

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA

Con estudios incorporados a la
Secretaría de Educación Pública

**Diseño e implementación de un modelo
Generalista de Gestión en la Red Qiubo**

C A S O

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN INGENIERÍA

P R E S E N T A

Carlos Rojas Carrandi

DIRECTOR DE TESIS:

Lorena Alexandra Berumen Glinz

MÉXICO, D.F.

2021

Resumen

La Red Qiubo es un brazo comercial de Grupo Bimbo que ofrece a las tiendas de canal detalle, compuesto de tiendas de la esquina, para que cuenten con una oferta comercial que incluya servicios electrónicos y pago con tarjetas de crédito y débito. Uno de sus problemas es que el servicio al cliente ha sido un área de oportunidad, ya que los colaboradores no cuentan con la capacitación necesaria para ejecutarlo apropiadamente, al tener sus funciones segregadas. En este caso, se describirá la migración a un modelo generalista, compensando a los colaboradores en función de las ventas de los clientes y capacitándolos en labores de soporte técnico. Se describirá a detalle la prueba que se hizo en el centro de ventas de Iguala, Gro., y se demostrará que es una mejor opción al modelo de segregación de funciones, que fue adoptado posteriormente a la ejecución de este piloto.

Contenido

Resumen.....	2
Índice de tablas y figuras.....	5
Introducción	10
1. Antecedentes	11
1.1 ¿Por qué surge la Red Qiubo?.....	11
1.2 ¿En qué consiste la oferta al cliente de la Red Qiubo?.....	14
1.3 ¿Por qué es tan importante la recolección?	15
1.4 Primeros éxitos y reveses	15
2. Orígenes del problema	18
2.1 Estructura transaccional de la Red Qiubo	18
2.2 Estructura comercial previa de la Red Qiubo.....	19
2.3 Estructura comercial actual de la Red Qiubo	21
2.4 Situación actual	24
2.4.1 Ventas de los clientes	24
2.4.2 Nivel de servicio a los clientes	35
2.4.3 Cuadro básico y costo de la nómina de la Red Qiubo.....	36
2.5 Hipótesis y propuesta de solución	37
3. Metodología y propuesta de cambio	39
3.1 Cómo medir correctamente a los clientes: Sistema de puntos	39
3.1.1 Estructura de comisiones por las ventas de los clientes	39
3.1.2 Sistema de puntos.....	40
3.1.3 “Dimensiones” en puntos de las estructuras operativas de la Red Qiubo	41
3.1.4 Beneficios del sistema de puntos.....	43
3.1.5 Muestra de un reporte utilizando el sistema de puntos.....	45
3.2 Propuesta de cambio: Operar en función a “parcelas”	46
3.2.1 ¿En qué consisten las parcelas?.....	46
3.2.2 Cuenta, separación y asignación de territorios	47
3.3.3 Capacitación a los colaboradores	48
3.2.3 Estructura de nómina.....	50
4. Implementación de la solución propuesta y resultados obtenidos.....	53
4.1 Centros de venta elegidos.....	53

4.2	Separación del centro de ventas Iguala	54
4.3	Estructura de las parcelas generadas en Iguala y Uruapan.....	57
4.4	Nómina de los dos centros de venta antes de hacer el cambio	58
5.	Resultado del piloto.....	59
5.1	Impacto en los indicadores elegidos para el CV Iguala	60
5.1.1	Puntos	60
5.1.2	Clientes sin transacción.....	60
5.1.3	Nivel de servicio.....	61
5.1.4	Nómina.....	62
5.2	Recomendaciones y siguientes pasos	63
6.	Glosario	65
7.	Bibliografía	66

Indice de tablas y figuras

Figuras:

Figura 1: ejemplo de tienda de canal Detalle, página 12. Fuente de la imagen: <https://vanguardia.com.mx/articulo/tecnifica-arca-las-tienditas>

Figura 2: ejemplo de tienda de canal Detalle, página 12. Fuente de la imagen: <https://vanguardia.com.mx/articulo/crecen-34-las-ventas-minoristas-en-marzo>

Figura 3: ejemplo de tienda de canal Conveniencia, página 12. Fuente de la imagen: <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/finanzas/2016/09/26/fortalecen-oxxo-y-banorte-red-de-corresponsalias>

Figura 4: ejemplo de tienda de canal Conveniencia, página 12. Fuente de la imagen: <https://sentido-comun.com.mx/2019/03/11/amagan-a-empleados-y-asaltan-oxxo/>

Figura 5: tienda de canal Autoservicio, página 13. Fuente de la imagen: <https://breakingnews.co.id/read/bi-catat-penurunan-belanja-eceran-masyarakat-pada-januari-2018>

Figura 6: tienda de canal Autoservicio, página 13. Fuente de la imagen: <https://www.virtualpuebla.com/noticias/en-semana-santa-los-quesos,-de-lo-mas-robado.html>

Figura 7: *carriers* con los que los consumidores pueden recargar Tiempo Aire Electrónico en comercios miembros de la Red Qiubo, página 17. Fuentes de los logos: <https://www.att.com.mx/>, <https://www.movistar.com.mx/>, y <https://www.telcel.com/> respectivamente

Figura 8: diferentes pagos de servicios que los consumidores pueden realizar en comercios miembros de la Red Qiubo, página 18. Fuentes de los logos: <https://dish.com.mx/>; <https://sky.com.mx/>, <https://www.cfe.mx/>, <https://www.vetv.com.mx/>, y <https://telmex.com/>, respectivamente

Figura 9: compañías de pago con tarjeta de crédito y débito que se aceptan en comercios miembros de la Red Qiubo, página 18. Fuentes de los logos: <https://www.visa.com.mx/> y <https://www.mastercard.com.mx/>, respectivamente

Figura 10: flujo de una transacción, página 19. Fuente: Red Qiubo

Figura 11: estructura comercial original de la Red Qiubo, página 20. Fuente: Red Qiubo

Figura 12: estructura comercial actual de la Red Qiubo, página 22. Fuente: Red Qiubo

Figura 13: cantidad de clientes transaccionando en miles (línea punteada, cuadros) y total de puntos generados (línea sólida, rombos) entre las semanas Bimbo 19 y 27 del 2014, página 24. Fuente: Red Qiubo

Figura 14: cantidad de clientes transaccionando entre las semanas 19 y 27 del 2014 divididos en tres grupos: baja transaccionalidad (línea azul, rombos, representados en miles), media (línea roja, cuadrados) y alta (línea verde, triángulos). Los números están graficados en dos planos por la gran diferencia que hay entre los grupos medio y alto con el bajo, página 26. Fuente: Red Qiubo

Figura 15: venta en puntos entre las semanas 19 y 27, 2019 de los tres grupos previamente mencionados. La gráfica está representada en los clientes bajos en millones de puntos y en los clientes medios y altos en miles de puntos, página 26. Fuente: Red Qiubo

Figura 16: promedio de los puntos generados por los tres grupos de clientes entre las semanas 19 y 27, 2014. Los clientes altos son la línea verde con triángulos, medios son la línea roja con cuadrados, el promedio es la línea morada con taches y los bajos son la línea azul con rombos, página 27. Fuente: Red Qiubo

Figura 17: probabilidades de que un cliente pase de un grupo inferior a un grupo superior por semana (línea punteada) y viceversa (línea sólida), página 28. Fuente: Red Qiubo

Figura 18: porcentaje de clientes que transaccionaron en la semana N y no transaccionaron en la semana N+1, independientemente del grupo al que pertenezca. Se muestran los datos de las semanas 20 a 27, 2014, página 29. Fuente: Red Qiubo

Figura 19: porcentaje de clientes que dejaron de transaccionar después de un mínimo de 10 semanas de afiliados, página 30. Fuente: Red Qiubo

Figura 20: porcentaje de clientes y su antigüedad según sus grupos. La gráfica está hecha con dos ejes por la gran diferencia de la cantidad de clientes bajos contra los medios y altos, página 31. Fuente: Red Qiubo

Figura 21: clientes que tienen entre 0 y 9 semanas de antigüedad entre las semanas 19 y 27 y su grupo de ventas, página 32. Fuente: Red Qiubo

Figura 22: clientes con antigüedad entre 10 y 20 semanas entre las semanas 19 y 27, 2014. La gráfica está en dos ejes por la gran diferencia entre los grupos, página 33. Fuente: Red Qiubo

Figura 23: regresión lineal del porcentaje de clientes en cada grupo según su antigüedad en las primeras 10 semanas de formar parte de la Red Qiubo, página 33. Fuente: Red Qiubo

Figura 24: gráfica de puntos generados por clientes según su antigüedad hasta los 5 meses, página 34. Fuente: Red Qiubo

Figura 25: puntos generados por clientes con antigüedad mayor a 5 meses, página 35.

Fuente: Red Qiubo

Figura 26: gráfica con los puntos promedio (línea sólida) y la mediana (línea punteada) generados por todos los clientes independientemente de su antigüedad, página 35. Fuente:

Red Qiubo

Figura 27: número de clientes que transaccionan los rangos de puntos en el eje X en una semana cualquiera, su representación en un polinomio de tercer grado y la desviación cuadrática promedio de dicha representación, página 36. Fuente: Red Qiubo

Figura 28: clientes que pertenecen a los diferentes grupos de puntos de la figura 27, página 36. Fuente: Red Qiubo

Figura 29: nivel de servicio de las 5 regiones entre las semanas 19 y 27, 2014, página 38.

Fuente: Red Qiubo

Figura 30: regresión lineal del servicio técnico en las cinco regiones durante las semanas 19 a 27, 2014, página 39. Fuente: Red Qiubo

Figura 28: ejemplo de conversión de monto transaccionado a puntos, página 45. Fuente: Red Qiubo

Figura 29: ejemplo de conversión de número de transacciones a puntos, página 45. Fuente: Red Qiubo

Figura 30: ejemplo de reporte enviado al Divisional de la Región Sureste con algunos indicadores operativos: semanas sin venta de TAE, semana Bimbo en la que realizó la última recolección, puntos generados por venta de TAE, puntos generados por cobro con tarjetas de crédito, débito y vales de despensa (“financiero”), puntos generados por cobro de servicios, total de puntos, última transacción financiera, última transacción de TAE, puntos generados la semana anterior, última transacción de cualquier tipo, si existe algún incidente de servicio técnico no resuelto con ese cliente y un indicador de la cantidad de puntos generados distribuido en 4 grupos: sin puntos, menos de 50 puntos, entre 50 y 209 y mayor a 210, página 49. Fuente: Red Qiubo

Figura 31: cálculo de comisión variable de los colaboradores bajo el modelo generalista, página 57. Fuente: Red Qiubo

Figura 32: cobertura geográfica aproximada del Centro de Ventas Iguala, página 60.

Fuente: Red Qiubo

Figura 33: asignación territorial del Centro de Ventas Iguala a los asesores, página 61.

Fuente: Red Qiubo

Figura 34: detalle de la ciudad de Iguala y los territorios cubiertos por cada asesor, página 61. Fuente: Red Qiubo

Figura 35: Detalle de la ciudad de Taxco y los territorios cubiertos por cada asesor, página 62. Fuente: Red Qiubo

Figura 36: puntos generados por los clientes del CV Iguala entre las semanas 17 y 27, 2014, página 67. Fuente: Red Qiubo

Figura 37: clientes sin transacciones del CV Iguala y el porcentaje contra el total de clientes que representan entre las semanas 17 y 27, 2014, página 68. Fuente: Red Qiubo

Figura 38: Nivel de Servicio del Centro de Ventas Iguala entre las semanas 17 y 27, 2014, página 69. Fuente: Red Qiubo

Figura 39: comisiones que se pagarían con el modelo anterior (segregado) y con el nuevo modelo (generalista) entre las semanas 17 y 27, 2014, página 70. Fuente: Red Qiubo

Tablas:

Tabla 1: número de clientes pertenecientes a cada grupo entre las semanas 19 y 27, 2014, página 26. Fuente: Red Qiubo

Tabla 2: cantidad de puntos generados por los tres grupos y su total entre las semanas 19 y 27, 2014, página 27. Fuente: Red Qiubo

Tabla 3: total de clientes pertenecientes a los tres grupos que tienen entre 0 y 9 semanas de antigüedad entre las semanas 19 y 27, página 32. Fuente: Red Qiubo

Tabla 4: total de clientes con antigüedad entre 10 y 20 semanas, página 33. Fuente: Red Qiubo

Tabla 5: clientes según su grupo y antigüedad, el porcentaje del total que representan y su variación (en proporción) entre los dos grupos al pasar de segmento de antigüedad, página 33. Fuente: Red Qiubo

Tabla 6: descripción de los servicios ofrecidos por la Red Qiubo a los clientes, página 44. Fuente: Red Qiubo

Tabla 7: Centros de Ventas que generan más puntos a nivel nacional, página 46. Fuente: Red Qiubo

Tabla 8: Centros de Ventas que generan menos puntos a nivel nacional, página 46. Fuente: Red Qiubo

Tabla 9: Centros de Ventas con más puntos promedio por clientes a nivel nacional, página 47. Fuente: Red Qiubo

Tabla 10: Centros de Ventas con menos puntos promedio por clientes a nivel nacional, página 48. Fuente: Red Qiubo

Tabla 11: parcelas totales por región, página 51. Fuente: Red Qiubo

Tabla 12: actividades y entregables de los puestos segregados, página 53. Fuente: Red Qiubo

Tabla 13: actividades y entregables de los puestos generalistas, página 53. Fuente: Red Qiubo

Tabla 14: sueldos y comisiones de los puestos segregados, página 55. Fuente: Red Qiubo

Tabla 15: descripción del sueldo variable diario del Asesor bajo el modelo de puestos segregados, página 55. Fuente: Red Qiubo

Tabla 16: descripción de la comisión por afiliación de los promotores bajo el modelo de puestos segregados, página 55. Fuente: Red Qiubo

Tabla 17: comisiones variables bajo el modelo de puestos generalistas, asumiendo que la comisión base a pagar es de \$100, página 56. Fuente: Red Qiubo

Tabla 18: comisión por afiliación bajo el modelo de puestos generalistas, página 56. Fuente: Red Qiubo

Tabla 19: distribución de clientes, los puntos que generan y el porcentaje del total que representa para cada Asesor, página 60. Fuente: Red Qiubo

Tabla 20: Distribución de clientes, clientes sin transacción y puntos generados asignados a cada asesor del CV Iguala, página 64. Fuente: Red Qiubo

Tabla 21: Distribución de clientes, clientes sin transacción y puntos generados asignados a cada asesor del CV Uruapan, página 64. Fuente: Red Qiubo

Tabla 22: ingresos brutos de los colaboradores antes de la implementación del piloto durante las semanas 10 a 14 del 2014, página 65. Fuente: Red Qiubo

Tabla 23: ingresos brutos calculados si se hubiera migrado al modelo generalista durante las semanas 10 a 14 del 2014, página 65. Fuente: Red Qiubo

Introducción

En el presente caso, se analizará el origen y evolución de la Red Qiubo, como respuesta de Grupo Bimbo al desafío que enfrenta canal detalle por nuevos jugadores dentro del mismo servicio, como las tiendas de autoservicio y conveniencia.

En el capítulo dos, al estar orientada a atender a tenderos, se mencionará lo que ha llevado a la problemática actual, debido a la definición y estructura del servicio post venta como método de satisfacción al cliente, ejecutado por diferentes áreas (Shokouhyar et al, 2020) y su rol en mantener la cartera de clientes.

En el capítulo tres, se ahondará en la situación de los clientes y en la metodología utilizada para evaluarlos y sentar un punto de partida para la operación de un centro de ventas piloto.

En el capítulo cuatro se planteará la propuesta de solución y un análisis de los resultados obtenidos junto con recomendaciones para su aplicación futura.

Como veremos al término del caso, el objetivo es entender la gestión de clientes desde una perspectiva de estandarización de trabajo entre los diferentes puestos que se tienen en el campo y de generación de indicadores de gestión durante el ciclo de vida del cliente, como mencionan Sabbagha et al (2016).

1. Antecedentes

1.1 ¿Por qué surge la Red Qiubo?

El canal detalle es uno de los principales motores de la economía nacional. Cuenta con alrededor de un millón de negocios de diferentes tamaños que proporcionan sustento a cuatro veces esa cantidad de familias (es decir, 4 millones de familias) con aproximadamente 3 miembros cada familia (12 millones de personas).



Figuras 1 y 2: ejemplos de tiendas de canal Detalle. Fuente: Internet

Bimbo divide la forma en que atiende el mercado en diferentes canales:

- **Detalle:** tiendas de la esquina, predominantemente independientes, que pueden contar con ayuda informática como sistemas de inventario, ventas electrónicas (tiempo aire) y circuito cerrado de televisión. Se visitan aproximadamente 2 veces a la semana. Este es el tipo de clientes que más probablemente vamos a ver en una visita a mercado: una persona detrás de un mostrador, con ciertos productos al alcance de la mano del cliente y otro tipo de productos que sólo la persona detrás del mostrador puede tener acceso. En algunos de estos negocios, sólo quien despacha tiene acceso al producto.
- **Conveniencia:** tiendas de autoservicio pequeñas (menos de 100 m²), generalmente franquicias que cuentan con sistemas computacionales estándares que permiten una distribución centralizada. Generalmente ofrecen producto más caro que una tienda de canal detalle ya que tienen horarios extendidos de servicio. Se visitan prácticamente todos los días de la semana



Figuras 3 y 4: ejemplos de tiendas de canal Conveniencia. Fuente: Internet

- Autoservicio: tiendas de autoservicio mayores a 100 m², que el producto es colocado en los estantes bajo ciertos horarios y procesos y que cuentan con sistemas computacionales que les permiten ofrecer productos con un gran margen de utilidad. Se visitan todos los días de la semana



Figuras 5 y 6: tiendas de canal Autoservicio

Adicionalmente a esto, Grupo Bimbo tiene canales de distribución a máquinas autoexpendedoras y a hoteles, restaurantes y cafeterías.

Según información de la empresa, el canal detalle provee actualmente de alrededor del 50% de los ingresos de Grupo Bimbo, junto con el 60% del flujo del volumen de ventas, según fuentes de la empresa. Además, este canal tiene otro atractivo que es la cercanía que tiene con los clientes. Por lo general, especialmente en las pequeñas ciudades o pueblos, los tenderos llevan una relación cercana con sus clientes, llegando hasta a ser un punto de reunión y encuentro de la tienda de la esquina.

Durante los últimos años, este canal ha sufrido una contracción debido al crecimiento de otros formatos de negocio, como las tiendas de canal de conveniencia o autoservicios.

Este tipo de nuevos formatos provoca una disminución severa del canal, según la propia empresa. Como mencionamos anteriormente, cada tienda de canal detalle en promedio da empleo a 4 familias y 12 personas, mismas que ven su fuente de sustento limitada.

Haciendo un estudio de mercado, Grupo Bimbo encontró que una de las principales razones por las cuales los consumidores se van a tiendas de estos nuevos formatos es la venta de productos y servicios electrónicos, principalmente el tiempo aire en forma electrónica. El producto vendido de este modo le otorga, tanto a la tienda como al consumidor, seguridad para evitar que los asalten; que las tarjetas de prepago tradicionales son mercancía perseguidas por asaltantes debido a su disponibilidad y que, de cierto modo, pueden venderse como efectivo.

Otra ventaja de ofrecer a sus clientes la compra de tiempo aire electrónico al momento de hacer sus compras, es permitir un esquema de venta cruzada en el cual el consumidor compra sus productos en el punto de venta y además realiza compra de Tiempo Aire. Las tiendas de canal detalle tienen dificultades de ofrecer estos productos a sus clientes, ya que requieren una estructura tecnológica que generalmente no es fácilmente accesible para ellos. En estos nuevos formatos, como generalmente (o siempre) están equipados con un sistema punto de venta conectado a internet con una central, la venta de servicios electrónicos es natural y sencilla para ellos.

Ante tal panorama, Grupo Bimbo decidió proporcionarle al cliente un servicio que podría ponerlo a la par de los nuevos formatos de venta a través de la Dirección de Servicios Electrónicos, que realizó una alianza comercial con el brazo mexicano de una empresa sudafricana, llamada Blue Label México.

El esquema es sencillo: Grupo Bimbo tiene acceso a los clientes, visitándolos entre 1 y 7 veces por semana con diferentes marcas como Bimbo, Barcel o Ricolino; Blue Label tiene la plataforma transaccional que puede utilizarse para la venta de diferentes productos y servicios electrónicos a través de una terminal punto de venta.

La alianza comercial consiste en que Grupo Bimbo coloca en sus clientes A/B de canal detalle con venta superior a los mil pesos semanales de producto del Grupo, una terminal

punto de venta con el objetivo de proporcionar a los clientes de estas tiendas transacciones electrónicas.

1.2 ¿En qué consiste la oferta al cliente de la Red Qiubo?

La Red Qiubo comenzó a operar en 2011, con clientes de canal detalle de la región Metropolitana de Grupo Bimbo. Su oferta inicial consistió en ofrecer una terminal punto de venta (TPV) con la cual pudieran ofrecer a sus clientes (consumidores o clientes finales) venta de tiempo aire electrónico (TAE) de las principales compañías de telecomunicación celular del país.

El esquema transaccional era el siguiente:

Por cada venta de tiempo aire, se le daría al cliente 5% de las recargas de Telcel, Iusacell y Unefon y 3% de las recargas de Movistar

Todas las comisiones generadas por esta venta se depositarían en saldo para la TPV para que se pudieran seguir utilizando para vender TAE. Los clientes eran evaluados conforme a la cantidad de TAE que vendieran, ya que era el único indicador comercial con el que se contaba.

En la primera visita al cliente, se le capacitaba e instalaba la TPV en comodato sin saldo para transaccionar, pagando una cuota de afiliación que servía para pagar la estructura operativa, corporativa y transaccional que permitía llevar a cabo las ventas de los clientes.

Al entregarle un equipo electrónico al cliente, es necesario que se le proporcione también servicio técnico si ésta llega a fallar. Este servicio no se le cobra al cliente y se solicita a través del centro de atención al cliente (CAC) de la Red Qiubo.

El cliente debe abonar saldo a la cuenta asignada a su TPV para poder continuar transaccionando en la Red Qiubo, realizándose en bancos a las cuentas de Blue Label México (BLM) y redimiéndose telefónicamente a través del CAC o en la misma TPV.

Aquí es donde la Red desarrolló su principal diferenciador contra otros competidores: la Recolección de Efectivo (resumido como Recolección).

La recolección consiste en un vendedor de cualquiera de las marcas de Grupo Bimbo ofreciéndole al cliente saldo para su TPV sin la necesidad de moverse al banco. Como los vendedores visitan entre una y siete veces cada semana, el cliente puede recargar según sus necesidades el saldo.

En un principio, el cliente podía pedirle a su vendedor le recargara cualquier cantidad de saldo a su TPV en un solo evento, provocando que hubiera algunos clientes recargarán más de \$10,000 e incrementando el riesgo para los vendedores de un asalto.

Después de analizar los montos y frecuencia de eventos realizados por los clientes, se decidió topar el monto de recolección en \$1,500 por cada evento, cubriendo las necesidades de la gran mayoría de los clientes (arriba del 90%) con este servicio.

1.3 ¿Por qué es tan importante la recolección?

Los competidores de la Red Qiubo ofrecen el servicio de venta de TAE pero no cómo abonar saldo para transaccionar por el método que utilicen sin salir de sus negocios. Aunque hay clientes que están en sus negocios con más de una persona y pueden salirse para depositar en el banco, muchos de ellos tienen problema para realizarlo por la distancia hacia un banco o porque tienen que cerrar su negocio para realizarlo.

Al poder ofrecer al cliente cómo ingresar saldo sin salir de su negocio, la Red Qiubo tiene una ventaja estratégica ante sus competidores y un diferenciador clave ante ellos, ofreciendo un mejor servicio a los clientes.

Una vez ofrecidos los servicios de afiliación a la Red Qiubo y la recolección, se observó que los clientes no empezaban a transaccionar rápidamente con su TPV, hasta que realizaban su primer depósito en el banco o con la Recolección y esto podría tardar hasta una semana o más. Fue en este momento cuando se hizo uno de los cambios más trascendentes a la oferta comercial: al momento de afiliarse, el cliente recibe la TPV con saldo y realiza el pago después de la cuota de afiliación y del saldo que se le entrega.

1.4 Primeros éxitos y reveses

Conforme evolucionó la red, se logró una afiliación de más de 20 mil clientes en la Zona Metropolitana antes de cumplir un año de su lanzamiento, siendo sus principales diferenciadores la recolección y la venta de TAE de todas las grandes compañías celulares.

Al alcanzar tal nivel de transacciones, una de las compañías celulares puso limitaciones a la transaccionalidad de la Red Qiubo, forzándola a sólo vender TAE de su empresa y limitando la posibilidad de afiliar nuevos clientes y aumentar la permanencia de los ya existentes. En los primeros seis meses, se perdieron más de la mitad de los clientes que ya se tenían y se redujo el ritmo de afiliación a cerca de la mitad. Al mismo tiempo, se agregó el cobro de recibos Telmex, SKY y CFE, confirmando así a la Red Qiubo como una atractiva oferta para los clientes de canal detalle.

Poco tiempo después, se lanzó una nueva etapa de afiliación que contemplaba tomar clientes de 63 nuevos centros de venta (CV) en 11 estados del país (marzo 2012), manteniendo la estructura operativa (que se describirá a continuación) y eventualmente aumentando a otros 74 CV en una segunda etapa (noviembre 2012) y a otros 56 (julio 2013), para cubrir la totalidad de los centros de venta.

La oferta comercial a los clientes se complementó con otros servicios que la diferenciaron aún más de sus competidores directos: la aceptación de tarjetas de crédito y débito, y de vales de despensa electrónicos. Aunque algunos bancos han incursionado hacia canal Detalle, ninguno lo había hecho previamente con vales de despensa, abriendo un nicho de negocio no explorado hasta ese momento.

Actualmente, la oferta comercial de la Red Qiubo cuenta con los siguientes productos y servicios:

Tiempo Aire Electrónico



Figura 7: carriers con los que los consumidores pueden recargar Tiempo Aire Electrónico en comercios miembros de la Red Qiubo. Fuente: sitios web de las empresas

Cobro de servicios



Figura 8: diferentes pagos de servicios que los consumidores pueden realizar en comercios miembros de la Red Qiubo. Fuente: sitios web de las empresas

Cobro de tarjetas de crédito y vales



Figura 9: compañías de pago con tarjeta de crédito y débito que se aceptan en comercios miembros de la Red Qiubo. Fuente: sitios web de las empresas

La Red Qiubo cuenta con alrededor de 70 mil clientes distribuidos en toda la República Mexicana, transaccionando alrededor de \$140 millones semanalmente en todos los productos que ofrecen.

2. Orígenes del problema

A pesar de tener gran aceptación en los clientes, los problemas empezaron a surgir casi desde que empezó a operar la Red Qiubo. Problemas en la afiliación de los clientes hasta fallas en la conexión a la plataforma por problemas en la red celular, estos problemas han generado diferentes formas de atacarlos confiando, principalmente, en que el servicio post venta ofrecido al cliente marca la diferencia respecto a otros competidores.

2.1 Estructura transaccional de la Red Qiubo

Las TPV se conectan a la plataforma transaccional por medio de conectividad a la red celular para poder realizar transacciones. Los servidores se encuentran en territorio nacional, desde donde dan servicio a todos los clientes. Asumiendo que sea exitosa, una transacción es realizada por el cliente en su negocio, a través de la TPV y se envía a un servidor transaccional utilizando datos de la red celular (GPRS). El servidor transaccional procesa la transacción y envía de regreso el resultado de la misma, incluyendo el código para que sea impresa y se pueda entregar al cliente un comprobante. A continuación, en la figura 1, vemos el diagrama de transacción:

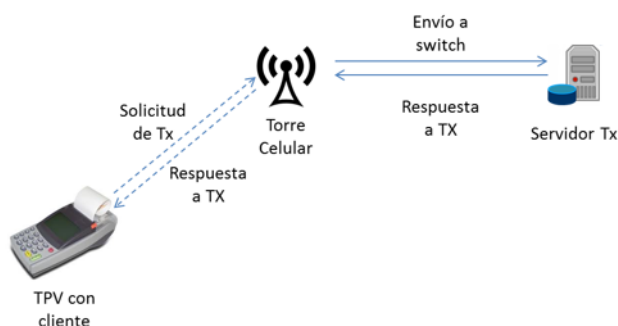


Figura 10: flujo de una transacción. Fuente: Red Qiubo

Como fue mencionado anteriormente, por cada transacción realizada a través de la TPV se emite un comprobante para el cliente; en el caso de una transacción financiera, se emite un recibo que el cliente firma para entregarlo al dueño del negocio (que debe conservarlo para aclaraciones) y una copia se entrega al cliente.

Como las transacciones viajan por conexión celular, existe la posibilidad que se pierda la conectividad en ocasiones donde la cobertura sea mala o haya más usuarios de la capacidad instalada conectándose en ese momento a la red celular, impidiendo que la transacción viaje a los servidores. Cuando esto pasa, se le recomendaba al cliente en la capacitación que reimprimiera la última transacción para asegurar que no hubiera duplicados o, si era una falla recurrente, que llamara al CAC para pedir ayuda y, en un caso extremo, recibir atención en su tienda.

En casos más extremos, un grupo de clientes de una zona geográfica podría ser afectado por la caída de una celda celular (en una ocasión, un rayo hizo que se fuera la luz en un poblado en Guerrero por cinco minutos, tirando la cobertura celular el resto del día ya que no tenía suministro eléctrico de emergencia y el reinicio de la celda tomaba mucho tiempo), o podría haber fallas en el servidor de la Red Qiubo, dejando a todos los clientes sin servicio por periodos cortos de tiempo. Estos últimos casos son más raros.

2.2 Estructura comercial previa de la Red Qiubo

Cuando se lanzó la Red Qiubo en el Área Metropolitana y en su expansión nacional, la estructura comercial consistía en los siguientes puestos:



Figura 11: estructura comercial original de la Red Qiubo

- Gerente Comercial: su oficina está en la Dirección de Servicios Electrónicos, su labor es la expansión de la Red Qiubo y es responsable de su crecimiento en todo el país.
- Divisional: originalmente estaban a cargo de zonas de la Región Metropolitana, con entre 9 y 12 supervisores; tienen a su cargo el crecimiento en clientes de la Red en la zona que tienen asignada. Actualmente, tienen a su cargo regiones del país.
- Supervisor: cada uno tenía a su cargo un CV y los resultados del mismo; en algunos casos, tenían más de uno a su cargo
- Afiliador: la afiliación estaba dividida en dos momentos: cuando el cliente decía que sí a la Red y entregaba documentos y la instalación de la TPV. El afiliador realizaba labor de venta con el cliente, recopilación de documentos y llenado de contratos para la incorporación del cliente a la Red. Había entre uno y cinco por cada CV, dependiendo del mercado potencial del mismo.
- Instalador: configuraba la TPV, capacitaba al cliente y recuperaba el pago de la afiliación y del saldo que le entregaba el cliente, para depositarlo en la caja del CV. Había uno por cada 3 afiliadores en los CV.

Eventualmente, con la expansión, surgió el primer cambio operativo: al momento de la afiliación, la TPV se podía dejar configurada y el cliente capacitado, por lo que sólo faltaba el cobro del pagaré. En ese momento, se creó el puesto del cobrador con el único objetivo de la recuperación del pago de la afiliación y el saldo, complementando al promotor (afiliador que instala y capacita al cliente) en la promoción de la Red Qiubo.

Tiempo después, gracias a un desarrollo en la TPV, el cobro de la afiliación se realizó a través de la TPV. Con este desarrollo, los cobradores se volvieron promotores y permitieron aumentar la cantidad de promotores de la Red Qiubo.

Uno de los problemas comerciales más comunes es el Soporte Técnico. Desde que arrancó operaciones, la Red Qiubo ha tenido clientes en lugares difíciles de acceder o en direcciones complicadas de llegar, como tiendas en zonas montañosas. Esto provocaba que el proveedor del soporte se quedara de ver con los supervisores o los afiliadores para llegar con los clientes, afectando la meta diaria de afiliación (una tienda nueva por día) y

mejorando el indicador de Soporte Técnico para el proveedor sin necesariamente reflejar lo trabajado por él ni el costo real del servicio.

El indicador de Soporte Técnico, definido como solicitudes de servicio atendidas entre el total de solicitudes hechas y estaba entre 60 y 70%, debido a la distracción en las actividades de los supervisores / afiliadores y la insatisfacción de los clientes provocó que la Red Qiubo considerara tomar esta actividad, generando uno de los cambios en paradigma (que, de por sí, la Red Qiubo había modificado muchos) más grandes dentro de la Red Qiubo: absorber esta actividad para dar un mejor servicio.

Otro de los grandes cambios que nos llevan a la situación actual fue la desaparición de los Supervisores y la creación de los “Super-Supervisores” que reciben el nombre de coordinadores y tienen a su cargo grupos de CV, más pequeños que las regiones (que tienen asignadas los divisionales) pero con entre 5 y 11 CV y encargados con el crecimiento de estas zonas. Este cambio empoderaba a los coordinadores, siendo independiente al cambio propuesto en este caso

2.3 Estructura comercial actual de la Red Qiubo

Después de los problemas operativos descritos anteriormente, se decidió modificar las descripciones de puesto y cuadros básicos de los diferentes puestos comerciales para llevar a cabo actividades nuevas. El organigrama queda del siguiente modo:

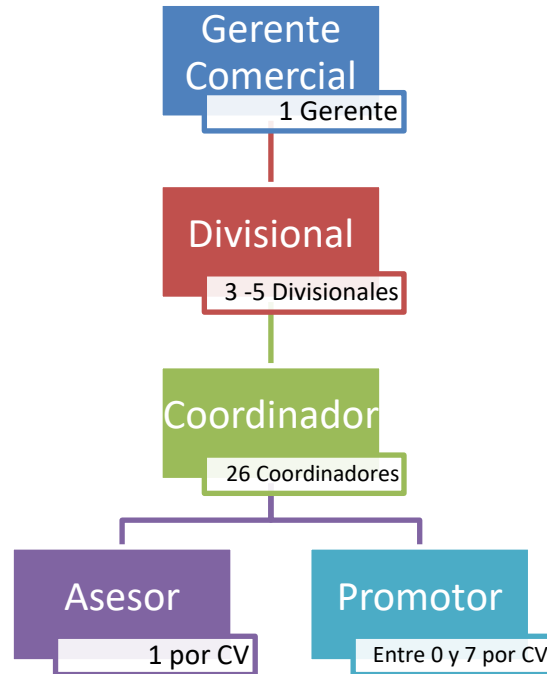


Figura 12: estructura comercial actual de la Red Qjubo

Las descripciones de puesto que se modificaron son:

Coordinador: en lugar de tener a su cargo un CV como un supervisor, se le asignaron entre 5 y 11 CV y se le proporcionó un automóvil de la empresa y una computadora portátil para sus labores. Un grupo especial de ellos, en un esfuerzo secundario, se les capacitó para ser instructores de los nuevos colaboradores. Este grupo no es parte de la propuesta de modificación de esta tesis, por lo que no entraremos a mucho detalle más allá de que capacitan a los nuevos colaboradores y realizan supervisiones con ellos.

Afiliador: se dividió en dos puestos diferentes:

- Asesor:
 - Actividades principales: nuevo responsable del CV en lugar del supervisor, tiene a su cargo el Soporte Técnico y es responsable de los resultados de afiliación del CV, además de las actividades que emanan de estas dos actividades como el inventario de TPV, de distintos accesorios como antenas y cargadores y publicidad; alta de las afiliaciones y resguardo de los documentos de los clientes.

- Sueldo fijo y variable:
 - Fijo: \$250 diarios más \$80 por ayuda de transporte en día laboral
 - Variable: hasta \$150 diarios por cumplir la meta de afiliación y proveer servicio técnico en tiempo a los clientes
- Promotor:
 - Actividades principales: responsable únicamente de la afiliación de clientes nuevos para la Red. Extraoficialmente, conocen cómo realizar reparaciones a la TPV y solucionar problemas simples cuando se presenten.
 - Sueldo fijo y variable:
 - Fijo: \$160 diarios más \$20 por ayuda de transporte en día laboral
 - Variable: en función de las afiliaciones realizadas:
 - Básica: se afilia un cliente que realice transacciones de TAE y Pago de Servicios. Comisión: \$75
 - Financiera: se afilia a un cliente que realice transacciones de cobro con tarjetas bancarias y vales. Comisión: \$75

Separar las actividades de este modo provocó que los colaboradores se enfocaran casi de manera exclusiva sin preocuparse por dar un mejor servicio. Los asesores llegaban a atender a un cliente por una falla y se percataban que había un cliente que podría ser afiliado pero no podía realizarlo porque no era su función; un promotor afiliaba a un cliente y de camino otro lo “metía” a su negocio porque reconocía el uniforme de Qiubo y le pedía solucionar un problema técnico en su TPV; como el promotor oficialmente no estaba capacitado para eso, el cliente se quedaba con su problema hasta que llamaba al CAC (en el mejor de los casos) o el promotor le pedía al asesor atendiera al cliente en cuestión.

Al detectar estas situaciones, se decidió explorar un puesto que tuviera las dos actividades y pudiéramos ligar la paga del colaborador con el resultado de los clientes que tuviera asignados. Este cambio es el objetivo de este caso.

2.4 Situación actual

2.4.1 Ventas de los clientes

Al inicio de la implantación, se decidió tomar una foto a las últimas 8 semanas previas al análisis para buscar un elemento a mejorar con el plan. Se tomaron como base el número de clientes transaccionando y su venta.

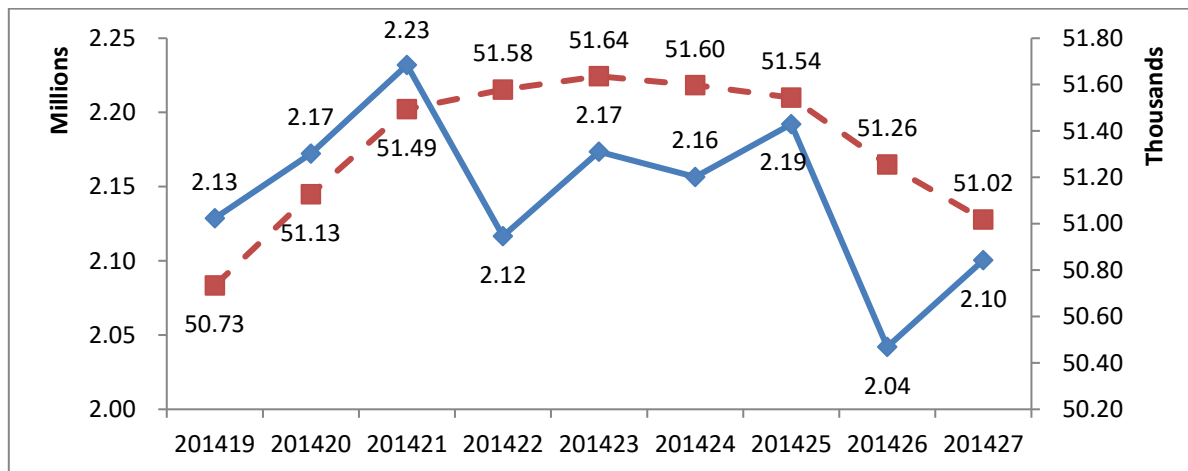


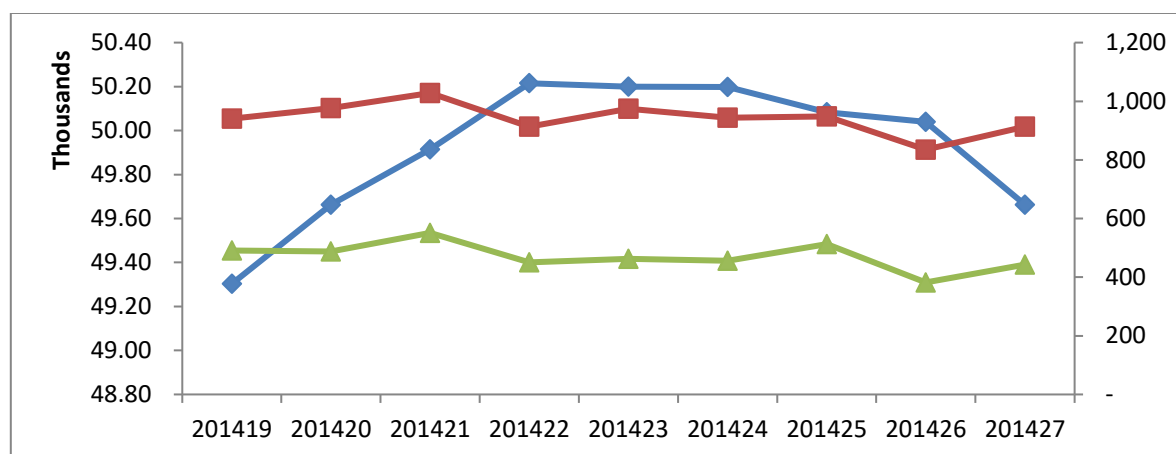
Figura 13: cantidad de clientes transaccionando en miles (línea punteada, cuadros) y total de puntos generados (línea sólida, rombos) entre las semanas Bimbo 19 y 27 del 2014. Fuente: Red Qiubo

La cantidad de clientes transaccionando (línea punteada) se observa con un ligero aumento durante el periodo evaluado y luego un decrecimiento. Este comportamiento se ha determinado como normal dentro de la base de clientes, observándose algunos transaccionando por dos semanas, dejando de transaccionar y luego volviendo a hacerlo, por competidores en el segmento y ciclos de compra de los consumidores.

Se descubrió que las ventas (línea azul) habían fluctuado mucho en este periodo, atribuible a dos cosas, por un lado, a la estacionalidad (la muestra es en un periodo que no hay estudiantes de nivel Medio – Superior en las escuelas), por otro lado, a la mala atención a los clientes. Es por ello que los clientes fueron divididos en tres grupos para su estudio: altos: ventas mayores a 210 puntos por semana; medios: ventas entre 150 y 210 puntos por semana; bajos: ventas menores a 150 puntos por semana.

Esta división está dada por la venta mínima de un cliente para ser rentable, quedando ésta en 210 puntos para cubrir los gastos incurridos por la Red Qiubo.

La cantidad de clientes por segmento se identificó como sigue (los segmentos medio y alto se grafican en el segundo eje):

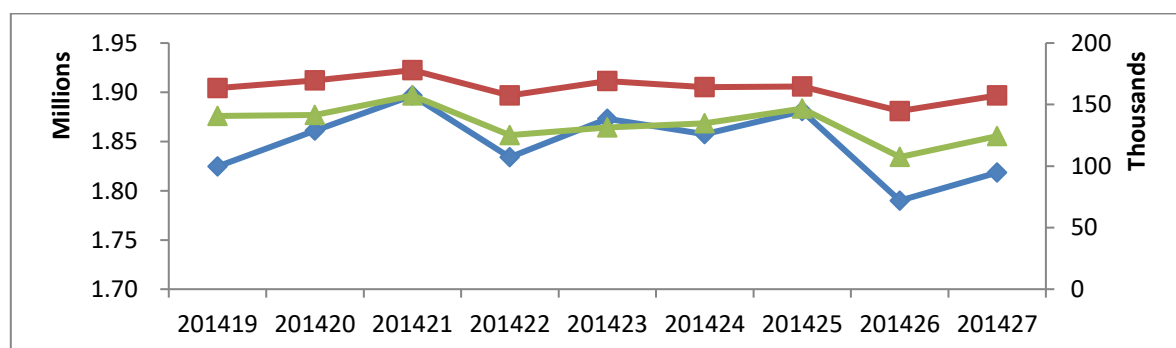


Semana	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Bajo (rombo)	49,303	49,663	49,915	50,215	50,200	50,198	50,083	50,039	49,662
Medio (cuadrado)	940	976	1,028	913	974	944	948	835	913
Alto (triángulo)	491	488	551	451	462	456	513	382	443
Total	50,734	51,127	51,494	51,579	51,636	51,598	51,544	51,256	51,018

Figura 14: cantidad de clientes transaccionando entre las semanas 19 y 27 del 2014 divididos en tres grupos: baja transaccionalidad (línea azul, rombos, representados en miles), media (línea roja, cuadrados) y alta (línea verde, triángulos). Los números están graficados en dos planos por la gran diferencia que hay entre los grupos medio y alto con el bajo

Tabla 1: número de clientes pertenecientes a cada grupo entre las semanas 19 y 27, 2014. Fuente: Red Qiubo

Como se puede ver, los clientes que pertenecen al grupo bajo, en la peor semana, supera en casi 60 veces a los medios y 130 veces a los altos, asumiendo que ha sido por poco interés en el producto. La suma de ventas por cada grupo de clientes es el siguiente:



Semana	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Bajo (rombo)	1,824,474	1,860,961	1,896,641	1,833,895	1,873,121	1,857,579	1,880,784	1,789,947	1,818,408
Medio (cuadrado)	163,514	169,754	177,967	157,506	169,095	164,160	164,743	144,750	157,531
Alto (triángulo)	140,824	141,577	157,349	125,205	131,444	134,830	146,647	107,368	124,463

(triángulo)									
Total	2,128,81	2,172,29	2,231,95	2,116,60	2,173,66	2,156,56	2,192,17	2,042,06	2,100,402
	2	2	7	6	0	9	4	5	

Figura 15: venta en puntos entre las semanas 19 y 27, 2019 de los tres grupos previamente mencionados. La gráfica está representada en los clientes bajos en millones de puntos y en los clientes medios y altos en miles de puntos

Tabla 2: cantidad de puntos generados por los tres grupos y su total entre las semanas 19 y 27, 2014. Fuente: Red Qjubo

Al igual que con la cantidad de clientes, las ventas del grupo bajo podían superar varias veces a las de los demás sectores. Estos dos segmentos de clientes, al considerar la venta, sólo tienen una venta menor de 12 y 16 veces la de los bajos, en la peor semana. Al tomar la venta realizada y dividirla entre la cantidad de clientes para obtener el promedio por grupo, se observa que la tendencia se invierte: los clientes medios y altos superan a los bajos.

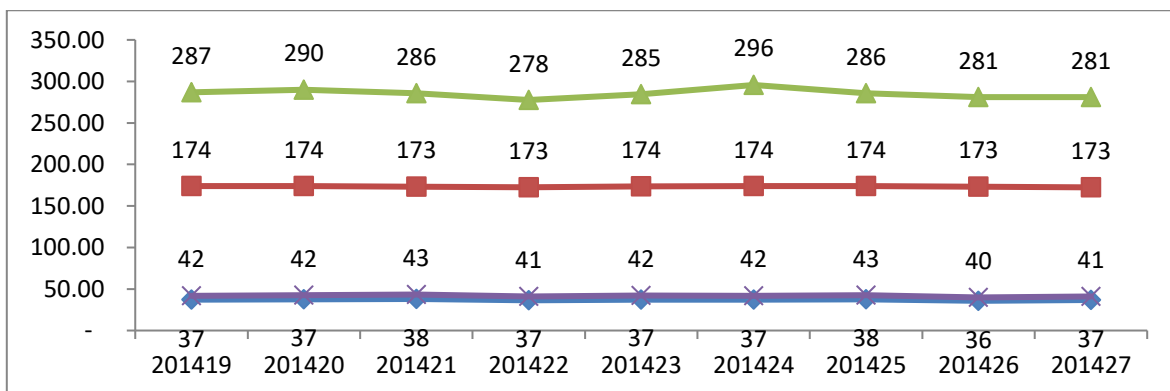


Figura 16: promedio de los puntos generados por los tres grupos de clientes entre las semanas 19 y 27, 2014. Los clientes altos son la línea verde con triángulos, medios son la línea roja con cuadrados, el promedio es la línea morada con tachos y los bajos son la línea azul con rombos. Fuente: Red Qjubo

Utilizando esta medición, podemos ver que los clientes medios y altos tienen un promedio de venta mayor 4 y 7 veces más alta respecto a los bajos y de la misma proporción contra el promedio general de los clientes.

Realizando un análisis de probabilidad de un cliente que la semana anterior migre de un nivel bajo a un nivel superior (línea punteada) o que migre de un nivel mayor a uno inferior (línea sólida), se observa lo siguiente:

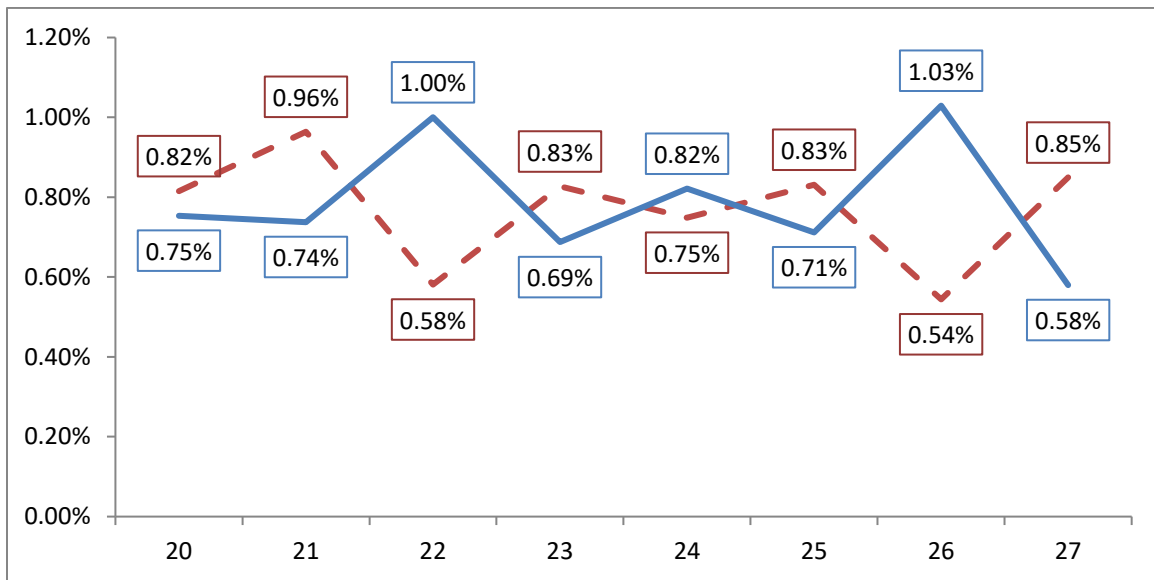


Figura 17: probabilidades de que un cliente pase de un grupo inferior a un grupo superior por semana (línea punteada) y viceversa (línea sólida). Fuente: Red Qjubo

Hay semanas en las que es más probable que un cliente disminuya su nivel de ventas (como en la 22, 24 o 26) pero es más probable que aumente su nivel de ventas a que lo disminuya (5 eventos contra 3). En promedio, hay 0.77% por ciento de probabilidad de que aumente su nivel de ventas contra un 0.79%. Esto se debe a que es mayor el cambio porcentual de la disminución que el del aumento.

Podemos concluir que, de este análisis, aunque es mayor el número de eventos donde hay más clientes que suben de categoría a que disminuyan, es mayor la probabilidad de que disminuyan. No genera un riesgo fuerte para el negocio este cambio, ya que la diferencia entre uno y otro es del 0.02% en promedio y si se tradujera en una tasa durante 8 semanas, se necesitarían más de 10 periodos de esta duración (más 80 semanas) para que desaparecieran todos los clientes altos y medios de la cartera.

Sin embargo, hay otro análisis que es más relevante para el negocio, ya que hay problemas para mantener a los clientes: ¿cuál es la probabilidad de que un cliente deje de transaccionar?

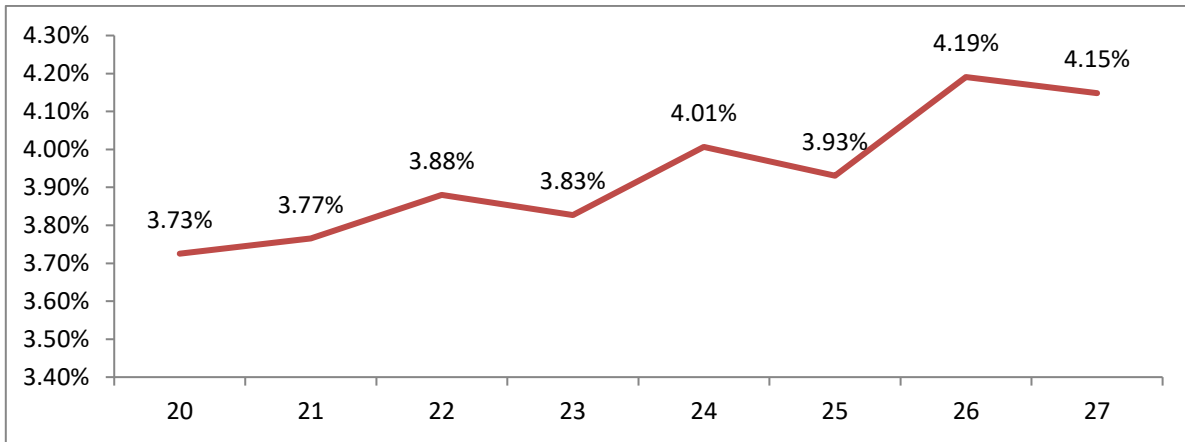


Figura 18: porcentaje de clientes que transaccionaron en la semana N y no transaccionaron en la semana N+1, independientemente del grupo al que pertenecía. Se muestran los datos de las semanas 20 a 27, 2014. Fuente: Red Qiubo

La probabilidad de que un cliente promedio deje de transaccionar durante este periodo es del 3.93%. Si esto se tradujera a una tasa semanal y no se introdujeran nuevos clientes al sistema, en 17 semanas se perderían la mitad de los clientes transaccionando, y en 41 semanas habría menos de 10 mil.

Este resultado se hace tomando dos consideraciones: no vuelven a transaccionar los clientes (es decir, abandonan totalmente el servicio) y no se afilian clientes nuevos a la Red Qiubo. La siguiente pregunta sería ¿cuál es la probabilidad de que un cliente que dejó de transaccionar lo vuelva a hacer? Para este análisis sólo consideraremos los clientes que fueron afiliados previos a la medición (es decir, que tengan mínimo 10 semanas de vida al momento de tomar la foto)

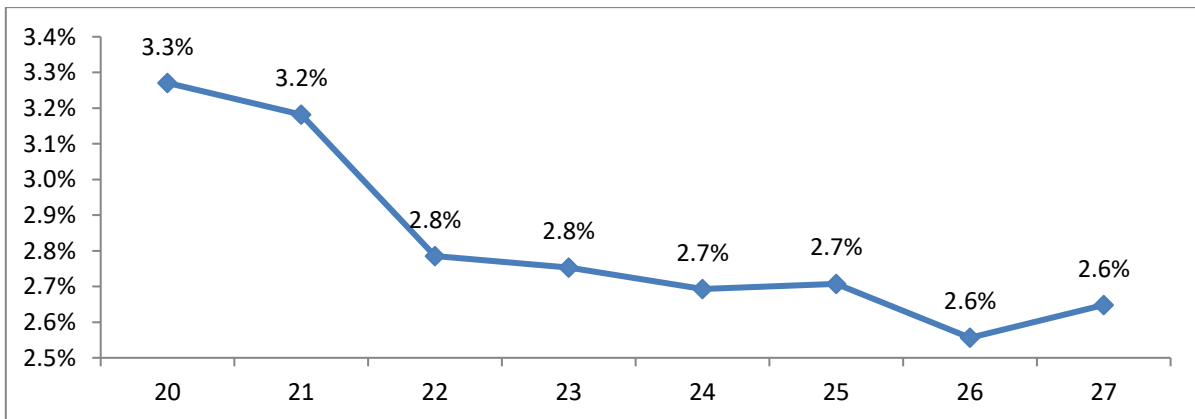


Figura 19: porcentaje de clientes que dejaron de transaccionar después de un mínimo de 10 semanas de afiliados. Fuente: Red Qiubo

El promedio es del 2.8%, lo que significa que es más probable que un cliente deje de transaccionar a que un cliente transaccione. Si traducimos esto a una tasa neta de clientes

que dejan transaccionar contra clientes que vuelven a transaccionar, vemos que la tasa neta de pérdida total es del 1.13%, lo que significa que en 62 semanas se pierden la mitad de los clientes y en 143 semanas habría menos de 10 mil.

Este último resultado es muy relevante, pues si hay un factor externo que afecte la venta de los clientes, podría disminuirse este lapso y se perdería completamente el negocio. Manteniendo esta tasa de salida, en menos de 3 años la cantidad de clientes no harían atractivo el negocio.

Desde otra perspectiva, si analizamos los niveles de venta en función de la antigüedad del cliente (que se ha tomado como maduración), podemos apreciar lo siguiente:

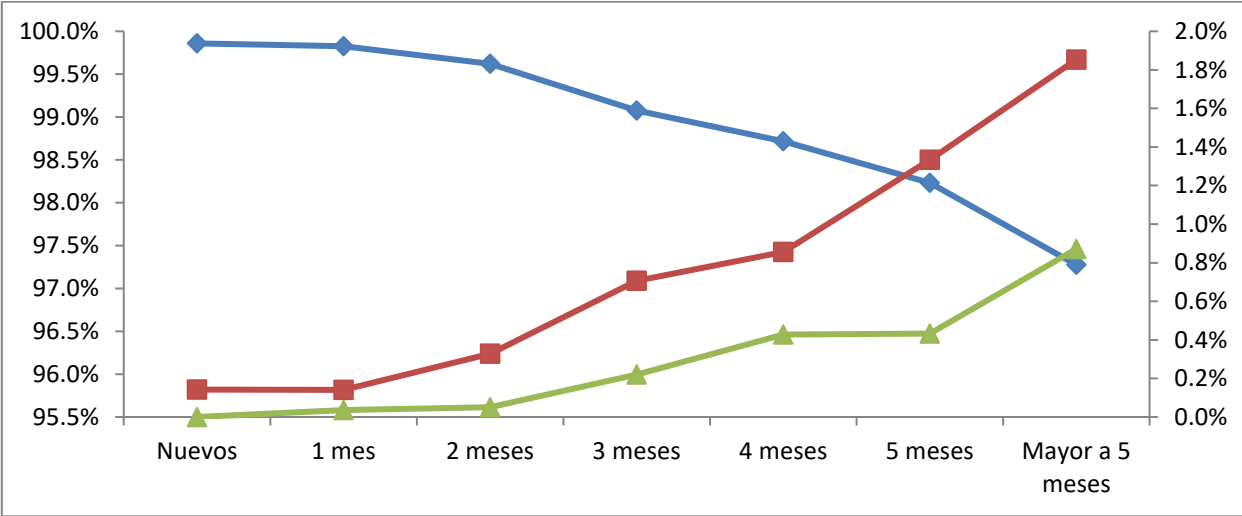
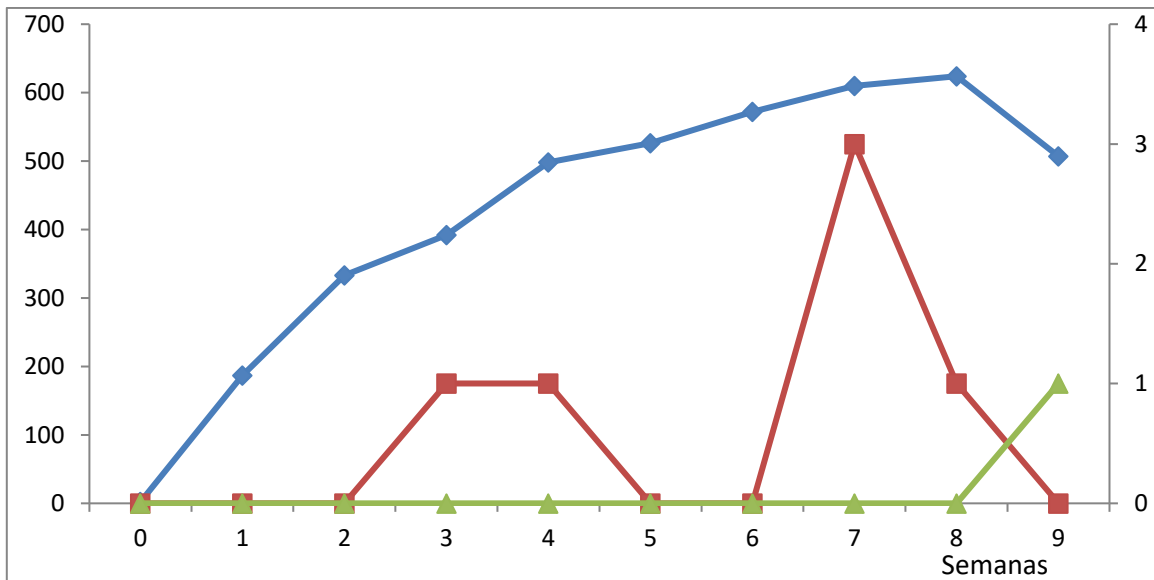


Figura 20: porcentaje de clientes y su antigüedad según sus grupos. La gráfica está hecha con dos ejes por la gran diferencia de la cantidad de clientes bajos contra los medios y altos. Fuente: Red Qiubo

Los clientes bajos (rombos), aunque son predominantes en todas las antigüedades de clientes, podemos observar que se dan más en los primeros 5 meses de vida. A partir del segundo mes, los clientes altos y medios empiezan a aumentar. Para los clientes mayores a 5 meses, el cliente puede pertenecer al segmento medio – alto en un 2.8%.

Evaluando únicamente a los clientes que tienen 9 semanas de vida o menos, tenemos la siguiente evolución de ventas:



Nivel	Cientes
Bajo (rhombos)	4,251
Medio (cuadrados)	6
Alto (triángulos)	1
Total	4,258

Figura 21: clientes que tienen entre 0 y 9 semanas de antigüedad entre las semanas 19 y 27 y su grupo de ventas. La gráfica está en dos ejes por la gran diferencia que hay entre los grupos

Tabla 3: total de clientes pertenecientes a los tres grupos que tienen entre 0 y 9 semanas de antigüedad entre las semanas 19 y 27.

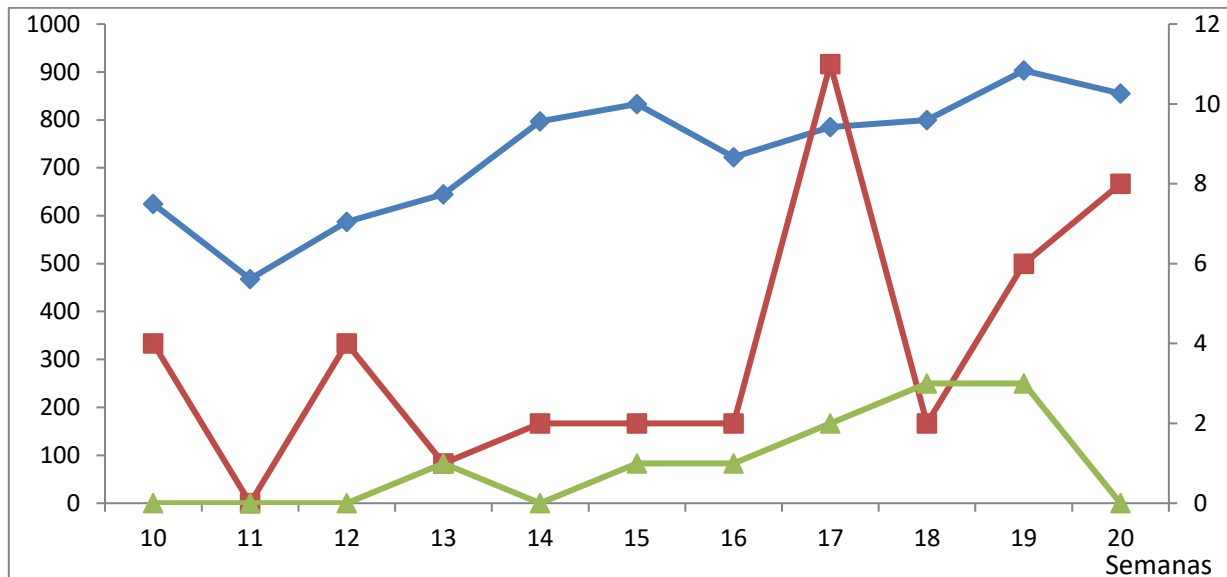
Fuente: Red Qiubo

Podemos concluir que es normal que empiecen con baja transaccionalidad pero realmente no despuntan en las primeras 9 semanas. Los casos que despuntan es probable que sea cualquiera de las dos alternativas siguientes:

- Tuvieron un competidor previo a nosotros, por lo que ya tienen la demanda creada a sus negocios
- “Tienen ganas de vender”. Dicho de otro modo, son clientes que tienen una actitud de apertura a vender otro tipo de productos en sus negocios.

Tomando un siguiente segmento de clientes que lleven más de 9 semanas, podemos esperar que aumente la cantidad de clientes medios y altos en ese grupo, pues ya llevan más tiempo promoviendo la venta de estos productos con sus clientes y han creado una necesidad en su clientela.

Estos clientes tuvieron este comportamiento:



Nivel	Cientes
Bajo (rombos)	8,020
Medio (cuadrados)	42
Alto (triángulos)	11
Total	8,073

Figura 22: clientes con antigüedad entre 10 y 20 semanas entre las semanas 19 y 27, 2014. La gráfica está en dos ejes por la gran diferencia entre los grupos

Tabla 4: total de clientes con antigüedad entre 10 y 20 semanas. Fuente: Red Qiubo

Si comparamos los dos grupos de clientes y el porcentaje del total que representan, podemos observar que, a mayor antigüedad, mayor porcentaje de clientes habrá en los niveles medios y altos:

Nivel	Menos de 10 semanas	Porcentaje	Entre 10 y 20 semanas	Porcentaje	Incremento (veces)
Bajo	4,251	99.8%	8,020	99.3%	-0.005
Medio	6	0.14%	42	0.5%	2.57
Alto	1	0.06%	11	0.2%	2.33

Tabla 5: clientes según su grupo y antigüedad, el porcentaje del total que representan y su variación (en proporción) entre los dos grupos al pasar de segmento de antigüedad. Fuente: Red Qiubo

Trasladando esto a una tasa de cambio, suponiendo como una “maduración” de los clientes, podemos observar lo siguiente:

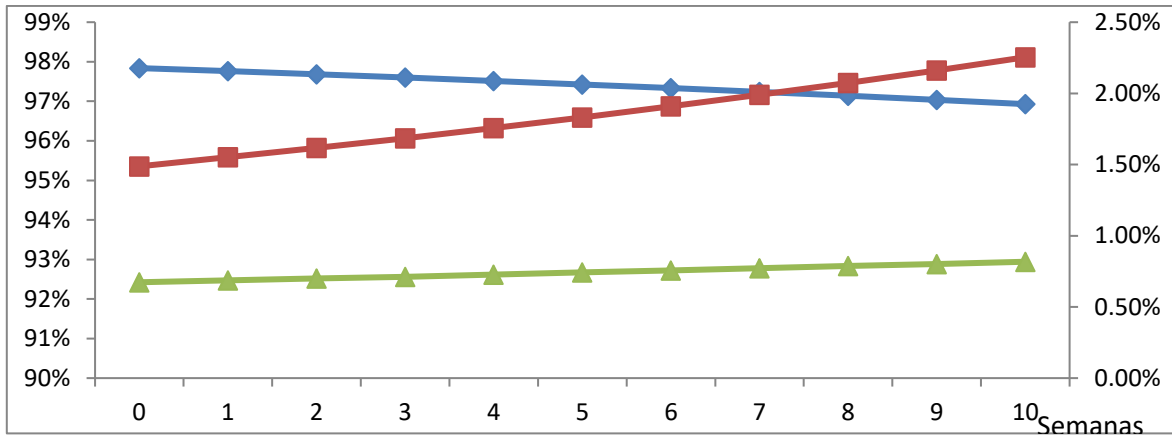


Figura 23: regresión lineal del porcentaje de clientes en cada grupo según su antigüedad en las primeras 10 semanas de formar parte de la Red Qiubo. Fuente: Red Qiubo

En esta gráfica vemos el crecimiento orgánico de los clientes de la red utilizando los datos que obtuvimos en los cálculos anteriores. Esta es una gráfica que tiene datos que nos abren luz ante parte del problema: la tasa de maduración de los clientes es lenta.

Esta tasa es más baja que la de salida de clientes, por lo que llegamos a nuestra primera gran conclusión: **los clientes dejan la Red Qiubo antes de llegar a su maduración.**

Observando este crecimiento orgánico, es que empieza el desarrollo de una nueva estructura operativa, ya que se desea encontrar un modo a través del cual se pueda incentivar al colaborador de potenciar este crecimiento orgánico e impulsar las ventas de los clientes que ya existen en la Red Qiubo.

A continuación, observaremos una gráfica de una semana cualquiera de venta según la antigüedad de los clientes. La dispersión de la venta de los clientes es muy variada (que es de esperarse, ya que cada cliente tiene niveles de venta diferentes) pero en general observamos que varía en función de su antigüedad:

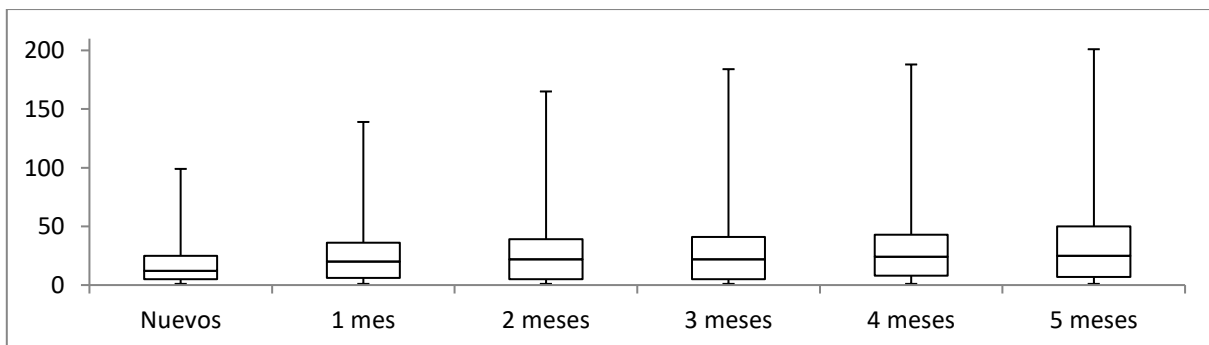


Figura 24: gráfica de puntos generados por clientes según su antigüedad hasta los 5 meses. Fuente: Red Qiubo

Dejamos fuera los clientes que tienen más de 5 meses afiliados, ya que los clientes que venden más allá del cuartil 3 tienen venta muy dispersa y distorsionan la gráfica.

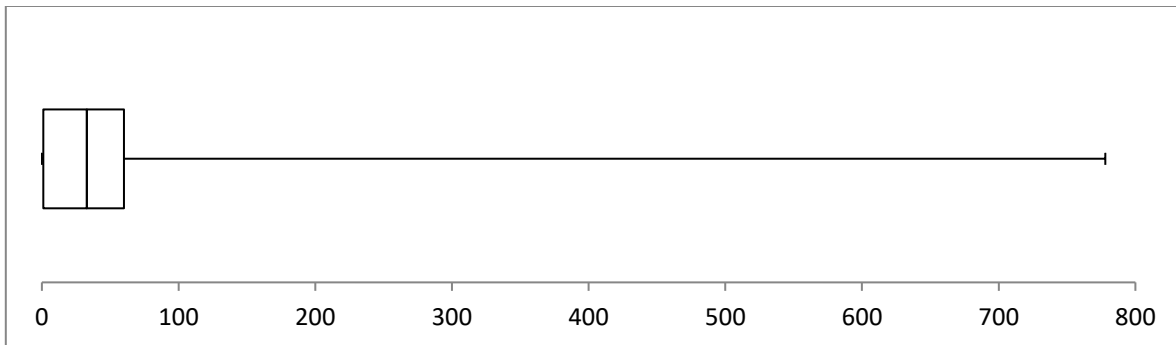


Figura 25: puntos generados por clientes con antigüedad mayor a 5 meses. Fuente: Red Qiubo

Si tomamos sólo la mediana y el promedio y los graficamos utilizando la antigüedad únicamente, podemos ver que se cumple (en general) que los clientes transaccionan más en función de su antigüedad.

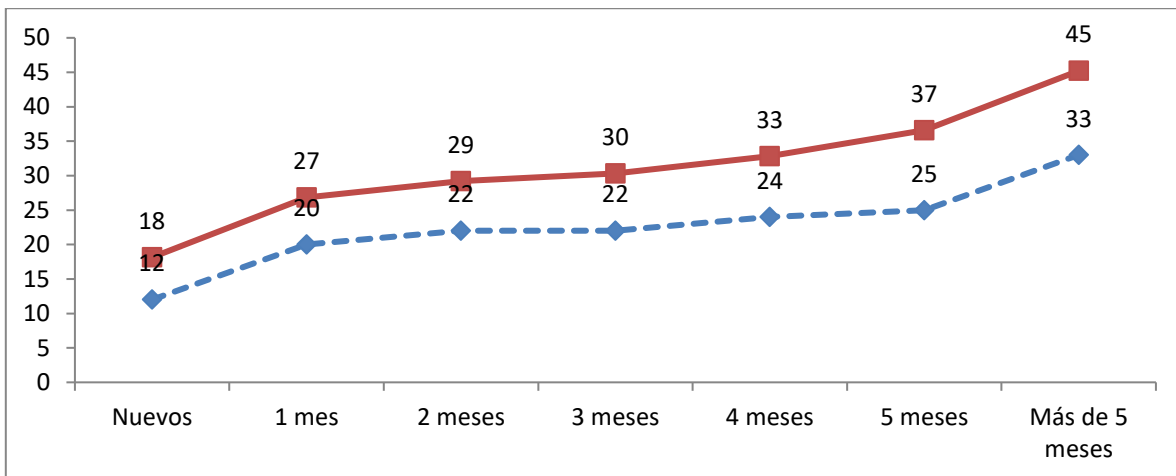


Figura 26: grafica con los puntos promedio (línea sólida) y la mediana (línea punteada) generados por todos los clientes independientemente de su antigüedad. Fuente: Red Qiubo

En esta gráfica (promedio en línea sólida, mediana en línea punteada), podemos ver que los clientes aumentan su nivel de ventas en función de su antigüedad. La diferencia entre la mediana y el promedio es congruente con las gráficas de las figuras 14 y 15, porque tenemos valores extremos que inflan el promedio mientras que los valores más comunes están compactos alrededor de la mediana. En general, la diferencia entre los dos cuartiles y la mediana está en 1.6 veces, lo que significa que el resto de los valores evaluados, alrededor de la mediana, son alejados de ella. Si tomamos un grupo de clientes (por

ejemplo, los que tienen 2 meses), observaremos que su comportamiento de ventas es semejante a una distribución de grado 3:

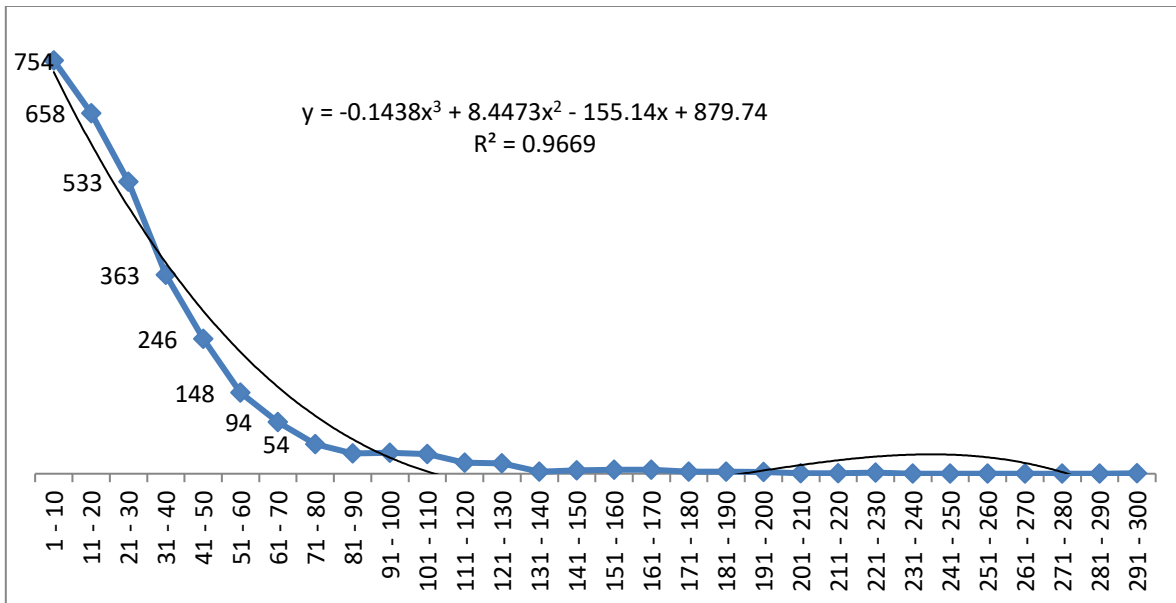


Figura 27: número de clientes que transaccionan los rangos de puntos en el eje X en una semana cualquiera, su representación en un polinomio de tercer grado y la desviación cuadrática promedio de dicha representación. Fuente: Red Qiubo

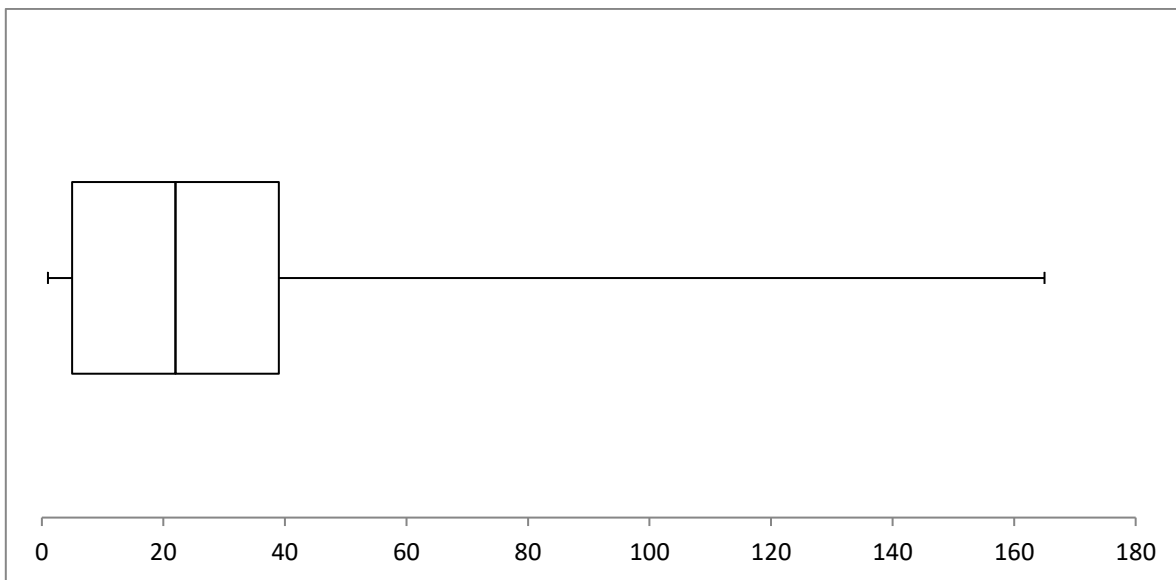


Figura 28: clientes que pertenecen a los diferentes grupos de puntos de la figura 27. Fuente: Red Qiubo

Esto significa que los valores están muy dispersos, pero predominantemente altos al inicio de la serie, lo que significa que tenemos un mayor número de clientes que tienen un bajo nivel de ventas y pocos clientes que tienen un alto nivel de transacciones. Estas

observaciones están en línea con lo mostrado por las gráficas de las figuras 14 y 15 de los clientes con esta antigüedad.

2.4.2 Nivel de servicio a los clientes

El segundo indicador elegido para evaluar a los clientes es el nivel de servicio cuando solicitan servicio técnico presencial. Todos los incidentes levantados que no son atendidos en menos de 48 horas se consideran *backlog*, por lo que su evaluación es

$$\text{Nivel de Servicio} = [\text{eventos atendidos antes de 48 horas}] / [\text{total de eventos}].$$

A continuación, en la figura 26, observamos que en las cinco regiones hay una gran disparidad en la atención de los clientes en las semanas 19 a 27.

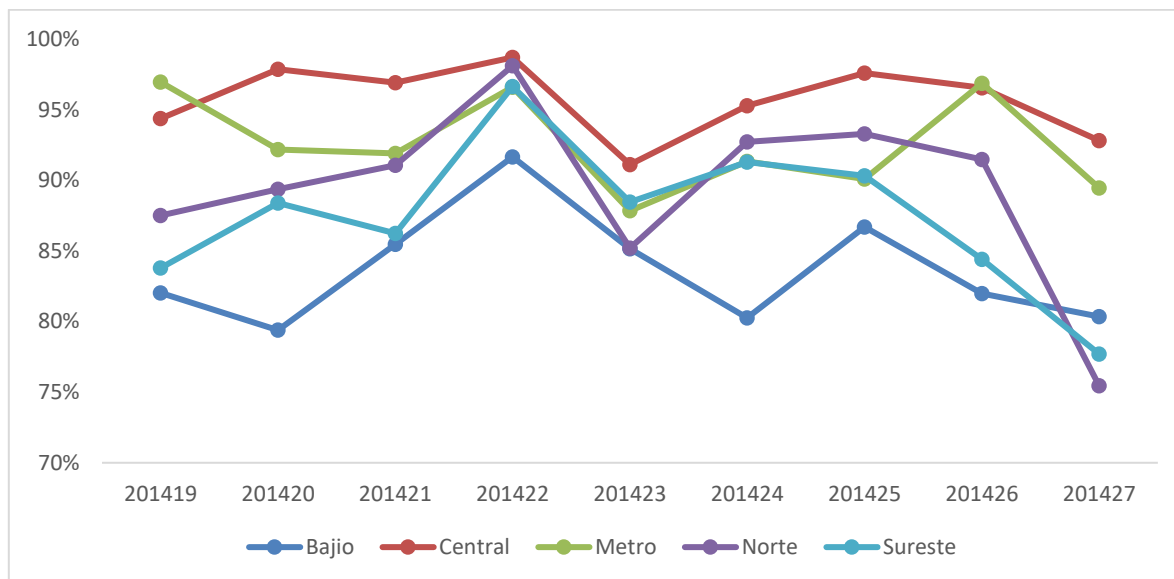


Figura 29: nivel de servicio de las 5 regiones entre las semanas 19 y 27, 2014. Fuente: Red Qiubo

Al hacer una regresión lineal, podemos ver que todas las regiones presentan una tendencia negativa a la atención de incidentes:

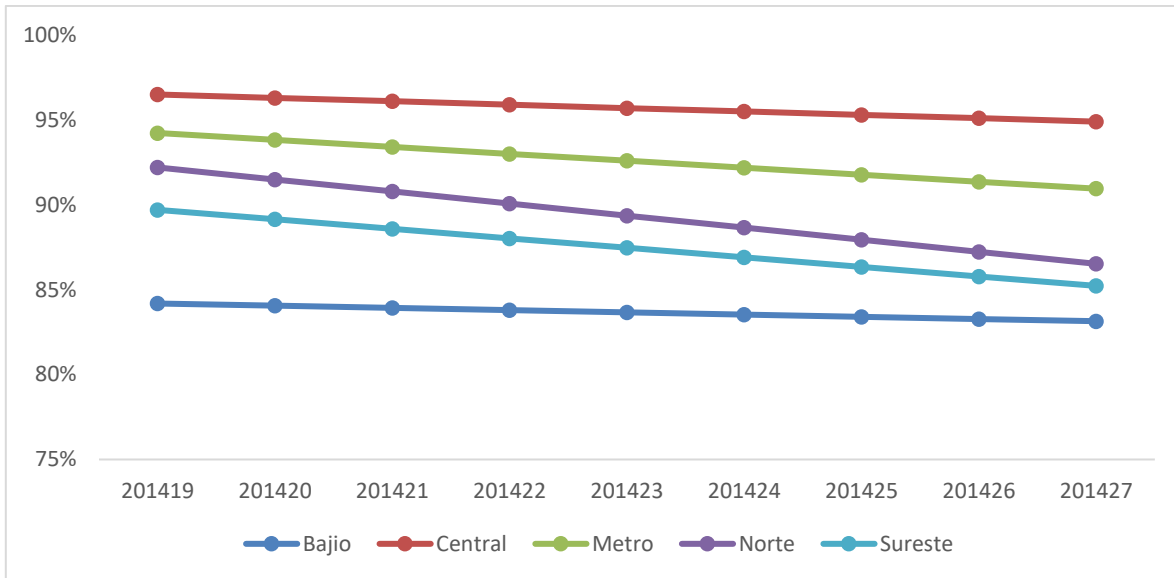


Figura 30: regresión lineal del servicio técnico en las cinco regiones durante las semanas 19 a 27, 2014. Fuente: Red Qiubo

2.4.3 Cuadro básico y costo de la nómina de la Red Qiubo

Según datos internos, el cuadro básico (cantidad de personal autorizado a tener contratado) de los asesores y promotores de la Red Qiubo, al 100%, está considerado en 226 asesores y 780 promotores. Con costo completo, sin considerar la comisión variable, aproximadamente tendría un costo de \$3'939,820 catorcenales.

En la última catorcena previa a la implantación del piloto, el costo de la nómina de la catorcena por 673 colaboradores fue de \$3'264,913.40, dando un costo promedio por colaborador de \$4,851.28. Este monto es diferente a lo que recibe cada colaborador, pues contempla carga social (30% de los ingresos totales del colaborador) y un costo de transferencia por acuerdos con BLM (3% del costo global de la nómina).

El promedio de los ingresos netos de cada colaborador estuvo en \$2,964.00; el resto representando el costo de la carga social, la tasa de transferencia y los diferentes impuestos y compromisos de pago que tiene el colaborador.

Uno de los objetivos secundarios de este proyecto es el incremento de la percepción de los colaboradores, sin incrementar el costo de nómina.

Como se mencionará en el siguiente capítulo, se decidió que para lograrlo era necesario modificar la estructura y actividades de los colaboradores, ya que debido a su esquema actual de percepción y cuadro básico (que nunca estuvo completo) hay una fuerte asignación de recurso que, para las jefaturas de la Red Qiubo, no están entregando los resultados que deberían.

2.5 Hipótesis y propuesta de solución

Hasta el momento, solo hemos hablado de la estructura operativa de la Red Qiubo y de cómo puede ganar dinero un cliente afiliado; sin embargo, una de las cosas que no es clara es qué pasa con los clientes después de su afiliación. De este modo, parecería que el único objetivo que tiene es traer clientes nuevos sin importar su comportamiento posterior a la afiliación.

Considerando esto, se vuelve prioritario que los colaboradores se enfoquen en los clientes existentes mientras traen clientes nuevos, planteando la siguiente hipótesis:

Un modelo generalista de gestión, rediseñando las actividades de los colaboradores con enfoque a la atención al cliente, incrementará los ingresos promedio por cliente y el nivel de servicio técnico, junto con los ingresos percibidos por los colaboradores de la Red Qiubo

La propuesta de cambio está enfocada en modificar el comportamiento del cliente desde factores que se pueden controlar: cómo operan los colaboradores de la Red Qiubo.

Aunque se le proporciona soporte técnico y comercial al cliente, es muy diferente a tener a una persona que esté preocupada porque un cliente venda más ya que sus ingresos dependen de esto.

Esta prueba será considerada exitosa si hay un incremento para la empresa de los ingresos promedio del cliente, si el nivel de servicio a los clientes mejora su porcentaje y los colaboradores de la red Qiubo perciben más ingresos.

3. Metodología y propuesta de cambio

3.1 Cómo medir correctamente a los clientes: Sistema de puntos

Un primer paso para centrar el modelo comercial en los clientes y en su transaccionalidad es modificar la forma en que son medidos. Uno de los mayores problemas es que los clientes son evaluados en función del TAE que venden, pero (como mencionamos anteriormente) la oferta comercial es más amplia y tiene diferentes formas de generar comisión. Este primer paso sirve para medir y mejorar cómo hacer servicio al cliente.

3.1.1 Estructura de comisiones por las ventas de los clientes

A través de la TPV de Red Qiubo, los clientes pueden ofrecer los siguientes servicios:

- **Tiempo Aire Electrónico:** se obtiene una comisión porcentual por la venta de producto. Por ejemplo, una transacción de Telcel \$100 genera \$5 al cliente y \$1 a la plataforma, guardando esta proporción independientemente del monto.
- **Pago de servicios:** se obtiene una comisión por cada evento realizado, sin importar si el pago realizado es por \$1.00 o \$1,000. Por ejemplo, una transacción de \$200.00 de un pago del recibo de luz genera \$5.00 al cliente y \$2.00 al proveedor de la plataforma de pagos, independientemente del monto del recibo.
- **Cobro con tarjetas bancarias o vales de despensa:** se obtiene una comisión que varía en función del monto cobrado, fija en un porcentaje de la transacción. Por ejemplo, de una transacción de \$100.00, al cliente se le depositan \$94.00 y los \$6.00 se distribuyen entre los participantes de la cadena, independientemente del monto.

Aunque el TAE es la principal fuente de transacciones de la Red, hay clientes que se ignoran o dejan de lado porque transaccionan fuertemente en los otros productos. Se han detectado casos de clientes que generan más por sus transacciones de pago de servicios (situación que se consideraba imposible) o que solo realizan cobros con tarjeta de crédito, que clientes que solo venden TAE.

Antes de iniciar este proyecto, la única forma en que se evaluaba a los clientes y se priorizaban uno sobre otro era la venta de Tiempo Aire Electrónico, dejando fuera los otros dos tipos de productos para su evaluación. De este modo, la evaluación era incompleta y, en algunos casos, incorrecta.

Como se menciona en Grossman y Cotton (2004), es importante acercarse a una nueva gestión de desempeño y compensación donde se consideran los resultados del equipo de trabajo, desarrollo personal (evaluado como compensación), satisfacción del cliente (que se medirá en este caso como nivel de servicio), cultura e ingresos por punto de venta. La única variable no considerada es cultura en este cambio.

3.1.2 Sistema de puntos

En función de lo anterior, se determinó desarrollar un sistema de unidades equivalentes basado en el margen bruto que le deja a la Red cada transacción. El desarrollo se hizo en tres pasos:

- Margen bruto generado por transacción: se actualizó la tabla de los márgenes brutos para la Red de cada transacción. Los números presentados a continuación no son los reales y son sólo algunas transacciones; sin embargo, a partir de la siguiente sección todos los valores presentados en puntos son con resultados reales.

Producto o Servicio	Grupo de transacciones	Margen involucrado
Tiempo Aire Electrónico	Por Monto	6% al cliente, 1% a la plataforma
Pago de Servicios	Por Evento	\$3.50 al cliente, \$1.50 a la plataforma
Cobro con tarjeta	Por Monto	8% al cliente, del cual el 2% va a la plataforma ¹

Tabla 6: descripción de los servicios ofrecidos por la Red Qiubo a los clientes. Fuente: Red Qiubo

¹ Las transacciones de tarjetas bancarias y vales descuentan un monto de la transacción, en lugar de abonarlo a la transacción del cliente. Dicho de otro modo, el cliente “paga” por cada evento de cobro.

- Determinar una constante de enmascarado: se considera importante que la operación comercial no conozca los márgenes reales generados por cada transacción, por lo

que se decidió enmascarar los valores multiplicando el margen generado por una constante. La constante elegida fue un número natural entero.

- Redondeo de los decimales: una vez multiplicado el margen de cada transacción (para que nos diera el valor de ésta en pesos), se multiplica por la constante y se redondea el resultado.

A continuación, veremos dos ejemplos del cálculo anterior:

- Por monto de venta: se multiplica el monto de la transacción (\$100) por el margen bruto que genera a la Red Qiubo (1%, \$1), se multiplica por la constante de enmascarado (3) para ser redondeada a su valor final en puntos (3)

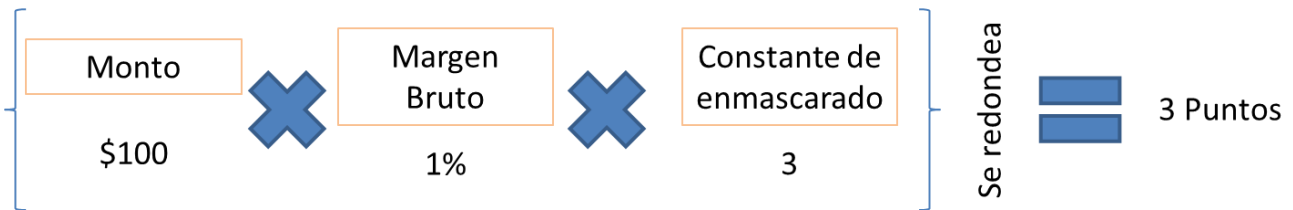


Figura 28: ejemplo de conversión de monto transaccionado a puntos. Fuente: Red Qiubo

- Por número de eventos: se cuenta el número de eventos que tuvo cierto pago de servicios (por ejemplo, 3 eventos de pago de luz), se multiplica por el margen bruto que genera cada transacción (\$1.50, total \$4.50), se multiplica por la constante de enmascarado (3, 13.50) y se redondea a su valor final en puntos (14)

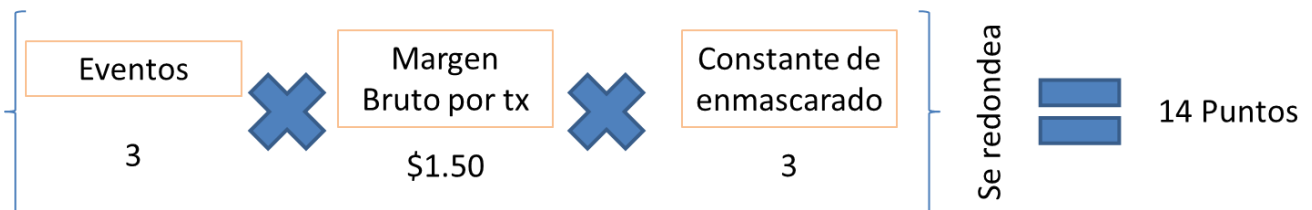


Figura 29: ejemplo de conversión de número de transacciones a puntos. Fuente: Red Qiubo

3.1.3 “Dimensiones” en puntos de las estructuras operativas de la Red Qiubo

Con el objetivo de tener una idea del tamaño en puntos de un CV, se mostrarán algunos ejemplos de Centros de Venta en los cuales se convirtieron los montos transaccionados en TAE, cobro de servicios y cobro con tarjetas a puntos junto con el número total de clientes y sus puntos promedio.

10 CV con más puntos a nivel nacional, ordenados de mayor a menor en función de los puntos generados por todos sus clientes, el número de clientes afiliados por el personal de este CV y el promedio de puntos por cliente en dicho CV:

Centro de Ventas	Suma de puntos	Clientes	Promedio de puntos
Uruapan	27,674	741	37
Suandy	26,816	853	31
Naucalpan	26,750	689	39
Aguascalientes Norte	25,051	531	47
Chihuahua	24,529	632	39
San Juan del Río	22,151	741	30
Cuautla	21,862	703	31
La Villa	21,736	508	43
Mazatlán Sur	21,669	616	35
Puerto Vallarta	20,657	408	51

Tabla 7: Centros de Ventas que generan más puntos a nivel nacional. Fuente: Red Qiubo

10 CV con menos puntos a nivel nacional, ordenados de mayor a menor en función de los puntos generados por todos sus clientes, el número de clientes afiliados por el personal de este CV y el promedio de puntos por cliente en dicho CV:

Centro de Ventas	Suma de puntos	Clientes	Promedio de puntos
Playa del Carmen	2,906	85	34
Acapulco Costera	2,783	117	24
Comitán	1,959	127	15
Tekax - B	1,927	105	18
Escárcega	1,865	53	35
Guerrero	1,487	60	25
Huejutla	1,454	63	23
Tapachula	1,423	206	7
Cozumel	1,145	52	22
Ciudad del Carmen	930	36	26

Tabla 8: Centros de Ventas que generan menos puntos a nivel nacional. Fuente: Red Qiubo

10 CV con más puntos promedio por cliente a nivel nacional, ordenados de mayor a menor en función de los puntos promedio de sus clientes, con la suma total de puntos generados por los mismos, el número de clientes afiliados por el personal de este CV y el promedio de puntos por cliente en dicho CV:

Centro de Ventas	Suma de puntos	Clientes	Promedio de puntos
Hidalgo	5,958	69	86
Cananea	3,683	46	80
San Quintín	14,787	201	74
Matchuala	11,919	167	71
Rio Verde	10,984	162	68
Cd Mante	6,217	96	65
Caborca	16,911	266	64
Cd Valles	11,504	202	57
Parral	17,031	304	56
Acuna	7,443	134	56

Tabla 9: Centros de Ventas con más puntos promedio por clientes a nivel nacional. Fuente: Red Qiubo

10 CV con menos puntos promedio por cliente a nivel nacional, ordenados de mayor a menor en función de los puntos promedio de sus clientes, con la suma total de puntos generados por los mismos, el número de clientes afiliados por el personal de este CV y el promedio de puntos por cliente en dicho CV:

Centro de Ventas	Suma de puntos	Clientes	Promedio de puntos
Atacomulco	12,208	671	18
Sabinas	3,292	183	18
Coacalco	6,738	400	17
Lincoln	2,988	186	16
Toluca Bicentenario	10,441	668	16
Comitán	1,959	127	15
San Nicolás	3,752	253	15
Pachuca 2	4,205	299	14
León Milenium	6,672	583	11
Tapachula	1,423	206	7

Tabla 10: Centros de Ventas con menos puntos promedio por clientes a nivel nacional. Fuente: Red Qiubo

3.1.4 Beneficios del sistema de puntos

Este sistema trae varios beneficios a la operación, entre los que se encuentran:

- El criterio para definir un cliente bueno de uno regular se unifica, y puede ser modificado en función de las necesidades del negocio.

- Facilita la incorporación de un sistema de nómina en el cual se participe al colaborador de lo generado por los clientes.
- Las jefaturas (coordinadores y divisionales) pueden tener una mejor perspectiva de sus mejores CV.
- Los reportes utilizados por la operación reflejan fielmente el impacto de la venta de cada cliente en el total del CV.
- La Dirección puede tener un mayor control sobre los ingresos generados por la operación completa, en lugar de sólo utilizar la venta como medidor de la situación de la Red.
- Cuando se agrega un producto nuevo a la plataforma, incluirlo en este sistema es muy fácil, ya que se calcula el factor de conversión a puntos y se integra en el cálculo del resto de los productos.

Los puntos modificaron la apreciación de la fuerza comercial de sus clientes, pues al conocer una unidad equivalente de lo que genera cada cliente pone en perspectiva a los clientes que no es conveniente mantenerlos en la Red y aquellos que fácilmente pueden mejorar su venta con capacitación u ofreciéndoles la aceptación de tarjetas bancarias.

3.1.5 Muestra de un reporte utilizando el sistema de puntos

El siguiente reporte es de una región, por lo que se incorpora la visualización de todos los CV y coordinaciones de la región sureste:

Region	coordinacion	sem sin venta tae	sem bim. Ultima recool	PTS TAE	PTS FINA	PTS SERV	PTS TOTAL	ULT TX FIN	ULT TX TAE	Total de la	ÚLTIMA TX	idente & stango de Puni
SURESTE	COATZACOALCOS	1	201520	1	0	0	1	Sin TX FIN	21/05/2015	38	21/05/2015	Sin Incidente Menor a 50
SURESTE	MÉRIDA - CANCÚN	0	201521	144	0	0	144	Sin TX FIN	27/05/2015	130	27/05/2015	Sin Incidente DE 50a 209
SURESTE	PACHUCA	0	201521	77	0	0	77	Sin TX FIN	27/05/2015	48	27/05/2015	Sin Incidente DE 50a 209
SURESTE	VERACRUZ	0	201521	64	0	0	64	Sin TX FIN	27/05/2015	37	27/05/2015	Sin Incidente DE 50a 209
SURESTE	PACHUCA	0	201521	130	0	0	130	Sin TX FIN	27/05/2015	169	27/05/2015	Sin Incidente DE 50a 209
SURESTE	VERACRUZ	0	201521	25	0	9	34	Sin TX FIN	27/05/2015	64	27/05/2015	Sin Incidente Menor a 50
SURESTE	VERACRUZ	0	201521	52	0	0	52	Sin TX FIN	27/05/2015	75	27/05/2015	Sin Incidente DE 50a 209
SURESTE	PACHUCA	1	201521	1	0	0	1	Sin TX FIN	23/05/2015	3	23/05/2015	Sin Incidente Menor a 50
SURESTE	PACHUCA	0	201521	66	0	0	66	Sin TX FIN	27/05/2015	46	27/05/2015	Sin Incidente DE 50a 209
SURESTE	TEHUACÁN	23	201452	0	0	0	0	Sin TX FIN	20/12/2014	0	20/12/2014	Sin Incidente Cero Puntos
SURESTE	VERACRUZ	0	201521	36	0	0	36	Sin TX FIN	27/05/2015	51	27/05/2015	Sin Incidente Menor a 50
SURESTE	COATZACOALCOS	0	201521	68	0	4	72	Sin TX FIN	27/05/2015	107	27/05/2015	Sin Incidente DE 50a 209
SURESTE	VERACRUZ	0	201521	187	50	0	237	26/05/2015	27/05/2015	250	27/05/2015	Sin Incidente Mayor a 210
SURESTE	TEHUACÁN	49	201425	0	0	0	0	Sin TX FIN	18/06/2014	0	18/06/2014	Sin Incidente Cero Puntos
SURESTE	PACHUCA	0	201521	44	0	13	57	Sin TX FIN	27/05/2015	59	27/05/2015	Sin Incidente DE 50a 209
SURESTE	PACHUCA	0	201521	270	0	0	270	Sin TX FIN	27/05/2015	259	27/05/2015	Sin Incidente Mayor a 210
SURESTE	TUXTLA GUTIÉRREZ	0	201521	32	0	0	32	Sin TX FIN	27/05/2015	33	27/05/2015	Sin Incidente Menor a 50
SURESTE	TEHUACÁN	0	201521	44	0	0	44	Sin TX FIN	27/05/2015	21	27/05/2015	Sin Incidente Menor a 50

Figura 30: ejemplo de reporte enviado al Divisional de la Región Sureste con algunos indicadores operativos: semanas sin venta de TAE, semana Bimbo en la que realizó la última recolección, puntos generados por venta de TAE, puntos generados por cobro con tarjetas de crédito, débito y vales de despensa ("financiero"), puntos generados por cobro de servicios, total de puntos, última transacción financiera, última transacción de TAE, puntos generados la semana anterior, última transacción de cualquier tipo, si existe algún incidente de servicio técnico no resuelto con ese cliente y un indicador de la cantidad de puntos generados distribuido en 4 grupos: sin puntos, menos de 50 puntos, entre 50 y 209 y mayor a 210. Fuente: Red Qiubo

3.2 Propuesta de cambio: Operar en función a “parcelas”

Se invita al lector a recapitular en lo disertado hasta el momento: la Red Qiubo opera con un colaborador dedicado a dar servicio técnico y comercial a los clientes mientras el otro se dedica a incorporar y capacitar clientes nuevos. Esta estructura es costosa y no tiene los resultados deseados, por lo que se propone el modelo siguiente: las “parcelas”.

3.2.1 ¿En qué consisten las parcelas?

Después de evaluar la forma en que la Red Qiubo trabaja y escuchar a la gente que opera, se decidió probar un modelo de colaboradores “generalistas” en lugar de segregando sus funciones. Anteriormente mencionamos un caso donde un asesor hace una visita de soporte técnico a una zona y se encuentra un cliente que podría afiliar en la misma zona; al mismo tiempo, un afiliador logra traer un cliente a la Red Qiubo pero se encuentra otro que necesita soporte técnico. Si tenían pensado ir a la zona en la que el otro colaborador estaba haciendo soporte técnico o afiliando (respectivamente) al día siguiente, no hay una gran diferencia en gastos; sin embargo, si no era ese el plan, el tiempo que un cliente tarda en ser afiliado (acentuado por el hecho que busca a la Red Qiubo) y el tiempo de atraso a soporte del cliente que se encontró el afiliador tienen un impacto negativo en la credibilidad de Red Qiubo y en sus ingresos. Por esta razón, se decidió asignar áreas a cada persona (que les llamamos parcelas) donde ellos tenían a su cargo la afiliación de clientes y su soporte técnico y son responsables por la zona en lugar de la actividad, ligando sus ingresos a ambos principios.

Esto significa modificar los procesos existentes de la Red, incluidas las actividades que desempeña cada uno de los puestos en los CV.

Los cambios más grandes a la operación comercial son los que explicaremos en las siguientes secciones:

- Separación y asignación de territorios
- Capacitación a los colaboradores

- Estructura de nómina

3.2.2 Cuenta, separación y asignación de territorios

¿Qué significa separar los territorios de los CV para asignarlos a un colaborador? Grupo Bimbo surte a alrededor de un millón de clientes por semana, con alrededor de 300 mil clientes candidatos para formar parte de la Red Qiubo y 76 mil clientes.

Los CV más grandes visitan a 6 mil clientes por semana, y cuentan con metas de afiliación superiores a los mil clientes. Estos números son grandes, y dan una muestra del trabajo que implica la reorganización de la estructura comercial de la Red Qiubo, ya que las visitas a los clientes son una parte clave de la atracción de clientes y deben ser energéticas y conllevar el entusiasmo de ayudar al cliente (Curasi, 2018)

Aunque se determinó usar un piloto para medir su efectividad (que más adelante será detallado), uno de los puntos fundamentales de la propuesta consistió en modificar el cuadro básico para tener a una sola persona por cada parcela.

Se pasó de aproximadamente mil personas a tener, cubriendo todas las vacantes al 100%, 548 personas. El personal que ya no se utilizaría para este plan no se liquidó ni se dio de baja, se pasó a Bimbo para prestar labores administrativas o de vendedores.

¿Por qué 548 personas? Se hizo un cálculo preliminar respecto a cuántos clientes se deseaba que tuviera cada “parcela” y de ahí se negoció con cada una de las regiones este personal, ya que no se tiene el alcance ni el conocimiento de los territorios como la operación lo tiene. Se negoció con las regiones con cuántos asesores contarían para que tuvieran pleno conocimiento del objetivo que se tiene con este plan y en qué cambian las actividades de los colaboradores, para también realizar análisis de costos globales (de ser necesario)

Al comienzo del plan, se tenían 76,374 clientes y el objetivo era que cada parcela tuviera 150 clientes. Haciendo un cálculo alzado, tendrían que ser 510 parcelas. Al pedir apoyo con las regiones, se llegó a la conclusión que tenían que ser 548 parcelas distribuidas del siguiente modo:

Región	Cantidad de Parcelas
Norte	111
Central	100
Bajío	121
Metropolitana	89
Sureste	128

Tabla 11: parcelas totales por Región. Fuente: Red Qiubo

Como veremos en el siguiente capítulo, la separación de clientes en los CV se hace en función de factores propios del mismo, como distancias, orografía y cobertura de rutas Bimbo.

3.3.3 Capacitación a los colaboradores

Como se comentó anteriormente, hay dos perfiles de colaboradores en la Red Qiubo:

Puesto	Actividades	Entregables
Asesor	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento a metas de afiliación Cumplimiento de nivel de servicio, a través de la atención de soporte técnico Resguardo de material Mantenimiento de expedientes de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Afiliación conforme a objetivo Nivel de servicio mayor al 95% Inventarios y expedientes en orden
Promotor	Afiliación de clientes	Cumplimiento a la meta de afiliación

Tabla 12: actividades y entregables de los puestos segregados. Fuente: Red Qiubo

Parte de la propuesta es que los dos tengan, en mercado, las mismas actividades, por lo que su cuadro de actividades se transformaría a:

Puesto	Actividades	Entregables
Asesor Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Afiliación de clientes • Cumplimiento de nivel de servicio, a través de la atención de soporte técnico • Resguardo de material • Mantenimiento de expedientes de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento a la meta de afiliación • Nivel de servicio del 100% • Inventarios y expedientes en orden
Asesor (antes Promotor)	<ul style="list-style-type: none"> • Afiliación de clientes • Cumplimiento de nivel de servicio, a través de la atención de soporte técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento a la meta de afiliación • Nivel de servicio del 100%

Tabla 13: actividades y entregables de los puestos generalistas. Fuente: Red Qiubo

El seguimiento al alcance de la meta de afiliación lo llevaría a cabo el coordinador, empoderándolo a tomar acciones que considere necesarias para su cumplimiento.

Como se mencionó anteriormente, el asesor (antes promotor) llevaba a cabo labores de servicio técnico extraoficialmente, por lo que recapacitarlos para que realizaran esta labor no sería complicado. Uno de los resultados de que el promotor ejecutara labores de servicio técnico llevaba a que argumentara que usaba una buena parte de su tiempo laboral en ello en lugar de afiliar clientes, generando confusión sobre su evaluación y su carga real de trabajo, asumiendo que tenía buen desempeño por el tiempo dedicado a esta actividad, mismo hallazgo encontrado por Ohiomah (2019)

3.2.3 Estructura de nómina

Las condiciones de sueldo para los colaboradores de la Red Qiubo es la siguiente:

Puesto	Sueldo base diario	Sueldo variable diario	Ayuda de transporte (día laborado)
Asesor	\$250	\$150	\$80
Promotor	\$160	En función de sus afiliaciones	\$20

Tabla 14: sueldos y comisiones de los puestos segregados

La nómina variable de los asesores se calcula del siguiente modo:

Indicador	Descripción	Frecuencia del cálculo	Ejemplo
Servicio Técnico	Nivel de servicio proporcionado a los clientes por la mitad del sueldo variable semanal*	Semanal	[Nivel de servicio en porcentaje]*[\$75*7 días] 85%*\$525 = \$446.25
Cumplimiento a meta de afiliación	Porcentaje de la meta de afiliación lograda por la mitad del sueldo variable semanal*	Semanal	[Alcance de afiliación]*[\$75*7 días] 91.6%*\$525 = \$481

Tabla 15: descripción del sueldo variable diario del Asesor bajo el modelo de puestos segregados

Se suma el resultado de cada semana y eso es lo que se paga catorcenalmente a los asesores.

La nómina de los promotores es más sencilla de calcular:

Tipo de afiliación	Monto a pagar	Condición de pago
Básica (TAE + pago de servicios)	\$75	Una transacción básica
Financiera (Básica + transacciones con tarjeta)	\$75	Una transacción financiera

Tabla 16: descripción de la comisión por afiliación de los Promotores bajo el modelo de puestos segregados

En la estructura de las parcelas, la forma de pago cambiaría radicalmente: aunque se siguen pagando las nuevas afiliaciones, el soporte técnico y el porcentaje de clientes transaccionando tomaban un papel preponderante. Sin embargo, todo emana de un punto visto anteriormente, que son los puntos que genera cada parcela:

- Se suman los puntos generados por los clientes de la parcela
- Se multiplican por un porcentaje de conversión (definido en 2%)
- El resultado es el máximo de la comisión que puede obtener el colaborador en la semana
- El monto generado por la parcela se divide en partes iguales:

Para poder tener un ejemplo, vamos a suponer que son \$100 para cada indicador:

Indicador	Descripción	Frecuencia del cálculo	Ejemplo
Servicio técnico	100% de nivel de servicio: se gana el monto. Menos de eso: pierde el monto en juego	Semanal	100% de nivel de servicio = \$100 Menos al 100% = \$0
Clientes transaccionando	Si la parcela tiene un porcentaje más alto de clientes transaccionando que la región, se gana el monto. Menos de eso, se gana el porcentaje de clientes transaccionando	Semanal	Porcentaje de la región: 75% Porcentaje de la parcela: 80% Pago = \$100 Porcentaje de la parcela: 74% Pago = \$74

Tabla 17: comisiones variables bajo el modelo de puestos generalistas, asumiendo que la comisión base a pagar es de \$100

¿Y las afiliaciones? Se siguen pagando, independientemente del puesto del colaborador. Ahora, los dos puestos son encargados de hacer rendir las parcelas y de hacerlas crecer, tanto en puntos como en clientes. Las afiliaciones se pagarían del siguiente modo:

Tipo de afiliación	Monto a pagar	Condición de pago
Básica (TAE + pago de	\$30	50 puntos básicos

servicios) Financiera (Básica + transacciones con tarjeta)	\$120	50 puntos financieros
---	-------	-----------------------

Tabla 18: comisión por afiliación bajo el modelo de puestos generalistas

El monto máximo a ganar por una afiliación es de \$150.00

A manera de resumen, la comisión se calcularía sumando los puntos generados por las transacciones de los clientes de la parcela convertidos a pesos, evaluando el cumplimiento de los indicadores de clientes sin transacción y del nivel de servicio, sumando finalmente las comisiones por afiliación:

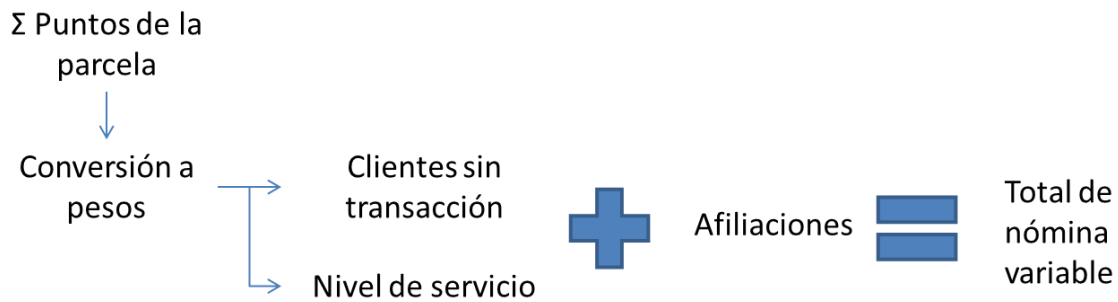


Figura 31: cálculo de comisión variable de los colaboradores bajo el modelo generalista

El porcentaje de conversión a pesos se determinó en función de lo percibido con el modelo actual y lo que percibirían con el modelo nuevo.

Aunque este es un modelo caro, se busca evitar el inconveniente de los clientes de usar un canal para la afiliación y otro para servicio (Mehta, 2020)

4. Implementación de la solución propuesta y resultados obtenidos

En función de lo que se ha visto hasta el momento, se decidió armar una capacitación de tres días en los lugares elegidos durante los cuales se...

- Capacitaría al asesor comercial en labores de afiliación y a los asesores de soporte comercial (recordemos que los asesores estaban totalmente dedicados a dar soporte comercial y los promotores a realizar labores de afiliación), para identificar cuándo modificar el proceso de venta y evitar el fallo o aprender de él (Friend, 2020)
- Segmentaría al centro de ventas junto con los colaboradores que ejecutarían el modelo y su coordinador, con no más de 10% de diferencia en clientes actuales y puntos
- Certificaría que los colaboradores pueden hacer las funciones que antes no estaban en su asignación, buscando actualizar y unificar sus conocimientos para mantenerse siendo vendedores eficientes (Keeling, 2020)

4.1 Centros de Venta elegidos

La decisión de los CV elegidos para la prueba piloto fue tomada en conjunto con la dirección, ya que el CV Uruapan tiene la mayor suma de puntos generados por todos los clientes y el CV Iguala porque hay una comunicación cercana con los nuevos asesores, ya que uno de ellos es familiar de un colaborador de la dirección.

Independientemente de estos dos factores, ambos CV cumplían con otros requisitos que se consideraron indispensables para realizar la prueba:

- Los territorios de los CV tienen pocas zonas de empalme con otros CV
- No quedan “de paso” a CV grandes que puedan generar supervisiones no deseadas en la zona
- Pertenecen a la misma región

Para realizar la capacitación, nos dividimos en dos equipos:

- Gerente de proyectos y supervisor nacional post venta
- Ejecutivo de proyectos y supervisor post venta

Se viajó a la ciudad más cercana a los CV (Iguala y Uruapan) en lunes por la noche y el curso duró del martes al jueves. En cada uno de los casos, el coordinador que tiene asignado el CV formó parte de cada uno de los momentos del curso, incluso formando parte integral de la separación del CV pues él sería el encargado de replicar el modelo.

4.2 Separación del centro de ventas Iguala

El CV Iguala cubre dos ciudades (Iguala y Taxco) además de varias poblaciones aledañas al CV. El mapa del territorio que cubren es el siguiente:

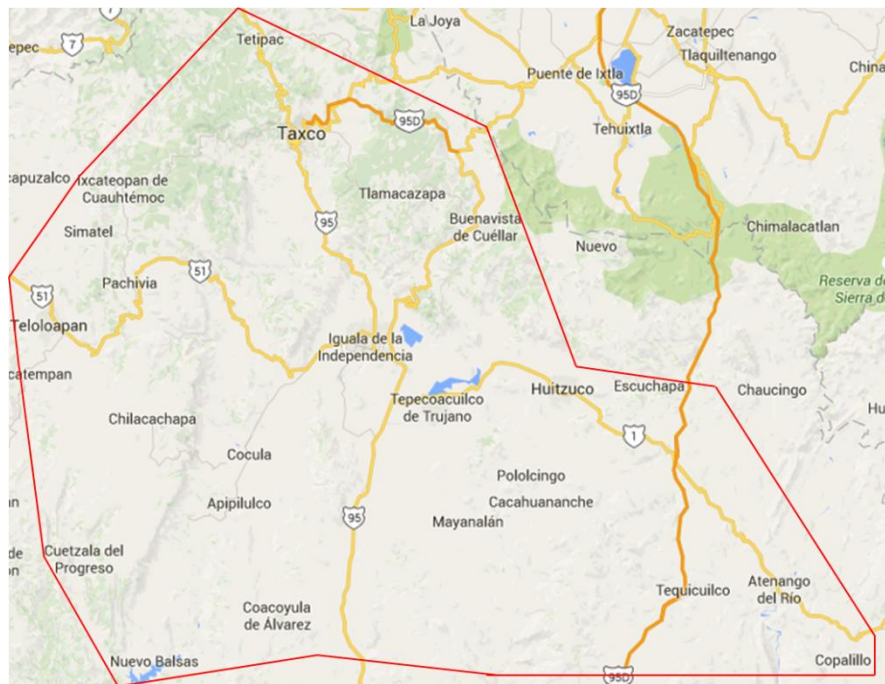


Figura 32: cobertura geográfica aproximada del Centro de Ventas Iguala

Por la cantidad de clientes activos (395 clientes) y potenciales (2,542), se determinó que se utilizarían 3 colaboradores cada uno, asignando los clientes que se observan en la tabla que generan cierta cantidad de puntos:

Colaborador	Cientes	% Cientes	Puntos	% Puntos
Asesor 2	108	27%	7,876	27%
Asesor Comercial	145	37%	11,019	37%
Asesor 1	141	36%	10,499	26%
Total general	394	100%	29,394	100%

Tabla 19: distribución de clientes, los puntos que generan y el porcentaje del total que representa para cada Asesor

A pesar de determinar que no podía haber una diferencia mayor al 10% en puntos o clientes, tanto el coordinador como los asesores expusieron que por el terreno y el trabajo de mercado que se podía realizar en la zona, esta diferencia en puntos ayudaría a fomentar el trabajo en esa zona.

El mapa quedó, aproximadamente, dividido en los siguientes territorios:



Figura 33: asignación territorial del Centro de Ventas Igual de la Independencia a los Asesores

Aquí se ve lo que mencionamos anteriormente: el asesor 2 tiene un territorio muy grande que puede explotar, que aún no ha sido sembrado lo suficiente y que, por el momento, le generaría mayores ingresos por afiliación que por puntos generados.

El modo de separación fue empezando por las principales avenidas de la ciudad de Iguala y asignando los demás territorios tendiendo líneas imaginarias a partir de cómo se dividió la ciudad.

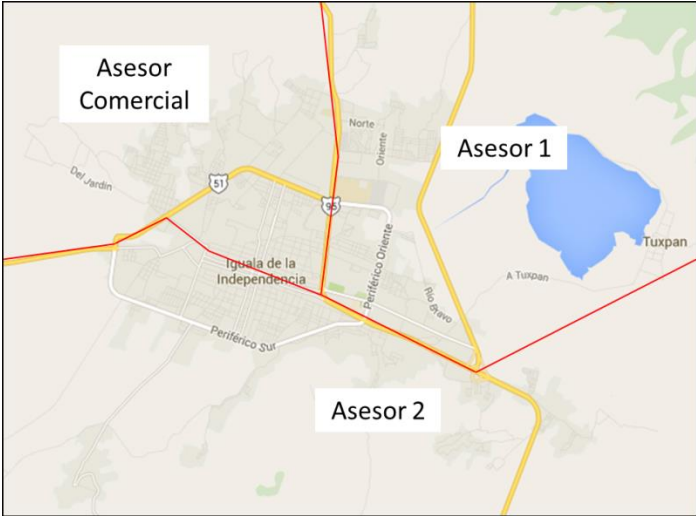


Figura 34: detalle de la ciudad de Iguala y los territorios cubiertos por cada Asesor

Taxco se dividió en función de la Avenida de los Plateros, quedando el territorio arriba de la avenida para la parcela del asesor comercial y la parte de abajo al asesor 1:

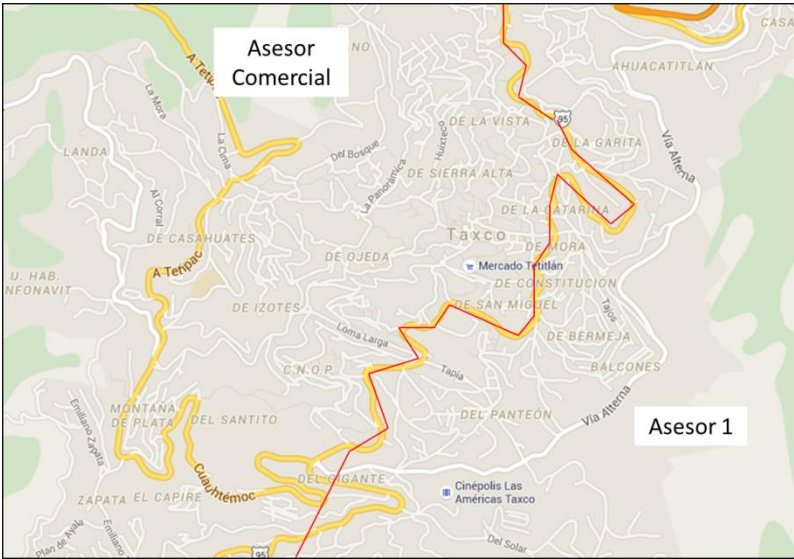


Figura 35: Detalle de la ciudad de Taxco y los territorios cubiertos por cada Asesor

Es importante mencionar que el territorio asignado al asesor 1 es el que tiene a los mejores clientes, mientras que el del asesor comercial es el que tiene a los clientes más lejanos entre uno y otro.

Después de la separación de los territorios, tanto los asesores como el coordinador quedaron satisfechos con el territorio que les había sido asignado, pues ellos fueron parte importante en la designación de las zonas y quedó abierta la posibilidad a modificarse el territorio en función de otros factores, como transporte a sus territorios.

La asignación de los clientes, tanto prospectos como reales, fue resguardada en una base de datos que será utilizada para cargar al resto de las parcelas a nivel nacional. El objetivo de esta labor es calcular los indicadores operativos y la nómina en función del resultado de las parcelas.

4.3 Estructura de las parcelas generadas en Iguala y Uruapan

La distribución final de los clientes, la cantidad de clientes sin transacción y los puntos que generan en las parcelas en los centros de venta del piloto y los porcentajes de cada uno de estos indicadores quedó definida finalmente como se ve a continuación:

Colaborador	Clientes	% Clientes	Clientes sin Tx	% sin Tx	Puntos	% Puntos
Asesor 2	108	27%	37	34%	7,876	27%
Asesor Comercial	145	37%	36	25%	11,019	37%
Asesor 1	141	36%	49	35%	10,499	26%
Total general	394	100%	122	31%	29,394	100%

Tabla 20: distribución de clientes, clientes sin transacción y puntos generados asignados a cada asesor del CV Iguala. Fuente: Red Qiubo

Colaborador	Clientes	% Clientes	Clientes sin Tx	% sin Tx	Puntos	% Puntos
Asesor 2	178	26%	42	24%	20,910	25%
Asesor 1	151	22%	23	15%	21,856	27%
Asesor Comercial	369	53%	63	17%	39,673	48%
Total general	698	100%	128	18%	82,439	100%

Tabla 21: distribución de clientes, clientes sin transacción y puntos generados asignados a cada asesor del CV Uruapan. Fuente: Red Qiubo

Como podemos ver, en los dos casos los CV tienen territorios que se han desarrollado de más, que provoca que haya una parcela que tiene más clientes que la otra (en el caso de Uruapan, más marcado que en Iguala) y que tiene una diferencia en puntos que lo hacen más atractivo. Desafortunadamente, como tiene tantos clientes, es más probable que invierta su tiempo en labores de soporte técnico y comercial que en labores de afiliación, lo que provocará que una parte importante de su ingreso esté en riesgo si no cumple con el nivel de servicio.

El único indicador que no se incluye en las tablas es el nivel de servicio, pues se empezaría a considerar para cada parcela a partir de este momento. Previamente, se evaluaba en su totalidad el CV.

Ambos esquemas fueron aceptados por la dirección, con la intención de evaluar cómo se modificaban los indicadores de cada una de las parcelas considerando estos factores.

4.4 Nómina de los dos centros de venta antes de hacer el cambio

Para la evaluación del costo de nómina de este piloto, se decidió considerar las cuatro semanas anteriores a la implantación del modelo, buscando tener un punto de comparación de las semanas posteriores:

Centro de Ventas	Actual	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14
Iguala	Asesor	\$2,538	\$2,508	\$2,742	\$2,667	\$2,567
	Promotor 1	\$1,720	\$1,345	\$1,720	\$1,495	\$1,570
	Promotor 2	\$1,720	\$1,345	\$1,570	\$1,420	\$1,645
Uruapan	Promotor 1	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$1,120
	Promotor 2	\$1,945	\$1,420	\$1,120	\$1,570	\$1,720
	Asesor	\$2,494	\$2,269	\$2,275	\$2,392	\$2,304
Total		\$11,536	\$10,008	\$10,547	\$10,664	\$10,926

Tabla 22: ingresos brutos de los colaboradores antes de la implementación del piloto durante las semanas 10 a 14 del 2014. Fuente: Red Qiubo

Para esta evaluación, no se tomaron en cuenta los costos de carga social ni de transferencia. Como el objetivo es medir la modificación que tienen las nóminas, incrementos porcentuales tendrían la misma tendencia de modificación.

A modo ilustrativo, se calculó lo que podrían ganar los colaboradores si se cambiara el modelo desde la semana 10:

Centro de Ventas	Actual	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14
Iguala	Asesor	\$2,038	\$2,041	\$2,202	\$2,047	\$2,051
	Promotor 1	\$1,545	\$1,697	\$2,448	\$1,990	\$1,989
	Promotor 2	\$1,951	\$1,801	\$1,804	\$2,115	\$1,965
Uruapan	Promotor 1	\$1,513	\$1,495	\$1,433	\$1,547	\$1,423
	Promotor 2	\$3,348	\$2,400	\$1,690	\$2,621	\$2,954
	Asesor	\$2,788	\$2,599	\$2,621	\$2,660	\$2,978
Total		\$13,184	\$12,032	\$12,198	\$12,981	\$13,361

Tabla 23: ingresos brutos calculados si se hubiera migrado al modelo generalista durante las semanas 10 a 14 del 2014. Fuente: Red Qiubo

La tendencia clara es que el asesor percibiría, en el caso de Iguala, menos dinero que si continuara el modelo actual. Después de hacer el cálculo, se decidió que no se modificaría el esquema propuesto, pues lo que se espera es que el asesor modifique su modo de trabajo y, de este modo, perciba más dinero.

5. Resultado del piloto

El piloto arrancó en la semana 17, y se decidió que se evaluaría por 10 semanas antes de decidir si era un éxito. Como apoyo por parte de la Dirección, por la mitad del tiempo del piloto se acompañarían a los diferentes colaboradores de cada uno para asegurar que estuvieran ejecutando como se deseaba. Cada día, se visitaban en promedio 5 clientes por la distancia que existe entre ellos y que se deseaba volver a capacitar en todos los productos y servicios que ofrece la Red Qiubo.

Los clientes y colaboradores mostraron entusiasmo en la implementación, ya que los primeros muchas veces se sentían olvidados por la falta de seguimiento posterior a la

afiliación y los segundos notaban rápidamente que los clientes modificaban sus patrones y realizaban más transacciones después de la visita.

5.1 Impacto en los indicadores elegidos para el CV Iguala

5.1.1 Puntos

La variación de puntos en la duración del piloto se atribuye a factores de estacionalidad, ya que en la semana 17 fue Semana Santa y típicamente es un periodo en el cual se incrementa la transaccionalidad. En la semana 23 hubo un sismo de 6.2 grados en la costa de Puerto Vallarta, generando un incremento en venta que se ha visto siempre que hay un evento similar.

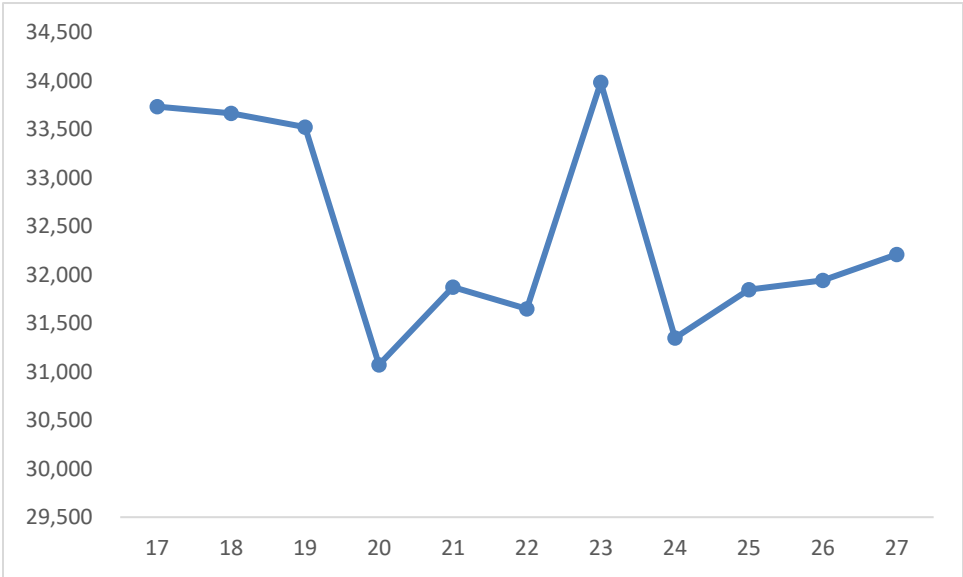


Figura 36: puntos generados por los clientes del CV Iguala entre las semanas 17 y 27, 2014. Fuente: Red Qiubo

A partir de la semana 20 (y eliminando el pico de la semana 23), podemos observar que hay un crecimiento lento pero constante en la generación de puntos de los clientes de este Centro de Ventas.

5.1.2 Clientes sin transacción

Un factor que fácilmente puede incrementar la percepción de los colaboradores del piloto es la cantidad de clientes sin transacción que tiene su parcela. Como se compara contra el mismo indicador regional, si están por arriba de su región pueden tener más ingresos.

Este indicador tuvo el movimiento esperado, con un fuerte decremento a la mitad del piloto buscando hacer más eficiente el manejo de activos al removerlos de clientes que no estaban haciendo transacciones con su terminal.

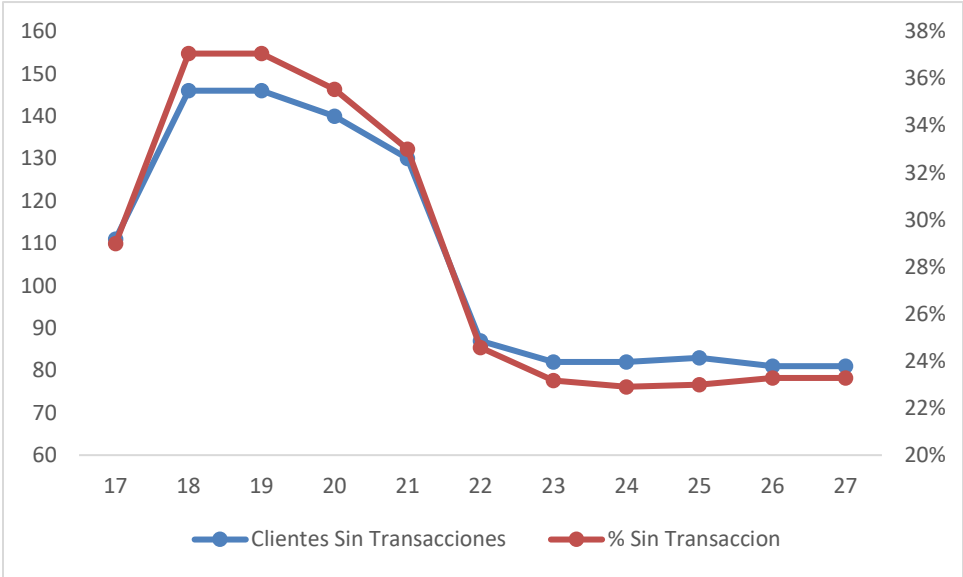


Figura 37: clientes sin transacciones del CV Iguala y el porcentaje contra el total de clientes que representan entre las semanas 17 y 27, 2014. Fuente: Red Qiubo

La región a la que pertenece este piloto tuvo un promedio de clientes sin transacciones durante este periodo de 36%. La iniciativa de remover clientes sin transacción ejecutada entre las semanas 20 y 22 provocó que se mejorara este indicador con respecto a la región.

Este indicador se espera que continúe decreciendo, aunque no se espera que desaparezca del todo. Se ha observado que algunos clientes hacen transacciones intermitentemente. En una segunda iteración, se recomienda que se analice si estos clientes producen suficientes ingresos para la Red como para considerarse rentables.

5.1.3 Nivel de servicio

Uno de los objetivos extraoficiales del piloto era lograr que se alcanzara un nivel de servicio de 100% en alguna de las semanas de evaluación, ya que se tenía la teoría que al hacer la división del Centro de Ventas en partes más manejables por los colaboradores tendría un impacto directo en este indicador.

Previamente (y como se mencionó anteriormente), un solo colaborador hacia soporte técnico en todo el Centro de Ventas; al dividir en tres y asignar a cada colaborador un territorio para ejecutar esta labor, podrían estar en mejor posición de atender en tiempo a los clientes que tenían problemas con su terminal.

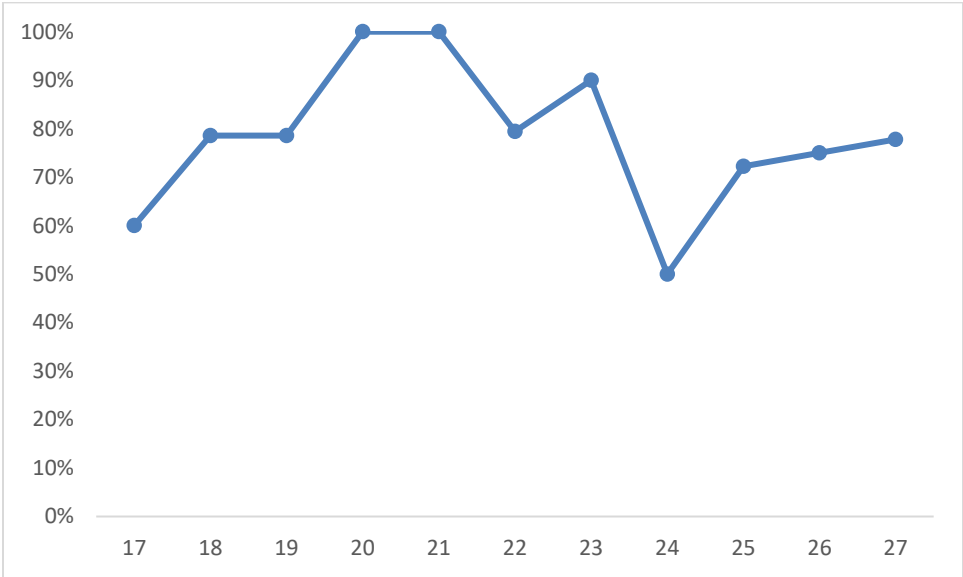


Figura 38: Nivel de Servicio del Centro de Ventas Iguala entre las semanas 17 y 27, 2014. Fuente: Red Qiubo

Como podemos ver, entre las semanas 20 y 21 se alcanzó este objetivo de atender a todos los clientes en tiempo y forma, comprobando nuestra teoría que se podía alcanzar si se distribuía mejor la cobertura del territorio. También se observó a través de las visitas de campo que no se alcanzaban a atender todos estos incidentes porque la distancia entre uno y otro lo impedía. En una ocasión en específico, solo se alcanzaron a visitar dos clientes en un día ya que el primero estaba en Copalillo y el segundo hacia la zona de Nuevo Balsas, estando a más de 3 horas de manejo. Los colaboradores no tenían ningún medio de transportación más allá de la ayuda que le pudieran otorgar los vendedores de Bimbo acercándolos a la zona, dificultando la atención en tiempo de todos los incidentes que estuvieran muy lejos uno de otro.

5.1.4 Nómina

El punto más delicado de todo piloto y modificación de proceso hemos visto que es el cambio de compensación variable, ya que esta fue la tercera modificación a la forma de pago de los colaboradores y muchos de ellos estuvieron en la anterior.

La principal diferencia entre el esquema anterior y el actual, que es difícil de percibir en la gráfica, es que con el esquema de pago anterior solo un colaborador percibía un gran porcentaje de la nómina variable ya que predominantemente la obtenía con un nivel de servicio técnico alto y observando que los afiliadores trajeran más clientes a la Red.

Con este modelo, el principal afectado en su compensación era el asesor, ya que su nómina dejaba de ser resultado del nivel de servicio y del trabajo de sus compañeros sino ahora era encargado de un territorio y de sus clientes.

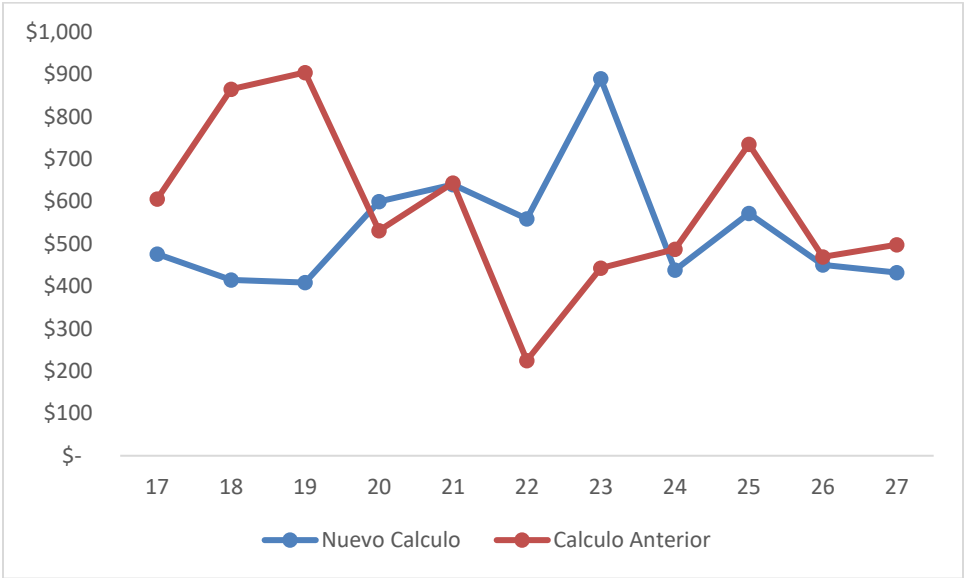


Figura 39: comisiones que se pagarían con el modelo anterior (segregado) y con el nuevo modelo (generalista) entre las semanas 17 y 27, 2014. Fuente: Red Qiubo

Con este modelo, se distribuía mejor el pago de comisiones dentro del Centro de Ventas ya que todos percibían en función de su trabajo y del resultado de las operaciones de los clientes. El pago de nómina variable tuvo un decremento total del 8% durante las 10 semanas del piloto.

5.2 Recomendaciones y siguientes pasos

La forma de trabajo en parcelas, opuesto a actividades determinadas de los colaboradores, fue aceptada tanto por los colaboradores como por los coordinadores, facilitando así un cambio en los modelos operativos.

Para los afiliadores, este cambio significó que podían percibir una comisión variable mayor asegurándose que sus clientes percibieran un mejor servicio; para los asesores, este cambio les permitió enfocarse mejor en los clientes en lugar de estar yendo de un lado para otro del centro de ventas solucionando problemas técnicos.

En general, los clientes mostraron una mayor satisfacción con este modelo operativo que con el modelo anterior, ya que los colaboradores estaban plenamente enfocados en que tuvieran una mejor operación en lugar de solo visitarlos cuando los afiliaban (e instalaban la terminal) y cuando tenían problemas técnicos.

Grupo Bimbo, al ser una empresa socialmente responsable, no puede ignorar que un cambio como el propuesto en este caso puede impactar en menos colaboradores o que tengan una percepción menor. Al redistribuir las actividades del personal y modificar sus actividades, se logró mantener la cantidad de colaboradores que se tenían al inicio del plan, modificando su percepción a que reflejara el trabajo realizado.

Se tomó la decisión de implementar este modelo a nivel nacional al fin de la prueba, apalancándonos en los coordinadores para replicarla ya que se cumplieron las hipótesis planteadas. La expansión se haría en un esquema de “entrenar al entrenador”, dividiéndose en un equipo por región que capacitaría a los coordinadores y divisionales, primero capacitándolos a ellos y luego viajando con ellos a observar sus capacitaciones, buscando asegurar que el mensaje se transfiriera de mejor manera a los colaboradores.

6. Glosario

- Cliente: usuario afiliado a la Red Qiubo
- Transacción: venta de los productos ofrecidos por la Red Qiubo, conocidos como Servicios Electrónicos. Puede ser de los siguientes tipos:
 - Tiempo Aire Electrónico
 - Pago de servicios
 - Telmex
 - CFE
 - SKY
- Cliente transaccionando: cliente que realiza al menos una operación de compraventa con el activo proporcionado por la Red Qiubo
- Cliente no transaccionando: clientes que no utilizan el activo durante el periodo evaluado. Para propósitos de este documento, sólo se tendrá foco en los clientes transaccionando, manteniéndose la base sin transacción en alrededor del 20%
- Puntos: unidad equivalente representativa de la contribución de cada transacción a los ingresos de la Red Qiubo. El término ventas, para este documento, es equivalente a puntos
- Centro de Ventas: unidad operativa más pequeña de la Red Qiubo al inicio del plan.
- Modelo operativo inicial: se contaban con dos puestos:
 - Asesor: colaborador a cargo de otorgar servicio técnico y comercial a los clientes y encargado del Centro de Ventas.
 - Promotor: colaborador a cargo de incorporar más clientes a la Red Qiubo.
- Parcela o sector: división del centro de ventas en unidades operativas más pequeñas.
- Cuadro básico: personal autorizado a contratar, en las diferentes posiciones.
- Modelo operativo final: se contaban con dos puestos:
 - Asesor comercial: colaborador encargado de incorporar más clientes, otorgar servicio técnico y comercial a los clientes de la Red Qiubo
 - Asesor Qiubo: realiza las mismas funciones que el asesor comercial pero es responsable del centro de ventas

7. Bibliografía

- Andaleeb, S., Huda, S., Akhtar, A., Dilshad, S. (2012), Customer satisfaction with complaint resolution in the power sector in a developing economy, publicado en *Journal of Non-Profit & Public Sector Marketing*, Vol. 24, pp. 181-201.
- Curasi, C., Boles, J., y Reynolds, R., (2018) Key account buying team members' emotional responses awarding multi-million dollar sales contracts, publicado en *El Industrial Marketing Management*, Junio.
- Friend, S., Johnson, J., y Rakesh, R., (2020) An antecedent and contingent outcome model of fail fast strategy in sales force management, publicado en *el Industrial Marketing Management*, Febrero.
- Gosso, F., (2014), *Hipersatisfacción del cliente: con sólo satisfacer a los clientes no alcanza*, 1ª edición, ed. El Emporio, Argentina, 2005; el artículo Munawar, M. y Fasih, M., *Impact of service quality on customer satisfaction and customer loyalty: evidence from banking sector*, publicado en *el Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, vol. 8.
- Grossman, S. y Cotton, R. (2004) Roche Group's Sales Organization Models Long-Term Sales Force Effectiveness, publicado en *el Journal of Organizational Excellence*, Invierno, pp. 39-45
- <https://peru.com/actualidad/internacionales/mexico-fuerte-sismo-62-grados-sacudio-costajalisco-noticia-256334> (sobre el sismo mencionado en la página 51)
- Keeling, D., Cox, D., y De Ruyter, K., (2020) Deliberate learning as a strategic mechanism in enabling channel partner sales performance, publicado en *el Industrial Marketing Management*, Julio.
- Mehta, R., y Balakumar, K., (2020) Redesigning after-sales service: impact on incumbent product distribution channels, publicado en *el Journal of Retailing and Customer Services*, Agosto.

Ohiomah, A., Pavel, B., y Hood, D., (2019) the role of lead management systems in inside sales performance, publicado en el Journal of Business Research, mayo 2019

Prince, M., Engle, R., y Laird, K. (2003) A model of job performance, job satisfaction, and life satisfaction among sales and sales support employees at a pharmaceutical company, publicado en el Journal of Pharmaceutical Marketing & Management, vol. 16 (I), pp. 59-80

Sabbagha, O., Nizam, R., y Hirwani, W. (2015) Impact of quality management systems and after-sales key performance indicators on automotive industry: a literature review, presentado en el 6th Research Symposium In Service Management, irssm-6, del 11 al 15 de agosto del 2015,

Sokouhyar, S., Shokoohyar, S. y Safari, S., (2020) Research on the influence of after-sales service quality factors on customer satisfaction, publicado en el Journal Of Retailing And Customer Services, mayo.