



**Sistematización de Métricas del Área de Click to call (c2c) en Mercado Libre  
Colombia para Generar una Buena Meritocracia.**

Juan Sebastián Cárdenas Herrera

Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Administración de Empresas

Bogotá D.C

Sistematización de Métricas del Área de c2c en Mercado Libre Colombia para Generar una Buena Meritocracia.

Sistematización de Aprendizajes de Práctica Profesional para Obtener el Título como Profesional en Administración de Empresas

Juan Sebastián Cárdenas Herrera

Tutor: Edilfonso Bautista Cañón

Tutor: Ricardo Parra Parra

Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Administración de Empresas

Bogotá D.C

## Resumen

Mercado Libre es una compañía que se desempeña por generar las mejores experiencias no solo a sus usuarios, si no a sus empleados, ahora bien, estos colaboradores realizan su función en base a una compensación salarial y en búsqueda de un desarrollo y crecimiento personal. En este proceso de desarrollo se presentan una serie de irrupciones que generan que la motivación del colaborador no sea la esperada y con ello su labor afecte los resultados que desea obtener la compañía.

Por ello se llevó a cabo una metodología mixta, con la cual se podría generar la identificación, el análisis y la recomendación, de los factores que afectan los resultados para los representantes y para Mercado Libre. Por este motivo se evidencio que el area de Click to call necesitaba tener una herramienta que le permita conocer cómo se encuentran sus resultados y con ello permitirle a la organización que ejecute un proceso de meritocracia correcto.

Ahora bien, para Mercado Libre la implementación de esta herramienta genera que su proceso de evaluación y sustentación de resultados se lleve a cabo con transparencia. Brindándole al representante una experiencia gratificante, ya que le permite conocer sus resultados en tiempo real y su proceso de desarrollo en Mercado Libre.

Palabras claves: Resultados, experiencia, crecimiento, meritocracia y proceso

## **Abstract**

Mercado Libre is a company that works to generate the best experiences not only for its users, but also for its employees, however, these collaborators perform their function based on salary compensation and in search of personal development and growth. In this development process there are a series of irruptions that generate that the employee's motivation is not what was expected and with this their work affects the results that the company wants to obtain.

For this reason, a mixed methodology was carried out, with which the identification, analysis and recommendation of the factors that affect the results for the representatives and for Mercado Libre could be generated. For this reason, it was evident that the Click to call area needed to have a tool that allows it to know how its results are and thus allow the organization to execute a correct meritocracy process.

Now, for Mercado Libre, the implementation of this tool means that its process of evaluation and support of results is carried out with transparency. Giving the representative a rewarding experience, since it allows them to know their results in real time and their development process in Mercado Libre.

**Keywords:** Results, experience, growth, meritocracy and process

## **Reconocimientos**

Agradezco a Dios por brindarme la vida y la sabiduría para realizar mi etapa profesional, de igual manera brindo mi gratitud a mi familia por ser mi apoyo incondicional en los momentos de dificultad y triunfo.

De igual manera quiero agradecer a Yessenia Murillo por compartir su sabiduría y apoyo en mi etapa final como profesional.

Presento mi gratitud a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por ser los acreedores de mi formación profesional, en especial quiero reconocer y agradecer por su orientación y apoyo constante a la profesional Wyndi Caterin Garzon, al docente Edilfonso Bautista por brindar su apoyo profesional y al docente Ricardo Parra Parra por compartir su experiencia como profesional.

Quiero expresar mi constante agradecimiento a la Multinacional Mercado Libre, por brindarme la oportunidad de crecer y fortalecer mi proceso profesional y laboral, en especial a todo el equipo administrativo, a María Cecilia Narvaez por su calidez humana y orientación profesional y Alejandro Simbaqueba por su gestión como un excelente líder y por su profesionalismo.

## Tabla de contenido

Resumen .....	iii
Abstract.....	iv
Reconocimientos .....	v
Tabla de contenido .....	vi
Indicé de Figuras .....	vii
Índice de tablas.....	vii
Índice de anexos.....	vii
Listado de acrónimos.....	viii
Introducción .....	1
1. Objetivos .....	3
1.1. General .....	3
1.2. Específicos.....	3
2. Marco de referencia .....	4
2.1. Marco Teórico .....	4
2.1.1. El Nps en las organizaciones .....	4
2.1.2. Productividad laboral.....	5
2.1.3. Proceso administrativo .....	7
2.1.4. Meritocracia en las organizaciones.....	8
2.2. Marco conceptual .....	10
2.2.1. Argumentación .....	10
2.2.2. Transparencia .....	10
2.2.3. Nasdaq (Bolsa de valores) .....	11
3. Descripción detallada del aporte laboral.....	12
3.1. Reseña histórica de la empresa .....	12
3.1.1. Historia de Mercado Libre .....	12
3.1.2. Ecosistema de Mercado Libre: el valor de pensar todas las soluciones .....	13
3.1.3. Centro de Vendedores de Mercado Libre .....	14
3.1.4. ADN Meli: Energía emprendedora.....	14

3.2.	Justificación.....	16
3.3.	Aporte Laboral.....	17
3.3.1.	Primera Fase.....	17
3.3.2.	Segunda fase .....	22
3.3.3.	Tercera fase .....	25
4.	Resultados y Discusión .....	29
4.1.	Primera Fase.....	29
4.1.1.	Comunicación interna.....	29
4.1.2.	Entendimiento del proceso y de la forma de ejecución. ....	30
4.1.3.	El conocimiento de las múltiples herramientas que contiene la plataforma.....	30
4.1.4.	El uso de estados en la consola de atención al cliente. ....	30
4.1.5.	Concentración y métodos de argumentación.....	30
4.2.	Segunda Fase.....	31
4.3.	Tercera fase .....	34
5.	Conclusiones y Recomendaciones.....	36
	Bibliografías .....	38
	Anexos.....	40

### **Indicé de Figuras**

figura 1	Ecosistema Mercado Libre .....	14
figura 2	Encuestas por proceso de Mercado Pago.....	32
figura 3	calificación de NPS por proceso de Mercado Pago.....	33

### **Índice de tablas**

Tabla 1	Métricas de C2C .....	26
---------	-----------------------	----

### **Índice de anexos**

anexos A	Dofa clientes.....	40
anexos B	Dofa procesos internos .....	41
anexos C	Dofa Financiero.....	42
anexos D	DOFA crecimiento .....	43

anexos E Fuerzas Porter Mercado Libre .....	44
anexos F Cuartiles por representante .....	44
anexos G Cuartil por mes .....	45
anexos H resultados por métrica .....	45

## Listado de acrónimos

- MELI: Siglas de registro de Mercado Libre en NASDAQ
- C2C: Click to call (área a evaluar)
- QUÉ: Evaluación cuantitativa de las métricas de seguimiento (NPS, TDI, Productividad)
- COMO: Es el seguimiento del alineamiento y cumplimiento del ADN MELI.
- TEAM LEADER: Líder de grupo del área de C2C
- people: Área de recursos Humanos en MELI
- Dofa: “Es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización” (Armijo,2011). De la anterior cita se puede inferir que la herramienta Dofa ayuda y contribuye al análisis sistemático y organizacional de una empresa.
- pestel: Es una herramienta de estrategia empresarial que estudia el entorno de la misma.

## Introducción

Los resultados son el reflejo del trabajo realizado por una compañía, ahora bien, para Mercado Libre siendo una empresa latinoamericana que promueve la democratización del comercio electrónico hace veintiún años, no solo es el reflejo de los procesos que ejecuta, sino el desarrollo y desempeño que tiene su equipo de trabajo a lo largo de un periodo de tiempo.

Es por ello que para Mercado Libre su recurso humano es el factor número uno que genera que los resultados sean el reflejo de una labor bien ejecutada y brindando experiencias extraordinarias a sus usuarios. Ahora bien, Mercado Libre contiene resultados que generan afectación en las inversiones que posee en NASDAQ (Asociación nacional de corredores de valores automatizado de cotización), que con mayor detalle hacen referencia a la calificación que presenta el usuario de la plataforma por la atención y por la experiencia vivida con Mercado Libre.

Teniendo en cuenta que los resultados se pueden ver afectados por variables internas como externas, estos pueden presentar variaciones según la gestión que generen los representantes, ya que ellos son los que transmiten el proceso que ejecuta Mercado Libre. Dado a esto los representantes al ver afectados estos resultados, también se verán afectados en su proceso de crecimiento dentro de la organización.

Para resolver la problemática previamente presentada, se planteó como objetivo general diseñar una sistematización de los resultados evaluativos del área de Click to call, para poder llevar a cabo este objetivo se planteó generar una revisión histórica documentada, sobre la

meritocracia en las organizaciones, la productividad laboral y el proceso administrativo en las empresas. Como por otra parte se determinó analizar los factores sociales que afectan a Mercado Libre en su gestión, los cuales llevan a que los resultados de los representantes se vean afectados. Finalmente se desarrollaría una herramienta que permita visualizar los resultados y el proceso de crecimiento de los representantes.

Dado esta necesidad, se llevaron a cabo tres fases en las cuales se detalló con mayor precisión la necesidad que tenían los representantes de esta área para obtener un mejor desempeño en sus resultados y con esto desarrollar un proceso de crecimiento con mayor eficacia. En la primera fase se realizó una identificación de factores internos y externos que afectan la gestión del representante; teniendo en cuenta que estos factores pueden afectar los resultados obtenidos por su labor.

En la segunda fase se analizaron los factores identificados en la fase número uno en un muestreo de consultas gestionadas por los representantes. Con esto se quería reconocer el comportamiento de los resultados y la opinión que presentaban los usuarios de la plataforma en relación con la atención que recibieron y con el proceso que presenta la plataforma. Una vez identificados estos resultados, se evidenció que los representantes al no tener una visualización de sus resultados en tiempo real, generan una atención continua, la cual se genera sin autoevaluar las estrategias que se están tomando a cabo en su labor.

Consiguientemente en la tercera fase se generó el desarrollo y presentación de la herramienta de visualización de métricas, en la cual se podrían visualizar las tres métricas de evaluación que se tendrían en cuenta para el desempeño del representante y de igual manera se podría visualizar su desarrollo a lo largo de sus últimos nueve meses. Generando que esta herramienta les permita a

los representantes conocer su proceso de desarrollo con transparencia y de igual manera a Mercado Libre le permita ejecutar la meritocracia de una manera efectiva.

## **1. Objetivos**

### **1.1. General**

Implementar en Mercado Libre Colombia una herramienta que facilite el conocimiento de los resultados a los Representantes del area de Click to call y con ello permitirle al sector administrativo que pueda tomar las mejores decisiones en el proceso de crecimiento en base a la meritocracia que promueve la organización.

### **1.2. Específicos**

- Identificar los factores que afectan la operación de los representantes del area de Click to call.
- Seleccionar los tres factores de mayor afectación en la operación de los representantes del area de Click to call y analizarlos en la BIU de mayor impacto al año 2019.
- Diseñar la herramienta de visualización de resultados, en base a el proceso de crecimiento de los representantes.
- Presentar la herramienta y sus ventajas al sector administrativo de Mercado Libre y al area de Click to Call.

## **2. Marco de referencia**

### **2.1. Marco Teórico**

A continuación, se dará a conocer los soportes teóricos que darán fundamentación al documento presentado teniendo en cuenta las siguientes variables; Sistematización en las organizaciones, El Nps en las organizaciones, La productividad laboral, proceso administrativo y la meritocracia en las organizaciones.

#### **2.1.1. El Nps en las organizaciones**

El Nps es una variable de calificación que aplica Mercado Libre a sus clientes teniendo en cuenta que es un indicador creado por Frederick F. Reichheld, Bain & Company y Satmetrix el cual es utilizado para medir el nivel de lealtad de los clientes de una marca o compañía, mediante su probabilidad de recomendación, teniendo como punto de partida las preguntas o encuestas que se realizan a los clientes sobre la manera en la cual recomendarían la marca o compañía, posteriormente estos son categorizados entre promotores, pasivos o detractores.

El Nps te ayuda a evaluar la fidelidad de los clientes y las probabilidades de que estos te recomienden a sus amigos. También ayuda a evaluar el riesgo de pérdida de clientes al momento que estos cancelen sus suscripciones y no vuelvan a comprar un producto o servicio de la empresa o elijan otra compañía para su servicio. Por otra parte, El Nps te permite compartir con otras empresas de tu mismo sector y descubrir cómo posicionarte en el mercado. Sin embargo, no solo se debe tener en cuenta el valor del indicador sino descubrir qué y por qué para mejorar la experiencia de usuario. (Sordo, 2020)

No obstante, es importante mencionar que el Nps consta de dos fases que se deben tener en cuenta como, el cálculo y la indagatoria de los motivos que justifican la satisfacción o

insatisfacción de los clientes, de igual forma es importante conocer las razones por las cuales el usuario da la recomendación hacia los productos o servicios que ofrece la compañía, con el fin de identificar las condiciones que ayuden a generar lealtad hacia la empresa. (Jasinski, 2015).

### **2.1.2. Productividad laboral**

Otra de las variables a tratar es la productividad laboral, la cual parte de la producción y el personal ocupado dentro de una empresa debido a que permite analizar que tan bien se está utilizando el personal en el proceso productivo, por lo cual se considera que el coeficiente entre la producción y el empleo del personal, también permite hacer una comparación entre el pasado y el presente con el fin de que una compañía pueda establecer objetivos a largo plazo y de esta manera el nivel de productividad de la empresa se incremente.

Por tanto, la productividad es una medida simultánea de la eficiencia en la utilización conjunta de los recursos de una empresa, donde se evalúa tanto el análisis de la productividad multifactorial como de la productividad del trabajo, por lo cual es necesario tener presente que tanto el capital de una compañía como el trabajo que realiza el personal no son factores homogéneos, debido a que los recursos humanos tienen diferentes características que se reflejan en diferentes calidades. (Runza, 2002, p.04)

Es importante definir la productividad como la forma de utilización de los factores de producción en la generación de bienes y servicios para la sociedad, lo cual busca mejorar la eficiencia y la eficacia con que son utilizados los recursos dentro de una empresa. De igual forma la productividad es vista como un objetivo estratégico de una empresa, debido a que sin ella los productos o servicios no alcanzan los niveles de competitividad necesarios en el mundo globalizado. (Sumanth,1990, p.04)

Medina (2007) menciona que el modelo integral de productividad analiza los medios por los cuales se consiguen los máximos resultados dentro de una empresa es decir cuando se optimiza la productividad, se debe partir del análisis de la estrategia empresarial y los objetivos de la compañía.

En la actualidad para los países en desarrollo, la gestión puede ser uno de los factores más importantes para la medición y el mejoramiento de la productividad, debido a que la gestión parte del reconocimiento de los entornos que afectan a las empresas y la generación de estrategias adecuadas para el logro de los objetivos de las compañías, por consiguiente es importante analizar que muchas de las empresas colombianas no tienen todavía una vocación exportadora, si no que estas a su vez han sentido el impacto de la competencia, lo que las ha obligado a disminuir costos y hacer más eficientes sus operaciones. (Heizer & Render, 2001).

Así mismo, la productividad analiza la manera por la cual se optimiza la creación de valor y las acciones que se deben tomar para hacerlo de forma exitosa. La cadena de valor está constituida por los procesos o actividades que desempeña una empresa para diseñar, producir, mercadear, entregar y dar soporte a sus productos. (Porter, 1982)

De acuerdo con los planteamientos anteriores se considera que es necesario cambiar la perspectiva tradicional para definir la productividad, ya que el factor humano es visto como recurso, es decir que se asume al ser humano como un insumo y no como el actor principal que maneja los recursos disponibles dentro de una compañía, resaltando que el recurso humano juega un papel importante en el sector empresarial.

### **2.1.3. Proceso administrativo**

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, teniendo en cuenta que este fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, destacando que a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole una capacidad de abstracción más amplia debido a que permite generar conceptos teóricos cada vez más particularizados teniendo en cuenta las necesidades de las compañías y el modelo con el cual se estandariza la función del administrador.

Por tanto, el proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa, algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos a nivel administrativo (Carlyle, 1910).

Según Megginson (como se citó en González, 2014) en su libro “Administración conceptos y aplicaciones” “señala que, para lograr los ideales trazados por la empresa, se deben desempeñar ciertas funciones importantes y elementales, estas funciones son unificadas en un solo componente el cual se le conoce como Proceso Administrativo”.

Por tanto, es importante mencionar que el proceso administrativo es uno de los aspectos más importantes dentro de una empresa, pues de ello depende que toda la organización marche de forma correcta teniendo en cuenta las políticas empresariales que en esta se manejen y proyecten.

#### **2.1.4. Meritocracia en las organizaciones**

En la actualidad son muchas las empresas que han implementado la meritocracia en sus organizaciones, partiendo de la necesidad de adaptar el talento de los profesionales a las nuevas exigencias del mercado reconociendo el mérito del talento humano, teniendo en cuenta que este aspecto es tan importante como el de recompensar el alcance de los objetivos planteados por parte de las compañías.

La meritocracia se fundamenta en la capacidad de liderazgo y emprendimiento de las organizaciones, donde aumenta el compromiso de los empleados en el desempeño de sus labores, de igual manera contribuye a que el personal siga aprendiendo en su entorno laboral. (Lecoutre, 2013).

Por tanto, la meritocracia corporativa es un sistema utilizado para reconocer el trabajo de los funcionarios, y al mismo tiempo estimular la creación de un buen ambiente en las organizaciones, por tal motivo la meritocracia se ha transformado en un factor clave para motivar a los empleados de una empresa.

El desempeño laboral se origina desde la satisfacción que presenta el empleado en la organización, en el cual se le brinda una baja rotación de su labor y un grado de libertad en los procesos que ejecutara (Chiavenato, 2008). Es decir, que cuando un empleado logra la satisfacción laboral cumple un papel importante dentro de la empresa gracias a su gran labor.

Según Méndez (como se citó en Chiang & Neira, 2015) “comenta que existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño laboral como las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades las cuales son características individuales que interactúan

con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados” (p.02).

No obstante, es importante mencionar que para medir el desempeño laboral es necesario implantar nuevas políticas de compensación, debido a que esto contribuye a mejorar el desempeño laboral y de esta manera analizar si existe la necesidad de volver a capacitar, con el fin de detectar errores en el diseño de lo propuesto y de esta manera observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (Cruz, 2007).

Por otra parte es pertinente mencionar que existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades. (Alles, 2007, p.33)

De igual forma es importante mencionar que en el proceso de evaluación del personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de gran importancia para la obtención de resultados, es decir, que la evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en sí misma, por tal motivo es un medio para obtener datos e información que pueda registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las compañías. (Chiavenato,2008, p.32)

## **2.2. Marco conceptual**

### **2.2.1. Argumentación**

Según Halliday (1978)“ la argumentación está situada en una perspectiva sociolingüística, ocupando una posición relevante en esas dos perspectivas complementarias llamados procesos cognitivos como hablar y en entender” (p.10). Por tal motivo podemos decir que la actividad lingüística funciona argumentativamente en su dimensión comunicativa, puesto que argumentar no solamente es convencer, hacer creer, descubrir lo verdadero, sino que también es influenciar, es decir lograr o provocar reacciones en nuestros interlocutores.

La argumentación es un factor que compone nuestro lenguaje, ahora bien, este no solo proviene de nuestro ser, por el contrario, son un complemento, (Ramírez, 2001) Desde esta perspectiva, se considera inapropiado inclinarse por la pura razón lógica o por el puro lenguaje, debido a que la argumentación es tanto razón como lenguaje.

Es importante concluir que la argumentación es un fenómeno lingüístico que ayuda a que el lector busque las narrativas precisas para argumentar sus ideas y puntos de vista y las de a conocer a las personas de su entorno social y laboral.

### **2.2.2. Transparencia**

La transparencia en las empresas es un tema relevante, dado a que la corrupción es un elemento a considerar en la competitividad de los países y es un reflejo de la forma en que operan las instituciones y empresas públicas y privadas.

Según Alonso (2009) la transparencia es un factor importante para generar confianza, y esto se logra en el momento en el que la organización responde a las necesidades que presentan sus

clientes frente a la sus procesos e información. De esta manera, la transparencia evita una racionalidad limitada en el entorno empresarial.

Por otra parte, la transparencia es una actitud que toman los individuos u organizaciones para manejar los factores éticos, esto con el fin de originar una claridad a las personas que tengan derecho a conocerlos. (Villanueva, 2011)

Moneva (2007) afirma que la transparencia se determina como la disposición de actitud y la disponibilidad de informar de manera directa. Debido a ello, la transparencia implica algo más allá de la rendición de cuentas; también hace referencia a la garantía de acceso, apertura y visibilidad de la información de las organizaciones y los entes internos y externos que se relacionan con las compañías.

Finalmente, se puede concluir que la transparencia también se concibe como un enfoque integral, pues hace referencia a las tres orientaciones que se manejan en el campo laboral y que son clave para el funcionamiento de una compañía.

### **2.2.3. Nasdaq (Bolsa de valores)**

El Nasdaq es la segunda bolsa de valores electrónica automatizada más grande de Estados Unidos, siendo esta la primera Bolsa de Nueva York, destacando que se trata de un mercado electrónico el cual se caracteriza por analizar las empresas de alta tecnología electrónica, informática, telecomunicaciones, biotecnología, entre otras, su objetivo se fundamenta en fomentar un mercado tecnológico que se conecte en todo el mundo, teniendo como fin unir a todas las empresas de tecnología del mundo, por tal motivo su crecimiento exponencial se genera de manera extraordinaria en términos de capitalización bursátil.

Por consiguiente, es pertinente resaltar que la importancia fundamental de la bolsa de valores radica en que ofrece un solo lugar de información completa y actualizada sobre la oferta y demanda, lo que permite a compradores y vendedores tener la satisfacción de realizar sus negociaciones al mejor precio del mercado. (Morales, 2008)

Cabe agregar que los índices de la bolsa de valores buscan medir el comportamiento general de los precios de las acciones con el paso del tiempo. Los índices en sí, son cifras que se usan para calcular el desempeño al determinar el comportamiento actual de un grupo representativo de acciones, en relación con un valor base establecido anteriormente. También permiten evaluar el comportamiento de las acciones en el mercado en su conjunto, mostrando la tendencia que está operando en ese momento, por lo cual están siempre bajo observación debido a la calidad de información que generan. (Ramsey,1997, p.107)

### **3. Descripción detallada del aporte laboral**

#### **3.1. Reseña histórica de la empresa**

##### **3.1.1. Historia de Mercado Libre**

Fundada en 1999 por Marcos Galperín, la compañía dio sus primeros pasos cuando un equipo de emprendedores se sumó al sueño de revolucionar el ecommerce en América Latina.

Con más pasión que recursos, lograron poner en marcha el plan que el empresario argentino había empezado a amasar mientras cursaba un MBA en la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford.

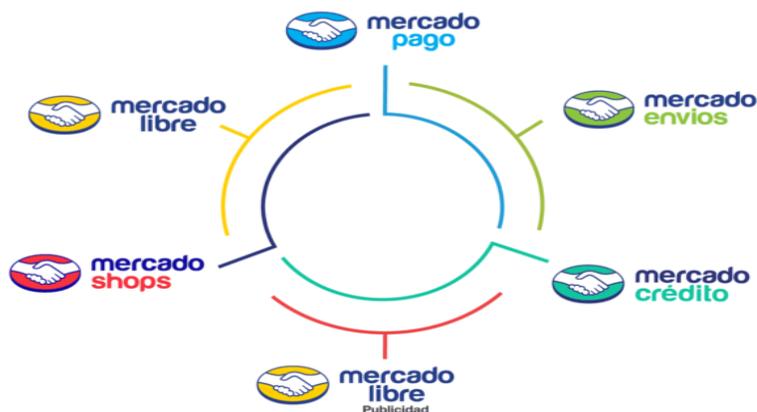
“La cultura emprendedora está en nuestro ADN y su efecto multiplicador escribe la historia de nuestro crecimiento y el del comercio electrónico en la región”, repite Galperin, subrayando los pilares de una empresa que llegó a cotizar en Nasdaq sin perder la esencia que explica cada uno de sus logros.

“En Mercado Libre logramos democratizar el comercio electrónico en América Latina, permitiendo que millones de personas, desde cualquier lugar de su país, puedan adquirir productos a precios justos y que todos los vendedores, especialmente las Pymes, cuenten con una plataforma de comercialización digital efectiva para concretar sus negocios. En este proceso que continúa, fuimos entendiendo que el sistema de pagos y el acceso a créditos son vitales para el desarrollo de todo emprendedor” afirma Galperin.

### **3.1.2. Ecosistema de Mercado Libre: el valor de pensar todas las soluciones**

Proponemos un conjunto de soluciones para potenciar la capacidad de comprar y vender por Internet, aumentar la diversidad de productos comercializados e impulsar el desarrollo de una comunidad emprendedora. Nos anticipamos a las necesidades de los usuarios latinoamericanos con una propuesta de seis soluciones de comercio electrónico complementarias, basadas en el análisis de la experiencia de uso de nuestro conjunto de servicios y la búsqueda de la innovación constante.

figura 1  
Ecosistema Mercado Libre



Fuente: (MercadoLibre, 2019)

### 3.1.3. Centro de Vendedores de Mercado Libre

Nuestro centro de vendedores es una plataforma gratuita y de uso ilimitado que funciona en toda la región. Contiene más de 40 cursos disponibles sobre comercio electrónico y nuestros servicios. Actualmente tiene más 90.000 usuarios registrados.

### 3.1.4. ADN Meli: Energía emprendedora

Nuestra cultura y principios definen la base de todo lo que hacemos: nos desafían a ser protagonistas y a dar el máximo para capturar las mejores oportunidades. Nuestros principios culturales reflejan este espíritu:

- Creamos valor para nuestros usuarios.
- Emprendemos tomando riesgo.
- Ejecutamos con excelencia.
- Competimos en equipo para ganar.
- Estamos en  $\beta$  continuo. Asumimos el poder de hacer, guiados por la energía emprendedora que llevamos dentro.

- Damos el máximo y nos divertimos.

Con estos valores empresariales, se busca generar conectividad profesional con los usuarios de la plataforma; generando que la conexión no sea solo laboral, si no personal. Queremos co-crear un futuro mejor, impulsados por aquello que llevamos en nuestro ADN: emprender.

Nuestra principal contribución al desarrollo económico de América Latina son las nuevas posibilidades y herramientas que brindamos para generar un negocio propio, multiplicando oportunidades de inserción laboral. Como cada año, publicamos nuestro reporte de Sustentabilidad, abriendo al mundo la información sobre nuestra estrategia de sustentabilidad que pone al emprendedor en el centro de la escena, con la profunda convicción de que tiene un efecto multiplicador que crea valor para los individuos, las empresas, la comunidad y el Planeta.

Para ello Mercado Libre tiene más de 6000 empleados en América Latina y se propone duplicar el equipo en tres años: esto implica llegar a ser 10,000 colaboradores manteniendo el espíritu de start-up y reforzando los valores que, en 2017, nos subieron al podio de las tres mejores empresas multinacionales para trabajar de América Latina, según el prestigioso ranking Great Place to Work 2017. Es la primera vez que una empresa de origen latinoamericano logra este reconocimiento.

Las personas son nuestro principal capital para ser exitosos. Los cuidamos y motivamos con programas de beneficios, servicios y actividades orientadas a promover su bienestar y equilibrio entre vida personal y laboral. Para nuestro negocio es estratégico atraer y retener a los mejores colaboradores. Llevamos adelante una estrategia de marca empleadora, con el objetivo de comunicar de manera efectiva la propuesta de valor de Mercado Libre a los candidatos.

La meritocracia es uno de los ejes de la compañía. Se trabaja con mucha intensidad y dedicación, y los equipos dan el máximo mientras se divierten en un ambiente sano y alegre. (Mercado Libre, 2019)

### **3.2. Justificación**

En la implementación de la herramienta de visualización, se llevó a cabo un proceso en el cual se generaría una solución dinámica, para que con ello los representantes del area de Click to call de Mercado libre conocieran como se encuentra su proceso de crecimiento dentro de Mercado Libre y sus resultados en tiempo real, los cuales generan que el representante se vea afectado en las bonificaciones que puede recibir por su labor. Ahora bien, para Mercado Libre es de vital importancia su recurso humano, es por esto que el proceso de crecimiento de los representantes tiene una unión con la meritocracia, la cual genera que se otorguen los reconocimientos o ascensos a el representante que se destacó a lo largo de un periodo de tiempo de evaluación.

Teniendo en cuenta que estos resultados no solo afectan a los representantes, si no a Mercado Libre ya que es el reflejo de la experiencia que viven 10 millones de vendedores y 33,7 millones de compradores activos, de 211,9 millones de usuarios registrados. Por ende, es de suma importancia mantener y cuidar el mejor ambiente laboral ya que los representantes son la vos de Mercado Libre y son los encargados de brindar las mejores experiencias en la plataforma.

Ahora bien, con esta herramienta le permite al sector administrativo de Mercado Libre, sustentar las decisiones que se tomen, teniendo en cuenta la meritocracia y la transparencia que identifica los valores corporativos de Mercado Libre. Generando que estas decisiones sean las correctas y no conformen una molestia entre el sector administrativo y los representantes.

### **3.3. Aporte Laboral**

Durante el proceso generado en el área de Click to call en Mercado Libre Colombia; se llevó a cabo una metodología mixta, en la cual se podría evidenciar factores cualitativos y cuantitativos. En este proceso se generó una serie de fases en las que se buscó identificar, analizar y concluir los factores que afectan los resultados de Mercado Libre.

Teniendo en cuenta este proceso, no solo se generará un beneficio directo a Mercado Libre, si no a sus colaboradores, los cuales son el recurso primordial para generar las mejores experiencias a sus usuarios.

#### **3.3.1. Primera Fase**

Sobre la primera fase se generó la identificación de los factores que estaban irrumpiendo la actividad de los representantes de customer experience. En esta etapa se llevó a cabo una junta directa entre el representante del área de people de Mercado Libre Colombia, Cecilia Narvaez y la Team Leader Natalia Numa; durante la presente se detalló el plan de acción que deseaba llevar a cabo dentro de las instalaciones de MELI; en la misma se presentó el cronograma de acciones y el tiempo que se llevaría a cabo para alcanzar los objetivos planteados, para ello, se solicitaron los permisos correspondientes para el cumplimiento de la misma. Luego, se asignaron las responsabilidades en el manejo de la información de las labores ordinarias de los funcionarios en la empresa. Una vez definidos los perfiles y asignadas las funciones, se inicia con la revisión y evaluación de las herramientas organizacionales. (WORKPLACE y Portal CX) presentadas por

la líder Natalia Numa; las cuales fueron acompañadas de la explicación de la importancia de la información de los registros históricos de los resultados en los procesos de MELI.

Posterior a esto cómo inicio a la implementación de la idea de trabajo en grupo, en el cual buscaba involucrar a los representantes en el desarrollo del presente proceso de identificación de los factores; en el cual se formó un equipo de trabajo, en el cual se solicitó la disponibilidad que pudieran tener para la realización de una tarea adicional sobre su labor habitual; en el que se incurriría de tiempo adicional no remunerado y de esfuerzo laboral no recompensado.

Luego de la conversación con el grupo de trabajo: se seleccionaron cuatro colaboradores para el proceso de identificación; una vez seleccionados se generó la asignación de las tareas básicas. Después de ello se creó un Gdoc en Google Drive para llevar un registro correspondiente de las tareas asignadas. Se generó una capacitación, en el manejo de extracción de la información de las herramientas WORKPLACE y Portal CX, en las cuales se registran los procesos fundamentales de la compañía, luego de esto, se les presento los formatos que se utilizarían en el proceso, generando la explicación del paso a paso de registro que se tenía que llevar a cabo para la recopilación de la información de una manera ordenada y segura.

### **3.3.1.1. Tareas asignadas**

#### **3.3.1.1.1. Registro de comunicaciones diarias.**

Esta tarea se le asignó a la representante Leidy Cubillos. fue escogida por la actividad y relación que tiene en el grupo de comunicaciones del área de C2C. En esta labor se debe generar un registro detallado y riguroso de los cambios que se han llevado en los procesos

organizacionales que afectan la labor de los representantes. El formato que se generó fue diligenciado en un Gdoc digital compartido con el líder del proyecto para el seguimiento y control de la tarea asignada.

#### *3.3.1.1.2. Registro de actualizaciones en procesos.*

En la labor de registro de actualizaciones se delegó a la representante Marcela Ruiz, Por su desempeño y experiencia en los procesos de la organización, además, por el adecuado manejo y análisis de los procesos del sector de C2C. Para esta labor se asignó un formato en Drive Excel, en el cual se generaría el registro con autoguardado y control del líder de proyecto, en conjunto con la Team Leader Natalia Numa.

#### *3.3.1.1.3. Registro de manejo de estados.*

La siguiente labor fue asignada a Hernán Gutierrez, representante reconocido en el área de C2C, Por su capacidad de memorización y manejos de procesos, y con ello manejo y análisis matemático, para ello se le asignó la herramienta (Dash de métricas), la cual es una base de datos en la cual se registran los resultados relacionados con la productividad de cada representante del área de C2C. Hernán estará encargado del análisis de manejo de estados de disponibilidad de los usuarios, lo cual es muy importante para la gestión de Mercado Libre.

#### *3.3.1.1.4. Escucha y análisis de los motivos de los de detractores.*

La labor de análisis, fue dirigida por el líder de proyecto, el cual tiene como objetivo identificar los factores que generan una calificación negativa en la métrica de NPS, la cual es el

factor principal a evaluar, ya que la misma es la que genera la afectación en los ciclos de la organización y del representante. Esta labor se generó en un registro de formulario de calificación, el cual generara un registro en una base de datos para proceder con la evaluación de los resultados obtenidos.

### **3.3.1.2. Herramientas de análisis**

Luego de la asignación de las actividades se dio inicio al proceso de identificación y análisis de los registros correspondientes en el proceso; en el que se generó una evaluación de la información presentada por las herramientas entregadas por Mercado Libre y el registro correspondiente por los colaboradores.

Dando así un seguimiento preciso de la información registrada. Luego de tener la recopilación de la misma se da inicio al planteamiento de los factores de afectación por medio de una herramienta de análisis DOFA; en la cual se busca precisar los factores de afectación negativa y positiva en los procesos generados por los representantes de Mercado Libre y los factores internos y externos que afectan a su operación.

#### **3.3.1.2.1. Dofa Clientes**

Teniendo en cuenta los siguientes factores se puede identificar como los usuarios de la plataforma que la atención que se les brinda por parte de los representantes de Mercado Libre, les hace falta esclarecer los procesos que se brindan en la plataforma y con ello la estructuración de cada una de las BIU. (dirigirse al anexo A)

#### **3.3.1.2.2. Dofa Procesos Internos**

Frente a los procesos internos se puede evidenciar como la comunicación es una debilidad que irrumpe en los procesos de la atención de los representantes de customer experience, el cual, al

tener cambios constantes, genera que la información no tenga una estabilidad para el impacto positivo a los usuarios. (dirigirse al anexo B)

#### 3.3.1.2.3. *Dofa Aprendizaje y Crecimiento*

Según a los procesos de crecimiento, se evidencia como la meritocracia ha sido un factor que no se ha presentado con la mayor claridad y transparencia posible; generando que el ambiente laboral no sea lo esperado y proyectado por MELI. Por ello se genera el enfoque en los procesos internos, para que con ello estos factores mejoren y generen que los resultados mejoren. (dirigirse al anexo C)

#### 3.3.1.2.4. *Dofa perspectivas financieras*

Cabe aclarar que el factor financiero es un pilar importante para todas las compañías, ahora bien, Mercado Libre es un agente de retención en varios países de America Latina, generando que el recaudo correspondiente por las actividades de ecommerce sean un factor que afecta mucho los resultados esperados por los clientes, llevando a que los mismos no accedan al sistema ya que se debe responsabilizar de gestionar sus procesos de compra y venta bajo las regulaciones impositivas de cada país. (dirigirse al anexo D)

Una vez desarrollada la herramienta DOFA; se procede a generar la herramienta de análisis organizacional PESTEL, la cual es una herramienta que brinda el apoyo para identificar los factores externos que afectan a Mercado Libre en la totalidad de sus áreas; teniendo en cuenta que el comportamiento o la acción que lleva a cabo el representante de customer experience, es basado en el comportamiento de los factores internos y externos que involucran el ecosistema de MELI

#### 3.3.1.2.5. *Fuerzas de Porter*

Con esto se buscó llevar a cabo un análisis micro y macro de los factores de afectación a las funciones del representante, que estaban generando que los desempeños de las funciones ejercidas por el representante generaran una irrupción en los resultados de la compañía.

El análisis de estas herramientas dio como resultado la identificación de los factores de afectación directa en el representante, en los procesos internos y su correspondiente correlación con los factores externos de Mercado Libre. (dirigirse al anexo E)

### **3.3.2. Segunda fase**

Durante la segunda fase se generó la aplicación del proceso de análisis de las variables principales de afectación negativa de la atención generada por los representantes de customer experience de Mercado Libre Colombia. Mediante el proceso se tomaron las variables de *comunicación interna y el uso de estados en la consola de atención al cliente*. Debido a que son unas variables que son de manejo del 100% del representante y las mismas genera que el proceso de atención se vea afectado, formando que se genere la irrupción en la atención a los usuarios de la plataforma. Por ello, se llevaron a cabo una serie de actividades que se presentaron a continuación y con las cuales podrá entender el proceso que se ejecutó.

Se generó una conferencia con el Team Leader de proyecto, Alejandro Simbaqueba, líder especializado en la BIU de Mercado Pago, y en el análisis de datos históricos en la misma, por la necesidad de analizar la BIU con mayor impacto de NPS para el periodo de agosto a noviembre del año 2019

Por ende, Mercado Pago ha sido la BIU con mayor afectación en el funcionamiento de los usuarios en la plataforma, teniendo en cuenta que esta es la que relaciona todos los procesos de

compra y venta del sistema, generando que desde el momento en que ingresa la venta hasta que se finaliza en esta BIU controla la mayoría del proceso de la plataforma.

Para este proceso se conformó un equipo de trabajo especializado en los factores Psicotécnicos como lo son la argumentación y la concentración en el espacio laboral. Se tuvo en cuenta que el funcionamiento del área de C2C se ejecutaba en tres turnos laborales, De 6:00 am a 12:00 pm (turno de la mañana), de 12:00 pm a 18:00 pm (turno de la tarde), 18:00 pm a 00:00 horas (turno de la noche). Por este motivo se generó una selección de tres supervisores de proyecto en cada uno de los turnos. Estos fueron:

- Sebastian Ayerbe, representante de customer experincie del turno de la mañana, con rango semieñor, los cuales son los representantes con un reconocimiento por su gestión, profesional en administración de empresas y especialista en análisis de comunicación organizacional.
- Sebastian García, representante de customer experience del turno de la tarde, con rango semi señor, estudiante actual de administración de empresas, con certificación en comunicación oral y argumentación detallada.
- Jeyson Campo, representante de customer experience del turno noche, con rango señor, los cuales tienen el reconocimiento más alto del área, es profesional en negocios internacionales, especialista en análisis financiero.

Durante el desarrollo del proyecto se asignaron labores en condiciones de igualdad para todos los integrantes de los equipos, durante las conferencias con el líder del proyecto, Team Leader Alejandro Simbaqueba y el equipo de trabajo antes nombrado, se presentación de las condiciones del proyecto, en las cuales se les aclaraba que el mismo sería ejecutado con tiempo adicional no remunerado, con enfoque de aplicación en la compañía para la mejora de la atención

de los representantes de customer experience. En esta charla se generó la asignación y explicación detallada de las labores a realizar en esta fase

### **3.3.2.1. Tareas asignadas**

- Recopilación de 9287 casos de la BIU de Mercado Pago, gestionados por los representantes de customer experience de cada turno evaluado.
- Escucha de los casos recopilados de los factores identificados en la gestión.
- Presentación de informe a el líder de proyecto

Las siguientes tareas son registradas bajo un formato digital generado en una herramienta de Google (Drive Excel), en el cual se podría generar el registro, análisis y control de la labor realizada por los representantes seleccionados para el registro de los casos recopilados. Este documento, posee el permiso de acceso de todos los integrantes del equipo para lograr el control total de proceso a realizar.

Una vez delegadas las funciones y tareas a realizar, se da inicio al seguimiento de la información con la fecha 10 de agosto de 2019. Generando la recopilación de la información de forma semanal y haciendo un monitoreo, los días viernes de cada semana.

Se generó una conferencia los días viernes de la segunda semana del mes, en los cuales se socializan los resultados que se van obteniendo en el transcurso de las semanas. Con esto se evalúan dudas e inquietudes sobre los procesos que generan irrupción en el proceso de atención de los representantes.

Teniendo en cuenta esta serie de procesos, se llevó a cabo un análisis final de los motivos por los cuales se generó mayor calificación negativa en la métrica de NPS por parte de los

vendedores de la plataforma, clasificando se en tres grupos de perspectivas a mejorar por parte de Mercado Libre. Una vez obtenidos los resultados, se proyectó y planificó la herramienta que genere sustentación a los representantes de sus resultados y de las opiniones que presentan los vendedores, para con ello incentivar a los representantes a realizar una gestión correcta para que los resultados en sus calificaciones sean las mejores, generando con esto un proceso de meritocracia en la toma de decisiones de reconocimientos y asensos corporativos.

### **3.3.3. Tercera fase**

Durante la tercera fase se llevó a cabo el diseño y estructuración de la herramienta de visualización de los resultados obtenidos en las métricas de evaluación que se ven afectadas por la atención de los representantes de customer experience de Mercado Libre Colombia. Ahora bien, esta herramienta se llevó a cabo con el fin de organizar e incentivar a la gestión correcta por parte de los representantes para que con esta se brinde beneficio a la compañía y al crecimiento con meritocracia dentro de la misma.

Como anterior mente lo comentaba, Mercado Libre se regula en NASDAQ con una variable de calificación llamada NPS, la cual es importante en el momento en el que un accionista desee acceder a la inversión en esta compañía, ahora bien, teniendo en cuenta que esta métrica se efectúa bajo la atención que presenta el representante de Mercado Libre y sus procesos. Se debe tener en cuenta que estos procesos de desarrollo en la atención del representante se deben llevar a cabo con la mayor eficacia posible.

Ahora bien, las situaciones de crecimiento dentro de una compañía son de gran relevancia en el momento de escoger a la persona correcta para desempeñar esta labor; por este motivo se presentó la iniciativa de desarrollar una herramienta que brinde la mayor transparencia en el

momento de escoger estas personas, brindando el respaldo correcto al proceso de Meritocracia en Mercado Libre.

Para poder llevar a cabo este proceso se evaluaron las métricas de calificación que tienen los representantes de customer experience, las cuales se analizan por un lapso de un semestre continuo para conseguir un posicionamiento como semi senior o de nueve meses continuos para conseguir el máximo posicionamiento como senior. Teniendo en cuenta que las métricas de evaluación son el NPS, Productividad y Tasa de derivación incorrecta.

Ahora bien, a continuación, podrás ver a detalle cómo se calcula cada uno de estos indicadores:

*Tabla 1*  
Métricas de C2C

<b>Métrica</b>	<b>Formula</b>
% de NPS	$(\text{promotores} - \text{detractores}) / (\text{promotores} + \text{neutros} + \text{detractores})$
% de productividad	$\text{casos atendidos} / \text{total de tiempo de trabajo}$
% de derivaciones incorrectas	$\text{casos derivados de manera incorrecta} / \text{total de casos derivados.}$

Fuente: Tabla métricas. (Elaboración Propia)

Pero te preguntarás que son cada uno de estos conceptos y que pueden llegar a representar en la gestión del representante y en el usuario de Mercado Libre.

El NPS como ya sabemos es la calificación de satisfacción que presenta el usuario de Mercado Libre sobre los procesos y atención que recibió por parte del representante.

La productividad es el indicador que nos indica que tan rápido puede gestionar una consulta un representante, generando con esto que el usuario pueda resolver sus dudas lo más rápido posible.

Mientras que las derivaciones incorrectas, se refiere a esos casos que el representante no responde y envía a un área que no es la correcta para solucionar el tipo de consulta del usuario. Ahora bien, esto genera que el tiempo de respuesta sea prolongado ya que se debe enviar al sector correcto para que realice la respectiva resolución de la consulta.

Luego de conocer con mayor profundidad estos indicadores cabe aclarar como es el proceso de organización de estos resultados y como sería el análisis que se debe llevar a cabo para tomar la decisión con transparencia al momento de seleccionar al representante correcto para que obtenga el ascenso. Para este proceso se generó el trabajo continuo del equipo de trabajo que se creó en la segunda fase de la sistematización, con el fin de brindar una proyección de trabajo y con ello no reprocesar procesos de capacitación y herramientas de trabajo. Por ende, en este equipo de trabajo se realizó una distribución de actividad con las cuales se buscaba realizar la sustentación final de la herramienta de visualización de resultados.

#### **3.3.3.1. Tareas asignadas**

- Diseño y estructuración de la base de datos que se desea presentar.
- Creación y diseño del Dashboard.
- Presentación de la herramienta al sector administrativo
- Presentación al área de Click to call.

Para llevar a cabo estas tareas se generó una asignación de las mismas a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, para con ello tener una efectividad en la herramienta y en tiempos de presentación.

Para el diseño y estructuración de la base de datos, se llevó a cabo un trabajo conjunto entre el Team Leader Alejandro Simbaqueba, Sebastian Gracia, Jeyson Campo y Juan cárdenas. En esta tarea era necesario la solicitud de datos confidenciales de Mercado Libre, a los cuales solo se puede tener acceso por medio del Team Leader.

En este proceso se solicitó los resultados del mes de julio del 2019 del area de Click to call, en donde se visualizan las tres variables de calificación que se toman en cuenta para la evaluación de ascenso de los representantes de esta area. Luego de tener estos resultados, se consolido la información en un libro de cálculo Drive, el cual permitiría realizar el hipervínculo de información con la herramienta de diseño Data estudio. En este libro de cálculo drive, se generó una serie de fórmulas con las cuales se podría realizar la organización por cuartiles, según la cantidad de representantes del area de Click to call y según los resultados obtenidos. Una vez organizados los resultados de las tres métricas por cuartil, se genera una pivot la cual genera que la información al actualizarla se organice con un orden alfabético.

Teniendo en cuenta esta organización, se realizó una formulación de proyección con la cual el representante podría conocer los resultados que necesitaba obtener para poder avanzar al cuartil siguiente y con ello su posicionamiento sería mejor para la calificación de métricas que necesita para su crecimiento en MELI.

Luego de llevar a cabo este proceso se envió la información a Sebastian Ayerbe, para que llevara a cabo la creación y el diseño del Dashboard, para este proceso. Se tomó en cuenta que el diseño del mismo fuera referente con los colores principales de Meli y con filtros de búsqueda que faciliten que la información sea presentada de forma precisa. Para este diseño, se determinó presentar la información según los cuartiles de cada uno de los resultados presentados por las

métricas evaluativas. Teniendo en cuenta que, para realizar la búsqueda, se necesita ingresar al filtro con el LDAP (abreviatura del nombre del representante).

Una vez culminado este proceso, se procedió a la presentación de la herramienta al equipo administrativo del área de Click to call, el cual generaría la primera interacción con la herramienta y el aval para la presentación de la herramienta al equipo de Click to Call.

Teniendo el aval, se generó una presentación de la herramienta al área de Click to Call en sus tres diferentes jornadas, en donde se generó una explicación de su objetivo y de su correcto manejo, luego de generar esta presentación se dio el espacio para que los representantes indicaran las expectativas de la herramienta y con ello poder conocer la satisfacción de esta herramienta para su crecimiento en Mercado Libre.

## **4. Resultados y Discusión**

### **4.1. Primera Fase**

Teniendo en cuenta el proceso generado con el equipo de trabajo para la primera fase y la aprobación de la presentación de los resultados por parte del equipo de recursos humanos, se pudieron identificar los siguientes factores de afectación

#### **4.1.1. Comunicación interna**

Se presenta dicho factor debido a que el flujo de la comunicación entre el área de comunicaciones y el área de customer experience no tiene un proceso directo para hacer una

retroalimentación de la información y generar posibles correcciones de la comunicación al instante.

#### **4.1.2. Entendimiento del proceso y de la forma de ejecución.**

Se toma este factor como uno de los más importantes, debido a que la confusión y la mala comunicación entre representantes genera malas prácticas y una aclaración errónea en el proceso ante el usuario. Presentando así una información diferenciada por cada uno de los representantes.

#### **4.1.3. El conocimiento de las múltiples herramientas que contiene la plataforma.**

Se presenta el siguiente factor debido a que el conocimiento de la plataforma no es de forma profunda y complementada; por tal motivo no se conoce con claridad si se genera una funcionalidad o un error en el sistema. Para ello se evidencia que el proceso de capacitación, no se profundiza en el manejo y experiencia de la plataforma.

#### **4.1.4. El uso de estados en la consola de atención al cliente.**

Esto se presenta debido a los estados de conexión que manejan representante se están ejecutando de manera incorrecta debido a que se tiene la habilitación inmediata para hacer uso de ellos; por tal motivo la disponibilidad se puede ver afectada. Este proceso en tiene correlación con los dos factores anteriores, debido a que los estados se ven afectados a la falta de conocimiento de la información y las herramientas que se manejan.

#### **4.1.5. Concentración y métodos de argumentación.**

La concentración es un factor importante debido a que la comunicación presentada se genera por medio telefónico por tal motivo la concentración en la llamada es de manera vital e importante, por ende, se recomienda sugerir a los representantes que la interacción en la consulta

sea de un porcentaje mayor con el usuario, sin restringir la comodidad y flexibilidad del ambiente laboral de cada representante.

Por otro lado, se quiere generar una sugerencia frente al factor de la argumentación, ya que cabe resaltar que MercadoLibre genera una experiencia con el factor de la calidez humana; es importante que se generen comunicaciones con tipos de argumentación y formas de presentar su vocalización ante las notificaciones a los usuarios; dando así una experiencia de calidad y con una comunicación asertiva y concreta.

#### **4.2. Segunda Fase**

Una vez identificados estos factores, se analizaron los factores de mayor afectación en los resultados obtenidos por los representantes de customer experience en el área de Click to call, para ello se tomó la BIU de Mercado pago.

Teniendo en cuenta el análisis llevado a cabo durante la segunda fase, se puede identificar que la comunicación interna que se está llevando a cabo frente en estos procesos, es de manera eficiente ya que se brindan las actualizaciones en tiempo y forma. Pero en este proceso podemos identificar que la disponibilidad de representantes para atender estas dificultades, es muy baja y con ello genera que los tiempos de respuesta sean mayores a los esperados.

Ahora bien, pudimos identificar que el proceso de acreditación de dinero y anulación de pagos, son los procesos que más afectan a los vendedores en su gestión, por tal motivo la atención que presentan los representantes del área de C2C, se debe componer de una disponibilidad inmediata y de un buen conocimiento de las actualizaciones que se presentan en el proceso. Para ello es importante que la comunicación interna tenga un buen flujo.

Teniendo en cuenta que el proceso de acreditación de dinero de una venta compone un onceavo de la operación, genera un porcentaje representativo en la gestión total que genera el vendedor. Pero bueno te preguntarás ¿Qué tanto afectan estos procesos a los representantes?, dado a que la acreditación depende de procesos externos de las entidades bancarias. Se puede notar que la el 43,47% de los usuarios se comunican por el proceso de acreditación de dinero. Generando que el usuario reciba una respuesta con los plazos de entidades financieras.

figura 2  
Encuestas por proceso de Mercado Pago

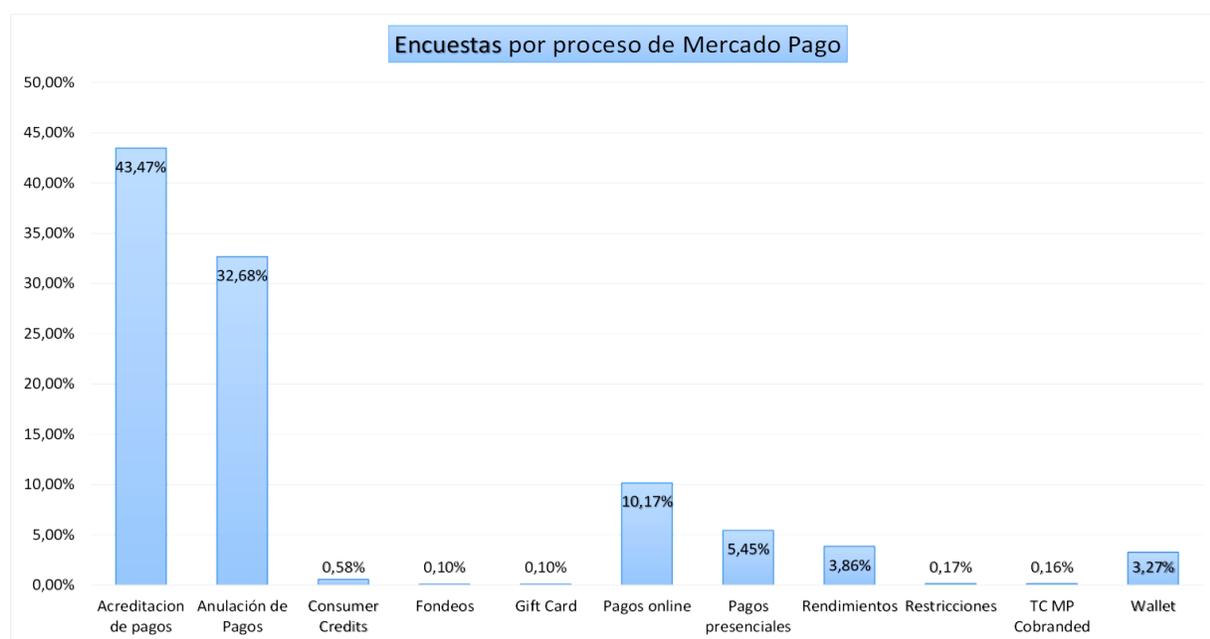


Figura 2. En la presente figura se detallan los porcentajes representativos de números de encuestas por proceso en Mercado pago, las cuales hacen referencia a la cantidad de calificaciones que se dieron en cada proceso.

Fuente: Encuestas por proceso de Mercado Pago (elaboración propia)

De igual manera se evidencia que la calificación promedio de NPS es de 8,20; generando que la misma sea un usuario de calificación neutra, la cual refiere a un usuario que está satisfecho pero que necesita un valor agregado en la resolución que se le presenta a la consulta que realiza. Mientras que por otra parte el proceso de anulación de pagos genera que los vendedores tengan

una alta comunicación dado a que sus compradores no visualizan con agilidad la devolución del pago a su entidad financiera.

Ahora bien, este proceso es netamente de su banco ya que normalmente cuando es una tarjeta de crédito la anulación del pago se refleja a su próximo corte de facturación. A pesar de que se presenta esta comunicación por un proceso externo a Mercado Pago este proceso tiene una calificación promedio de NPS de 7,93, generando que sea un usuario de calificación neutra.

figura 3  
calificación de NPS por proceso de Mercado Pago

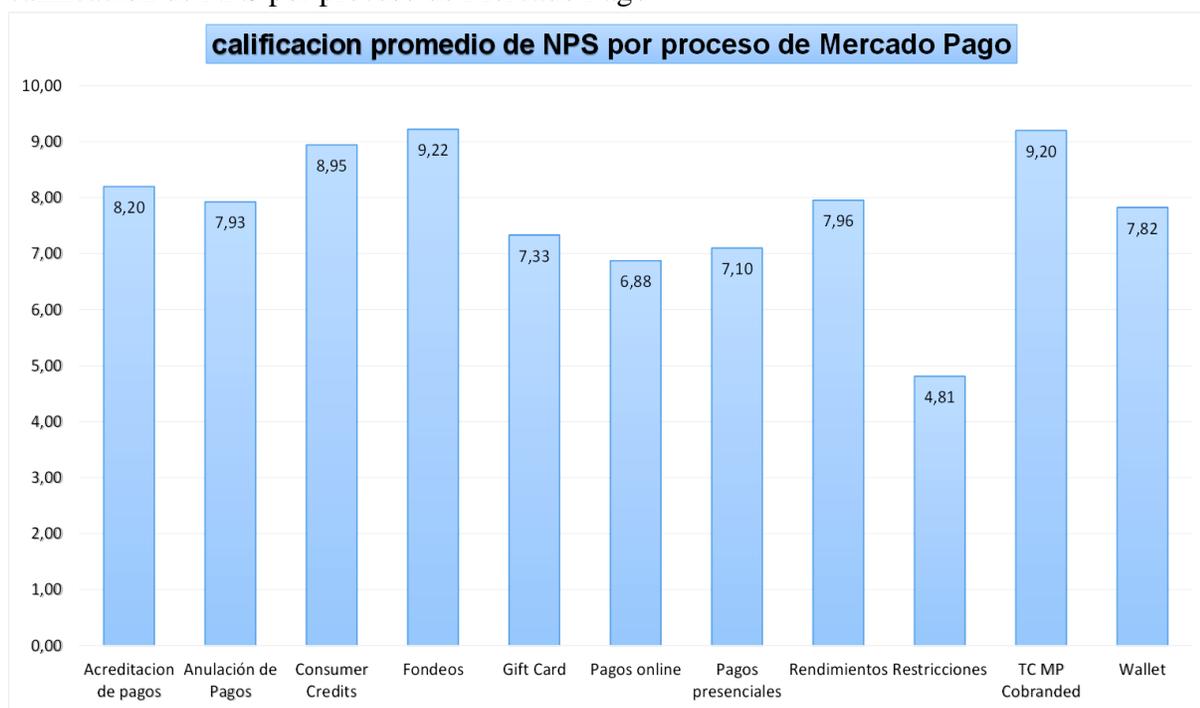


Figura 3. En la presente figura se detalla la calificación promedio de NPS que tiene cada proceso de Mercado Pago, en el cual hace referencia a la calificación que brindan los usuarios por la atención que recibieron y por el proceso que utilizaron en la plataforma.

Fuente: Calificación promedio de NPS por proceso de Mercado Pago (elaboración propia)

Teniendo en cuenta estos resultados, pudimos identificar que la gestión de los representantes del area de Click to call tiene una calificación media para el segundo semestre del año 2019. Dejando abierta la oportunidad de retroalimentación por parte de cada uno de los representantes frente a su gestión.

Para ello los representantes del area de Click to call solicitaron una herramienta que les brinde la oportunidad de conocer sus resultados en tiempo real y con ello determinar las estrategias que deben tomar para mejorar las métricas evaluadas.

#### **4.3. Tercera fase**

Una vez reconocido el factor principal que estaba generando inconformidad en el día a día de los representantes del area de Click to call, se llevó a cabo la creación y presentación de la herramienta de revisión de métricas, con el cual se podría conocer a mayor profundidad y claridad los resultados que tenía cada representante en su proceso de crecimiento referente al “QUE”.

En esta presentación se dio a conocer la herramienta la cual contiene un orden específico con el cual el representante podrá conocer con detalle y claridad sus resultados, generando que el mismo pueda realizar una autoevaluación de las acciones que está tomando a cabo para obtener los mejores resultados para su crecimiento personal y para el fortalecimiento y desarrollo de Mercado Libre.

En la primera parte de la herramienta de visualización de métricas, podrías encontrar con detalle y precisión los resultados de cada representante según los cuartiles obtenidos por cada una de las métricas evaluativas, en esta sección se obtendría un filtro de búsqueda en el cual el

representante debía buscar su LDAP y con ello podría evidenciar como están sus resultados en tiempo real. (dirigirse al anexo F)

Consiguiente en la segunda sección el representante podría encontrar los resultados de los últimos nueve meses, en los cuales le brindaría el cuartil general en el que se posiciono en este periodo de tiempo, esta sección es muy importante ya que el representante podrá obtener su seguimiento de resultados para que, en el momento de ingresar a un proceso de revisión para obtener un crecimiento, se cumpla con transparencia y claridad una meritocracia justa bajo los parámetros de Mercado Libre. (dirigirse al anexo G)

Para finalizar en la última sección, el representante podrá visualizar los cuartiles por cada una de las métricas evaluadas, esto le facilitara tener una perspectiva de que compañeros tienen mejor posicionamiento en la métrica y con ello realizar alianzas para fortalecer y mejorar estos resultados. De igual manera el representante podrá tener un filtro en el cual podrá visualizar sus resultados y evaluar que parámetros debe realizar para mejorar sus resultados o mantener los mismos. (dirigirse al anexo H)

Teniendo en cuenta esta presentación, los representantes detallaron esta herramienta con una apreciación de útil ya que le permite conocer sus resultados de manera diaria y con ello saber cómo se encuentra su proceso de crecimiento frente al “QUE” en Mercado Libre. Brindando transparencia en los procesos de Meritocracia que genera MELI en el momento de seleccionar o de otorgar un ascenso. Con ello los representantes tendrán claridad en el avance de sus resultados y en su manera de cálculo de bonificaciones, la cual es una variable de afectación en su proceso de ingreso adicional monetario.

Esta herramienta le permite a MELI, generar un proceso de Meritocracia de manera correcta, ya que los resultados se podrán detallar de forma pública, brindando transparencia al momento de seleccionar a un representante para que ocupe un nuevo cargo o cuando se genere un ascenso en su seniority. Dando esto la seguridad y transparencia que buscan los representantes en la organización y con ello brindarles la oportunidad de crecimiento según los resultados obtenidos a lo largo del periodo de evaluación.

## **5. Conclusiones y Recomendaciones**

- La herramienta de visualización de métricas, genera que los representantes del area de Click to call obtengan los resultados de manera diaria, lo cual les permite conocer cómo se encuentran sus resultados y su proceso de evaluación en el “QUE”, el cual le permite obtener el ascenso o crecimiento esperado.
- Cada factor interno como externo es de gran importancia evaluarlo, ya que estos generan que la labor central de la compañía se vea afectada. Por ello es de suma importancia tener en cuenta que los representantes son la vos de Mercado Libre y con ello serán el factor primordial que afectara la experiencia que pueda vivir el usuario.
- Tomar algunos factores que afectan la labor de los representantes, brindo que se pueda establecer con mayor claridad de la necesidad principal que presentaban los representantes, por ello es primordial analizar cómo afectan su labor y sus resultados.

- La estructuración y creación de la herramienta genera que la información que desea conocer el representante sea clara y concisa, brindándole una solución instantánea para el conocimiento de sus resultados y de su proceso de crecimiento.
- La presentación de la herramienta, género que los representantes del area de Click to call conocieran una solución dinámica para la visualización de sus resultados y con ello poder conocer su proceso de crecimiento en MELI.
- Le recomendaría que fortalezca la estabilidad de procesos y con ello el fortalecimiento y confianza de los representantes que gestionan las dudas de sus clientes. Brindando que los representantes de Mercado Libre, presten su disposición con mayor empatía y con claridad en los procesos.
- De igual manera recomendaría que la comunicación entre líderes y representantes sea de mayor asertividad, la cual genera que los mensajes presentados por las áreas administrativas sean precisos y no se difumine el mensaje a comunicar. Teniendo en cuenta que esto podría llegar a generar incertidumbre entre los representantes y con ello formar un ambiente laboral contradictorio al que desea tener Mercado Libre.
- Quisiera recomendarle que se tengan en cuenta los cambios que se generan he impactan al representante tanto en su proceso de crecimiento como en sus resultados, teniendo en cuenta que, al generar una serie de cambios constantes, no se brinda una línea de proyección de crecimiento continua y genera que la misma pueda presentarse como una curva exponencial.
- Finalmente le recomendaría a Mercado Libre que evalúe y promueva con mayor prioridad el crecimiento de sus representantes, ya que gran parte de los mismos poseen conocimiento

como profesionales en diferentes áreas, que podrían brindar innovación y crecimiento para MELI.

### **Bibliografías**

- Alles, M. (2007). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A
- Alonso, M. (2009). La transparencia de las empresas en internet para la confianza de los accionistas e inversoras: Un análisis empírico. Cuadernos de Administración, 11–30.
- Bittel, L. Ramsey, J. (1997). ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT. España: Grupo editorial Océano/Centrum.
- Carlyle, T. (1910); Proceso administrativo; recuperado de: [http](http://)
- Chiang, M & Neira, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano (Tercera edición). Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Cruz, L. (2007). Indicadores de Gestión. recuperado de: <https://docplayer.es/49436198-Indicadores-de-gestion-cruz-lezama-osain.html>
- Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano; recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v17n54/art01.pdf>
- González, I. (2014). “EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SUS EFECTOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PRIVADOS EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO” (tesis de pregrado). Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Osorio-Imelda.pdf>
- Heizer, J y Render, B. (2001). Dirección de la producción y de operaciones decisiones estratégicas; recuperado de:

<https://apuntesutnpilar.files.wordpress.com/2014/03/direccic3b3n-de-la-produccic3b3n-y-de-operaciones-d-e-8va-ed-heizer-render-pearson.pdf>

- Jasinski, R. (2015); Cómo medir y mejorar tu NPS; recuperado de: <https://makingexperience.com/blog/como-medir-y-mejorar-tu-nps/>
- Lecoutre, F. (2017); Meritocracia: reconocer el mérito de la organización como base del éxito; recuperado de: [https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo\\_imagenes/imagen\\_id.cmd?idImagen=1104626](https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen_id.cmd?idImagen=1104626)
- Marcuello, C., Bellostas, A., Marcuello, C. y Moneva, J. M. (2007). Transparencia y rendición de cuentas de cuentas en las empresas de inserción. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (59), 92–110.
- Medina, J. (2010). modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista EAN* No. 69; recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a07.pdf>
- MercadoLibre. (2019); Historia de Mercado Libre: conoce todo sobre la compañía; tomado de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/historia-de-mercado-libre/>
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: Grupo editorial patria
- Ramírez, J. L. (2001). El retorno de la retórica. *Foro Interno: Anuario de teoría política*, 65-70
- Ruiz, M., Tirado, P. y Morales, A. (2008). Transparencia y calidad de la información económico-financiera en las entidades no lucrativas. Un estudio empírico a nivel andaluz. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (63), 253–274.
- Runza, P & Felsing, E. (2002); *Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros*; recuperado de: [https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsing\\_MADE.pdf](https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsing_MADE.pdf)
- Sordo, A. (2020); Net Promoter Score: qué es el NPS y cómo implementarlo en tu empresa; recuperado de: <https://blog.hubspot.es/service/guia-que-es-nps>
- Sumanth, D. (1990). *Ingeniería y Administración de la productividad: medición, evaluación, planeación y mejoramiento de la productividad en las organizaciones de manufactura y servicio*. Mc Graw Hill.
- Villanueva, E. (2011). Aproximaciones conceptuales a la idea de transparencia. Recuperado de: <http://inicio.ifai.org.mx/Publicaciones/tlai18.pdf>

## Anexos

## anexos A Dofa clientes

<p><b>Perspectiva de Clientes</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. vision de los errores en el sistema</li> <li>b. principales puntos de comercio</li> <li>c. proyectos o emprendimientos</li> <li>d. alianzas con tiendas oficiales</li> <li>e. mejoras continuas en las ofertas</li> <li>f. brindar experiencias inolvidables</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. intentos de fraude</li> <li>b. presentacion de emails falsos</li> <li>c. estafas dentro del sistema</li> <li>d. evacion de impuestos</li> <li>e. buscan la trampa en el sistema</li> <li>f. generan cadenas de desconocimiento en el sistema</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. genera el ingreso principal</li> <li>moldeamos el comercio electronico, dado</li> <li>b. a ellos</li> <li>c. nos brindan experiencias</li> <li>d. tenemos interaccion con los users</li> <li>e. no hay manejo directo ni presencial</li> <li>f. manejo de un idioma principal (español)</li> <li>g.</li> <li>h.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 fortalecer la claridad de la informacion en la plataforma.</li> <li>2 generar comunicaci3n asertiva por medio de la empatia.</li> <li>3 comunicar los procesos con seguridad y claridad al usuario, aclarando cualquier tipo de duda.</li> <li>4 brindar experiencias inolvidables, sin manejo de guiones o libretos preestablecidos.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 rectificaci3n de la informacion por medio de solicitud de documentaci3n pertinente, generando respuesta en un plazo maximo de 48h</li> <li>2 previsualizaci3n de la informacion, manejando bases de datos internas.</li> <li>3 aclaraci3n de la informacion por medio de comunicados masivos dado al site.</li> <li>4 presentaci3n de propuestas comerciales para incentivar el consumo.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. brindan nuevas expectativas</li> <li>generan confusi3n en el sistema</li> <li>b.</li> <li>c. no se brinda una buena comunicaci3n</li> <li>se generan falsas expectativas</li> <li>d.</li> <li>e. el lenguaje o jergas.</li> <li>f. entendimiento de los acentos</li> <li>g.</li> <li>h.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS D-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 generar contrataciones directas con empresas especializadas en el sector de transporte.</li> <li>2 manejo de personal capacitado, con el manejo de el idioma Espa3ol</li> <li>3 generaci3n de innovaci3n por medio de los medios de presentaci3n y de recaudo en las operaciones.</li> <li>4 siempre generar un espacio de interpretaci3n de la consulta, para luego generar una respuesta coherente</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS D-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 generar presentaciones y capacitaciones sobre el manejo de la plataforma y los diferentes beneficios.</li> <li>2 generar conectividad entre la plataforma y el usuario poniendo como primera posici3n y pensamiento idea de los consumidores</li> <li>3 vincular expectativas de clientes a procesos directamente internos</li> <li>4 presentar oportunidades de emprendimiento a diferentes usuarios sin importar el ingreso o tipo de actividad econ3mica</li> </ul>

## anexos B Dofa procesos internos

<p><b>Perspectiva de procesos internos</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. implementación de nuevas herramientas</li> <li>b. manejo de tecnologías innovadoras</li> <li>c. nuevos procesos de capacitación</li> <li>d. personal con experiencia</li> <li>e. mejoras en los sistemas informáticos de los aliados</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. inconsistencias en los sistemas de los aliados</li> <li>b. posibles manifestaciones o paros</li> <li>c. caídas en la señal de telefonía</li> <li>d. ingreso de nuevas competencias</li> <li>e. inconsistencia en el sistema operativo de Google</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. capacitaciones constantes</li> <li>manejo de herramientas privadas de</li> <li>b. regulación de procesos</li> <li>c. personal certificado</li> <li>d. planificación de cada proceso</li> <li>e. prevención en los cambios a enfrentar</li> <li>f. Buena comunicación interna</li> <li>g.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 capacitar al personal en el manejo de herramientas y análisis del sistema</li> <li>2 manejo de alianzas con empresas especializadas en cada sector</li> <li>3 presentar información Clara y concisa frente al manejo de la plataforma</li> <li>4 generar feedbacks mensuales para la corrección de los procesos</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 direccionar la información en base a los sistemas de las empresas externas</li> <li>2 manejo de codificaciones o seriales para cada operación</li> <li>3 saber interpretar el direccionamiento de los flujos de procesos</li> <li>4 reconocer los errores en el sistema y saber presentar la información del mismo.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. mala interpretación del proceso</li> <li>b. errores en el sistema interno</li> <li>c. desconocimiento de leyes de cada país</li> <li>d. interpretaciones personales de las inconformidades</li> <li>e. cambios constantes</li> <li>f.</li> <li>g.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS D-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 aclaración de los procesos mediante el portal de ayuda</li> <li>2 presentación de beneficios frente al flujo manejo de cada plataforma</li> <li>3 manejo de los diferentes sistemas de navegación, en los que se pueda brindar una seguridad informática y estructural.</li> <li>4</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS D-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Estimular las operaciones a través de las pólizas de seguridad de la mercancía</li> <li>2 manejo tiempos en los procesos y liberación de dineros</li> <li>3 complemento de la información por medio de banners de comunicación</li> <li>4 implementación de sistemas personalizados para el manejo de distribución</li> </ul>

## anexos C Dofa Financiero

<p><b>Perspectiva Financiera</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. inversion en la bolsa de valores</li> <li>b. manejo de las tasas de casa pais</li> <li>c. incremento en los ingresos</li> <li>d. manejo de alianzas con entidades bancarias</li> <li>e. operaciones virtuales y bancarizadas</li> <li>f. ingresos en epocas principales</li> <li>g.</li> <li>h.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. incremento del dólar</li> <li>b. crisis financiera de argentina</li> <li>c. crisis economica de venezuela</li> <li>d. legislaciones tributarias</li> <li>e. caidas en la bolsa de valores</li> <li>f. intentos de fraude</li> <li>g.</li> <li>h.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. sistema independiente</li> <li>b. regulacion directa de las operaciones</li> <li>c. ingresos por comisiones</li> <li>d. ingresos por publicaciones</li> <li>e. inversion en la bolsa de valores</li> <li>f. manejo de ecomers</li> <li>g.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 general consorcios con las entidades estatales de cada país</li> <li>2 manejó como entidad reguladora de retención de impuestos ante cada estado</li> <li>3 generar inversiones En la bolsa de valores Estableciendo ingresos requeridos por cada año</li> <li>4 generar propuestas de desempeño económico, con campañas de venta masiva</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 generar asociaciones con las entidades financieras y estatales de cada país</li> <li>2 generar acuerdos dado las condiciones económicas de cada país</li> <li>3 presentar propuestas comerciales como Black Friday</li> <li>4 realizar alianzas con tiendas oficiales para generar promoción directa</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. errores en el sistema interno</li> <li>b. errores en la tarjeta privada</li> <li>c. errores en el impacto de retiros</li> <li>d. errores en la visualizacion del sistema</li> <li>e. falta de descripcion en los costos</li> <li>f. poco manejo de erramientas financieras</li> <li>g.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS D-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 manejo de programas de protección al consumidor dado las leyes estatales</li> <li>2 mejoramiento directo en bases de datos interbancarias</li> <li>3 mejoramiento en la presentación de facturación fiscal</li> <li>4</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS D-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 herramientas de estabilización de precios</li> <li>2 vinculación de personal capacitado en áreas financieras</li> <li>3 acondicionamiento al cambio del dólar</li> <li>4 manejo de tasas y tarifas dado a las entidades financieras</li> </ul>

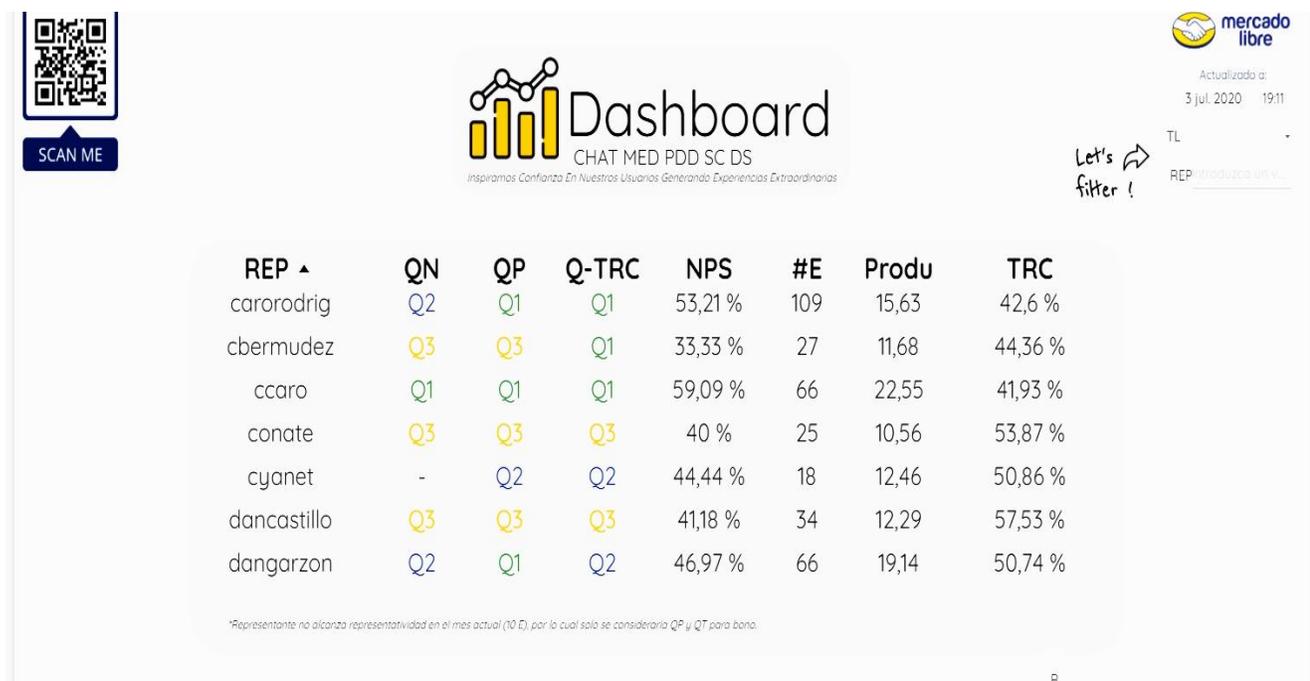
## anexos D DOFA crecimiento

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<b>Oportunidades</b> a. manejo del ambiente laboral de Google b. inversiones sociales c. modelos de capital humano de la competencia d. formas de capacitación de Facebook e. ingreso a nuevas áreas rurales	<b>Amenazas</b> a. solo estudiantes de carreras empresariales b. ingreso de nuevas competencias c. falta de capital para inversión. d. e.
<b>Fortalezas</b> a. capacitaciones constantes en cada proceso b. ambiente laboral unico en latinoamerica c. feedbacks mensuales d. Apoyo con tiempos laborales e. f. g.	<b>ESTRATEGIAS F-A</b> 1 se busca brindar el mejor ambiente laboral por medio de brindar los diferentes procesos. El cual consta de diferentes áreas de análisis e intervención 2 se busca incentivar a el colaborador por medio de beneficios sociales y económicos, en los cuales consta de pilares de la salud, alimentación y recreación 3 se busca brindar el bienestar de los colaboradores a través de actividades como espacios de pausas activas o interacción de masajes 4 se compone de un equipo de trabajo especializado, que busca mantener y mejorar el recurso humano como pilar principal de MELI	<b>ESTRATEGIAS F-O</b> 1 se busca trabajar y formar a futuros profesionales en carreras empresariales, los cuales cumplan con un nivel de análisis y solución de posibles puntos de conflicto 2 trabajaremos con personas menores de 28 años, los cuales quieren vivir su primera experiencia laboral en la mejor empresa para trabajar de Colombia 3 se busca analizar posibles ingresos de profesionales en otras carreras profesionales, en las cuales se puedan encontrar fortalezas en el área o campo especializado 4 se busca generar el crecimiento personal y laboral para personas profesionales, pero analizando los factores demográficos como fortaleza de manejo de procesos
<b>Debilidades</b> manejo de promociones internas a. reconocimientos de cargos de manera vertical b. comunicación acertiva entre cargos verticales c. g.	<b>ESTRATEGIAS D-A</b> 1 se busca establecer nuevas vacantes y promociones por medio de generar tercerización de labores y procesos 2 trabajar en el fortalecimiento de capacitación y certificación de los colaboradores, brindando espacios de desarrollo de experiencias laborales 3 generar campañas de comunicación acertiva en las cuales se componen los valores corporativos 4 presentar proyectos de mejoras desde cada área y cargo presentado, en los que se busca generar un feedback constructivo y que plantee mejora continua	<b>ESTRATEGIAS D-O</b> 1 se busca cuidar el presupuesto en el área de reclutamiento, presentando la oportunidad de amigo referido, el cual debe cumplir con el cubrimiento del perfil laboral de MELI 2 construir grupos corporativos en los que se maneje un proceso en especial, dando reconocimiento interno a los TITANES DE PROCESOS 3 se busca estructurar un tiempo de feedback mensual con una duración aproximada de 40 min, en el que se dialogue cada punto de vista y necesidad personal. 4 manejo de apadrinamiento laboral, en el que se reconozcan un número de líderes y estos brinden apoyo a los nuevos colaboradores

## anexos E Fuerzas Porter Mercado Libre

3.2.5 Fuerzas de Porter				
Amenaza Nuevas entrantes:	Poder de negociación compradores	Poder de Negociación de proveedores	Amenaza Productos sustitutos	Rivalidad entre competidores existentes
1 inflacion presentada en argentina	1 se brinda el servicio de proteccion de su dinero por medio del sistema de negocio de mercado pago	1 acuerdos con las politicas y reglas de la plataforma	1 ventas presenciales, sin procesos financieros	1 posicionamiento en mercado europeo y americano
2 bajas en la bolsa de valores	2 se brinda el servicio de envios con lo cual se asegura su mercancia	2 presentacion de servicios de envios a un bajo costo	2 comunicación directa entre comprador y proveedores, sin generar una verificación de seguridad	2 capacidad de generar cobertura en diferentes espacios
3 paros de empresa de transporte	3 se brinda la cobertura dado a las politicas del consumidor	3 monitoreo constante de las transacciones realizadas para brindar seguridad a las operaciones	3 manejo de una sola App	3 manejo de otras actividades informaticas
4 caidas en el sistema operativo de IOS	4 se tiene en cuenta la evidencia del comprador para generar cualquier tipo de cobertura	4 acuerdos en beneficios de coberturas internacionales	4	4 posee con personal capacitado en el manejo de dos idiomas

## anexos F Cuartiles por representante



anexos G Cuartil por mes



### Performance

#EjecutamosConExcelencia

Rep ^	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
aaramirez	-	-	-	Q3	Q3	Q2	Q2	Q4	Q2
aardila	Q4	Q3	Q4	Q4	Q3	Q3	Q3	Q4	Q4
acastaneda	-	Q2	Q1	Q2	Q2	Q1	Q3	Q2	Q2
altorres	Q1	Q1	Q3	Q1	Q1	Q1	Q2	Q3	Q1
anamiranda	-	Q1	Q1	Q1	Q1	Q2	Q1	Q1	Q1
andhernandez	Q2	Q2	Q2	Q3	Q2	Q2	Q1	Q2	Q2
angmartinez	Q2	Q3	Q4	Q4	Q1	Q3	Q4	Q3	Q3

- **SemiSenior:** Rep solo podrá estar en Q4 una vez o dos en Q3 en los últimos 6 meses para cumplir performance de métricas.  
 - **Senior:** Rep solo podrá estar en Q4 una vez o dos en Q3 en los últimos 9 meses para cumplir performance de métricas.

\* Performance de métricas es una de las variables para cambio de seniority junto con Principios culturales.



### Bono

#EjecutamosConExcelencia

REP	Bono	Cuartil b...
kaperez	74,25 %	Q1
ccaro	74,25 %	Q1
acastaneda	74,25 %	Q1
mcastane...	59,40 %	Q1
vfuentes	47,52 %	Q1
josierra	47,52 %	Q1
lchaves	47,52 %	Q1
altorres	47,52 %	Q1

- **QP:** Cuartil final respecto a QN, QP y QT (Performance)  
**Multi:** % respecto al cual se calcula el bono del rep (salario base \* % Multi = Bono rep)

\*Puede estar sujeto a cambios por variación en Q de TDI.

anexos H resultados por métrica



### Cuartiles

#CompetimosEnEquipoParaGanar



### NPS

#CreamosValorParaNuestrosUsuarios

REP	#...	D	N	P	QN	NPS ^
vfuentes	32	2	5	25	Q1	71,88 %
jumartinez	40	2	8	30	Q1	70 %
brcardenas	32	4	2	26	Q1	68,75 %
krulz	38	5	4	29	Q1	63,16 %
denciso	27	3	4	20	Q1	62,96 %
edpinto	27	4	2	21	Q1	62,96 %
jhilarion	50	5	9	36	Q1	62 %
lchaves	31	4	4	23	Q1	61,29 %
altorres	50	6	8	36	Q1	60 %
ccaro	66	9	9	48	Q1	59,09 %
acastane...	79	10	13	56	Q1	58,23 %
iriano	28	3	6	19	Q1	57,14 %
josierra	60	8	10	42	Q1	56,67 %
kaperez	88	12	15	61	Q1	55,68 %



### Productividad

#DamosElMaximoNosDivertimos

REP	QP	Produ ^
diegfernande	Q1	23,05
josrodriguez	Q1	22,74
ccaro	Q1	22,55
dguzman	Q1	21,9
anamiranda	Q1	20,85
saramos	Q1	20,68
dangarzon	Q1	19,14
lcardona	Q1	18,57
kaperez	Q1	18,02
edpinto	Q1	17,75
ebernatte	Q1	17,6
acastaneda	Q1	17,27
mcastaneda	Q1	17,11
bquerrero	Q1	16,56



### TDI

#EjecutamosConExcelencia

REP	TD	DI	TDI ^
ccaro	1	0	0 %
angmartinez	2	0	0 %
dmazutier	1	0	0 %
anherrera	5	0	0 %
anamiranda	3	0	0 %
lnieto	6	0	0 %
josierra	7	0	0 %
aardila	4	0	0 %
cyanet	8	0	0 %
sriveros	4	0	0 %
yuhernandez	3	0	0 %
dguzman	1	0	0 %
scastellanos	8	0	0 %
ybermudez	12	0	0 %

Let's filter! → REP reduce un valor