1 año de experiencia en puestos similares.	1 Capacidad de comunicación y escucha 2 Dominio de paquetes de office 3 Capacidad de análisis 4 Trabajo en equipo 5 Enfoque hacia mejora continua	1 Integridad y Confianza 2 Discreción 3 Resolución de Conflictos 4 Comunicación asertiva 5 Ética

**Nota:** More Renauld Camareno

Como se muestra en la Tabla 44, el perfil de puesto para el gestor de calidad está compuesto de cuatro partes. Primera parte: “Objetivos del Puesto”, se detalla cuál es el rol del gestor de calidad y la razón por la que fue creado el puesto. Parte dos: “Responsabilidades”, aquí se delimitan cuáles son las responsabilidades y compromisos que debe realizar el gestor de calidad. Parte tres: “Descripción de Funciones”, aquí se hace una descripción detallada de cada una de las funciones que debe realizar el gestor de calidad para lograr sus responsabilidades. Parte cuatro: “Requisitos y Competencias Asociados al Puesto”, el cual detalla cuál debería ser la formación académica del gestor de calidad, profesión y años de experiencia, así como las competencias técnicas y organizacionales que debe tener para garantizar un buen desempeño de sus labores y del cumplimiento de los objetivos del puesto.

### Resultados de implementación (Prueba piloto)

Se realizó una prueba o piloto del sistema de gestión de calidad durante el mes de setiembre, específicamente aplicando el pilar de auditoría y el pilar de mejora continua con respecto a las retroalimentaciones. En la semana del 24 al 28 de agosto se hicieron reuniones con los asesores seleccionados para presentarles el proyecto, la metodología de evaluación y los rubros a evaluar. En esas sesiones se les presentaron los pasos de la llamada y la hoja de evaluación. Adicionalmente se les dio una capacitación o calibración de dos horas, para reforzar cuál es la correcta aplicación del protocolo, donde se escucharon llamadas y el supervisor les dio retroalimentación de las evaluaciones que realizaron, para hacer una simulación de lo que se iba a realizar en setiembre.

Para este piloto el supervisor de Televentas actual fue el responsable de evaluar las llamadas y darles la retroalimentación a los asesores telefónicos seleccionados. Los asesores telefónicos seleccionados fueron los numero 3, 4 y 7, ya que son los que menor cumplimiento del protocolo de llamada presentaron durante las auditorías realizadas en el diagnóstico.

Para la selección de las llamadas se aplicó la misma metodología que se utilizó en el diagnóstico, donde se seleccionó una muestra de las llamadas calificadas como “compra” y se repartieron equitativamente entre los 3 asesores.

A continuación, en la Tabla 45 se muestra la cantidad de encuestas que se realizaron por asesor telefónico.

**Tabla 45 Cantidad de encuestas por asesor con la implementación del proyecto**

Número de asesor	Cantidad de evaluaciones
Asesor Telefónico 3	16
Asesor Telefónico 4	16
Asesor Telefónico 7	16
Total general	48

**Nota:** More Renauld Camareno

Como se muestra en la Tabla 45 anterior, se evaluaron un total de 48 llamadas durante el mes de setiembre, 16 evaluaciones por cada asesor telefónico.

A continuación, en la Tabla 46 se adjuntan los resultados de las auditorías realizadas después de implementar el proyecto.

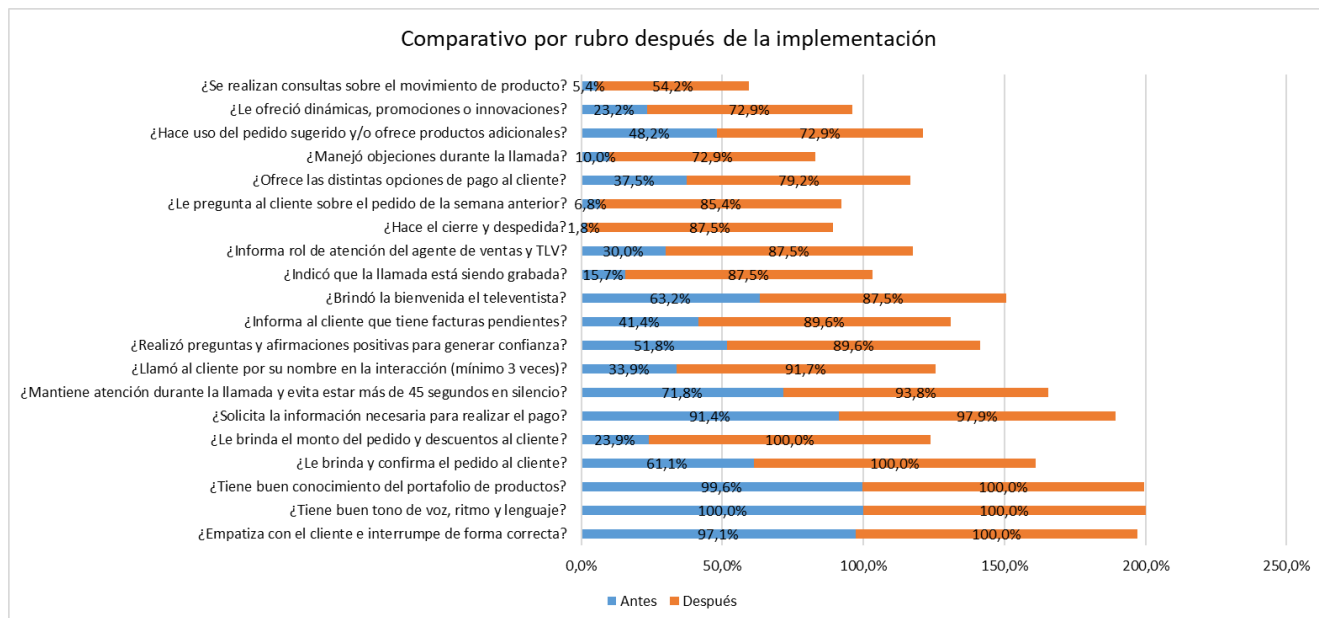
**Tabla 46 Resultados por rubro con la implementación del proyecto.**

Rubros evaluados	Cumple	Evaluados	% Cumplimiento
¿Brindó la bienvenida el asesor telefónico?	42	48	87,5%
¿Indicó que la llamada está siendo grabada?	42	48	87,5%
¿Realizó preguntas y afirmaciones positivas para generar confianza?	43	48	89,6%
¿Llamó al cliente por su nombre en la interacción (mínimo 3 veces)?	44	48	91,7%
¿Mantiene atención durante la llamada y evita estar más de 45 segundos en silencio?	45	48	93,8%
¿Empatiza con el cliente e interrumpe de forma correcta?	48	48	100,0%
¿Tiene buen tono de voz, ritmo y lenguaje?	48	48	100,0%
¿Tiene buen conocimiento del portafolio de productos?	48	48	100,0%
¿Le pregunta al cliente sobre el pedido de la semana anterior?	41	48	85,4%
¿Se realizan consultas sobre el movimiento de producto?	26	48	54,2%
¿Manejó objeciones durante la llamada?	35	48	72,9%
¿Informa al cliente que tiene facturas pendientes?	43	48	89,6%
¿Ofrece las distintas opciones de pago al cliente?	38	48	79,2%
¿Solicita la información necesaria para realizar el pago?	47	48	97,9%
¿Hace uso del pedido sugerido y/o ofrece productos adicionales?	35	48	72,9%
¿Le ofreció dinámicas, promociones o innovaciones?	35	48	72,9%
¿Le brinda y confirma el pedido al cliente?	48	48	100,0%
¿Le brinda el monto del pedido y descuentos al cliente?	48	48	100,0%
¿Informa rol de atención del agente de ventas y TLV?	42	48	87,5%
¿Hace el cierre y despedida?	42	48	87,5%
<b>Total</b>	<b>840</b>	<b>960</b>	<b>87,5%</b>

**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Tabla 46 anterior, con la implementación del proyecto se tuvo un cumplimiento del protocolo de llamada de un 87,5% a nivel general, los rubros con menor cumplimiento fueron: ¿Hace uso del pedido sugerido y/o ofrece productos adicionales?, ¿Le ofreció dinámicas, promociones o innovaciones? y ¿Se realizan consultas sobre el movimiento de producto?

A continuación, en la Figura 45 se adjunta un comparativo del antes y el después de cada rubro con la implementación del proyecto.

**Figura 45 Comparativo por rubro después con la implementación del proyecto**

**Nota:** More Renault Camareno

**Tabla 47 Comparativo por rubro después con la implementación del proyecto**

Rubros evaluados	Antes	Después	Mejora
¿Hace el cierre y despedida?	1,80%	87,50%	85,70%
¿Le pregunta al cliente sobre el pedido de la semana anterior?	6,80%	85,40%	78,60%
¿Le brinda el monto del pedido y descuentos al cliente?	23,90%	100,00%	76,10%
¿Indicó que la llamada está siendo grabada?	15,70%	87,50%	71,80%
¿Manejó objeciones durante la llamada?	10,00%	72,90%	62,90%
¿Llamó al cliente por su nombre en la interacción (mínimo 3 veces)?	33,90%	91,70%	57,70%
¿Informa rol de atención del agente de ventas y TLV?	30,00%	87,50%	57,50%
¿Le ofreció dinámicas, promociones o innovaciones?	23,20%	72,90%	49,70%
¿Se realizan consultas sobre el movimiento de producto?	5,40%	54,20%	48,80%
¿Informa al cliente que tiene facturas pendientes?	41,40%	89,60%	48,20%
¿Ofrece las distintas opciones de pago al cliente?	37,50%	79,20%	41,70%
¿Le brinda y confirma el pedido al cliente?	61,10%	100,00%	38,90%
¿Realizó preguntas y afirmaciones positivas para generar confianza?	51,80%	89,60%	37,80%
¿Hace uso del pedido sugerido y/o ofrece productos adicionales?	48,20%	72,90%	24,70%
¿Brindó la bienvenida el asesor telefónico?	63,20%	87,50%	24,30%
¿Mantiene atención durante la llamada y evita estar más de 45 segundos en silencio?	71,80%	93,80%	22,00%
¿Solicita la información necesaria para realizar el pago?	91,40%	97,90%	6,50%
¿Empatiza con el cliente e interrumpe de forma correcta?	97,10%	100,00%	2,90%
¿Tiene buen conocimiento del portafolio de productos?	99,60%	100,00%	0,40%
¿Tiene buen tono de voz, ritmo y lenguaje?	100,00%	100,00%	0,00%
General	45,70%	87,50%	41,80%

**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Figura 45 y con base en los resultados de la Tabla 47, a nivel general hubo una mejora de un 41,8% de cumplimiento versus los resultados de la auditoría realizada antes de la implementación del proyecto, pasando de un cumplimiento del protocolo del 45,7% a un 87,5%. El rubro con la mejora más significativa fue ¿Hace el cierre y despedida?, con un cumplimiento del 87,5%, cuando antes del proyecto tenía apenas un cumplimiento del 1,8%. A nivel general todos los rubros tuvieron una mejora significativa después de implementar el proyecto y ningún rubro tuvo un desempeño menor.

A continuación, en la Tabla 48 se muestra el cumplimiento de los nuevos pasos de la llamada.

**Tabla 48 Resultados de los pasos de la llamada con la implementación del proyecto.**

Detalle	Cumple	Evaluados	% Cumplimiento
Generar confianza	171	192	89,10%
Servicio al cliente	189	192	98,40%
Buscar oportunidades	102	144	70,80%
Realizar cobro	128	144	88,90%
Crear valor	70	96	72,90%
Confirmar la gestión	180	192	93,80%
Total	840	960	87,50%

**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Tabla 48 anterior el paso con mayor cumplimiento fue “Servicio al cliente” con un 98,4%; seguido de “Confirmar la gestión” con un 93,8%; “Generar confianza” con un 89,1%; después el paso “Realizar cobro” con un 88,9%; “Crear valor” un cumplimiento de 72,9%; y el paso con menor cumplimiento fue “Buscar oportunidades” con un 70,8%.

A continuación, en la Tabla 49 se adjuntan los resultados por asesor telefónico con la implementación del proyecto.

**Tabla 49 Resultados por asesor telefónico con la implementación del proyecto**

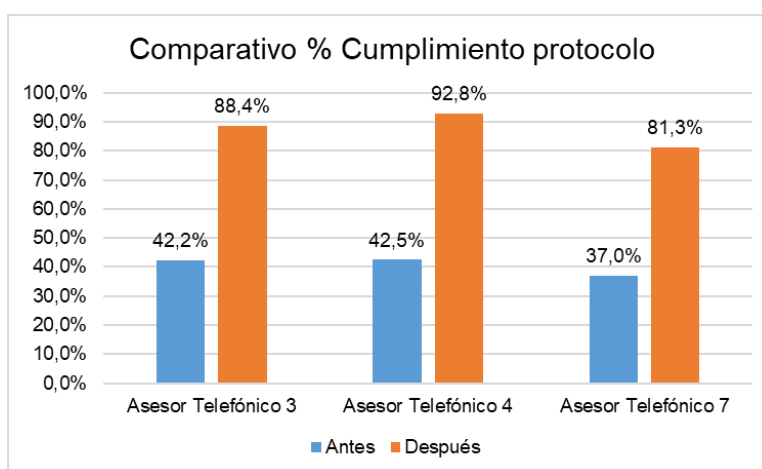
Número de asesor	Rubros evaluados	Cumple	% Cumplimiento	% Error crítico
Asesor Telefónico 3	320	283	88,40%	6,30%
Asesor Telefónico 4	320	297	92,80%	0,00%
Asesor Telefónico 7	320	260	81,30%	37,50%
Total general	960	840	87,50%	14,60%

**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Tabla 49, el asesor con mayor cumplimiento fue el número 4 con un 92,8%; seguido del asesor 3 con un cumplimiento del 88,4% ;y por último el asesor 7 con un 87,5% de cumplimiento del protocolo. A nivel de error crítico el asesor con el mayor índice de error crítico fue el número 7 con un 37,5%; seguido por el asesor 3 con apenas un 6,3% de error crítico; y por último el asesor con menor error crítico en las auditorías fue el número 4, quien no tuvo ningún error crítico en las evaluaciones.

A continuación, en la Figura 46 se adjunta un comparativo por asesor telefónico antes y después con la implementación del proyecto.

**Figura 46 Comparativo por asesor telefónico después con la implementación del proyecto**



**Nota:** More Renauld Camareno

**Tabla 50 Comparativo por asesor telefónico después con la implementación del proyecto**

Asesor Telefónico	% Cumplimiento			% Error Crítico		
	Antes	Después	Incremento	Antes	Después	Incremento
Asesor Telefónico 3	42,20%	88,40%	46,24%	90,60%	6,25%	-84,35%
Asesor Telefónico 4	42,50%	92,80%	50,31%	69,40%	0,00%	-69,40%
Asesor Telefónico 7	37,00%	81,30%	44,25%	100,00%	37,50%	-62,50%

**Nota:** More Renauld Camareno

Como se muestra en la Figura 46 y con base en los resultados de la Tabla 50, los tres asesores tuvieron una mejora significativa con la implementación del proyecto, donde el asesor con mayor incremento fue el número 4, pasando de un cumplimiento del 42,5% a un 92,8% con

la implementación del proyecto; el asesor 3 pasó de un 42,2% a un 88,45; y el asesor 7 de un 37% antes, a un 81,3% después con la implementación.

A continuación, en la Tabla 51 se adjuntan los errores críticos que se tuvieron con la implementación.

**Tabla 51 Resultados de los errores críticos con la implementación del proyecto**

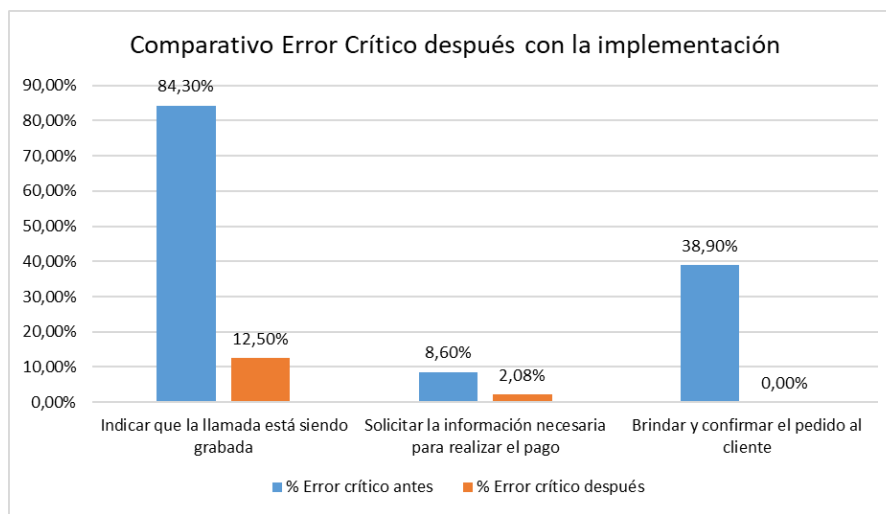
Tipo de error crítico	No cumple	Evaluados	% error crítico
Indicar que la llamada está siendo grabada	6	48	12,50%
Solicitar la información necesaria para realizar el pago	1	48	2,10%
Brindar y confirmar el pedido al cliente	0	48	0,00%
Total	7	48	14,60%

Nota: More Renault Camareno

Como se muestra en la Tabla 51 anterior, se tuvo un indicador de error crítico general de un 14,6%, donde el rubro que mayor incumplimiento tuvo fue “Indicar que la llamada está siendo grabada” con un 12,5%; seguido de “Solicitar la información necesaria para realizar el pago” con un 2,1%; y por último “Brindar y confirmar el pedido al cliente”, que no tuvo errores críticos.

A continuación, en la Figura 47 se muestra un comparativo del antes y el después de los errores críticos, con la implementación del proyecto.

**Figura 47 Comparativo de los errores críticos después con la implementación del proyecto**



Nota: More Renault Camareno

**Tabla 52 Comparativo de los errores críticos después con la implementación del proyecto**

Tipo de error crítico	% Error crítico antes	% Error crítico después	Mejora
Indicar que la llamada está siendo grabada	84,30%	12,50%	71,80%
Solicitar la información necesaria para realizar el pago	8,60%	2,08%	6,52%
Brindar y confirmar el pedido al cliente	38,90%	0,00%	38,90%
<b>Total</b>	<b>85,00%</b>	<b>14,58%</b>	<b>70,24%</b>

**Nota:** More Renault Camareno

Como se muestra en la Figura 47 anterior y con base en la Tabla 52, hubo una mejora en todos los rubros, a nivel general se pasó de un error crítico de 85,00% a un 14,58%, con una mejora de un 70,24%. El error crítico que representó la mejora más significativa fue “Indicar que la llamada está siendo grabada”, pasando de un 84,30%, a apenas un 12,50% de error crítico; seguido de “Brindar y confirmar el pedido al cliente”, pasando de 38,9% a 0% de error crítico; y por último “Solicitar la información necesaria para realizar el pago”, que pasó de 8,6% a 2,08% de error.

### **Análisis Económico**

Para realizar el análisis económico del proyecto, se calcularon los gastos asociados a la implementación de una plaza nueva de gestor de calidad, así como las herramientas necesarias para que ese gestor pueda desempeñar sus funciones. Además, se estimaron los gastos asociados a capacitación para implementar el proyecto y los honorarios del diseño e implementación.

#### **Estimación de gastos del proyecto.**

A continuación, en la Tabla 53 se muestran todos los gastos asociados al proyecto, tanto en colones como en dólares.

**Tabla 53 Cálculo de gastos del proyecto para la implementación**

<b>Gastos estimados</b>				
<b>Honorarios del proyecto</b>	<b>Base/Hora</b>	<b>Horas del proyecto</b>	<b>Total</b>	<b>Dólares</b>
			<b>Cambio</b>	<b>605</b>
Ingeniero Industrial	₡ 5 671,19	57	₡ 323 257,55	\$534,31
<b>Costos del gestor de calidad</b>	<b>Base (Salario)</b>	<b>Cargas Sociales</b>	<b>Total</b>	<b>Dólares</b>
		<b>46,32%</b>	<b>Cambio</b>	<b>605</b>
Gestor de calidad (Mes)	₡ 750 000,00	₡ 347 400,00	₡ 1 097 400,00	\$1 813,88
Gestor de calidad (Año)	₡ 9 000 000,00	₡ 4 168 800,00	₡ 13 168 800,00	\$21 766,61
<b>Material y equipo</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>	<b>Dólares</b>
Computadora (Mensualidad)	₡ 85 910,00	1	₡ 85 910,00	\$142,00
Headset	₡ 60 500,00	1	₡ 60 500,00	\$100,00
Uniforme (Camisas)	₡ 9 600,00	5	₡ 48 000,00	\$79,34
Usuario de PureCloud	₡ 65 000,00	1	₡ 65 000,00	\$107,44
<b>Total Mes</b>			₡ 159 951,67	\$264,38
<b>Total anual</b>			₡ 1 919 420,00	\$3 172,60
<b>Capacitación</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>	<b>Dólares</b>
Horas de capacitación por persona		8		
Costo capacitación asesores	₡ 23 333	9	₡ 210 000,00	\$347,11
Costo de capacitación Gestor de calidad	₡ 31 250	1	₡ 31 250,00	\$51,65
Costo capacitación supervisor	₡ 43 750	1	₡ 43 750,00	\$72,31
<b>Total Mes</b>	₡ 98 333,33		₡ 285 000,00	\$471,07
<b>Total anual</b>			₡ 3 420 000,00	\$5 652,89
<b>Total Gastos (Mes)</b>			₡ 1 569 289,80	\$2 593,87
<b>Total Gastos (Año)</b>			₡ 18 831 477,55	\$31 126,41

**Nota:** More Renauld Camareno

Como se muestra en la Tabla 53 anterior, la estimación de gastos totales del proyecto es de ₡1 569 289,80 por mes, lo que representa una inversión anual de ₡18 831 477,55. Ese monto se divide en los gastos por honorarios del proyecto, con un monto de ₡323 257,55, el gasto producido por el puesto nuevo de gestor de calidad, con un monto mensual de ₡1 097 400,00 (Con cargas sociales), materiales y equipos requeridos representan ₡159 951,67 al mes y por último los gastos asociados a temas de capacitación, los cuales representan ₡285 000,00 al mes.

#### **Estimación de ingresos del proyecto (Ahorro)**

Como se mostró en el diagnóstico realizado, actualmente la empresa tiene un impacto económico a nivel logístico por los errores de facturación, ya que se facturan productos que el cliente no solicita o en cantidades incorrectas, esto representa un gasto logístico de ₡2 625 095,00 en promedio al mes.

Para calcular cuánto sería el ahorro por la mejora generada con el sistema de gestión de calidad, se tomó el indicador de incumplimiento del protocolo de llamada anterior y el actual con la implementación del proyecto, para determinar qué porcentaje mejoraría, aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{\% \text{ Incumplimiento después} - \% \text{ Incumplimiento antes}}{\% \text{ Incumplimiento antes}}$$

% Incumplimiento antes

$$Mejora = \frac{12,50 - 54,30}{54,30}$$

**Tabla 54 Cálculo del porcentaje de ahorro que genera el sistema de gestión de calidad**

Detalle	%
Incumplimiento Antes	54,30%
Incumplimiento Después	12,50%
Mejora	77,0%

Nota: More Renault Camareno

Como se muestra en la Tabla 54 anterior, con la implementación del proyecto (Sistema de gestión de calidad), hubo una mejora de un 77% con respecto a los resultados obtenidos en la auditoría realizada, pasando de un incumplimiento de un 54,3% a un 12,5%.

Esto quiere decir que con la implementación se estima una disminución aproximada de un 77% del gasto logístico que está generando el incumplimiento del protocolo de llamada.

A continuación, en la Tabla 55 se muestra la estimación de ingresos que puede generar el proyecto con el ahorro logístico.

**Tabla 55 Cálculo de ingresos del proyecto por ahorros**

Ingresos estimados (Ahorro)			
Detalle	Mes	Año	Dólares
Impacto económico por error de facturación	₡ 2 625 147,00	₡ 31 501 764,00	\$52 069,03
Disminución por sistema de gestión (77%)	₡ 2 021 363,19	₡ 24 256 358,28	\$40 093,15
<b>Total Ingresos (Ahorro)</b>	<b>₡ 2 021 363,19</b>	<b>₡ 24 256 358,28</b>	<b>\$40 093,15</b>

Nota: More Renault Camareno

Como se muestra en la Tabla 55, con el proyecto se estima un ahorro de ₡2 021 363,19 en promedio al mes, lo que dejaría un ingreso anual de ₡24 256 358,28 con una disminución del gasto logístico actual del 77%.

### Estimación del retorno de la inversión (ROI).

Para determinar si el proyecto es rentable se calcula el ROI (Retorno de la inversión), tomando en cuenta los gastos generales del proyecto y los ingresos o ahorros que genera el sistema de gestión de calidad en disminución de gastos logísticos y el impacto económico actual por errores de facturación. Para calcular el ROI se aplicó la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Gastos}} * 100$$

A continuación, en la Tabla 56 se muestra el cálculo del ROI del proyecto.

**Tabla 56 Cálculo del ROI del proyecto**

Cálculo del ROI	Mes		Año	
	Colones	Dólares	Colones	Dólares
Total ingresos (Colones)	₡ 2 021 363,19	\$3 341,10	₡ 24 256 358,28	\$40 093,15
Total Gastos (Colones)	₡ 1 569 289,80	\$2 593,87	₡ 18 831 477,55	\$31 126,41
Ingresos menos gastos	₡ 452 073,39	\$747,23	₡ 5 424 880,74	\$8 966,75
<b>ROI</b>				<b>28,81%</b>

**Nota:** More Renauld Camareno

Como se muestra en la Tabla 56 anterior, se estima un retorno del 28,81%, lo que representa un retorno mensual de ₡452 073,39 y al año de ₡5 424 880,74, lo que quiere decir que el proyecto es rentable desde el punto de vista económico.

El ahorro logístico no es el único posible ingreso del proyecto, ya que, si la satisfacción del cliente aumenta, se puede dar una mejora en las compras que realizan a los asesores telefónicos y por ende un incremento económico.

## Plan de Implementación

En este apartado se plantea el plan de implementación del proyecto, identificando las diferentes actividades a realizar para poder ponerlo en marcha y el momento en que se realizarán dichas actividades.

A continuación, en la Tabla 57 se muestra la propuesta del plan de implementación del proyecto.

**Tabla 57 Plan de implementación del proyecto**

<b>Plan de implementación Sistema de gestión de calidad</b>												
Actividades	Mes											
	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
<b>Fase 1: Preparación</b>												
Contratar al gestor de calidad												
Definir equipo de trabajo												
Reuniones (Gestión del cambio)												
<b>Fase 2: Inducción y Capacitación</b>												
Presentación del proyecto												
Reforzar el protocolo de llamadas												
Nuevos pasos de la llamada												
Explicación de la hoja de evaluación												
<b>Fase 3: Puesta en marcha</b>												
Calibración grupal												
Auditoría de llamadas												
Retroalimentación												
<b>Fase 4: Evaluación o Diagnóstico</b>												
Resumen de resultados (Nuevo diagnóstico)												
Reunión grupal para mostrar resultados												
Detectar oportunidades de mejora												
<b>Fase 5: Ciclo de mejora continua</b>												
Plan de acción												

**Nota:** More Renauld Camareno

Como se muestra en la Tabla 57 anterior, el plan de implementación está compuesto de 5 fases las cuales se detallan a continuación:

- **Fase 1: Preparación:** en esta fase se busca realizar la preparación previa al inicio del proyecto, específicamente contratar al gestor de calidad y definir el equipo de trabajo que va a liderar el proyecto, para realizar sesiones previas para alinear el sistema de gestión del cambio.

- **Fase 2: Inducción y Capacitación:** esta fase busca garantizar que todo el equipo maneje la información necesaria para que el proyecto cumpla con sus objetivos, para esto se propone hacer una sesión de presentación del proyecto y capacitaciones para refrescar el protocolo de atención de llamadas, así como una inducción de los nuevos pasos de la llamada y de la hoja de evolución, para que tengan claro los rubros a evaluar y cómo se va a realizar la medición.

- **Fase 3: Puesta en marcha:** en esta fase se comienza a aplicar el sistema de gestión de calidad, para esto se propone realizar una calibración grupal y evaluar algunas llamadas en equipo, para de esta forma comenzar con las auditorías individuales y realizar retroalimentación después de cada auditoría con cada asesor telefónico. Este ciclo de auditorías es de tres meses.

- **Fase 4: Evaluación o Diagnóstico:** después de cada ciclo de auditoría de tres meses se realiza un diagnóstico o resumen de los resultados obtenidos en las evaluaciones, para mostrar los resultados a todo el equipo en sesiones grupales y poder detectar oportunidades a corregir en el siguiente ciclo de auditorías.

- **Fase 5: Ciclo de mejora continua:** con base en los resultados de cada ciclo de auditorías y al proceso de diagnóstico se hace un plan de acción que se ejecuta durante tres meses y se basa en las oportunidades de mejora detectadas.

## REFERENCIAS

### Trabajos citados

- Arce-Carvajal , O. A. (2016). Formalización del sistema de calidad del centro de contactos para la empresa Insurance. S.A., basado en los estándares COPC VMO 5.0 .
- Borel, J. & Sivanto, M. (2008). Gestión de calidad en anestesiología. *Revista Argentina Anestesiología*. Volumen 66 · Nº 1 · Enero · Marzo 2008.
- Burckhardt-Leiva, V., Gisbert-Soler, V. & Pérez-Molina, A. I. (Junio de 2016). *Estrategia y desarrollo de una guía de implantación de la norma ISO 9001:2015*. Área de Innovación y Desarrollo, S.L. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCSO.2016.15>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación, S. A.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y control*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Escalante, E. J. (2008). *Seis - Sigma: Metodología y técnicas*. México: Limusa.
- Escuela Europea de Excelencia. (2006). Sistema de Gestión de la Calidad. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/4-4-sistema-de-gestion-de-la-calidad/>
- Escuela Europea de Excelencia. (17 de abril de 2018). Nueva norma ISO 9001:2015. Obtenido de [www.nueva-iso-9001-2015.com](http://www.nueva-iso-9001-2015.com)
- Gómez, D. (Setiembre de 2012). Qué le pueden enseñar las televentas sobre comunicación efectiva. Obtenido de <https://bienpensado.com>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. (3ª ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Batista-Lucio. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). México: McGraw Hill.
- ISO. (23 de Setiembre de 2015). *ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad*. Obtenido de [www.iso.org](http://www.iso.org)

- Kenwin. (Mayo de 2018). Norma COPC para la optimización de la experiencia de clientes para VMOs. Obtenido de: [https://www.kenwin.net/archivos/Norma%20COPC%20CX%20VMO%20R6.0\\_esp\\_oct%2018.pdf](https://www.kenwin.net/archivos/Norma%20COPC%20CX%20VMO%20R6.0_esp_oct%2018.pdf)
- Kotler, P. (2006). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Larrosa-Analuisa, K. S. (2018). *Propuesta de mejora en la productividad de la gestión de televentas para la empresa Cervecería Nacional S.A de Guayaquil*. (Tesis). Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- López, G. (2017). ¿Qué es un centro de contacto? Obtenido de <https://www.informabtl.com>
- Niño-Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Novillo-Maldonado, E., Parra-Ochoa, E., López-Franco, M.L. & Ramón-Ramón, D. I. (2017). *Gestión de la calidad: Un enfoque practico*. Guayaquil, Ecuador: Grupo Compas.
- Plúas-Lucio, M.S. (2018). *Propuesta de mejora continua de procesos en el Contact Center de la empresa IIASA Caterpillar*. Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador.
- Quindemil-Torrijo, E. M. & Rumbaut-León, F. (2014). La información y la comunicación en la gestión organizacional: retos en el contexto universitario. *Bibliotecas Anales de Investigación*. Año 10, No. 10. Cuba.
- Real Academia de la Lengua Española (RAE). (Octubre de 2014). Diccionario de la lengua española. Obtenido de <https://www.rae.es>
- Rivas, H. (2017). Net Promoter Score. Obtenido de <https://satisfacciondelcliente.com>
- Six Sigma. (Febrero de 2012). El Método DMAIC. Obtenido de <https://www.sixsigmaespanol.com>
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Vargas-Vargas, G. (2006). El Servicio al cliente: ¡Más que un querer, un deber !. *Tec Empresarial*, 1 (1), Pág. 17-19. Obtenido de [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/872](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/872)

- Vega, D. G. (2016). *Definición de parámetros de calidad para la gestión y toma de decisiones en la atención al cliente*. (Proyecto final de Carrera). Estudios: Ingeniería de Telecomunicación. Universitat Politècnica de Catalunya. España.
- Wyckoff, D. (1984). New tools for achieving service quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 25 (3), 78–91. <https://doi.org/10.1177/001088048402500317>
- Wyckoff, R. (2016). *El método Wyckoff claves para entender los fundamentos del trading*. Barcelona: Profit Editorial.
- Yáñez, C.M. (2008). Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9001, en Internacional Eventos.com. Capacitación y desarrollo del talento gerencial.
- Zevallos-Larrauri, J. A. (2019). *Diseño e implementación de un modelo de calidad para el Contact Center de una empresa de telecomunicaciones en Perú*. Facultad de Ingeniería. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.

## APÉNDICES

### Protocolo de llamada

Brindar la bienvenida al cliente	
¿Qué?	<p>El asesor utilizará el script de inicio de llamada y llamada entrante previamente definido.</p> <p>Debe de escuchar atento al cliente y evitar estar distraído cuando reciba o realice la llamada.</p> <p>El asesor debe de revisar con anterioridad el script en PureCloud para identificar el tipo de cliente.</p>
¿Cuándo?	Al inicio de cada llamada.
¿Por qué?	Porque la primera impresión de un cliente es muy importante. Al momento que el asesor brinda el script claramente, generará interés en el cliente y captará su atención para que los siguientes procesos puedan ser efectivos y fluidos.
¿Cómo?	<p>Ejemplos:</p> <p>Inicio de la llamada:</p> <p>Buenos Días/Tardes</p> <p>Le habla _____ (Nombre del agente) de Florida Bebidas, del Departamento de Televenta (la empresa que distribuye Tropical y Pepsi/ Cervecería de CR), hablo a/al: _____? (Nombre del local), Por favor con: _____ (Nombre del cliente).</p>
Indicar que la llamada está siendo grabada	
¿Qué?	El asesor debe de indicar que la llamada está siendo grabada.
¿Cuándo?	Al inicio de cada llamada.
¿Por qué?	Porque el cliente debe de estar enterado, en caso de que se necesite utilizar la llamada para respaldar la gestión realizada o en un caso legal.
¿Cómo?	<p>Ejemplos:</p> <p>Don / Doña: _____ Le recuerdo que la llamada podría estar siendo grabada con el fin de brindarle un mejor servicio.</p>
Realizar preguntas y afirmaciones positivas para generar confianza	
¿Qué?	El asesor debe de “romper el hielo” con el cliente para construir una relación de confianza en la llamada.
¿Cuándo?	Al inicio de cada llamada.
¿Por qué?	Porque al consultarle su estado de ánimo o físico al cliente, provocará que el cliente se sienta importante para el asesor y si, a su vez, le hacemos afirmaciones positivas, lograremos dirigir la llamada a una posible compra, contrarrestando cualquier no como respuesta.
¿Cómo?	<p>Ejemplos:</p> <p>¿Cómo está? _____ (Respuesta)</p> <p>¡Lo escucho muy bien!</p> <p>¡las ventas han estado muy buenas esta semana! ¿Cómo le ha ido a usted?</p> <p>¡Yo le voy a ayudar a mejorarlas!</p>

Llamar al cliente por su nombre en la interacción	
¿Qué?	El asesor debe dirigirse al cliente por el nombre, apellido y siempre anteponiendo: Sr. Sra./ Don. Doña. Evitar el “tuteo” y si utiliza el “ustedeo” solo dirigirse al cliente de usted y no mezclarlo con el “voceo” o viceversa.
¿Cuándo?	Durante toda la interacción con el cliente.
¿Por qué?	Porque es importante llamar al cliente por su nombre para brindarle la exclusividad que se merece y captar su atención cada vez que menciona su nombre; transmitirle respeto y no exceso de confianza.
¿Cómo?	Ejemplos: Mucho gusto don Carlos, espero que todo esté bien en su negocio.
Mantener atención durante la llamada	
¿Qué?	El asesor debe escuchar atento y recapitular de manera que el cliente no tenga que repetir la información proporcionada. Debe transmitir interés, mostrar iniciativa y generar confianza, asistiendo amablemente al cliente.
¿Cuándo?	Durante la llamada.
¿Por qué?	Porque el estar atento a lo que nos dice el cliente, nos permite generar confianza y un ambiente agradable y tranquilo. Si mostramos interés al escuchar la solicitud del cliente y evitamos solicitarle que repita lo que ya dijo vamos a evitar insatisfacción.
¿Cómo?	Ejemplos: Con gusto, estaríamos agregando 3 paquetes de Pepsi 2.5. No se debe decir: “¿cuántos paquetes me dijo?” Lo entiendo, yo voy a hacer todo lo posible para solucionarlo. Escucha activa (Usted se refiere al producto) (Ud. Dice que tiene...)
Empatizar con el cliente e interrumpir de forma correcta	
¿Qué?	El asesor debe escuchar atento sin interrumpir abruptamente al cliente o interrumpir cuando el cliente haga una pausa en la conversación, utilizando frases de disculpas por la interrupción.
¿Cuándo?	Al momento de solicitar información y en el transcurso de la llamada.
¿Por qué?	Porque nos ayudará a mantener el control de la llamada, transmitir un ambiente cómodo y agradable, generando confianza y que el cliente se sienta seguro con el servicio de Televenta. Esto permite reflejar profesionalismo logrando una comunicación asertiva en la que se eviten confusiones y complicaciones.
¿Cómo?	Ejemplos: “Disculpe los inconvenientes” “Comprendo su molestia, sin embargo, puedo darle seguimiento a su solicitud” “Disculpe que le interrumpa”, “perdone la interrupción”, “disculpe la interrupción”.
Tener buen tono de voz, ritmo y lenguaje	
¿Qué?	El asesor debe de manejar un tono de voz que capte el interés del cliente y llame su atención.

¿Cuándo?	<p>El ritmo de la conversación debe de ser constante y no apresurada.</p> <p>Debe de utilizar un vocabulario profesional y una correcta dicción de la voz; evitando al máximo: palabras repetitivas, monótonas, muletillas, hablar rápido, volumen muy alto o muy bajo.</p> <p>Durante la llamada y al solicitar los tiempos de espera.</p>
¿Por qué?	<p>Porque el cliente se mostrará abierto y confiado a responder cada pregunta que se le formule, al percibir una voz con tono agradable y recibiendo la información de manera clara y precisa. Con esto evitaremos falta de atención e insatisfacción del cliente ante la situación.</p>
¿Cómo?	<p>Ejemplos:</p> <p>Colocar el micrófono separado de la boca. No movilizar el micrófono de la diadema.</p> <p>Practicar una respiración calmada y haciendo pausas a la hora de hablar.</p> <p>Manteniendo la sonrisa telefónica para poder dar una correcta dicción al momento de conversar con el cliente.</p>
<b>Conocer el portafolio producto</b>	
¿Qué?	<p>El asesor debe de tener conocimiento del portafolio de productos, focos del mes, dinámicas y promociones para poder evacuar las consultas que el cliente formule con relación a los productos que le consulte.</p>
¿Cuándo?	<p>Durante la interacción con el cliente y el planteo de preguntas.</p>
¿Por qué?	<p>Porque debe despejar las inquietudes o dudas de manera que el cliente quede satisfecho, generando en él conformidad para seguir realizando compras por medio de Televenta.</p>
¿Cómo?	<p>Ejemplos:</p> <p>-Cliente: ¿Cuánto es el mínimo de unidades que se pueden comprar de tropical de litro?</p> <p>-Asesor: Puede comprar como mínimo la cantidad de 6 unidades según me indica en este momento el sistema.</p> <p>- Foco: actualmente tenemos una baja en el precio de las gaseosas de lata, puede utilizar este producto para la gente que compra para llevar</p> <p>- Dinámicas: ahorita tenemos las gaseosas de 2.5, para que la venda al público, a mil colones.</p>
<b>Indagar al cliente sobre el pedido de la semana anterior</b>	
¿Qué?	<p>El asesor debe indagar y realizar preguntas claves para identificar necesidades que tenga el cliente y así buscar oportunidades de venta utilizando las herramientas que da la compañía.</p>
¿Cuándo?	<p>Durante la llamada.</p>
¿Por qué?	<p>Identificar las necesidades del cliente nos permite ver oportunidades de ventas y de servicio. Una vez que se identifica esta oportunidad, le va a permitir al Televentista crear valor con el cliente ofreciéndole las distintas promociones y dinámicas que estén activas en ese momento.</p>

¿Cómo?	<p>Ejemplos:</p> <p>Desde el inicio de la llamada o durante la misma se realizan preguntas claves para brindar una solución eficaz y en el tiempo óptimo.</p> <p>¿Ya probó la nueva presentación de H2-OH?</p> <p>¿Cómo se le ha vendido el tropical cero frutas?</p> <p>¿Qué presentaciones se le están vendiendo más del producto?</p> <p>(Con esto podemos determinar su necesidad y sugerir al cliente la inclusión de nuevos productos o bien aumentar la cantidad de producto que está comprando).</p>
<b>Realizar consultas sobre el movimiento de producto</b>	
¿Qué?	El asesor debe de consultar cómo estuvo la venta del último pedido realizado.
¿Cuándo?	Al inicio de la llamada.
¿Por qué?	Al cliente darnos el dato de sus ventas podremos identificar oportunidades para ofrecerle los productos que ya se le vendieron o bien, identificar productos que no compró.
¿Cómo?	<p>Ejemplos:</p> <p>Don / Doña: _____ Todo le llegó bien en su última compra o le faltó algún producto para incluirlo en la orden de este día.</p> <p>¿Cómo estuvo la venta de _____ esta semana?</p> <p>¿Qué tal estuvo la venta de (innovación)?</p>
<b>Utilizar objeciones durante la llamada</b>	
¿Qué?	El asesor debe de realizar objeciones y contrarrestar las negativas del cliente con el objetivo de conseguir la venta.
¿Cuándo?	Durante la llamada.
¿Por qué?	No se debe de quedar con la primera objeción del cliente, sino, buscar de la mejor forma la venta, haciendo varios intentos, escuchando al cliente, dando una solución y respuesta a lo expuesto por él.
¿Cómo?	<p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Recuerde que el fin de semana hay partidos.</li> <li>· Esta semana se pronostica que van a haber días soleados y las personas compran más refrescos.</li> <li>· El próximo fin de semana es el día del padre</li> <li>· Utilizar anexo 8.2</li> </ul>
<b>Informar al cliente que tiene facturas pendientes</b>	
¿Qué?	El asesor debe de indicarle al cliente que cuenta con facturas pendientes.
¿Cuándo?	Al inicio de la llamada.
¿Por qué?	Es necesario recuperar la cartera de crédito de la compañía y adicional a esto las facturas pendientes afectan en el envío del producto para el cliente. Para evitar problemas legales con la compañía es necesario solicitarle los datos al cliente a la hora de efectuar el cobro y aplicar el pago.

¿Cómo?	Validando la información del cliente a nivel de SAP a la hora de querer efectuar la facturación. Aplicando el script de cobro ya establecido, ofreciendo los distintos medios de pago y canales de atención. Consultándole al cliente su información personal a la hora de realizar el cobro con tarjeta por medio de la llamada.
Ofrecer las distintas opciones de pago al cliente	
¿Qué?	El asesor debe de ofrecerles los medios y servicios que tiene el departamento para aplicar pagos.
¿Cuándo?	Durante la llamada.
¿Por qué?	Para que el cliente tenga distintas opciones para poder efectuar sus pagos.
¿Cómo?	Nombre del cliente____, verificando a nivel de sistema puedo ver que tiene facturas pendientes, para poder facturarle necesitamos cancelarla(s). Actualmente le ofrezco los siguientes medios de pago: a) Con tarjeta de crédito o débito b) Por medio de depósito o transferencia c) Por medio de compra clic
Solicitar la información necesaria para realizar el pago	
¿Qué?	El asesor debe de solicitarle al cliente la información de su negocio y de seguridad para realizarle el cobro y aplicar el pago.
¿Cuándo?	Durante la llamada.
¿Por qué?	Porque se debe de estar seguro de que el pago se le está efectuando al cliente correcto. Por seguridad del cliente y la empresa se debe de solicitar la información de seguridad establecida en el protocolo de cobro para evitar contracargos o problemas legales con la compañía.
¿Cómo?	Ejemplo: Con tarjeta En este caso necesitaríamos los siguientes datos: • Número de tarjeta y fecha de vencimiento. • Nombre completo del titular de la tarjeta. (si no es el titular no se realiza el cobro). • Número de cedula del titular. • Fecha de nacimiento del titular. • Si no es el titular, se debe de llamar al titular para solicitar el VB y que nos indique que personas están autorizadas a realizar pagos con la tarjeta del local y pasarle el dato al back office.
Hacer uso del pedido sugerido y/o ofrecer productos adicionales	
¿Qué?	El asesor debe utilizar las herramientas brindadas por el departamento para buscar generar más ventas.

¿Cuándo?	En el transcurso de la llamada.
¿Por qué?	Al utilizar las herramientas de pedido sugerido y ofrecer productos distintos a los que el cliente pidió, le permitirá al asesor asegurar las ventas y aumentar el volumen.
¿Cómo?	Ejemplos: Puedo ver que usted normalmente compra_____ (los primeros de la lista de pedido sugerido)
<b>Ofrecer dinámicas, promociones y/o innovaciones</b>	
¿Qué?	El asesor debe utilizar las herramientas brindadas por el departamento para buscar generar más ventas.
¿Cuándo?	En el transcurso de la llamada.
¿Por qué?	Al utilizar las herramientas de: dinámicas, promociones o innovaciones le permitirá al asesor aumentar el volumen de ventas.
¿Cómo?	Ejemplo: Actualmente tenemos una dinámica en los tropicales 350 ml, en todos los sabores; por la compra de 5 paquetes se le puede aplicar un 10% de descuento. Adicional a eso, por la compra de un paquete de Pepsi 600 ml y una caja de frijoles ducal chub se le habilita un 10% de descuento en la Pepsi. También estamos con el lanzamiento del nuevo tropical té negro kiwi manzana en 500 ml y 2.5 l con un 10% de descuento por precio de introducción.
<b>Brindar y confirmar el pedido al cliente</b>	
¿Qué?	El asesor debe de confirmar el pedido al cliente e indicarle el monto de la factura y el descuento aplicado.
¿Cuándo?	Al final de la llamada.
¿Por qué?	Para confirmarle al cliente los productos y cantidades que él solicitó, esto con el fin de que el cliente pueda validar si su pedido está completo o bien si requiere un producto adicional. Se le debe de confirmar la facturación al cliente para que este enterado del monto que debe de cancelar. Evita reclamos posteriores sobre alguna mala facturación.
¿Cómo?	Ejemplo: Don Carlos, le confirmo su pedido, el cual es: 2 cajas de tropical de 350 ml. 1 caja de Jet 350. 6 unidades de Tropical Té de melocotón de 1 litro. Esto para un monto total de: ₡20721,28 colones y se le aplicó un descuento de ₡5300.
<b>Brindar el monto del pedido y descuentos al cliente</b>	

¿Qué?	El asesor debe de brindarle el monto total del pedido al cliente y los descuentos aplicados al cliente
¿Cuándo?	Al final de la llamada.
¿Por qué?	Se le debe de confirmar la facturación al cliente para que esté enterado del monto que debe de cancelar, y en relación con mejorar la experiencia del cliente y resaltar los beneficios que le da la compañía, se le debe de mencionar el descuento aplicado.
¿Cómo?	Ejemplo: El monto total del pedido es de ₡207 721,28 colones y se le aplicó un descuento de ₡3700 colones.
<b>Informar rol de atención del agente de ventas y TLV</b>	
¿Qué?	El asesor debe de brindarle al cliente la información de la próxima visita y la información de la próxima llamada por parte de Televentas.
¿Cuándo?	Al monto de finalizar las consultas del cliente y luego de confirmar el pedido.
¿Por qué?	Para recordarle al cliente cuándo se le estará realizando la visita y llamada. Se debe de enfatizar la próxima llamada para que el cliente tenga presente el servicio de Televenta.
¿Cómo?	Ejemplo: Muchas gracias por su tiempo, la próxima semana lo estará visitando el agente de ventas y lo estaremos llamando el día _____ (Indicar día).
<b>Cierre y despedida</b>	
¿Qué?	El asesor debe de realizar el correcto cierre de la llamada y despedida para el cliente.
¿Cuándo?	Al final de la llamada.
¿Por qué?	Se le debe de dar la mejor experiencia al cliente haciéndolo sentir importante y recordándole quien fue el que lo atendió para personalizar más la llamada.
¿Cómo?	Ejemplo: Cierre de la llamada: Muchas gracias por su tiempo, la próxima semana lo estará visitando el agente de ventas y lo estaremos llamando el día _____ (Indicar día). ¿Algo más en lo que le pueda ayudar _____? (Nombre del cliente). Un gusto atenderle, que pase un buen día, le atendió _____ hasta pronto.



# Sistema de facturación SAP

The screenshot displays the SAP Billing System interface for document creation. The top navigation bar includes options like 'Ver Equipo Frio', 'Ver Envase', 'Ultimos Pedidos', 'Datos Cliente', 'Verificar Shopper', 'Bonificación Cliente', 'Bonificación del Pedido', and 'Cobro de Facturas'. The main area is titled 'Encabezado de Documento' and contains the following fields:

- Tpo Documento:** [PRECED] Proforma Crédito
- No. Documento:** [Empty]
- Fecha:** 03.11.2020
- Fecha de Entrega:** [Empty]
- Cliente:** [Empty]
- Monto Mínimo:** 0.00
- Limitas de Crédito:** [Empty]
- Ruta:** [Empty]
- Tpo Negocio:** L  K  M  J  V  S
- Rol:** [Empty]
- # Orden Compra:** [Empty]
- Zona de Ventas:** [Empty]

Below the header is a table with columns: Código, Descripción, Cantidad, Descuento, %, Max..., Max..., Escal..., Shop... The table is currently empty.

At the bottom left, there is a summary section:

Total							
+Impuesto	0.00	Sub-Total	0.00				
-Descuento	0.00	Total	0.00				

On the right side, there are tabs for 'Cerv Popular', 'Cerv Premium', 'BAS', 'Aguas', 'Energéticas', 'TES Frios', and 'T...'. Below these is a 'Cerveza Popular' section with a 'Producto:' field and a 'Fijo ... Prom... Es...' field. A 'Proceder con Pedido' button is located at the bottom right.