

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO EN CALIDAD DE ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN USUARIA

Módulo 4: Herramientas y Recursos para la Calidad en la Atención

Prof. Martin Cook R.
mcook@fen.uchile.cl

Adaptandose al E-Learning

- Por favor todos silenciar el micrófono. Pueden solicitar la palabra a través del chat o levantando la mano. Cuando el profesor, les de la palabra activan su micrófono para participar.
- Tengan su cámara encendida durante la clase, sólo si tienes problemas con Internet, esta permitido apagarla.
- Por favor registrarse en la plataforma con su nombre y apellido para efectos de la toma de asistencia.
- Los Slides de esta clase se encuentran cargados en la plataforma docente.
- La clase será grabada.



Métricas de Gestión



La Importancia de Medir

- “Lo que se mide, se administra”, Peter F. Drucker
- Si no se mide, no es factible de administrar ni fijar metas ni alcanzar resultados.
- Los “KPIs” o indicadores son reflejo de los comportamientos de las personas.
- A través de los indicadores, podemos generar cambios en las personas para alcanzar nuestras metas y las de la organización.



La Importancia de Medir

- Los indicadores ayudan a responder las siguientes preguntas:
 - ¿Lo estoy haciendo bien?
 - Contra mis metas, las metas de mi compañía, contra mis competidores, etc.
 - ¿Es posible hacerlo mejor?
 - ¿Qué cambios son necesarios para hacerlo mejor de lo que se está haciendo?
 - ¿Cuales son las inversiones necesarias para apoyar los cambios necesarios?



La Importancia de Medir

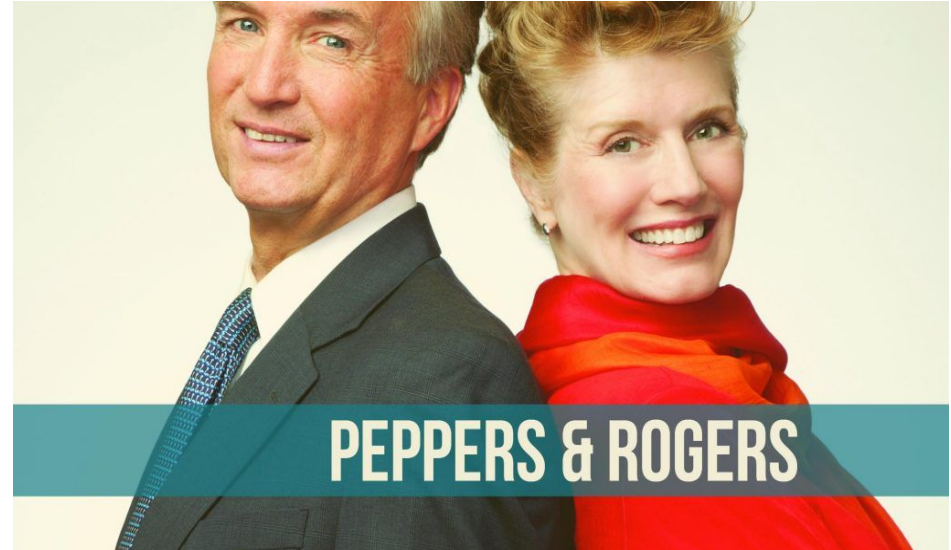
- Los indicadores de gestión son claves para:
 - Toma de Decisiones
 - Corto Plazo (Táctica), Largo Plazo (Estrategia)
 - Catalizador para la Innovación



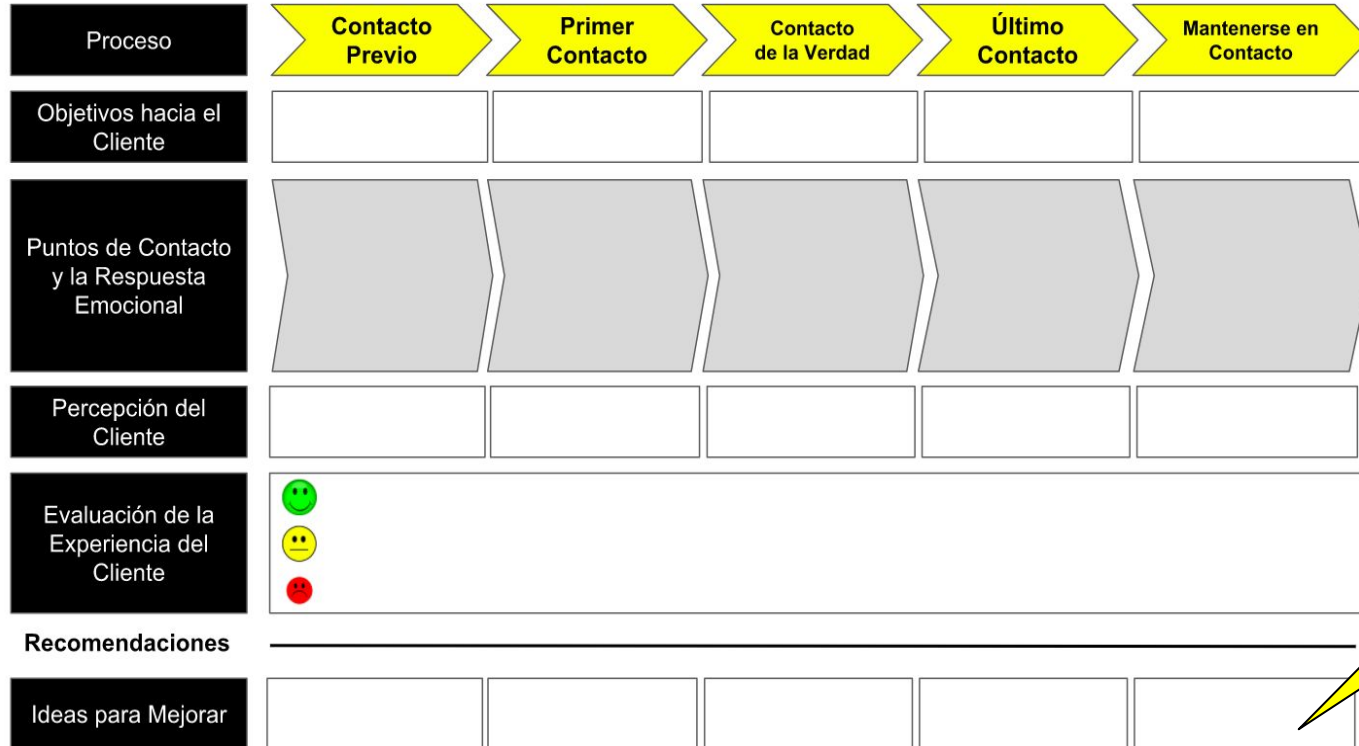
Definición de Experiencia del Usuario

“La experiencia de usuarios es la totalidad de las interacciones individuales del usuario con una marca a lo largo del tiempo.”

- Don Peppers (Peppers & Rogers)



Mapa de Experiencia de Usuarios



Ideas para Mejorar, se registran las brechas sobre los objetivos hacia usuario, su percepción de la experiencia (cualitativa) y las métricas (cuantitativas). Esto permite realizar la innovación y mejora continua sobre la experiencia.

Tipos de Indicadores

- Indicadores Absolutos:
 - Es un valor en sí mismo que no está relacionado con otro.
 - Ejemplo: Volumen de Venta \Rightarrow USD 100.000 diarios
- Indicadores Relativos:
 - Están contruidos vinculando otros indicadores de gestión
 - Ejemplo: Tasa de Cierre \Rightarrow 33% de la vistas al punto de venta
 - Otro Ejemplo: Margen de Venta \Rightarrow 5% de la venta
- Un buen sistema de control de gestión combina indicadores absolutos y relativos.

¿Cómo medimos el resultado?

- A partir del tipo de venta, la etapa del proceso de venta lo fundamental es registrar el dato correcto. El que mejor representa el éxito del proceso.
- Por ejemplo:
 - Proceso Transaccional, etapa consideración inicial ⇒ Top of Mind Marca
 - Proceso de Membresía, etapa decisión de compra ⇒ Tasa de Cierre
 - Etapa de Experiencia Post Compra ⇒ Satisfacción Call Center
 - Membresía, Experiencia Post Compra ⇒ Valor del Cliente
- El valor de la medición está en registrar la fuente de indicador:
 - Geografía: Puntos distintos dentro del canal de distribución
 - Por Producto
 - Por Vendedor
- Este es el punto de partida para los procesos de mejora continua e innovación.

Productividad y Mejora Continua



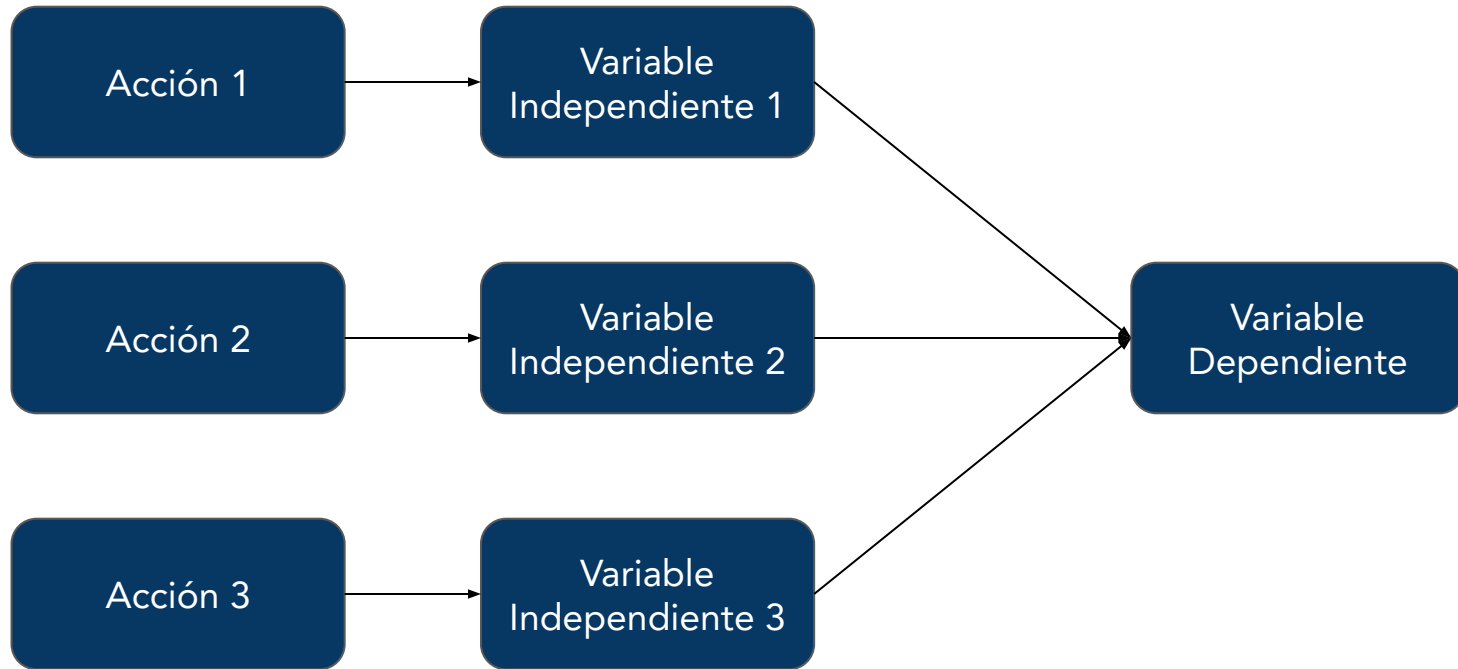
¿Qué es la Productividad?

- Productividad
 - Calidad de ser productivo (Que arroja un resultado favorable de valor entre precios y costes).
 - Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc.
 - Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

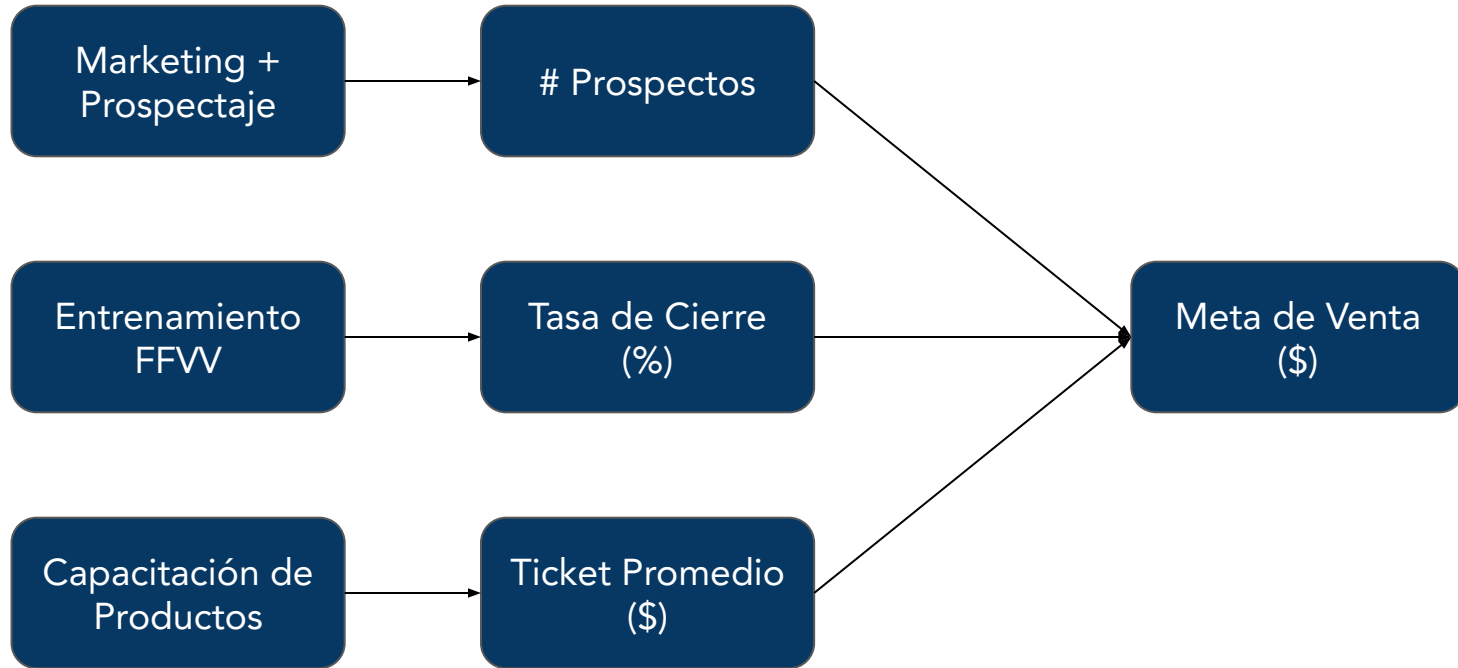


Fuente: Real Academia de la Lengua, www.rae.es

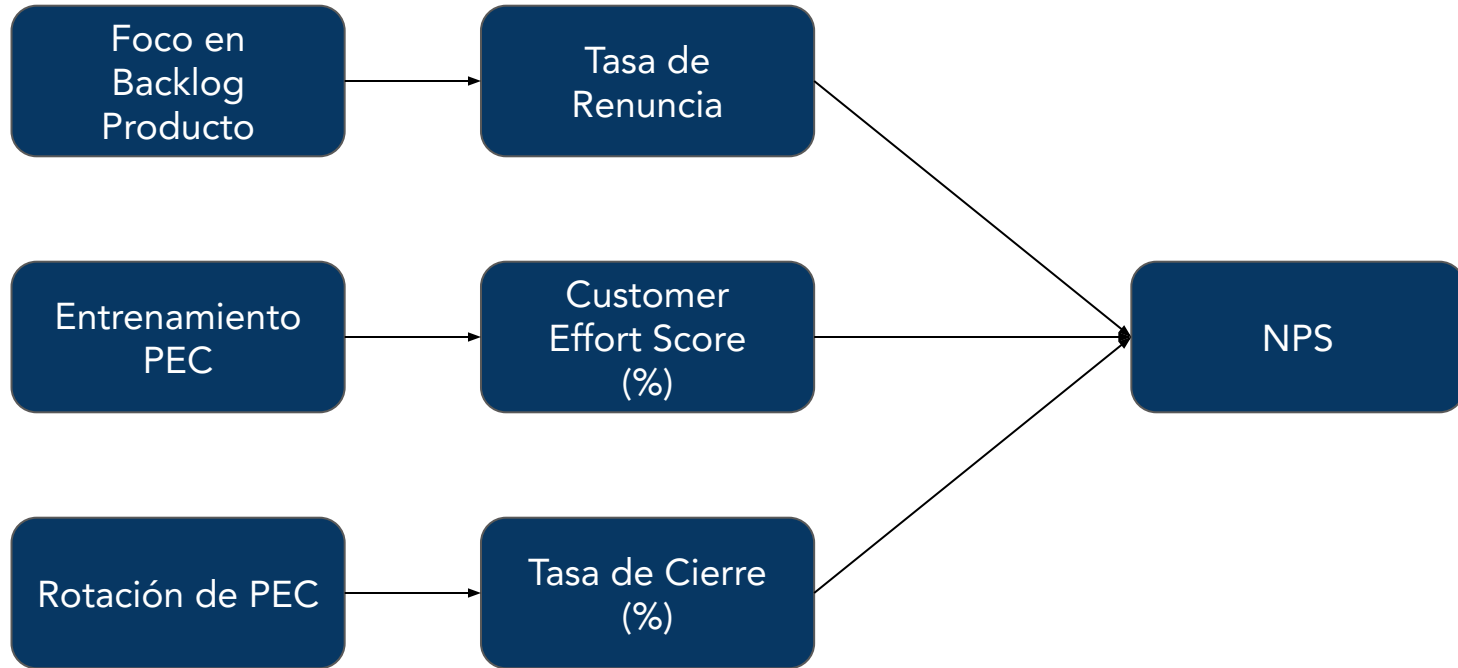
Causa vs Efecto



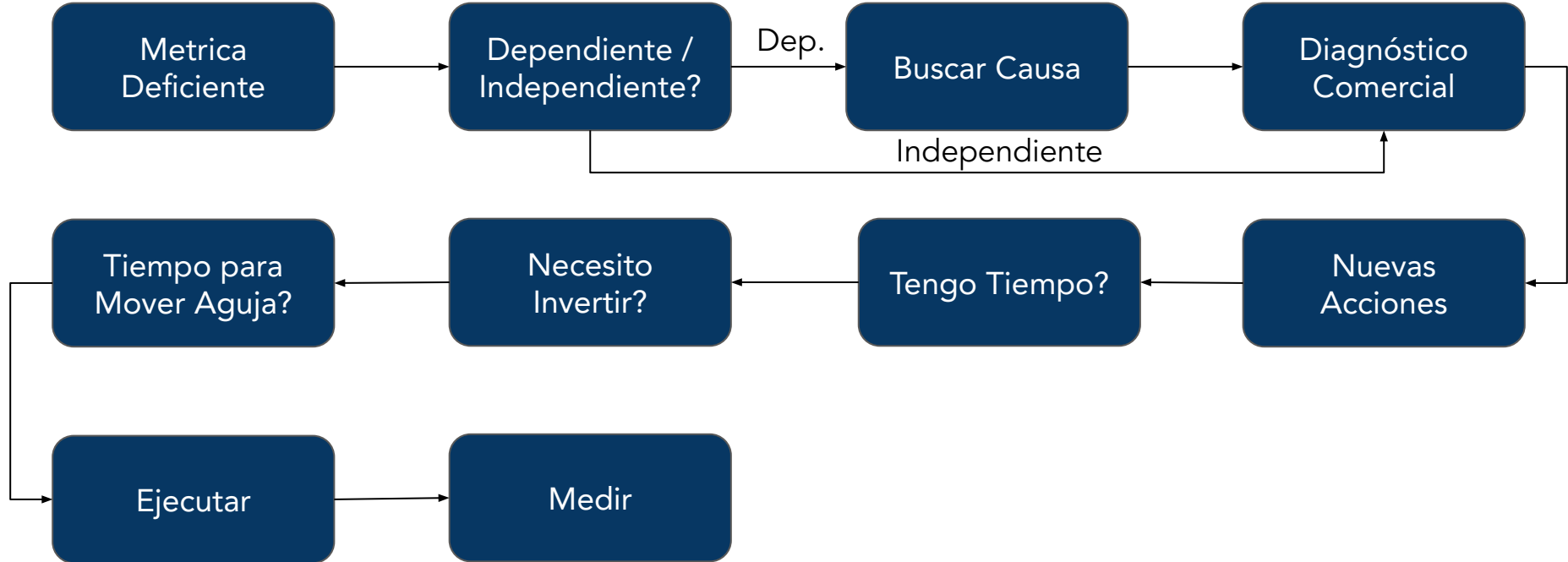
Causa vs Efecto



Causa vs Efecto

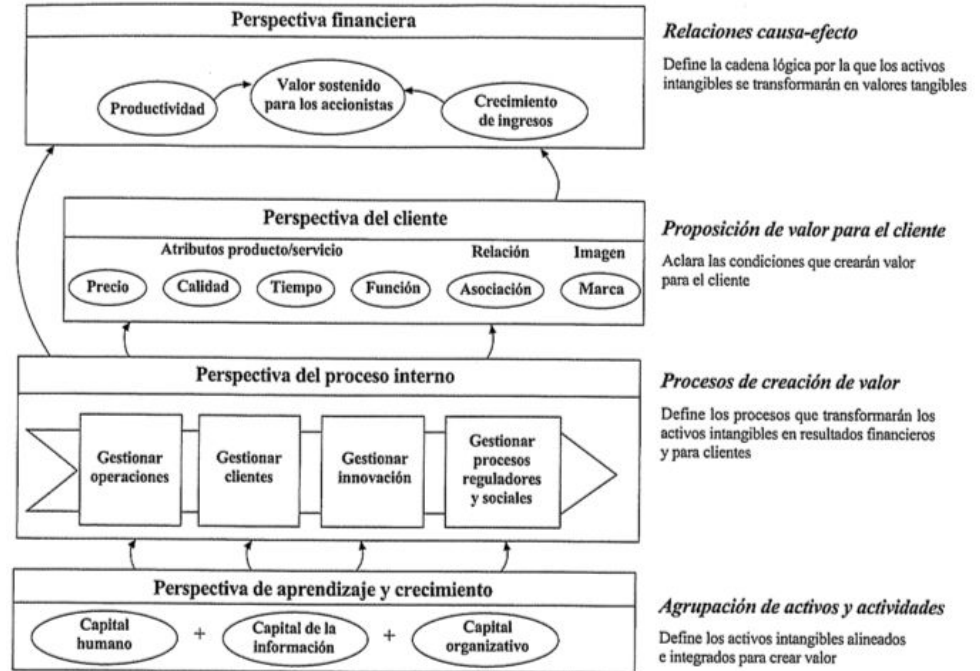


Proceso de Gestión de la Productividad



Mapas Estratégicos (Kaplan - Norton)

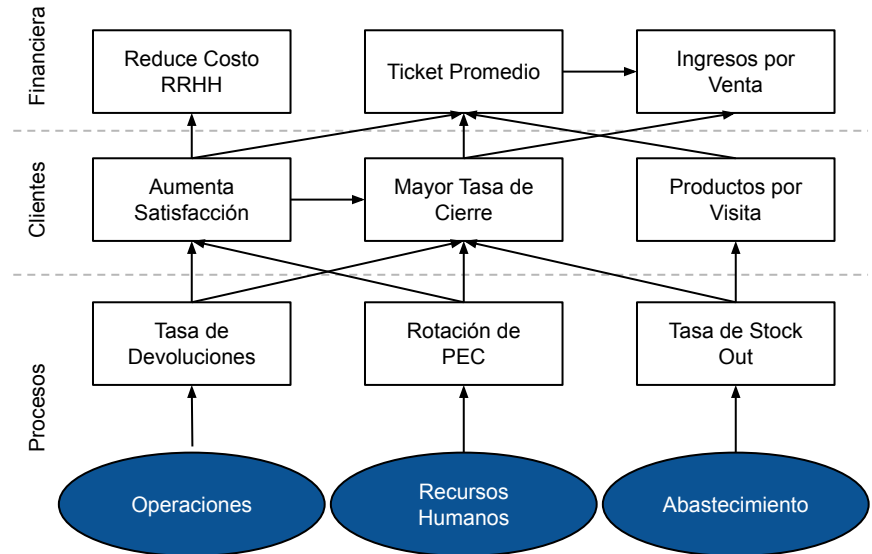
1. El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las 4 perspectivas de un cuadro de mando integral.
2. Ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas Cliente, Procesos, Humano y Financiera.
3. Identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la empresa para obtener resultados excepcionales en los principales procesos internos.



Mapas Estratégicos (Kaplan - Norton)

- La estrategia, en su mayoría, son la combinación vertical de distintos procesos.
 - Perspectiva de los Procesos
 - Perspectiva de los Clientes
 - Perspectiva Financiera
- Objetivos del Mapa Estratégico:
 - Conectar los procesos con la propuesta de valor de la compañía.
 - Relacionar procesos con resultados financieros.
 - Definir los indicadores de gestión para cada estrategia.

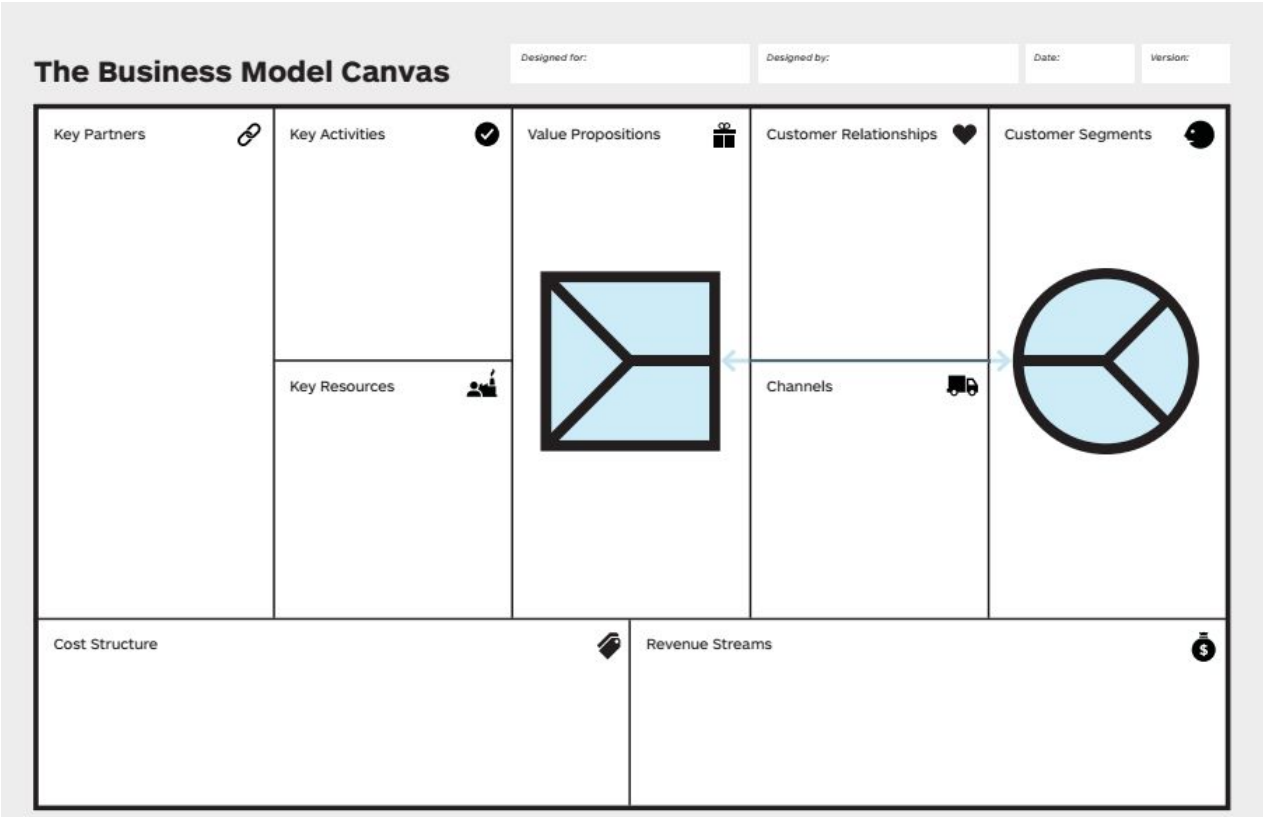
Ejemplo Simple (Retail Transaccional)



Desde la Estrategia al Cuadro de Mando

Mapa estratégico		Cuadro de mando integral		Plan de acción	
Proceso: Gestión de operaciones Tema: Cambio en tierra	Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
<p><i>Perspectiva financiera</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Rentabilidad · Aumentar ingresos · Menos aviones 	<ul style="list-style-type: none"> · Valor de mercado · Ingresos por asiento · Coste alquiler aviones 	<ul style="list-style-type: none"> · 30% CAGR · 20% CAGR · 5% CAGR 		
<p><i>Perspectiva del cliente</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Atraer y retener más clientes · Servicio puntual · Los precios más bajos 	<ul style="list-style-type: none"> · Calificación de la FAA por llegadas en hora · Clasificación dada por los clientes · Número de pasajeros que repiten · Número de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> · Nº 1 · Nº 1 · 70% · Aumentar un 12% anual 	<ul style="list-style-type: none"> · Calidad · Gestión de calidad · Programa fidelidad clientes · Implementar sistema CRM (customer relationship management) 	<ul style="list-style-type: none"> · \$XXX · \$XXX · \$XXX
<p><i>Perspectiva interna</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Rápido cambio en tierra 	<ul style="list-style-type: none"> · Tiempo en tierra · Puntualidad de salidas 	<ul style="list-style-type: none"> · 30 minutos · 90% 	<ul style="list-style-type: none"> · Optimización de ciclos 	<ul style="list-style-type: none"> · \$XXX
<p><i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Desarrollar las habilidades necesarias · Desarrollar el sistema de apoyo · Personal de tierra alineado con la estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> · Disponibilidad trabajo estratégico · Disponibilidad sistema de información · Conciencia estratégica · % personal de tierra accionista 	<ul style="list-style-type: none"> · Año 1 – 70% · Año 3 – 90% · Año 5 – 100% · 100% · 100% · 100% 	<ul style="list-style-type: none"> · Formación personal de tierra · Introducción sistema programación tripulación · Programa de comunicaciones · Propiedad de acciones de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> · \$XXX · \$XXX · \$XXX · \$XXX
				Presupuesto total	· \$XXX

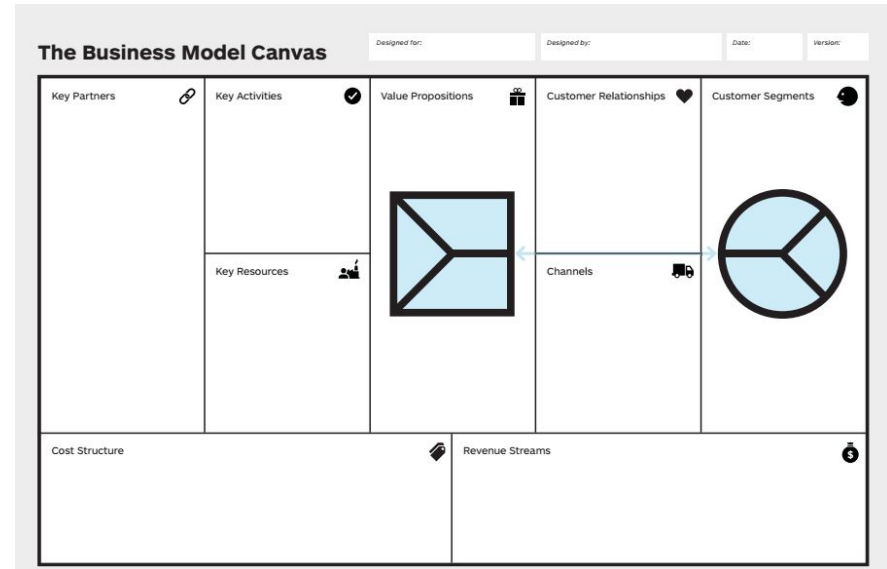
Diseño de la Propuesta de Valor



Fuente: Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith
Value Proposition Design

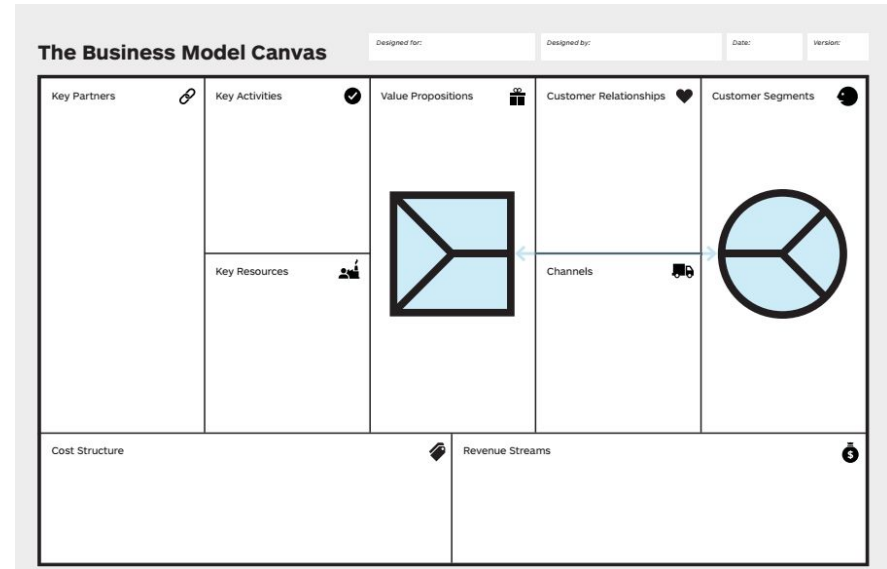
Construcción del Producto o Servicio

- **Canales:** Cómo llega el producto o servicio al cliente para entregarle el valor propuesto.
- **Relaciones con el Cliente:** La forma en que la empresa construye su relación con el cliente para atraerlo, retenerlo y aumentar ventas.



Construcción del Producto o Servicio

- **Recursos Claves:** Describe los activos más importantes (Físicos, Intelectuales, Humanos, Financieros) para desarrollar el Producto.
- **Actividades Claves:** Aquellas cosas que la empresa debe hacer (producción, resolver problemas, plataforma/red) para que la propuesta de valor funcione.
- **Alianzas Claves:** Es la red de proveedores y partners necesarios. Pueden ser no competidores, competidores, joint ventures o acuerdos de proveedores estratégicos.



Cadena de Valor (Porter)



Fuente: Michael Porter, Competitive Advantage, 1985

Bibliotecas de Métricas



Métricas de Analítica Digital

Impresiones = # de veces que un aviso aparece en un medio digital

Clicks = # de veces que un usuario hace click en el aviso impreso

Métricas de Analítica Digital

$$\begin{array}{l} \text{CTR} \\ \text{Click Thru Ratio} \end{array} = \frac{\# \text{ de clicks}}{\# \text{ de impresiones}}$$

$$\begin{array}{l} \text{CPC} \\ \text{Costo por Click} \end{array} = \frac{\text{Costo Total de Campaña}}{\# \text{ de clicks}}$$

Métricas de Analítica Digital

Sesiones = # de usuarios que visitan una determinada página web

Usuarios Únicos = # de Usuarios que visitan una determinada página web - # de sesiones que corresponden a un mismo usuario

Métricas de Analítica Digital

Páginas = # de páginas visitadas
durante las sesiones dentro
del sitio web.

Páginas por
Sesión = $\frac{\text{\# de páginas}}{\text{\# de sesiones}}$

Métricas de Analítica Digital

$$\text{Duración Promedio de la Sesión} = \frac{\text{Tiempo Total en el Sitio}}{\# \text{ de sesiones}}$$

$$\text{Bounce Rate (Tasa de Rebote)} = \frac{\# \text{ sesiones de una página donde no hay interacción}}{\# \text{ total de sesiones}}$$

Métricas de Analítica Digital

$$\text{Tasa de Conversión (TCR)} = \frac{\text{\# usuarios que realizan una compra o agendan una cita}}{\text{\# total de usuarios}}$$

$$\text{Take Rate} = \text{Click Thru Ratio (CTR)} \times \text{Tasa de Conversión (TCR)}$$

Herramientas de Trabajo



Google Search Console



PLANIFICADOR DE PALABRAS CLAVE

Elige las palabras clave correctas

Si usas las palabras clave adecuadas, llegarás con tu anuncio a los clientes correctos. El Planificador de palabras clave de Google Ads puede ayudarte.

[Ingresa al Planificador de palabras clave](#)

Toma de Decisión Digital

Tasa de Conversión (TCV)	Alta	Clientes compran cuando hacen click; considerar mejoras en la campaña para aumentar CTR.	Campañas que tienen buen desempeño, no es necesario hacer cambios.
	Baja	Campaña necesita ajustes tanto por el lado del medio como por la página web; considerar reducir inversión en estas campañas.	Clientes hace click en el aviso pero no compran; considerar hacer mejoras en la página web (landing).
		Bajo	Alto
Click Thru Ratio (CTR)			

Toma de Decisión Digital

Costo por Click Promedio (CPC)	Alto	Medios de alto costo no están logrando ventas; considerar eliminar estos medios.	Medios de alto costo que están logrando ventas; identificar actividades de alto ROA para realizarlas en estos medios.
	Bajo	Medios que tienen baja probabilidad de lograr ventas; hay que usar la matriz TCV / CTR para optimizar campañas.	Medios que están logrando ventas y son de bajo costo; considerar aumentar la inversión en estos medios.
		Bajo	Alto
Take Rate (CTR x TCV)			

Métricas (KPIs) de una Sucursal

- Costo Total por M² Instalado
- Venta por M²
- Tráfico de la Tienda
- Tasa de Cierre = Ventas / Trafico
- Ticket Promedio por Cliente



Métricas (KPIs) de una Sucursal

- Ventas por Vendedor
- Productos por Venta (Basket Size)
- Retención de Clientes
 - $(\text{Total de Clientes Mes Actual} - \text{Clientes Nuevos}) / \text{Clientes Mes Anterior}$
- Satisfacción de Clientes
 - % Clientes que dan nota 6/7 (Satisfacción) o 9/10 (NPS)



Métricas de un Canal Telefónico

- Recorrido de Clientes

Total de Clientes Recorridos por Discador

- % Base Recorrida

Total de Clientes Recorridos / Base Total

- Recorrido Diario

Total de Clientes Recorridos / Días de Campaña

- Días de Campaña

Base Total / Recorrido Diario



Métricas de un Canal Telefónico

- Contactabilidad (%)

$\text{Clientes Contactados} / \text{Total de Clientes Recorridos}$

- Productividad del Ejecutivo

$\text{Clientes Contactados (Ejecutivo X)} / \text{Días de Campaña}$

- Tasa de Cierre (por Campaña o Ejecutivo)

$\text{Ventas} / \text{Clientes Contactados}$

- Rentabilidad por Posición

$[\text{Venta Mensual (Ejecutivo X)} / \text{Costo de la Posición}] - 1$



Métricas de un Canal Telefónico

- Rentabilidad por Campaña

$\frac{\text{Venta de la Campaña}}{\text{Costo Total de la Campaña}} - 1$

- Encuesta Satisfacción Post Atención (Ejecutivo)

$\% \text{ Clientes que dan nota } 6/7 \text{ (Satisfacción) o } 9/10 \text{ (NPS)}$



Tasa de Renuncia (Churn)

Número de clientes que dejan de comprar el producto o servicio / total de clientes

- Plazo de Medición, generalmente 30 días, 90 días o 12 meses
- Ejemplo
 - El mes pasado 10.000 clientes de entel abandonaron la compañía. $\text{Churn} = 10.000 / 8.000.000 \Rightarrow 0,125\%$
- ¿Para qué sirve?
 - Efectividad de la Propuesta de Valor del producto o servicio
 - Consistencia de la Propuesta de Valor con la Experiencia Post Compra
 - Efectividad de la oferta de nuestros competidores

Satisfacción del Cliente

Midiendo la satisfacción de clientes

No basta alcanzar altos niveles de satisfacción de clientes sino que es importante superar a nuestros competidores en este aspecto

Herramientas:

- Sistemas de Quejas y sugerencias
- Encuestas de Satisfacción de clientes (sugiero NPS)
- Cliente incógnito
- Análisis de clientes perdidos
- Investigaciones independientes

Satisfacción del Cliente

Satisfacción de Clientes = Porcentaje de Clientes que indican un Grado de Satisfacción con Nota 6 o 7

- ¿Qué tan satisfecho está usted con [Nombre de la Empresa]? utilizando una escala de notas desde 1 hasta 7, donde 7 equivale a Muy Satisfecho y 1 Muy Insatisfecho.
- Esta métrica busca determinar qué tan satisfecho quedaron los clientes y potenciales clientes con la experiencia que vivieron con la empresa.

Fuente: Data Driven Marketing, The One Number You Need to Grow (HBR)

Customer Effort Score

Customer Effort Score = Porcentaje de Clientes que responden a un Grado de Esfuerzo con Nota 6 o 7

- ¿Cuánto esfuerzo tuvo que invertir para relacionarse con [Nombre de la Empresa] y resolver su requerimiento? Utilizando una escala de 1 a 7, donde 7 corresponde a "Fue muy Fácil y 1 corresponde a "Fue muy Complejo"
- Esta métrica busca determinar el grado de fricción asociado a la experiencia de clientes vivida en el relacionamiento con la empresa.

Fuente: Data Driven Marketing, The One Number You Need to Grow (HBR)

Net Promoter Score (NPS)

NPS = Porcentaje de Clientes que responden con Nota 9 o 10 - Porcentaje de Clientes que responden con Nota entre 0 y 6

- ¿Qué tan dispuesto está usted a recomendar este producto o servicio a un familiar o compañero de trabajo? Utilizando una escala de 0 a 10, donde 10 equivale a "Totalmente Dispuesto a Recomendar" y 0 equivale a No Dispuesto a Recomendar.
- Este indicador busca medir aquellos clientes que alcanzan la lealtad hacia la empresa y con alta probabilidad han ingresado al ciclo de lealtad.

Fuente: Data Driven Marketing, The One Number You Need to Grow (HBR)

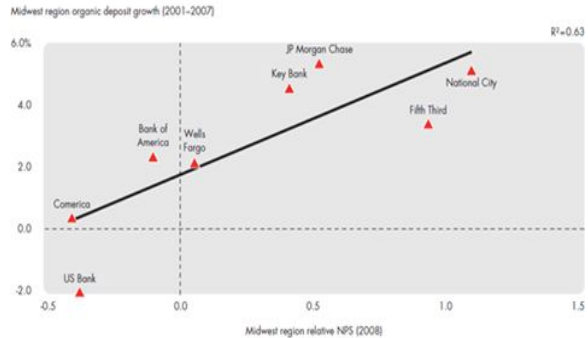
Net Promoter Score (NPS)



Fuente: Data Driven Marketing, The One Number You Need to Grow (HBR)

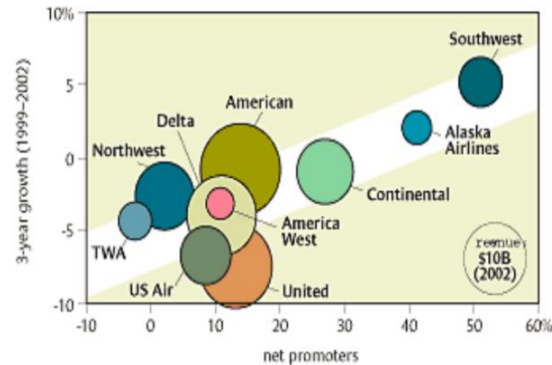
Net Promoter Score (NPS)

Figure 2: NPS correlates with organic deposit growth in the midwestern region of the US

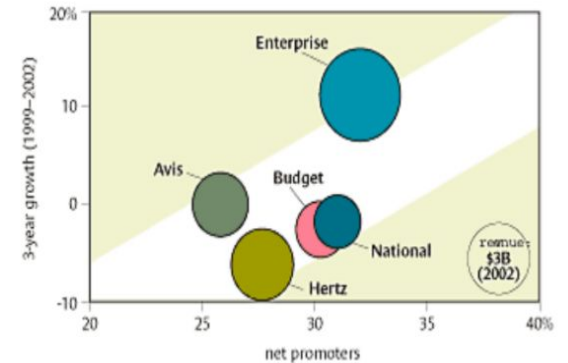


Sources: Bain Financial Services NPS Survey 2008, SNI database

Airlines

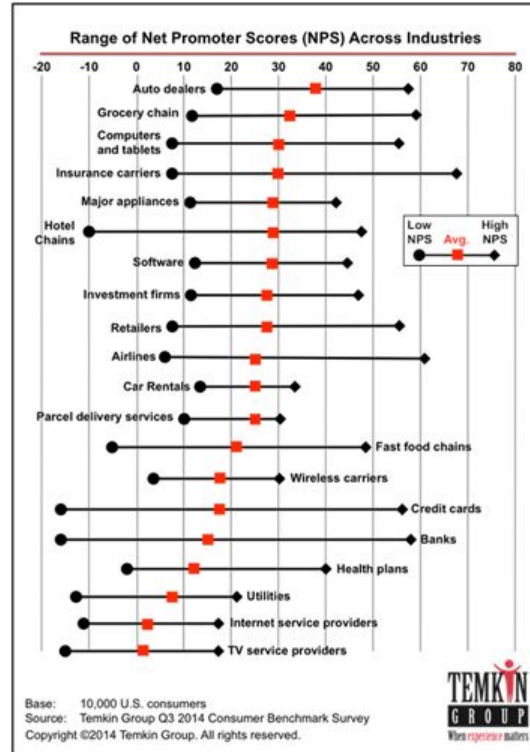


Car Rentals



Fuente: Data Driven Marketing, The One Number You Need to Grow (HBR)

Net Promoter Score (NPS)



Aplicando un Mindset de Innovación Permanente



Mindset de Innovación



¿Qué es la Innovación?

¿Qué es Innovación?

- La introducción de algo nuevo
- Una nueva idea, método o dispositivo
- Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.
- Es clave el modelo de negocio ya que la innovación debe ser sustentable.



Fuente: Merriam-Webster Dictionary, Real Academia Española

¿Qué es la Innovación?

Innovación de Procesos

- ¿Existe una forma mejor de hacer esto? (Frustración)
- ¿En que es débil el líder de mercado? (Vulnerabilidad)

Innovación de Producto/Servicio

- Dado que es posible. ¿Por qué no lo hacemos nosotros? (Visionarios)

Innovación Estratégica

- ¿Qué interesante? (Experimentar)
- ¿Entonces, esto? (Detectar una tendencia)

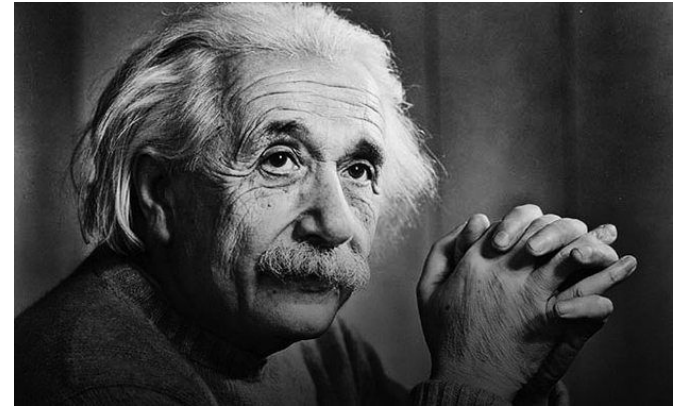


Fuente: Guy Kawasaki, The Art of the Start

¿Qué es la Innovación?

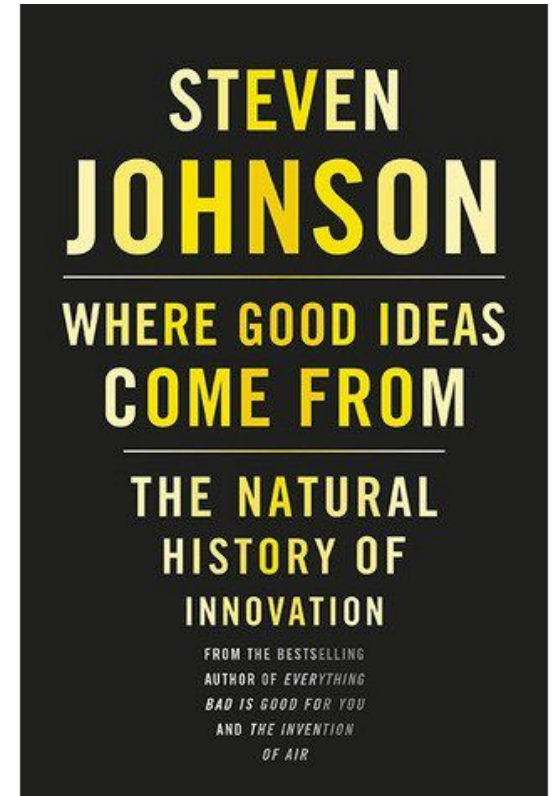
La definición de locura es hacer lo mismo una y otra vez, esperando resultados diferentes.

- Albert Einstein



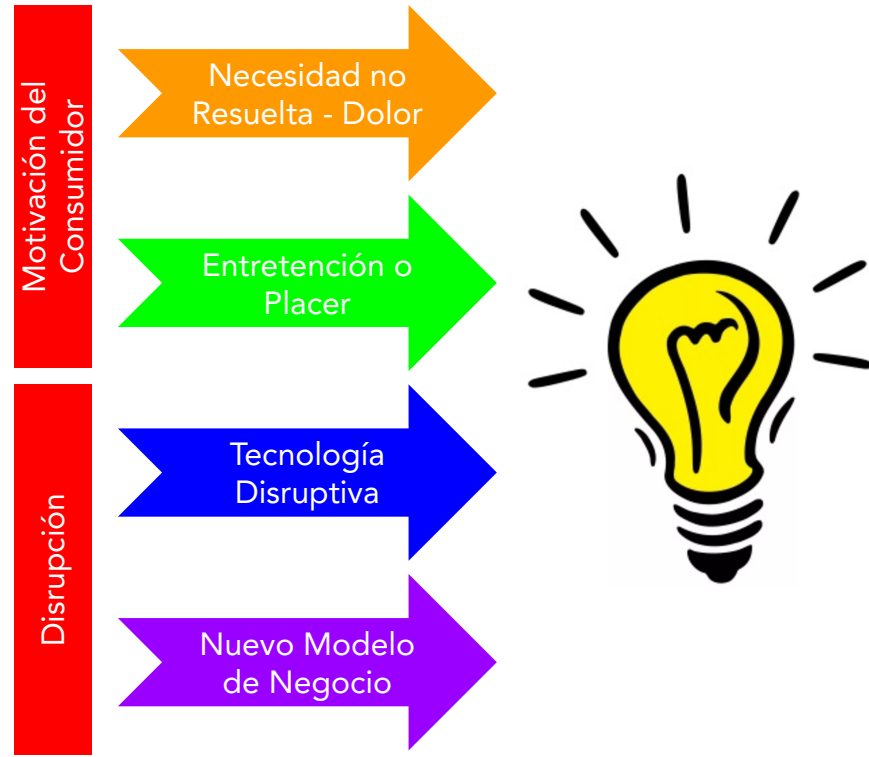
Proceso Generación de Ideas

- La innovación generalmente aparece dentro del reino de lo adyacente y posible.
- Las ideas generalmente evolucionan lentamente más que ser disrupciones que aparecen de la noche a la mañana.
- La plataformas son trampolines para la innovación.
- La innovación se potencia con las grandes redes y la colaboración.
- Grandes innovaciones nacen en ambientes que están parcialmente contaminados por el error.
- Innovación se nutre reinventando y reutilizando lo viejo.



Proceso Generación de Ideas

- La Innovación se gatilla desde la observación del entorno y hacer las preguntas correctas.
- Existen dos dimensiones para agrupar estas ideas de Innovación:
 - Desde la motivación del consumidor:
 - Necesidades no resueltas
 - Oportunidades de Entretenimiento
 - Desde la disrupción a lo existente:
 - Tecnología Disruptiva
 - Nuevo Modelo de Negocio

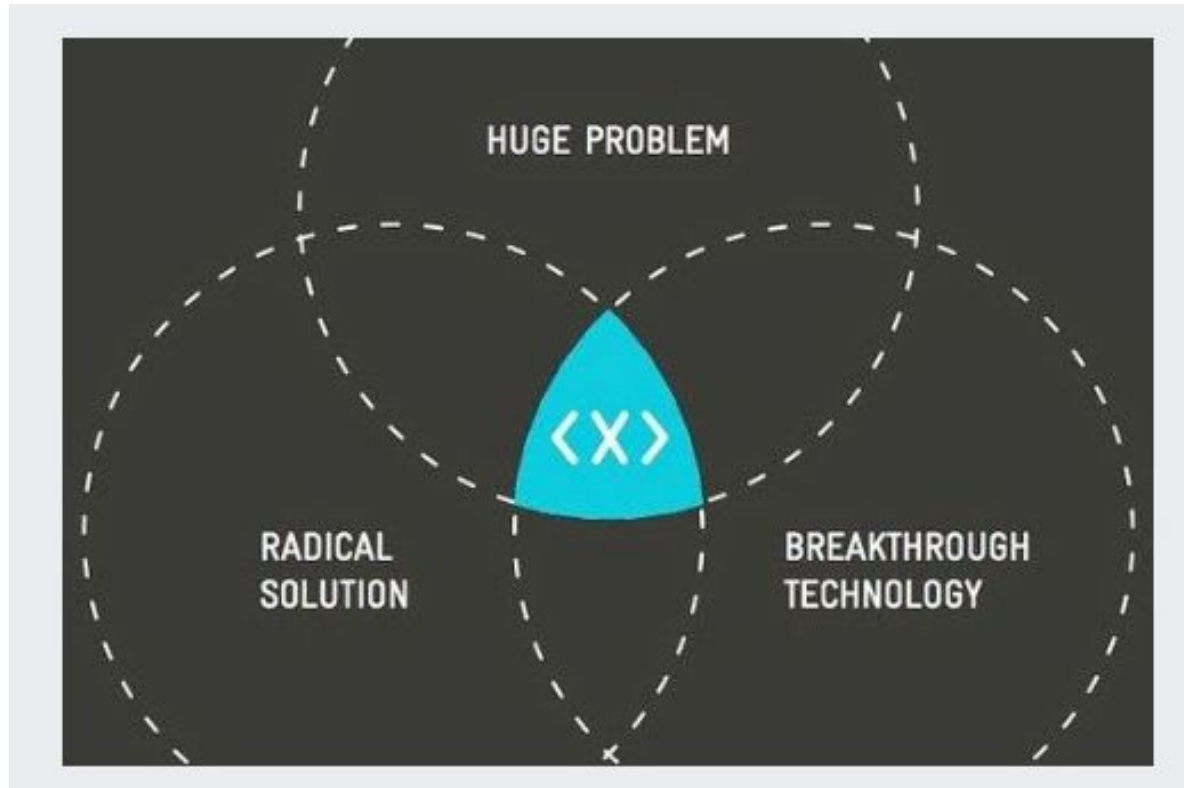


David Skok, Venture Capital en Matrix Partners. Inversionista en HubSpot, JBoss, ApplQ, Tabblo, Netezza, Diligent Technologies, CloudSwitch, TribeHR, GrabCAD, OpenSpan and Enservio.

El Mensaje de Texto (2000)



En Resumen



Fuente: Google X

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO EN CALIDAD DE ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN USUARIA

Módulo 4: Herramientas y Recursos para la Calidad en la Atención

Prof. Martin Cook R.
mcook@fen.uchile.cl