



UNIVERSIDAD CASA GRANDE

FACULTAD DE ECOLOGÍA HUMANA, EDUCACIÓN Y

DESARROLLO

Identificar estrategias que permitan mejorar la productividad de los Asesores de Venta de la comercializadora de productos deportivos en la ciudad de Guayaquil en horarios reducidos por la emergencia sanitaria.

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

Licenciado/a en Gestión de Talento Humano

Elaborado por:

Miguel Martínez Sylva

Docente Tutor:

Néstor Pezo

Guayaquil, Ecuador

Febrero - 2021

Agradecimientos

La vida te da la posibilidad de actuar conforme tus convicciones y de acuerdo a tus anhelos personales y en este caso profesionales. En el camino ha habido varios objetivos cumplidos y muchos otros por cumplirse, todo con el ánimo de seguir aprendiendo y desarrollándome. Detrás de esta forma de vida siempre ha estado y está la familia que son quienes me han dado la fortaleza necesaria para seguir adelante, siempre adelante cumpliendo mis metas y objetivos. Para ellos, mi familia, va mi agradecimiento eterno.

Un agradecimiento muy sentido también para la Universidad Casa Grande y para mis docentes quienes siempre estuvieron a la altura de mis expectativas académicas y sobre todo con un alto valor humano para ser el soporte que fui necesitando en el camino.

Abstract

Sports coaching began in 470-399 B.C. with the Athenian philosopher Socrates, who described this philosophy as "the art of enlightenment". The year 2020 was characterized by an economic and mental health crisis, in which, many people around the world had uncertainty about their work stability and health. The present research thesis was conducted during the global pandemic caused by COVID-SARS-2. The project has both theoretical and practical goals. The main practical objective of this thesis was to increase the productivity of the 600 sales advisors of a sporting goods retailer company, where the present work was be developed. With the application of a survey, the main variables that affected the sales advisors productivity were identified. Once these variables were recognized, actions were taken based on the theoretical objective: to facilitate the implementation of a coaching process that increased individual productivity and, at the same time, meet the sales goals of the organization under study.

Índice

Introducción.....	5
Marco Conceptual.....	10
El Coaching.....	11
Descripción de la intervención.	16
Diseño Metodológico de la intervención.....	22
Objetivos de la Intervención:	24
Preguntas de la investigación:.....	24
Enfoque y tipo de investigación.....	26
Informe de la intervención	28
Misión	28
Visión	28
Valores	28
Presentación y análisis de los resultados	36
Conclusiones, discusión y recomendaciones	39
Bibliografía	44

Glosario

Unidisciplinarios. - Unión de dos o más disciplinas, reúne expertos unidisciplinarios para tratar de explicar una parte de la realidad, para dar un enfoque global a un nuevo tipo de conocimiento. Intervienen varias disciplinas, pero no se entrelazan.

Inestabilidad Emocional. - La inestabilidad emocional es una alteración mental que se caracteriza por la notable variación en los estados emocionales de la persona.

Incertidumbre. - Falta de seguridad, de confianza o de certeza sobre algo, especialmente cuando crea inquietud.

Coaching. - El coaching es una disciplina de síntesis, un proceso de entrenamiento y aprendizaje, que se sitúa en la esfera de la acción y de la aplicación. Se basa en la relación profesional continuada con el coach, que te ayudará a que obtengas resultados en tu vida, profesión, empresa o negocio.

Productividad. - Capacidad de la naturaleza o la industria para producir.

Feedback. - Devolución de una señal modificada a su emisor.

Sicología positiva. - La psicología positiva fue definida por Seligman (1999) como el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos.

Paradigmas. - El concepto de paradigma es utilizado comúnmente como sinónimo de “ejemplo”, también se puede decir que es hacer referencia en caso de algo que se toma como “modelo”.

VUCA. - VOLATILIDAD, INCERTIDUMBRE, COMPLEJIDAD Y AMBIGÜEDAD:
Al hablar de VOLATILIDAD nos estamos refiriendo al cambio continuo y constante, a la velocidad con la que se desarrollan las situaciones y los catalizadores de modificación que están presentes en nuestros días.

Desarrollo humano. - Es aquel que sitúa a las personas en el centro del desarrollo. Trata de la promoción del desarrollo potencial de las personas, del aumento de sus posibilidades, y del disfrute de la libertad para vivir la vida que valoran.

Cambio de timón. - Es una expresión marinera que significa dar a la nave un cambio brusco de dirección.

Know-how. - Conocimiento práctico, habilidad.

Seguridad y salud ocupacional. - Alcanzar los niveles más altos de seguridad en el manejo de las instalaciones y en la protección del medio ambiente, así como en la protección de los empleados, clientes.

Capacidad de reacción. - Posibilidad de responder rápidamente con acciones motrices adecuadas a distinto tipo de estímulos o señales

Evaluación de SAC. - El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización (SAC) tiene como propósito asegurar la salida de divisas es el proceso mediante el cual la moneda nacional o extranjera sale del país por medio de transacciones comerciales o transacciones financieras con el exterior. En resumen, todo aquello que produzca la salida de capital de un país al exterior. ceso a una educación de calidad con equidad para todos los estudiantes del país, mediante la evaluación, fiscalización, orientación y apoyo constante.

Salida de capital. - La salida de divisas es el proceso mediante el cual la moneda nacional o extranjera sale del país por medio de transacciones comerciales o transacciones financieras con el exterior. En resumen, todo aquello que produzca la salida de capital de un país al exterior.

Habilidades duras y blandas. - Las **habilidades duras** son todas aquellas competencias vinculadas directamente con las tareas realizadas por el colaborador. ... Por otro lado, las **habilidades blandas** están asociadas al comportamiento de la persona, su desempeño social, liderazgo y manejo emocional.

Retail. - “Comercio al detalle”, o lo que es lo mismo: la venta de productos al consumidor final.

4P.- Producto, precio, punto de venta y promoción.

KPIs. - Key Performance Indicator, cuyo significado en castellano vendría a ser Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño, hace referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo.

Focus group. - El **focus group** o grupo **focal** es una técnica de investigación de mercado usada en publicidad para conocer las opiniones de un grupo de personas sobre un producto o servicio.

Indicadores de Gestión. - Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Oferta de producto. - La **oferta** es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos y en cuanto a cada una de ellas.

Top-of-mind. - Top of mind ha sido definido en términos de métricas en marketing como: "la primera marca que surge en la mente del consumidor al hacersele una pregunta de forma espontánea sobre una categoría en especial. El porcentaje de consumidores para los que dicha marca es prioridad mental puede ser perfectamente cuantificado.

Ontológicas. - Ontología es un término que en la filosofía burguesa sirve para señalar la teoría del ser, de la existencia, a diferencia de la gnoseología, que es la teoría del conocimiento. ... Su objeto, según se ocupa de las categorías filosóficas abstractas y generales: sobre el ser, sobre la sustancia, causa, efecto.

Introducción

La intervención organizacional puede ser abordada tanto desde los procesos unidisciplinarios, así como lo que constituye y se conoce como “Consultoría empresarial”.

Podemos indagar en la naturaleza y funcionamiento de la organización, así como actuar con base en el conocimiento-diagnóstico para transformar la situación concreta de la organización y de esta forma mejorar y reforzar su desempeño integral.

Cabe recalcar que entre los dos ítems señalados en el párrafo anterior hay una interrelación directa, ya que la transformación organizacional solo hará sentido si están sustentadas en el diagnóstico y de igual manera, los objetivos transformadores de la intervención están en directa relación con los resultados del diagnóstico.

Toda intervención organizacional tiene el objetivo de mejorar y reforzar su desempeño organizacional de manera integral.

El concepto de intervención no es un concepto nuevo en las ciencias sociales, la sociología, la psicología y el trabajo social lo profundizan en el uso de su análisis. La intervención organizacional puede no necesariamente estar de la mano con el concepto de consultoría organizacional, ya que se busca interiorizar en la búsqueda de soluciones a problemas particulares de las organizaciones que pueden ser característicos de esa organización y no encajan en la receta genérica de una consultoría.

La intervención organizacional nos lleva a incluir en su estudio no solo la reflexión teórica del proceso de intervención, sino que también nos lleva a la acción que permita mejorar el desempeño de las organizaciones.

Al hablar de mejorar el desempeño de las organizaciones, el concepto y la aplicación del coaching puede ser una herramienta fundamental y más aún cuando de por medio tenemos una pandemia como es la del SARS COVID II. Esta pandemia ha generado mucha inestabilidad emocional y laboral, provocando incertidumbre y temor en los colaboradores, la gestión de las emociones a través del coaching ha demostrado tener excelentes resultados a nivel personal y profesional.

El presente trabajo de investigación se realizará en la comercializadora de productos deportivos más grande del país. Se trata de una compañía 100% ecuatoriana con un fuerte compromiso por el deporte y el desarrollo económico del país.

Hoy en día el coaching es una de las herramientas más demandadas y de mucho crecimiento de los últimos 15 años, sobre todo a nivel empresarial. Esto basado en los resultados obtenidos al integrar nuevos comportamientos en las personas que componen las organizaciones y esto es algo que a través de la capacitación normal o tradicional no se hubiera podido conseguir o hubiese sido algo difícil de hacerlo. El Coaching es básicamente una herramienta de cambio de comportamientos que se enfoca en generar nuevas y demostrables acciones en la persona, para así llevarlo a conseguir los resultados que desea.

Con esta intervención se busca modificar el comportamiento de los asesores de ventas y reorientarlos hacia una cultura productiva que permita a las personas mejorar sus ingresos y a través de esto ayudar también a mejorar los ingresos de la empresa.

Se busca además generar un sentido de propósito que vaya más allá de lo enunciado en el párrafo anterior, y es que el mejorar la productividad de las personas y de la empresa también ayudará a mejorar la economía de la ciudad y del país,

consiguiendo con esto que se considere la posibilidad de volver a contratar a más personas, producto de esta mejora.

Marco Conceptual

Para desarrollar el marco conceptual habría que iniciar describiendo el entorno en el cual se va a desarrollar y se está desarrollando la cotidianidad, para tener un acercamiento a este concepto debemos referirnos al entorno VUCA, término cuyas siglas significa:

V: Volatilidad. U: Incierto (Uncertainty). C: Complejo. A: Ambiguo.

El origen de esta conceptualización se originó en los Estados Unidos de Norteamérica a finales de la guerra fría y buscaba describir la volatilidad, lo incierto, lo complejo y ambiguo del entorno. La conceptualización de este tipo de entorno nos lleva a definir que las empresas deben adaptarse y ser supremamente ágiles en la capacidad de reacción.

Dentro del mismo marco conceptual y partiendo de la definición de estos entornos VUCA, tenemos también al coaching orientado a la productividad, para lo cual el inicio será trabajar con los colaboradores a nivel personal, buscando dar seguridad y alinear sus necesidades y objetivos personales con los objetivos de la organización. Como herramienta de seguimiento se aplicarán indicadores de ventas que nos permitirán evaluar la evolución de la productividad de los Asesores de venta.

Los conceptos a trabajar de manera integral con los equipos de Asesores son:

- Coaching, será la herramienta básica de gestión de personas para desarrollar los conceptos aquí detallados.

- La Seguridad, mental, emocional y física. Esta última a través del cumplimiento de los protocolos de bio seguridad.
- Manejo de emociones, a trabajar durante las sesiones de feed-back. Herramientas de coaching a trabajar con los Jefes de Tienda.
- La comunicación, muy importante la adaptación de estilos para armonizar los equipos de trabajo. Comunicación mucho más frecuente.
- Productividad, establecimiento de indicadores de productividad en ventas para medir la efectividad de la intervención con números.
- Manejo de emociones, a trabajar durante las sesiones de feed-back. Herramientas de coaching a trabajar con los Jefes de Tienda.
- Evolución del liderazgo, competencias a trabajar orientadas al manejo de equipos de asesores de ventas bajo esta nueva normalidad.
- Superación personal y psicología positiva, a trabajar como estrategia de comunicación a nivel de todos los equipos de Tiendas y en especial con los Asesores de venta.

A continuación, vamos a desarrollar cada uno de los conceptos arriba detallados.

El Coaching

El coaching tiene su origen en el campo deportivo cuando se genera la función de un coach deportivo, que era o es la persona que se hacía cargo de un deportista o de un equipo deportivo, buscando que tanto el deportista o el equipo puedan llegar a conseguir su máximo rendimiento posible. Después de la intervención del coach, el deportista o el equipo, llegarían a tener elevados niveles de desempeño.

La labor básica del Coach deportivo es indagar sobre aquellas creencias que puedan estar influyendo en la no consecución de logros deportivos, trabajar sobre esas

creencias y transformarlas en un aprendizaje de segundo orden que le permitan al deportista alcanzar sus metas. Esto manejado a nivel de equipos de trabajo, en este caso de ventas, aplica de la misma forma. De este enunciado es que el coaching como disciplina busca aplicarse en otros ámbitos del quehacer humano y obviamente tratar de conseguir los mismos resultados.

El coaching busca eliminar los obstáculos que los seres humanos podemos encontrar y que nos impiden conseguir nuestros objetivos personales y a las empresas sus objetivos organizacionales. Es así como se ha mencionado “Sienten miedo, dudas e incertidumbre, y nuestro trabajo es inspirarlos con fe. Debemos recordarnos que el miedo y la fe tienen una cosa en común: creen en un futuro que aún no ha ocurrido” (Gordon, 2019, p.64)

Bajo la perspectiva de lo poderoso que puede ser el coaching tenemos que, “Se considera que si los gerentes y directivos pudiesen aplicar con sus propios equipos las competencias que exhibe un coach ello podría desencadenar niveles de desempeño inimaginables” (Rozo, 2007, p.31).

De lo mencionado anteriormente se desprende, en el mundo de las empresas, el coaching aplicado al mundo empresarial y hay autores como Jerry W. Gilley y Nathaniel Boughman quienes afirman que se necesitan nuevos paradigmas para ayudar a crear una organización ganadora. Como se mencionó hoy nuevamente se habla de entornos VUCA: volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, y bajo estos entornos es en donde “si bien saber cómo trabajar en un entorno de tipo VUCA es una de las habilidades de los líderes de hoy, a veces el cambio de entorno ocurre demasiado rápido para que podamos anticiparlo y adaptarnos” (Ribera et al., 2019, pg. 112). Y más aún

hoy en día en que bajo la influencia de la pandemia llamada COVID19 en donde se necesita cuidar los puestos de trabajo y crear más plazas de empleo.

Dentro de esta propuesta de nuevos paradigmas tenemos:

- Perfeccionamiento de una nueva filosofía de desarrollo humano
- Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje
- Utilización de los profesionales de desarrollo humano como consultores internos y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.
- Estímulo de las reacciones de los empleados creando una actitud de propietarios.
- Utilización de los Gerentes como Coaches de desempeño.
- Creación de autoestima de los colaboradores y grupos.
- Identificar estrategias de recompensas que motiven a los colaboradores a mejorar su compromiso y lograr resultados.

Se busca modificar la forma de interpretar los sucesos del día a día en las tiendas a través del conocimiento, “Al cambiarse las premisas, emergen nuevas explicaciones que permiten visualizar la realidad de una manera diferente” (R Echeverría 2013).

De lo mencionado en el párrafo anterior, la visión de Coach Líder es básica en la ejecución de las acciones que la empresa pueda emprender desde el ámbito del coaching. Recordando al concepto del Coach deportivo y haciendo un símil con el Líder Coach a nivel empresarial varios autores han encontrado en los siguientes puntos una forma similar de conducir a sus equipos, tanto de trabajo como deportivos:

Así tenemos los siguientes preceptos:

- **Visión inspiradora, ganadora y transparente:** Ser campeón, cumplir su meta, se trabaja para conseguir el mayor reto.
- **Sentido de planeación continua y semanal:** la consecución de objetivos parciales es importante para apuntalar el objetivo final
- **Liderazgo mediante el ejemplo:** Así como en el deporte el Líder “se pone la camiseta” total compromiso.
- **Selección y desarrollo de talentos:** Todos deben ser excelentes “jugadores” estar a la altura de las exigencias del equipo.
- **Entrenamiento diario:** característica de los grandes equipos, fortalecer y desarrollar competencias, así como fortalecer el trabajo en equipo.
- **Acompañamiento total en el terreno:** Debe ser el lugar de trabajo de un líder Coach, dirigiendo y practicando con su equipo.
- **Motivación individualizada y desarrollo personal:** Ayuda a entender y desarrollar las motivaciones individuales y sea el aporte que el equipo necesita.
- **Disciplina y compromiso:** disciplina para su propio crecimiento y aporte al equipo, compromiso con su equipo para la consecución de resultados.
- **Sentido de Trabajo en equipo:** Sincronía de sus movimientos, cuando el equipo está por encima de la individualidad, convicción por aunar esfuerzos en la consecución de resultados.

El gerente coach debe tener la capacidad de liderar eficazmente a su equipo de trabajo si desea mantener sinergia y motivación en su equipo de trabajo, sin descuidar además la equidad interna que debe existir en las organizaciones. “El rol del coach durante todo el proceso ha de ser de facilitador, para que fluyan todos los conceptos, sentimientos, iniciativas y otras actitudes” (Mariné et al., 2018, pg. 286)

Como ya lo mencionó Aristóteles, “Se piensa que lo justo es lo igual, y así es, pero no para todos, sino para los iguales. Se piensa por el contrario que lo justo es lo desigual, y así es, pero no para todos, sino para los desiguales”. Hablar de justicia es un tema complejo y es que está atado a un concepto individual que está atado a la moral y a la escala de valores de cada ser. Es importante que los líderes en las organizaciones conozcan los valores más importantes de sus colaboradores, a fin de establecer cuáles son las prioridades de justicia que pueden proyectar en sus mentes. Como lo menciona Jen Su, A. (2014) “no podrá llegar a esa pregunta y a ese momento de autodescubrimiento si solo está pasando por los movimientos en lugar de estar auténticamente interesado en su subordinado directo, su situación y su crecimiento”.

El principio de justicia y transparencia debe partir de la genuina preocupación del coach por su equipo de trabajo.

A todo lo mencionado anteriormente como proceso de coaching necesariamente se le debe sumar el cuadro de indicadores de gestión por asesor, a continuación, se detallan los indicadores que se utilizarán para la medición.

Tabla 1

Indicadores de gestión

INDICADORES POR ASESOR DE VENTA	
INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO
CUMPLIMIENTO DE VENTAS	Venta / Meta de Venta
CONVERSIÓN	Número de facturas realizadas / Total de visitas de clientes
FACTURA PROMEDIO	Suma del total de las facturas / Número de facturas realizadas
UNIDADES POR FACTURA	Suma de la cantidad de ítems por factura / Número de facturas realizadas

- **Cumplimiento de ventas:** Cada Asesor recibe el primer día de cada mes su meta mensual de ventas, al final del mes, en función de sus ventas se establecerá

en porcentaje su cumplimiento. Es decir, se divide el valor de la venta en dólares sobre la meta de ventas.

- **Conversión:** Este indicador busca establecer la efectividad del asesor en función de la cantidad de facturas que logra realizar sobre la cantidad de oportunidades de venta que tuvo en su turno diario, semanal y mensual de trabajo.
- **Factura Promedio:** Es el promedio del valor total de las facturas realizadas por cada asesor, este indicador puede ser medido por día, por semana o por mes.
- **Unidades por Factura:** Este indicador es el promedio del número de ítems que vende el asesor en las facturas generadas por él. Se puede medir de forma diaria, semanal o mensual.

Los procesos de coaching a realizarse con cada uno de los asesores de venta, necesariamente debe impactar positivamente en el incremento de los indicadores arriba detallados.

El proceso de coaching, en este caso particular de ventas requiere que el Coach, Jefe de tienda tenga la actitud para articular lo que está sucediendo “el coach de equipo no esconde lo que ve en el sistema. Lo hace con el mismo haciendo de espejo” (Piqueras & Arola, 2019, p.91).

Descripción de la intervención.

La situación actual de la empresa, en momentos de la pandemia del coronavirus, requiere de un cambio de los procesos, procedimientos y las formas que en la pre-pandemia se venían desarrollando, que se adapten a las nuevas necesidades, de mercado, de manejo de personas, de los protocolos de bio seguridad y del uso de la tecnología, que será sin duda el mundo del futuro.

La velocidad en la capacidad de adaptación de la organización al nuevo normal será decisiva en su futuro. El desafío de la Gestión de Talento Humano está en ser el medio sobre el cual la organización llevará a cabo este proceso de cambio, a través de identificar y retener el talento, formar a las personas en las nuevas herramientas con especial enfoque en el uso de tecnologías de la comunicación, formación e-learning, adaptar las estructuras a la nueva realidad, facilitar el teletrabajo, crear redes de teletrabajo, asesorar y sustentar técnicamente cuál será la nueva estructura adaptada a la nueva realidad o nuevo normal. Soporte permanente con la asesoría legal en cuanto a las medidas tomadas por el gobierno, entendimiento, cumplimiento y adaptación.

Se espera que, con esta intervención a través de coaching, la organización pueda incrementar su productividad y adaptarse al nuevo entorno y a sus desafíos a través del propio cambio y adaptación.

La compañía se enfrenta a varios cambios a más de éste que tiene a un tercio del mundo paralizado, y es que esta compañía ecuatoriana ha tenido un cambio de timón y su gobierno corporativo se encuentra fuera del país. Este proceso de llevarse el gobierno corporativo fuera del país le ha tomado varios años. Entonces el proceso de aceptación de esta realidad ha tomado su tiempo y ha tenido su costo con procesos de decisión muy lentos, implementación de procesos con poco conocimiento del funcionamiento del negocio, lo cual ha generado reprocesos, costos adicionales, etc.

Este cambio buscaba además que la compañía pase de ser un negocio familiar a una estructura multinacional y con manejo independiente en su administración y en la toma de decisiones. Como un elemento importante a considerar dentro del manejo del liderazgo de la compañía es que su dueño – fundador dejó marcado un liderazgo muy

cercano a las personas, basado en el compromiso, en el desarrollo mutuo de las personas y la empresa.

El Know-how del negocio ha buscado la profesionalización de la organización y ha traído consigo la pérdida de experiencia y mejores prácticas en procesos cruciales de la compañía. El costo de la curva de aprendizaje, para los nuevos talentos, ha sido alto y los nuevos talentos tienen dificultades en generar ese conocimiento del negocio que le permita tomar las decisiones acertadas y por ende el retorno de utilidad que los inversionistas esperan.

Desde la estructura organizativa ésta ha sufrido tantos cambios que si bien es cierto por un lado se trata de una organización “viva” también es cierto que ha provocado un sentimiento de inestabilidad en los colaboradores lo cual no aporta en la consecución eficiente de los objetivos.

La búsqueda de automatizar procesos, de sistematizarlos y procurar en menor grado la persona – dependencia, se ha logrado con la puesta en marcha de la implementación de un nuevo RP.

La gestión de personas también ha tenido que sufrir cambios permanentes en sus políticas, demoras en la automatización de procesos, han debido reaccionar en cuanto al cumplimiento de las normativas legales como la de Seguridad y salud ocupacional. La comunicación organizacional ha tenido problemas en saber reconocer la diversidad y segmentar el estilo de comunicar. Uno de los grandes desafíos de la gestión de personas es llevar el indicador de rotación de personal a niveles manejables que le permitan a la organización generar procesos de aprendizaje a corto y mediano plazo que la lleven a cumplir con las metas establecidas, dentro de los plazos establecidos. Otro de los grandes desafíos en la actualidad es transmitir el conocimiento en plena pandemia o

post pandemia, migrar a plataformas digitales que permitan manejar la diversidad de horarios, la diversidad de regiones, etc. Sin duda la migración a una plataforma digital permitirá ser más eficientes en los procesos de gestión del conocimiento de la organización.

La tecnología es un elemento central y básico dentro de toda organización y cuando los procesos de cambios son lentos, la tecnología también tiene poca capacidad de reacción por la falta de decisión y por la demora en la implementación. Cuando los cambios son evidentes desde el punto de vista tecnológico, pero es la administración la que debe cumplir con una serie de requisitos, incluidos los políticos y de ego, es cuando el costo de oportunidad empieza a crecer y a generar pérdida en vez de generar ganancia. Y en la organización esto parecería ser una paradoja: cómo la organización no gana con la implementación de la tecnología. Y es que la tecnología que está implícita en todos los procesos de la organización, a todo nivel, debería ser una política institucional.

Por otro lado, el cliente de la compañía es un cliente fiel a su marca, ha tenido la paciencia y ha sabido esperar a los desarrollos de tecnología que aún no llegan como por ejemplo una oferta web robusta. Se implementó un área de servicio al cliente para manejar la relación desde la experiencia del consumidor, dándole la oportunidad de retroalimentar a la compañía sobre su experiencia de compra y de calificarla. La evaluación de SAC generó una sana competitividad dentro de los distintos puntos de venta, buscando cada uno tener una mejor puntuación sobre el otro.

En cuanto al mercado, dentro del segmento deportivo, la compañía tiene más del 50% de participación, presencia física en puntos de venta a nivel nacional, en cuanto a oferta de producto su cartera de marcas es la mejor al contar con la principales y más

reconocidas marcas a nivel mundial. Uno de los principales deportes a los cuales atiende su oferta es el fútbol. Esta fuerte presencia de la marca a nivel nacional más su interesante cartera de marcas en la oferta de producto hace que sus competidores busquen hacerse fuertes en categorías de deporte que son débiles para la compañía. Otro nicho donde la competencia tiene cabida está en la oferta informal, la venta a través de canales no formales como las redes sociales, el maletéo, el contrabando y la piratería.

En cuanto al macro entorno sin duda las medidas económicas que a lo largo del tiempo ha ido implementado el gobierno han impactado en los resultados de la compañía. Medidas como gravar con impuestos a ciertos productos importados, el impuesto a la salida de capital, a nivel laboral la eliminación de los contratos anuales de trabajo y solo tener 3 meses de prueba. Son variables que han impactado directamente en el performance de la compañía. Socialmente hablando sin duda el deporte tiene un gran impacto, sobre todo el fútbol que mueve masas, genera pasiones y promueve la práctica del mismo a todo nivel, género y clase social, hoy en día el fútbol es practicado a nivel mundial, lo hacen hombres, mujeres y niños.

El problema se origina producto de la aparición de esta pandemia, cuando debió cerrarse casi que toda actividad comercial y empresarial. A partir de ese momento las ventas fueron CERO, obviamente tampoco se generan horas extras de trabajo y por ende también extingue la obligación de pago. Durante los dos meses de confinamiento, la empresa siguió pagando los roles de pago, que en el caso de incentivos y horas extras se pagan a mes caído. Es decir, las horas extras e incentivos generadas en el mes de marzo del presente año se pagaron en el rol de abril y se pagaron al 100% de las horas y ventas generadas, claro está en marzo se trabajaron 14 días. Para el mes de mayo el personal de tiendas ya solo recibió el 75% de su sueldo básico, cero horas extras y cero incentivos.

En promedio un Asesor de ventas alcanza como remuneración \$600 dólares, y en el caso de los Jefes de tienda sus nuevos ingresos han pasado a ser entre el 25% y el 30% de sus ingresos mensuales promedio hasta antes de la pandemia. Lo tuvieron una disminución del 25% sino del 70%, el personal administrativo de la empresa también una reducción, pero al tener un sueldo fijo ésta reducción si corresponde exclusivamente al 25%.

La caja de las empresas, en general y salvo aquellas que se mantuvieron abiertas como supermercados y farmacias, es muy complicada, por lo que pensar en un sistema de remuneración en este momento es muy complicado por la falta de recursos. Por otro lado, la necesidad de la empresa es generar la mayor cantidad de transacciones a través de la venta, lograr que la venta de hoy sea lo más parecido a la venta del año pasado, al comparar mismos períodos. Es entonces que surgen herramientas como el coaching, el empoderamiento y la comunicación como herramientas muy importantes a desarrollar bajo las presentes circunstancias.

La gestión de las tiendas, se basan en la gestión del Jefe de tienda, el nivel de liderazgo que éste pueda ejercer en su equipo de trabajo es fundamental para la obtención de resultados.

El empoderamiento y desarrollo de habilidades duras y blandas en este grupo de colaboradores no es algo que la organización haya empezado hace poco, por el contrario, el desarrollo de los Jefes de tienda como líderes y gerentes de tienda empezó hace 4 años aproximadamente con un proceso de recambio generacional y de habilidades modernas en el manejo de tiendas. Al ser la venta un hecho muy emocional, es esto lo que se necesita mantener dentro de una tienda retail para que se produzcan los resultados. Claro está sin dejar de lado el protagonismo que debe tener el producto, el

precio, la plaza y la promoción. La presencia del asesor busca corregir la imperfección de las 4P interactuando con el cliente y llevándolo a incrementar su consumo a través del crecimiento de otros KPIs como son la factura promedio, el artículo promedio y la conversión.

La intervención de este proceso de coaching con el grupo objetivo llamado Jefe de Tienda será entre los meses de septiembre y noviembre. Es en este período muy crítico en donde el nivel de intervención será crítico para la obtención de resultados y a través de él la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Desde la perspectiva de la genuina preocupación por la persona que cumple la función de Asesor de ventas en la compañía de comercialización de productos deportivos, se debe investigar cuáles son las variables que están influyendo en una baja productividad y la respuesta puede estar en sus temores más básicos como son el contagio y la reducción de ingresos con el consecuente impacto en el abastecimiento familiar.

Diseño Metodológico de la intervención

Desde la perspectiva de la genuina preocupación por la persona que cumple la función de Asesor de ventas en la compañía de comercialización de productos deportivos, se debe investigar cuáles son las variables que están influyendo en una baja productividad y la respuesta puede estar en sus temores más básicos como son el contagio y la reducción de ingresos con el consecuente impacto en el abastecimiento familiar.

En función de lo enunciado anteriormente se plantean el uso de dos herramientas como son: la encuesta y el focus group. Con la aplicación de la encuesta se busca

validar, a través de las respuestas, el planteamiento de que una baja productividad se ha producido a propósito de los temores generados en este período post cuarentena.

En la tabla 2 se puede observar el cronograma de trabajo establecido:

Tabla 2

Cronograma

CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN								
ACTIVIDAD	FECHA	TIEMPO	CRONOGRAMA		RECURSOS	RESPONSABLES	PERSONAS DE APOYO	OBSERVACIONES
Levantamiento del formulario	01/09	1 día	1/9/2020	2/9/2020	google forms	MM	SUPERVISOR	
Establecer preguntas de la encuesta	01/09	1 día	1/9/2020	2/9/2020	zoom	MM	SUPERVISOR	
Reunión equipo de Supervisión	02/09	1 día	3/9/2020	3/9/2020	laptop	MM	SUPERVISOR	
Envío de la encuesta por email	02/09	1 día	3/9/2020	3/9/2020	mail / watsap	MM	SUPERVISOR	informar a los Jefes
Seguimiento del número de respuestas	03/09	1 día	3/9/2020	3/9/2020	watsap	MM	SUPERVISOR	Seguimiento con Jefes
Evaluar Resultados	04/09	1 día	4/9/2020	4/9/2020	google forms	MM	SUPERVISOR	
Definir invitados al Focus Group	09/09	2 días	9/9/2020	9/9/2020	mail / watsap	MM	SUPERVISOR	Seguimiento con Jefes
Realización del Focus Group	10/09	2 días	14/9/2020	14/9/2020	sala reuniones	MM	SUPERVISOR	
Análisis de resultados	10/09	2 días	14/9/2020	14/9/2020	zoom	MM	SUPERVISOR	
Definición de las áreas a intervenir en equipo de Asesores	15/09	1 día	16/9/2020	17/9/2020	zoom	MM	SUPERVISOR	
Definición de Jefes de tienda para establecer el piloto del plan de acción	15/09	1 día	16/9/2020	17/9/2020	zoom	MM	SUPERVISOR	

En esta intervención tendremos la participación de los siguientes perfiles:

Gerente Regional: Tiene bajo su directo control al equipo de Supervisión, a través del cual dirigirá y ejecutará todo el proceso.

Supervisor de Tienda: Tiene a cargo un grupo de tiendas y es el responsable de los resultados de ventas y operativos de este equipo de trabajo.

En el presente trabajo investigativo cumplirá el rol de Coach de los Jefes de tienda. El seguimiento planificado de los resultados y la gestión de las distintas variables emocionales y de temores que se generan es clave en mantener al equipo orientado a los resultados.

Jefe de Tienda: Responsable de la gestión del equipo de ventas de la tienda en cuanto a la consecución de la meta de ventas y de la eficiencia operativa de la tienda.

En el presente trabajo investigativo cumplirá la función de Coach de sus Asesores de Venta. La gestión del Jefe en el equipo de trabajo, tanto en la orientación al resultado, como en la gestión de las distintas emociones se van produciendo en el día a día.

Asesor de Ventas: Responsable de la gestión de ventas y operativa de la tienda.

En el presente trabajo investigativo será el Coacheé. Se busca generar además en este segmento de perfiles el aprendizaje sobre exteriorizar sus emociones de manera correcta.

Objetivos de la Intervención:

Objetivo general: Incrementar la productividad de los asesores de venta. Indicadores de Gestión (Tabla 1)

Objetivo específico: Se establecen los siguientes objetivos específicos:

- 1.- Entender la problemática que está viviendo el Asesor de ventas en este tiempo de emergencia sanitaria.
- 2.- Obtener información sobre las principales variables que motivan al Asesor de ventas en este tiempo emergencia sanitaria.
- 3.- Evaluar posibles cambios en la administración salarial y de administración de personas, específicamente de los asesores de ventas.

Preguntas de la investigación:

¿Cuál es tu mayor preocupación laboral en este momento?

Con esta pregunta se pretende entender cuál es la mayor preocupación que tienes los Asesores de ventas en su gestión laboral.

Las opciones de respuestas son:

- Perder tu trabajo
- Contagiarte de SARS-COV-2 (Covid-19)
- No recuperar tu salario Pre-Covid-19
- No ser promovido en la empresa

Las respuestas nos guiarán sobre la estrategia de intervención que podamos implementar.

¿Crees que está en tus manos controlar que tu mayor preocupación laboral no suceda?

Esta es una pregunta auto reflexiva que busca generar conciencia en el Asesor de ventas sobre su responsabilidad que también tiene que hacerse presente en este proceso de recuperación económica y lo más importante de mantenerse sano.

Las opciones de respuestas son:

- Si
- No
- Tal vez

¿Crees que el proceso de coaching te ha preparado para afrontar cualquier situación laboral que se te pueda presentar?

Con esta pregunta se busca validar si la intervención realizada a nivel de coaching es reconocida por los Asesores de venta de la comercializadora de productos deportivos.

Las opciones de respuestas son:

- Si
- No
- Tal vez

¿Crees que el aprendizaje de coaching recibido en tu trabajo te ha ayudado a cumplir tus metas de ventas?

Validar el proceso de coaching desde la perspectiva del Asesor de ventas, es decir comprobar el compromiso o voluntad para con la herramienta.

Las opciones de respuestas son:

- Si
- No
- Tal vez

Enfoque y tipo de investigación

Desde la perspectiva de la genuina preocupación por la persona que cumple la función de Asesor de ventas en la compañía de comercialización de productos deportivos, se debe investigar cuáles son las variables que están influyendo en una baja productividad y la respuesta puede estar en sus temores más básicos como son el contagio y la reducción de ingresos con el consecuente impacto en el abastecimiento familiar.

El Universo de estudio representa, conforme la teoría, el total de individuos que reúnen determinada característica que será estudiada, en este caso el total de Asesores de ventas a nivel nacional. Mientras que la población es una parte de ese universo que será el motivo de la investigación, en este caso son los Asesores de ventas de las tiendas de la comercializadora de productos deportivos que se encuentran en la ciudad de Guayaquil.

El universo de Asesores de ventas de la comercializadora de artículos deportivos a nivel nacional es de 600 personas. Siendo específico en el segmento de la presente investigación atenderemos una población de 180 Asesores de la ciudad de Guayaquil.

Como concepto, población es el conjunto completo de individuos o elementos de interés y a este grupo es al que aplicaremos la encuesta desarrollada en el formulario ya mencionado. Se pretende que el 100% de esta población llene la encuesta y a través de estas respuestas tener un mayor porcentaje de acierto sobre las variables que se encuentren en este diagnóstico.

El total de la población de Asesores deportivos en las tiendas de la ciudad de Guayaquil es de 180 personas.

Por definición en la muestra el número de individuos es menor a los de la población, y es un número representativo de la población.

A continuación, se realiza el cálculo de la muestra que se necesitaría para la aplicar la investigación:

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

n	:=	Tamaño de la muestra buscada
N	:=	Tamaño de la población
Z	:=	Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza
e	:=	Error de estimación de máximo aceptado
p	:=	Probabilidad de que el evento ocurra
q	:=	Probabilidad de que el evento no ocurra

Parametro	Insertar Valor
N	600
Z	1,960
P	99,00%
Q	1,00%
e	3,00%

Tamaño de muestra	
"n" =	39,5

Para una población de 600 Asesores, el tamaño de la muestra es de 40 Asesores de acuerdo al cálculo realizado.

Para indagar en estas preguntas se aplicará una encuesta a todo el grupo de Asesores de Ventas de las tiendas de la comercializadora de productos deportivos, preguntas que fueron desarrolladas en el formato de Google formas. Anexo 1.

Las variables a estudiar se basan en las emociones y percepciones que se han generado en los Asesores de ventas, se busca identificarlos como una necesidad de la mayoría y no necesariamente a nivel personal, al menos en esta primera intervención. Por lo que la confidencialidad de lo expresado por cada uno de los Asesores tiene un carácter confidencial y personal. La colección de datos se maneja con absoluta reserva y tiene fines exclusivamente académicos y de desarrollo de personas a nivel profesional dentro de la comercializadora de productos deportivos.

Informe de la intervención

La comercializadora de productos deportivos es una compañía 100% ecuatoriana con un fuerte compromiso por el deporte y el desarrollo económico del país, reconocida en el mercado nacional e internacional, dedicada a la venta retail y se identifica principalmente con el deporte, está presente en la mente del consumidor, hinchas del deporte en general la identifican no solo por los productos que ofrece, sino también porque el auspiciante permanente de deportes como: fútbol, básquet, atletismo, etc.

Con varias de las reconocidas marcas la comercializadora de productos deportivos auspicia a un buen número de equipos de fútbol de primera categoría, además viste a la selección nacional desde 1994, quien, con su participación en tres mundiales de fútbol, ha motivado que varios clubes y selecciones nacionales e internaciones, busquen el auspicio de la empresa. Por ello, internacionalmente está vistiendo a la selección dos selecciones de fútbol a nivel de Sudamérica, tanto la de mayores como las divisiones menores, a nivel de clubes auspicia también a varios de los equipos más populares y reconocidos en sus respectivos países.

A nivel nacional e internacional, la comercializadora de productos deportivos ha recibido varios reconocimientos como, por ejemplo: en 1997 recibió el “PREMIO INTERNACIONAL A LA MEJOR CADENA DE ALMACENES DEPORTIVOS”.

Mantiene una vocación de liderazgo, que con años de experiencia, esfuerzo, pasión y dedicación que la posicionan como la tienda deportiva N°1 del Ecuador y la más importante en Latinoamérica.

Misión

“Ofrecer al cliente y al consumidor potencial, productos que satisfagan sus expectativas aplicando el mejoramiento continuo, enfocado hacia el cliente; cumpliendo con los objetivos estratégicos corporativos”.

Visión

“Mantener el liderazgo en el comercio deportivo cumpliendo las expectativas de los clientes”

Valores

- Transparencia en todos nuestros actos

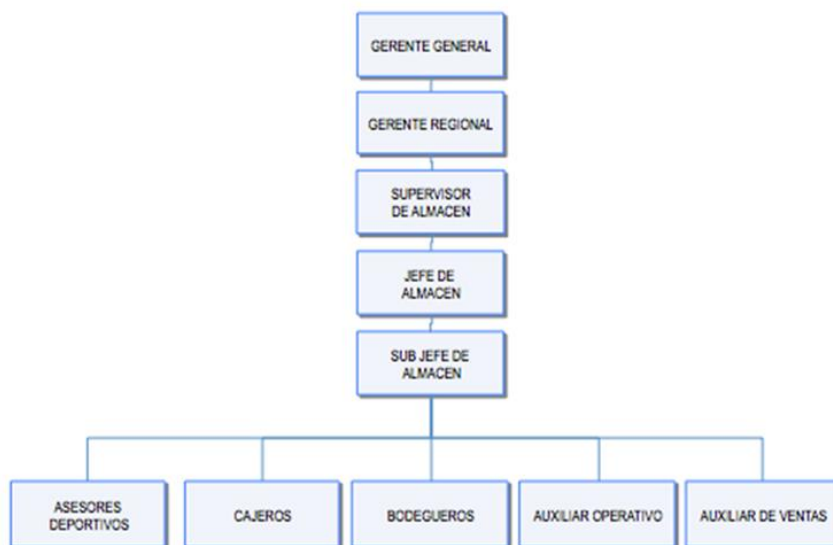
- Trabajo en Equipo
- Mejoramiento Continuo
- Innovación

La empresa comercializadora de artículos deportivos fue creada en el año 1980, tuvo su principal auge en los años 90, es el principal referente del país en lo que se refiere al retail deportivo. Hoy esta cadena con más de 140 tiendas a nivel nacional tiene presencia en Perú, Bolivia y Ecuador.

Actualmente cuenta con más de 140 puntos de venta y su fuerza de ventas en tiendas está alrededor de las mil personas a nivel nacional. El organigrama operacional se muestra en la figura 1.

Figura 1

Organigrama Operacional



Organigrama Operativo que rige para los niveles de supervisión de las tiendas de la comercializadora de artículos deportivos.

Oferta de producto. La oferta de producto en Deportistas S.A. está establecida por género: hombre, mujer y niños para luego dentro del género tener una oferta por categorías de deporte tal como se muestra en la tabla 3:

Tabla 3

G	OFERTA DE PRODUCTO			
	HOMBRE	MUJER	NIÑO	NIÑA
CATEGORIA	FUTBOL	FUTBOL	FUTBOL	FUTBOL
	CORRER	CORRER	CORRER	CORRER
	ENTRENAR	ENTRENAR	ENTRENAR	ENTRENAR
	BÁSQUET	BÁSQUET	BÁSQUET	
	TENIS	TENIS	TENIS	TENIS
	NATAACION	NATAACION	NATAACION	NATAACION
	VOLEYBALL	VOLEYBALL	VOLEYBALL	VOLEYBALL
	SPORTS STYLE	SPORTS STYLE		

Oferta de producto por categoría y género

Luego, dentro de cada categoría se subdivide la oferta en zapatos, ropa y accesorios, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Composición de producto por agrupación

C	FÚTBOL	CORRER	ENTRENAR	NATACIÓN
GRUPOS	ZAPATOS	ZAPATOS	ZAPATOS	ZAPATOS
	ROPA	ROPA	ROPA	ROPA
	ACCESORIOS	ACCESORIOS	ACCESORIOS	ACCESORIOS

Estrategia comercial y de marketing:

Gestión por líneas de negocio

Mantener dentro de su cartera de productos marcas innovadoras y de especialización deportiva

Expendio de productos de alta calidad y tecnología

Búsqueda de la excelencia en el servicio al cliente.

Mantener “Top-of-mind” que se encuentra en niveles superiores al 90%.

Tiene cobertura nacional, con locales en las principales ciudades del país y con una perspectiva de continuo crecimiento asegurando el acceso masivo a productos deportivos a gran parte de la población.

Cultura Organizacional:

La Cultura organizacional está viviendo un interesante proceso de cambio a nivel de la estructura. La estructuración del gobierno corporativo de la empresa, se viene fortaleciendo desde hace ya 5 años. Ha sido un desafiante proceso de cambio y de largo aliento. El proceso de toma de decisiones se maneja a nivel funcional para el día a día, cada área tiene un responsable corporativo que toma este tipo de decisiones.

Es en esta pandemia cuando en la organización ha funcionado perfectamente esta estructura funcional y corporativa.

El problema generado por la pandemia a nivel mundial y en especial en Latinoamérica, las decisiones sobre protocolos de bioseguridad, compra de insumos, lineamientos, mejores prácticas fueron emitidas desde el Comité de crisis, conformado por los Gerentes Generales de los distintos países.

Es así como en este momento se hace necesario realizar una intervención que busque incrementar la venta a través de mejorar la productividad de los asesores.

La comercializadora de productos deportivos tiene presencia a nivel nacional y para la administración de tiendas está estructurada en dos regiones: Región Sierra y Región Costa.

La distribución de cargos por Región se la puede visualizar en la tabla 5. Es importante ubicar los cargos de las otras funciones de la tienda.

Tabla 5

CARGO	COSTA	SIERRA	TOTAL
ASESOR DE VENTAS	281	319	600
AUX. DE BODEGA	66	57	123
AUX. DE TIENDA		40	40
CAJERO	93	75	168
JEFE DE TIENDA	44	62	106
SUBJEFE DE TIENDA	31	55	86
TOTAL GENERAL	515	608	1123

Distribución de cargos de tiendas por región

Como se puede observar en el gráfico anterior, el universo de colaboradores trabajando en las tiendas de la Región costa es de 515 personas.

El total de Asesores de Venta de la Región Costa es de 281 personas distribuidas por ciudad de la siguiente manera.

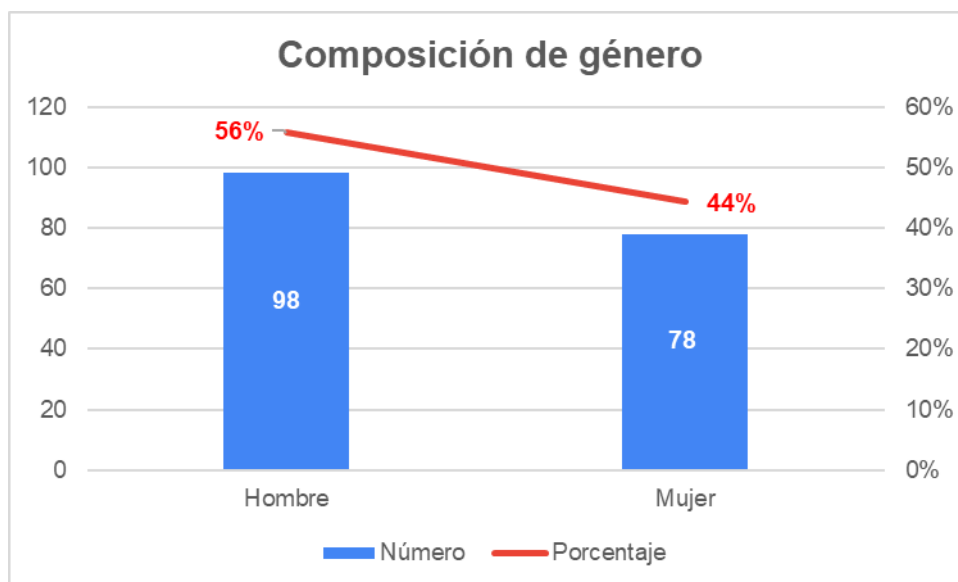
Tabla 6:

Distribución de cargos por tiendas de la Región Costa

CIUDAD	ASESOR VENTAS	AUX. DE BODEGA	CAJERO	JEFE TIENDA	SUBJEFE TIENDA	TOTAL
BABAHOYO	6	2	2	1	1	12
BAHIA DE CARAQUEZ	5	2	2	1	1	11
CHONE	5	1	2	1	1	10
DAULE	6	1	2	2	2	13
DURAN	7	2	2	1	1	13
ESMERALDAS	6	2	2	1	1	12
GUAYAQUIL	176	39	51	27	12	305
LA LIBERTAD	7	2	2	1	1	13
MACHALA	9	2	4	2	2	19
MANTA	22	3	12	2	2	41
MILAGRO	5	2	2	1	2	12
NARANJAL	4	1	2		1	8
PLAYAS	5	1	2	1	1	10
PORTOVIEJO	7	2	2	1	1	13
QUEVEDO	6	2	2	1	1	12
SAMBORONDON	5	2	2	1	1	11
TOTAL	281	66	93	44	31	515

El alcance del presente estudio está delimitado hacia los Asesores de ventas de la ciudad de Guayaquil, es decir 176 personas.

Figura 2:

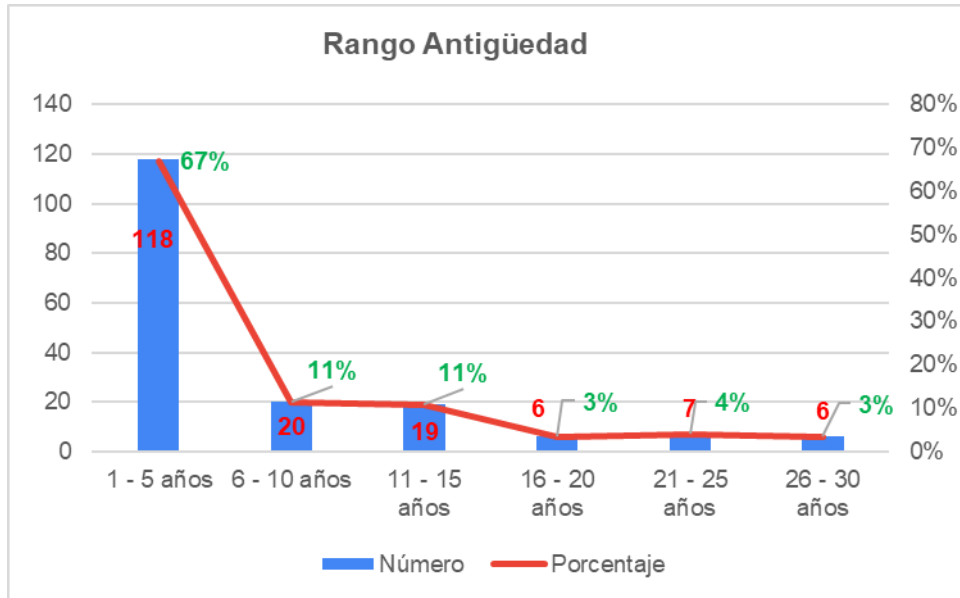


Composición de género de los Asesores en Guayaquil

Como se puede observar en la figura 2, el 56% de la población está conformada por hombres, mientras que el 44% son mujeres.

En la figura 3 se puede observar la composición de la antigüedad de los Asesores de venta.

Figura 3

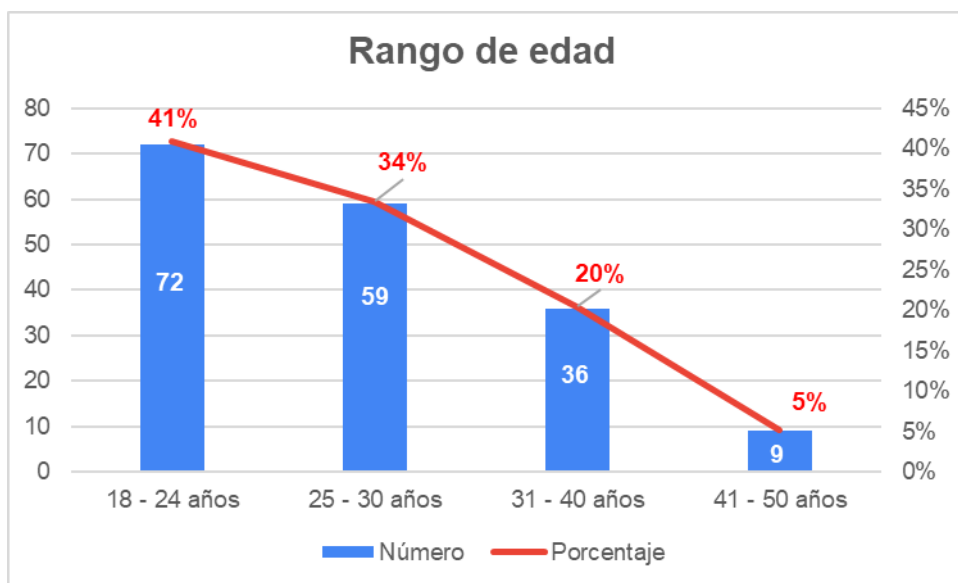


Composición del rango de antigüedad de los Asesores de ventas de Guayaquil.

El 67% de los Asesores está en un rango de antigüedad menor a 5 años, el 11% entre 6 y 10 años, mientras que en el rango entre 11 y 15 años tenemos a 19 personas que corresponde al 11% la población. Es decir, el 10% de los Asesores de ventas tiene una antigüedad superior a los 16 años de antigüedad.

El 41% de esta población está entre los 18 y 24 años de edad y si a esto le sumamos el 34% de los Asesores que se encuentran entre los 25 y 30 años, tenemos que 75% está

Figura 4



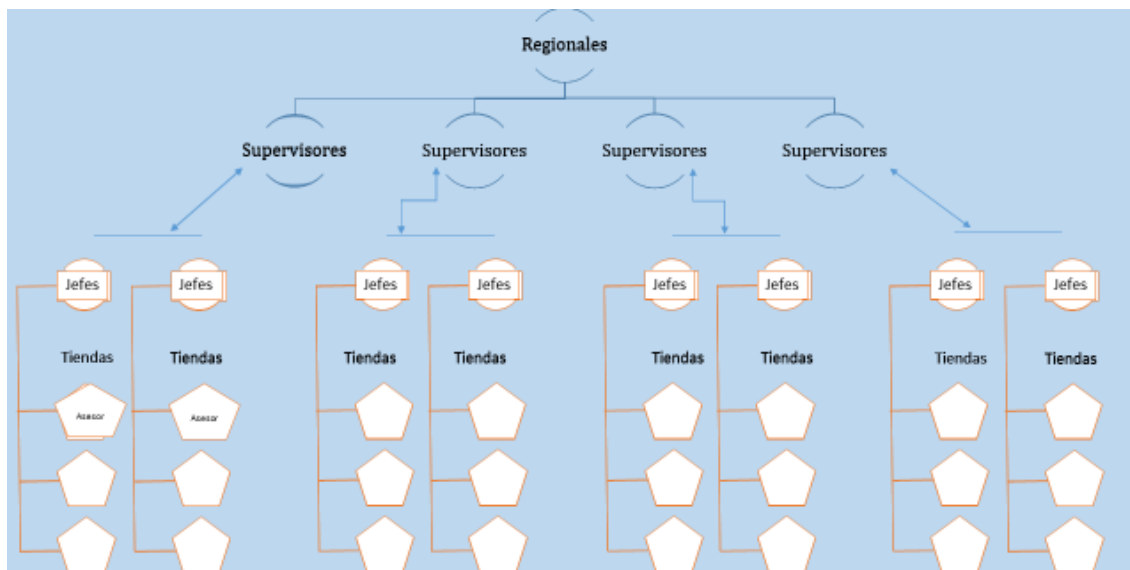
Composición del rango de edad de los Asesores de ventas de Guayaquil.

La implementación se planificó y organizó a través de talleres con Supervisores y Jefes de tienda en quienes se incorporaron conceptos de coaching, se implementaron plantillas de seguimiento de productividad y un cronograma de reuniones mensuales a través de los cuales se da el feed back de manera personalizada a cada Asesor. En estas reuniones se revisan los resultados de ventas y se tienen conversaciones que buscan generar aprendizajes de segundo orden. Esta cercanía es aprovechada además para generar conversaciones ontológicas que buscan tratar temas personales, siempre y cuando sea el colaborador quien propicia este tipo de conversaciones.

El establecer una estructura de formación y seguimiento a través de los Jefes de tienda, permite que tanto el seguimiento de los indicadores de productividad, así como los conceptos de coaching y de estrategias de comunicación sean aplicables de manera simultánea en los Asesores de ventas de las tiendas de la comercializadora de artículos deportivos en la ciudad de Guayaquil.

Como se muestra en la figura 5, el modelo de réplica y seguimiento parte del Gerente regional, se estructura a través de las zonas de supervisión y cae a tiendas, como ya se explicó en el párrafo anterior:

Figura 5



Modelo de réplica de información, seguimiento, y formación.

La reflexión sobre la implementación realizada es que a más de estructurar el plan de formación, seguimiento y comunicación fue necesario evaluar a los intérpretes, es decir a los Jefes de tienda. En varios casos se tuvo que realizar movimientos o cambios de jefaturas en ciertas tiendas, con el fin de que la persona que tiene las competencias y habilidades necesarias para este propósito éste en el lugar correcto. Las habilidades requeridas para la implementación de este proceso es algo que se debe validar previo al inicio del ejercicio, no todos los Jefes de tienda tienen estas habilidades, así como también no todos están dispuestos a hacerlo, es decir no tienen el compromiso. Dentro de este ámbito, también debo mencionar que a muchos de ellos se debió también hacer un proceso de coaching y seguimiento con sus respectivos supervisores.

El conocer de primera mano las inquietudes y temores generadas en los Asesores de ventas durante este período post cuarentena, permitió tomar acciones y proponer cambios al interior de la organización como, por ejemplo:

- Cambio de horarios de trabajo: trabajar 3 días de 10 horas y descansar 4.
- Incrementar a 8 horas la jornada que estuvo reducida a 6 horas.
- Establecer un nuevo plan de incentivos que esté acorde a la nueva realidad.
- Redistribuir personal en función de la nueva demanda de clientes en tiendas.
- Reasignar personal en tiendas en base a su dirección y facilidades de transporte.
- Aplicar salario emocional como por ejemplo el día libre en su cumpleaños.

Cuando los colaboradores perciben y validan que son escuchados, que la preocupación de su jefe es genuina y sobre todo hay acción sobre ellas, se comprometen con su trabajo y su producción, logrando resultados diferentes, es decir mejores.

Presentación y análisis de los resultados

Después de la intervención realizada hemos podido evidenciar resultados positivos en la evolución de las ventas por tienda y lógicamente por Asesor de ventas.

En la tabla 7 se puede observar la evolución del cumplimiento de venta entre los meses de agosto a noviembre 2020 a partir de la intervención realizada.

Como se puede observar en la tabla 7, el promedio del cumplimiento de ventas pasa del 72% en el septiembre a un sobrecumplimiento del 9% en octubre y a un 98% de cumplimiento en el mes de noviembre. Es decir, se puede evidenciar que la evolución de los resultados del cumplimiento de ventas ha sido positivo.

Tabla 7

	EVOLUCIÓN CUMPLIMIENTO DE VENTAS			
TIENDAS	AGO	SEP	OCT	NOV
Policentro	77%	102%	119%	111%
RioCentroEntreRios	81%	102%	112%	113%
ElDorado	79%	106%	113%	102%
Portoviejo	87%	98%	110%	101%
RioCentroNorte	69%	104%	110%	109%
MallDelSol	80%	103%	112%	96%
Ceibos	73%	93%	112%	101%
SanMarino	70%	101%	104%	94%
CityMall	65%	84%	111%	99%
LaColon	66%	88%	106%	84%
9deOctubre	68%	88%	101%	78%
MallDelSur	54%	86%	94%	90%
CUMPLIMIENTO	72%	96%	109%	98%

Evolución del cumplimiento de ventas.

El cumplimiento de ventas por Asesor es la métrica que se lleva y se gestiona a través del coaching individual, la evolución del cumplimiento es lo que se puede observar en la tabla 8.

A través el seguimiento y del coaching realizado con cada uno de los Asesores de venta se puede evidenciar como las producciones individuales han ido crecimiento

mes a mes. Si comparamos los cumplimientos de ventas del mes de agosto observamos porcentajes de cumplimiento que parten en el 62% y terminan en noviembre en un sobrecumplimiento del 122% como es el caso del Asesor Peñarreta.

Tabla 8

ASESOR	TIENDA	AGO	SEP	OCT	NOV	Promedio de cumplimiento
SOLORZANO BUENO STEFANIA NATHALIA	CityMall	77%	120%	134%	88%	114%
VERA SANCHEZ ORLY FRANKLIN	MalldelSol	88%	123%	129%	109%	112%
MORLA FEIJOO JEAN PAUL	MalldelSol	99%	116%	111%	118%	111%
MURILLO MOLINA GENESIS BRITHA	RioCentroEntrada	109%	106%	118%	111%	111%
FLORES BARAHONA GABRIEL LEONA	MalldelSol	92%	115%	122%	110%	110%
VEAS CHANCAY MARIA BELEN	Ceibos	71%	97%	118%	112%	99%
MIRABA CHOEZ LUIS ENRIQUE	MalldelSol	109%	104%	97%	82%	98%
INTRIAGO GONZALEZ ALEXANDRA ESTHER	Policentro	82%	95%	114%	101%	98%
PULIDO REYES ANGIE NICOLE	LaColon	67%	81%	153%	89%	97%
PEÑARRETA ARANA FERNANDO DANIEL	RioCentroEntrada	62%	100%	104%	122%	97%
OÑATE SISALIMA ROBERTO ALFREDO	LaColon	85%	97%	119%	88%	97%
PALACIOS LOPEZ NADIA STEPHANIA	ElDorado	71%	110%	101%	102%	96%
GALARZA MIÑAN CARLOS ADRIAN	MalldelSol	78%	85%	106%	86%	96%

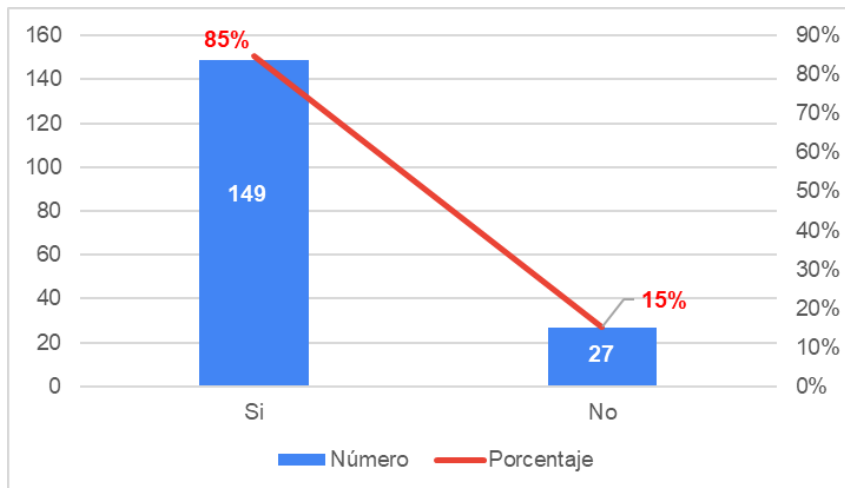
Cuadro de evolución de ventas mensuales por Asesor

Como se puede observar en las tablas 7 y 8, la evolución del cumplimiento de ventas registrada entre los meses de agosto y noviembre es positiva.

Adicional a estos resultados cuantitativos, tenemos también resultados cualitativos, los mismos que se obtuvo con la aplicación de las siguientes preguntas:

¿Has recibido apoyo o guía de coaching enfocado en afrontar los desafíos de la pandemia?

Figura 6



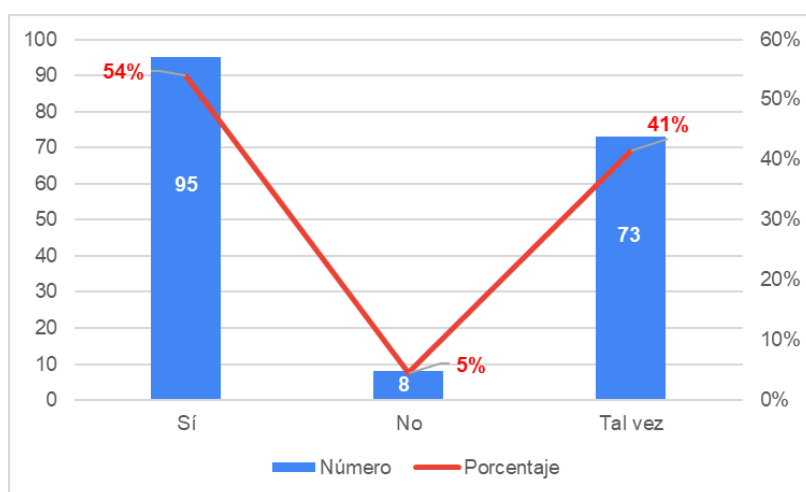
Resultado de la tabulación

Se obtuvo como respuesta que el 85% de la población de Asesores de ventas menciona haber recibido coaching enfocado a afrontar los desafíos laborales que se han generado producto de la pandemia. Mientras que el 15% restante, es decir 27 personas, menciona no haber recibido coaching con este enfoque laboral en tiempos de pandemia.

La tabulación de esta pregunta nos deja ver que la intervención realizada es percibida por el grupo de Asesores como una herramienta orientada a enfrentar los desafíos del coaching en tiempos de post cuarentena.

¿Crees que el aprendizaje de coaching recibido en tu trabajo te ha ayudado a cumplir tus metas de ventas?

Figura 7



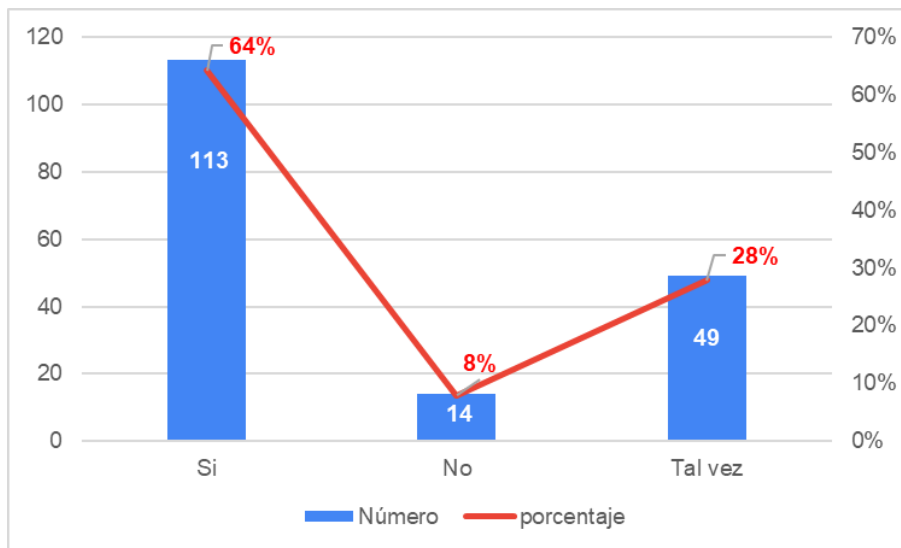
Resultado de la tabulación

En esta pregunta el 54% de la población de Asesores de venta manifiesta que el coaching recibido si le ha servido para cumplir con sus metas de ventas. Por otro lado, el 5% menciona que el coaching recibido no le ha ayudado para la consecución de sus metas de ventas. Y un 41% de los encuestados no está seguro que el coaching le haya ayudado a conseguir sus metas de ventas.

La mejora en la producción de ventas es evidente y cuantificable, con el resultado de la tabulación de esta pregunta se evidencia que hace falta reforzar el proceso de coaching con algunos de los Jefes de tienda, que tienen el rol de Coach de sus equipos de trabajo.

¿Crees que el proceso de coaching te ha preparado para afrontar cualquier situación laboral que se te pueda presentar?

Figura 8



Resultado de la tabulación

La respuesta a esta pregunta nos deja ver que la intervención realizada con el proceso de coaching dentro del grupo de Asesores de venta es positiva en 10 puntos porcentuales sobre la pregunta anterior, en donde el 54% mencionó que el coaching si le ayudó a la consecución de sus metas de ventas. Es decir, se refuerza el concepto de que el proceso implementado si ha tenido la respuesta esperada en la mayoría de los Asesores de ventas. Considerando además que un 28% está en duda de que el coaching le vaya a servir para afrontar cualquier situación laboral que se le presente, con lo que a través de la indagación de que variable es la que le deja dudas se podría llegar a tener un 92% de Asesores que consideren que el coaching, como herramienta, les puede ayudar en su vida laboral y en afrontar las situaciones que se les pueda presentar.

Conclusiones, discusión y recomendaciones

Al revisar los resultados de las preguntas de la investigación, empezando por la primera que dice: ¿Cuál es tu mayor preocupación laboral en este momento? se puede observar en la tabla 9 los resultados tabulados de la misma. De la revisión de estos resultados se puede concluir lo siguiente:

- 1.- La posibilidad de perder el trabajo es la mayor preocupación de los colaboradores, es decir, este es uno de los puntos que se deben abordar en el coaching a realizar con los Asesores de venta.
- 2.- La situación económica, es decir la posibilidad de recuperar el salario al 100%, tiene el segundo más alto porcentaje dentro de la importancia de las preocupaciones de los colaboradores.
- 3.- En el tercer lugar en orden de importancia de las preocupaciones de los colaboradores está la probabilidad de contagiarse de SARS-Cov-2.
- 4.- En orden de importancia en cuanto a las preocupaciones, la última y menos preocupante es la posibilidad de no ser promovido dentro de la empresa.

Tabla 10

¿Cuál es tu mayor preocupación laboral en este momento?	Número	Porcentaje
Contagiarte de SARS-CoV-2 (Covid-19)	43	24%
No recuperar tu salario Pre-Covid-19	45	26%
No ser promovido en la empresa	8	5%
Perder tu trabajo	80	45%

Tabulación de las respuestas realizadas en la encuesta aplicada.

Al revisar los resultados de la segunda pregunta de la encuesta que decía: ¿Crees que está en tus manos controlar que tu mayor preocupación laboral no suceda? El 56% de las respuestas obtenidas manifiesta que, si está en sus manos el evitar que su mayor preocupación laboral no suceda, el 26% se pronuncia con un tal vez si, mientras que un 18% dice que no le ha ayudado.

La tercera pregunta: ¿Crees que el proceso de coaching te ha preparado para afrontar cualquier situación laboral que se te pueda presentar? La tabulación de las respuestas a esta pregunta nos arroja que el 68% cree que el coaching les ayudará a sobrellevar una situación laboral futura, el 28% se pronuncia sobre el tal vez, mientras que el 8% dice que no.

Sobre la cuarta pregunta: ¿Crees que el aprendizaje de coaching recibido en tu trabajo te ha ayudado a cumplir tus metas de ventas? El 54% de los encuestados manifiesta que el proceso de coaching ha sido un aporte para la consecución de sus metas de ventas, el 41% que tal vez mientras el 5% dice que no.

El análisis de los resultados obtenidos en la encuesta y validados en el focus group se desprende lo siguiente:

1.- La posibilidad de perder el trabajo es la mayor preocupación de los colaboradores, es decir, este es uno de los puntos que se deben abordar en el coaching a realizar con los Asesores de venta. Al conectar al Asesor con este temor se podría generar un aprendizaje de segundo orden al movilizarlo hacia su productividad, es decir convertir a su principal preocupación en su principal motivación.

2.- La situación económica, es decir la posibilidad de recuperar el salario al 100%, tiene el segundo más alto porcentaje dentro de la importancia de las preocupaciones de los colaboradores. Generar a través del coaching un desafío de productividad, haciendo descubrir al Asesor que en la consecución de sus metas de ventas tiene la posibilidad de ser un aporte para la recuperación de su sueldo al 100%.

3.- En el tercer lugar en orden de importancia de las preocupaciones de los colaboradores está la probabilidad de contagiarse de SARS-Cov-2. Hay un número importante de Asesores de venta que obviamente mantiene preocupación sobre la posibilidad de un contagio, y al verlo así probablemente esta preocupación esté afectando a su productividad. Sobre esto hay que trabajar en el proceso de coaching al momento de retroalimentar al Asesor conectándole con la ambición con el reto de conseguir sus metas y por ende conseguir más ingresos.

4.- En orden de importancia en cuanto a las preocupaciones, la última y menos preocupante es la posibilidad de no ser promovido dentro de la empresa. Sin embargo, del nivel de preocupación obtenido en la encuesta, más bien visto desde el otro lado, ésta variable puede ayudar a conectar al Asesor con un posible ascenso.

Limitaciones

1.- En organizaciones grandes con 1000 o más colaboradores podría tomar mucho tiempo la implementación de esta herramienta.

2.- Partiendo de la primera limitación, la herramienta requiere la formación de los líderes de área en procesos de coaching alineados con los objetivos de la organización, es decir se requiere realizar una inversión para este proceso de formación.

3.- No todos los líderes de área podrían tener las habilidades blandas necesarias para liderar este proceso de coaching.

4.- En empresas grandes se requiere automatizar este proceso para monitorear el desarrollo del mismo y sobre todo ir tomando acciones en el momento, es decir durante el proceso.

5.- El proceso de coaching realizado en cada tienda depende casi que en un 100% del Jefe de tienda, si el Jefe no está comprometido o más bien dicho no está convencido de la validez del proceso se limitará a cumplir con llenar los formularios de seguimiento requeridos y no logrará conseguir los resultados esperados.

Sobre la posibilidad de aplicar esta herramienta en otros contextos, sin duda se lo puede hacer sobre todo dentro del contexto laboral. Se requerirá que las organizaciones a ser intervenidas cuenten con un tablero de control de indicadores por área, así como los indicadores que se manejan en el presente caso de estudio.

A más de los indicadores mencionados en el párrafo anterior, también se abre la posibilidad de trabajar en un interesante proceso de formación de líderes a través de entregarles herramientas de coaching que les permita potenciar a sus equipos de trabajo y llevarlos a la consecución de sus metas y objetivos.

Recomendaciones

1.- El implementar un cuadro de indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del proceso es clave.

2.- Se debe evaluar previamente al equipo encargado de la ejecución. Evaluación en cuanto al perfil de las habilidades blandas que se requieren.

3.- El proceso de formación o capacitación de la herramienta de coaching a aplicar es clave. Hay que asegurarse que todos los líderes estén en la capacidad técnica de ejecutar el proceso.

4.- En organizaciones grandes con 1000 o más colaboradores podría tomar mucho tiempo la implementación de esta herramienta.

La estructuración de un canal de comunicación de doble vía, entre la gerencia y colaboradores en tiendas, ha sido una de los principales canales a través del cual se ha podido intervenir tanto para dar directrices de carácter operativo como para procesos de formación.

El contar con información de primera mano a través del proceso de comunicación implementado y explicado en el punto anterior permitió tomar decisiones de manera oportuna y de esta forma corregir a tiempo cualquier variable que podría afectar los resultados esperados.

El proceso de formación de los Jefes de tienda para que estén en la capacidad de gestionar no solo los resultados de ventas sino también gestionar las inquietudes y emociones que se generaron a propósito de este entorno VUCA, ha sido clave en esta intervención.

La gestión del equipo de supervisión también fue clave en cuanto al proceso de formación y seguimiento con el equipo de Jefes de tienda. Es decir, se cumplió con la ejecución del diagrama de comunicación referido en la figura 5.

La presente investigación cumplió con el objetivo de identificar estrategias que permitan mejorar la productividad de los Asesores de venta de la comercializadora de productos deportivos en la ciudad de Guayaquil.

Bibliografía

Jen Su, A. (2014). The Questions Good Coaches Ask. Harvard Business Review Press, 2-5. <https://hbr.org/2014/12/the-questions-good-coaches-ask>

Goldsmith, M., Reiter, M. (2007). What Got You Here Won't Get You There. Estados Unidos: Profile Books LTD.

Piqueras, C., Arola, E. (2014). Coaching de Equipos. Barcelona: Profit Editorial

Gordon, J. (2018). El poder de un equipo positivo (A. Bargañó Viana, trad.). Ediciones Urano, S.A.U.

Bayón Mariné, F. (2010). Coaching Hoy- Teoría general del coaching. España: Editorial Centro de estudios Ramón Areces, S. A.

Ribera, A.,McFarlane, A., Plamenova, N. (2020). Los 7 Momento del Coaching: Editorial Reverté.S.A.

Rozo, Sandra. (2007). Ensayo: “Tipos de coaching”, 31


Echeverría R. (1994). Ontología del Lenguaje, 14

Goleman D. (2001) Inteligencia Emocional, 16

Benoit M. (2011) Retail Coaching

Anexos:

Formato de la encuesta realizada:



Impactos del coaching

Este formulario es completamente anónimo y con fines académicos.

***Obligatorio**

Género *

Mujer

Hombre

¿En cuál de los siguientes rangos de edad te encuentras? *

18 - 24 años

25 - 30 años

31 - 40 años

41 - 50 años

¿Has recibido apoyo o guía de coaching enfocado en afrontar los desafíos de la pandemia? *

Sí

No

Otro: _____

¿Cuáles de la siguientes variables crees que se asocia con un proceso de coaching? *

- Desarrollar competencias laborales y personales
- Desarrollar la habilidad de crear nuevas perspectivas de las interacciones laborales
- Aprovechar las oportunidades de crecimiento laboral y personal
- Todas la anteriores

¿Qué tan práctico evalúas al proceso de coaching que has recibido en la empresa? *

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Inservible Muy práctico

¿Qué tanto crees que el aprendizaje de coaching ha trascendido tu trabajo y te ha ayudado a afrontar desafíos personales? *

- 1 2 3 4 5
- Muy poco Me ha ayudado mucho

¿En qué medida has notado el impacto del coaching en tus compañeros, colaboradores o colegas de tu trabajo? *

- 1 2 3 4 5
- No se evidencia ningún cambio El cambio ha sido positivo y bastante notorio

¿Crees que el aprendizaje de coaching recibido en tu trabajo te ha ayudado a cumplir tus metas de ventas? *

- Sí
- No
- Tal vez
- Otro: _____

Si tu respuesta fue "Sí". ¿Por qué crees que es posible?

Tu respuesta _____

Si tu respuesta fue "No". ¿Por qué no crees que es posible?

Tu respuesta _____

Según tu criterio, ¿Qué haría falta para mejorar las ventas bajo la situación actual? *

Tu respuesta _____

¿Cuál es tu mayor preocupación laboral en este momento? *

- Perder tu trabajo
- Contagiarte de SARS-CoV-2 (Covid-19)
- No recuperar tu salario Pre-Covid-19
- No ser promovido en la empresa

¿Crees que está en tus manos controlar que tu mayor preocupación laboral no suceda? *

- Sí
- No
- Tal vez

¿Crees que el proceso de coaching te ha preparado para afrontar cualquier situación laboral que se te pueda presentar? *

- Sí
- No
- Tal vez

Enviar

Focus Group

Objetivo

Identificar las variables que están afectando la producción de ventas de los Asesores

Participantes

7 Asesores de ventas de distintos puntos de ventas. Cuatro mujeres y 3 hombres.

NOMBRE	GENERO	EDAD	ANTIGÜEDAD
Lenin Moreira	Hombre	23	1
Andrea calderón	Mujer	21	1
Patricia Córdova	Mujer	28	5
Juan Nuñez	Hombre	27	4
Vicky Montaña	Mujer	32	8
Laura Mendez	Mujer	25	5
Roberto Larrea	Hombre	31	9

Preguntas

Se pide a cada participante presentarse, con nombre, tienda y antigüedad

Contexto del Focus Group

Cuál es su mayor preocupación en este momento?

Contagiarte de SARS-Cov2 (Covid-19)?

Perder tu Trabajo?

Recuperar tu salario Pre Covid - 19?

Ser promovido en la empresa?

Crees que está en tus manos controlar que tu mayor preocupación no ocurra?

Que creen que hará falta para mejorar las ventas bajo la situación actual?

Fecha y lugar del FC

Septiembre 9 de 2020. Lugar auditorio, oficina Guayaquil

Respuestas y anotaciones

Me defino como una persona autodidacta y en mi aprendizaje asimilo y acopio las buenas actitudes habilidades y cualidades de mis compañeros y superiores y pienso que los encargados de tienda y personal administrativo deberían abrirse mucho más en lo que compete al área de relaciones humanas, vender, vender y vender solo genera más estrés, me refiero a que si nosotros nos ponemos la camisa del equipo exigimos reciprocidad y queremos que se pongan en nuestros zapatos.

Generalmente en este campo de las ventas se ve mucha competencia y eso genera ciertas rivalidades, que poco a poco se ha ido dispersando gracias a nuestro líder de trabajo.

porque e vistos mis datos de ventas y me hacen ver donde estoy fallando para mejorar

Tener satisfecho al personal y tener constantes promociones que inciten a los clientes a visitar y comprar en nuestras tiendas

Bajar un poco la presión de los vendedores en cuestión de metas diarias y motivarlos con las bonificaciones.

Porqué ayuda a resolver posibles situaciones y cómo saber sobrellevarlas al momento de vender .

La información impartida coaching son necesarias para el desempeño laboral y personal

con el transcurso del tiempo he logrado aprender mucho y manejar mejor mis relaciones interpersonales para con los clientes.

Porque hace ver más allá de las ganas que uno le ponga a lo que hace.

La situación actual se ajusta a una variable económica incierta y manejar perspectivas bajo una nueva elección presidencial la única mejora tangible es la de servicio y la atención

Necesitamos que la gente pueda circular libremente sin temor a contagio de COVID

La situación económica del país que estamos atravesando a nivel mundial ya no está en nuestras manos pero si colaboramos como ciudadanos con disciplina y haciendo las cosas bien, vamos a mejorar con el pasar de los meses y tenemos la esperanza de estar como antes de la pandemia.

Formato del coaching realizado

FORMATO SEGUIMIENTO COACHING						
NOMBRE / ASESOR (A)	CUMPLIMIENTO (VENTA vs META)	No TICKETS	UNIDADES VENDIDAS	TICKET PROMEDIO	UNID X TICKET	COACHING
YULIANA ELIZABETH	42%	26	141	60,15	1,41	Yuliana Recuerda del reto en transacciones esta por debajo del promedio de la tienda, para el siguiente periodo deberas realizar minimo 3 productos por hora.
HELEN ANDREINA	77%	45	67	50,17	1,50	Andreina tus estadísticas se encuentran por debajo del promedio de la tienda, deberas cumplir tu meta en zapatos y adicionar como minimo un producto en cada una.
PATRICIA MERCEDES	51%	53	89	63,94	1,73	Patricia tu UXT se encuentra por arriba del promedio de la tienda, pero no te alcanzo para el cumplimiento de la meta, enfocate a vender mas zapatos y continuar adicionando.
DAYANA MELISSA	64%	72	122	59,08	1,66	Dayana, su TP Y UXT se encuentran por debajo del promedio de la tienda, dar seguimiento a la venta de ZAP y continuar adicionando.
MYCHELTH JHANNYCE	91%	89	143	65,39	1,60	Mychelth falto poco para el cumplimiento de tu meta, tu reto para este periodo sera enfocarte en la venta de zapatos sin promocion y continuar adicionando.
JOSE FRANCISCO	72%	75	107	61,41	1,41	Jose tu reto para esta semana sera subir tu UXT de 1.41 a 1.70 no olvides que lo podras logrando cumplir las metas por grupo (rop, zap y acc)
NATHALY BELEN	61%	33	54	63,59	1,63	Nathaly deberas mejorar las TXH trabajas los fines de semana y es sonde mas oportunidades tienes por el alto trafico de estos días.
STANLEY LENIN	103%	88	145	75,00	1,66	Felicidades Stanley, continua asi.
LISSETTE CATALINA	75%	73	108	75,16	1,51	Lisette tus estadísticas se encuentran por debajo del promedio de la tienda, deberas cumplir tu meta en zapatos y adicionar como minimo un producto en cada una.
CARLOS DAVID	93%	91	141	65,46	1,53	Carlos falto poco para el cumplimiento de tu meta, tu reto para este periodo sera enfocarte en la venta de zapatos sin promocion y continuar adicionando.
GEANINE MICHELLE	95%	103	192	70,58	1,86	Geanine durante este periodo su cumplimiento fue del 95%, recordemos que su principal responsabilidad es el cumplimiento de su meta asignada, observando su desempeño debemos trabajar en su ticket promedio , reto establecido es llegar a \$ 83.63 TP, analizando el desempeño en sus estadísticas secundarias vemos que este periodo su punto fuerte fue Ropa por ello estableceremos una meta del 10% adicional a las unidades vendidas que fueron 94 su nuevo reto es 104 unidades
JEFFERSON DARIO	85%	108	204	84,35	1,89	Jefferson durante este periodo su cumplimiento fue del 85%, recordemos que su principal responsabilidad es el cumplimiento de su meta asignada, observando su desempeño en las estadísticas principales debe trabajar en sus Unidades por Ticket, reto establecido es llegar a 1.94 UxT, revisando las estadísticas secundarias su fuerte en venta es calzado, por ello estableceremos un reto en unidades venta actual 52 unidades más el 10% meta 57 unidades
EDISON EMILIO	69%	77	132	66,11	1,71	Edison durante este periodo su cumplimiento fue del 69%, recordemos que su principal responsabilidad es el cumplimiento de su meta asignada, observando su desempeño debemos trabajar en su transacción por horas, reto establecido es llegar a 1.95 TxH, revisando sus estadísticas secundarias su punto fuerte es la venta de calzado en el periodo actual el total de unidades vendidas en zapato fue de 31 unidades el reto para el siguiente periodo sera el 10% más lo que significa que su meta en unidades de calzado es 34 unidades
EVELYN ROXANA	44%	36	58	73,87	1,61	Jacome FELICITACIONES por el cumplimiento de su meta, su reto sera seguir siendo estrlla, revisando las estadísticas secundarias es notorio que su punto fuerte es la venta de zapatos por ello estableceremos una meta del 10% de lo vendido en el periodo anterior (52 unidades) para el siguiente periodo su meta es 62 Unidades de zapatos.

NOMBRE / ASESOR (A)	CUMPLIMIENTO (VENTA vs META)	No TICKETS	UNIDADES VENDIDAS	TICKET PROMEDIO	UNID X TICKET	COACHING
EDMUNDO JONATHAN	88%	60	105	84,66	1,75	Evelyn durante este periodo su cumplimiento fue del 44%, recordemos que su principal responsabilidad es el cumplimiento de su meta asignada, observando su desempeño en las estadísticas principales debe trabajar en Transaccion por hora, reto establecido es llegar a 1.95 TxH, revisando las estadísticas secundarias su fuerte en venta es calzado, por ello estableceremos un reto en unidades vendidas (14 unidades) a 16 esto significa el 10% más
JEAN PIERRE	50%	42	81	84,45	1,93	Jean durante este periodo su cumplimiento fue del 50%, recordemos que su principal responsabilidad es el cumplimiento de su meta asignada, observando su desempeño en las estadísticas principales debe trabajar en TxH reto 1.95, Revisando las estadísticas secundarias vemos que su fuerte en venta es ropa, para ello estableceremos un reto del 10% más a las unidades vendidas en este ultimo periodo lo que significa que de 45 unidades su meta establecida seria 50 unidades de ropa para este nuevo periodo
ELOISA LILIBETH	113%	156	318	94,80	2,04	Eloisa FELICITACIONES por el cumplimiento de su meta, su reto sera seguir siendo estrila, revisando las estadísticas secundarias es notorio que su punto fuerte es la venta de zapatos por ello estableceremos una meta del 10% de lo vendido en el periodo anterior (92 unidades) para el siguiente periodo su meta es 101 Unidades de zapatos.
ENMANUEL ENRIQUE	83%	67	110	67,91	1,64	Enmanuel durante este periodo su cumplimiento fue del 83%, recordemos que su principal responsabilidad es el cumplimiento de su meta asignada, observando su desempeño en las estadísticas principales debe trabajar en TxH reto 1.95. Revisando las estadísticas secundarias vemos que su fuerte en venta es zapatos, para ello estableceremos un reto del 10% más a las unidades vendidas en este ultimo periodo lo que significa que de 30 su meta establecida seria 33 unidades de zapatos para este nuevo periodo
NICOLE ESTEFANIA	93%	130	223	82,43	1,72	Nicole durante este periodo su cumplimiento fue del 93%, recordemos que su principal responsabilidad es el cumplimiento de su meta asignada, observando su desempeño debemos trabajar en su unidades por ticket, reto establecido es llegar a 1.94 UxT, revisando sus estadísticas secundarias su punto fuerte es la venta de calzado en el periodo actual el total de unidades vendidas en zapato fue de 60 unidades el reto para el siguiente periodo sera el 10% más lo que significa que su meta en unidades de calzado es 66 unidades
RODDY ALFREDO	88%	116	198	80,47	1,71	Alfredo durante este periodo su cumplimiento fue del 88%, recordemos que su principal responsabilidad es el cumplimiento de su meta asignada, observando su desempeño en las estadísticas principales debe trabajar en UxT reto 1.94, Revisando las estadísticas secundarias vemos que su fuerte en venta es ropa, para ello estableceremos un reto del 10% más a las unidades vendidas en este ultimo periodo lo que significa que de 55 su meta establecida seria 61 unidades de zapatos para este nuevo periodo
HENRY LENIN	33%	38	53	47,61	1,39	Henry para el siguiente periodo debemos mejorar los resultados, su meta del 2do período es de \$7642, vas además a incrementar tu TP de \$47.61 a \$55
BRIGGITTE IVETTE	61%	56	95	57,17	1,70	Brigitte, estos no son los resultados que esperamos de ud, vamos por el segundo periodo a cumplir con el 100% de su meta que es de \$ 7093.
ASTRID CAROLINA	67%	71	107	54,22	1,51	Astrid, sé que puedes mejorar esos resultados, vamos a revertir ese rojo y en el siguiente periodo ser estrella tu meta es de \$7518, vas a incrementar \$ 1 a tu TP de este periodo.
STEFANIA NATHALY	106%	81	160	57,02	1,98	Stefa, felicitaciones ud siempre dando los mejores resultados.
JOSÉ LUIS	97%	54	53	59,14	0,98	Jose, nos faltó tan solo \$115.62 para cumplir con el presupuesto asignado. Vamos por ese segundo periodo su meta es de \$7050

NOMBRE / ASESOR (A)	CUMPLIMIENTO (VENTA vs META)	No TICKETS	UNIDADES VENDIDAS	TICKET PROMEDIO	UNID X TICKET	COACHING
BRYAN MICHAEL	52%	43	78	57,44	1,81	Michael a pesar de que sus estadísticas se encuentran por encima de los resultados de la tienda esto no alcanzó para llegar a la meta del período, vamos por el segundo período a revertir esos resultados. Su meta es de \$5615 para el siguiente período.
KERLY MABEL	73%	25	46	82,69	1,84	Kerly tiene que estar más atenta con cada cliente que entra a su área; Su desafío es hacer 3 facturas por hora
GABRIELA RAQUEL	74%	105	210	81,80	2,00	Gabriela tiene que ofrecer no mas 3 alternativas al cliente y hacer un cierre de ventas.
MIGUEL ENRIQUE	100%	39	59	66,47	1,51	Miguel tiene hacer preguntas que lleve a descubrir las necesidades de tus clientes para poder vender más adicionales. Desafío subir a 1.60
JEAN PAUL	80%	147	274	64,34	1,86	Jean tienes que vender productos más costosos como zapatos para subir tu ticket promedio a 70.00
ALLISSON GEANELLY	67%	107	171	64,13	1,60	Allison tiene que atender a más de un cliente a la vez, aplique el contrato verbal
ORLY FRANKLIN	92%	125	227	82,64	1,82	Orly tiene atender a esos clientes que anda mirando para poder subir tus tickest a 4 por hora
KEVIN FABIAN	91%	152	281	78,55	1,85	Kevin tiene atender a esos clientes que anda mirando para poder subir tus tickest a 4 por hora
GABRIEL LEONARDO	94%	146	272	79,00	1,86	Gabriel tiene atender a esos clientes que anda mirando para poder subir tus tickest a 4 por hora
LUIS ENRIQUE	62%	114	201	64,66	1,76	Miraba recorre la tienda no solo estes en categoria para poder abordar a más clientes y subir tus facturas a 4 por hora
JORDAN OSWALDO	64%	25	47	62,03	1,88	Jordan tienes que tienes que crear más confianza con el cliente para vnder más adicionales y subir a 2.00 AP
ARTURO ALEJANDRO	83%	19	37	106,94	1,95	Arturo concéntrate en atender a cada cliente que entra en tu area sin descuidarlo
DEIVI VICTOR	69%	55	75	78,62	1,36	Deivi, en este periodo su articulo promedio quedo por debajo de la tienda , ofrezca productos coherentes al producto principal
WILMER ALEXANDER	104%	58	89	68,58	1,53	Wilmer, FELICITACIONES !! Su desafío sera mantenerce
BRYAN ANDRES	113%	93	136	69,50	1,46	Bryan, FELICITACIONES !! Su desafío sera mantenerce
GABRIELA PAULINA	89%	69	92	69,81	1,33	Gabriela, en este periodo su articulo promedio quedo por debajo de la tienda , ofrezca productos coherentes al producto principal
CINDY MARINA	49%	35	58	48,19	1,66	Cindy, en el próximo periodo trabaje en su conversión utilice preguntas de investigación para cubrir las necesidades del cliente
ROBERTO ALFREDO	56%	40	62	47,10	1,55	Roberto, en el próximo periodo trabaje en su conversión utilice preguntas de investigación para cubrir las necesidades del cliente
ANGIE NICOLE	68%	55	74	38,31	1,35	Angie, en este periodo su articulo promedio quedo por debajo de la tienda , ofrezca productos coherentes al producto principal
JAVIER OMAR	92%	50	75	57,16	1,50	Javier, en el próximo periodo trabaje en su conversión utilice preguntas de investigación para cubrir las necesidades del cliente
JOSE ROBERTO	64%	40	85	75,01	2,13	Tomala debes mejorar el ticket a \$79 , para esto debes aplicar le técnica de venta la INVESTITACION para que puedas logra el monto deseado en cada factura y así adicionar según las necesidades del cliente.
DANIEL ALEXANDER	73%	75	118	60,94	1,57	Daniel debes mejorar el ticket a \$70 , para esto debes aplicar le técnica de venta la INVESTITACION para que puedas logra el monto deseado en cada factura y así adicionar según las necesidades del cliente.
VANESSA PAOLA	78%	75	117	60,57	1,56	Vanessa debes mejorar el ticket a \$70 , para esto debes aplicar le técnica de venta la INVESTITACION para que puedas logra el monto deseado en cada factura y así adicionar según las necesidades del cliente.
KEVIN ARTURO	58%	34	56	68,63	1,65	Kevin debes mejorar tus trans x hora a 1.90 , para esto vamos aplicar le técnica de ventas el CONTRATO VERVAL esto te ayudara a atender mas de 2 clientes a la vez.
NAHUN ESAU	0%	46	69	63,46	1,50	Nahun debes mejorar tu arti promedio a 1.90 , para esto debes aplicar le técnica de venta la INVESTITACION para que puedas adicionar correctamente según la necesidad de cada cliente.
GENESIS MARISOL	46%	36	56	51,47	1,56	Castillo debes mejorar el Ticket a \$ 70 para esto mostraras productos de mayor valor aplicando la técnica de la DEMOSTRACION C.V.B.R. y lograras el objetivo.