



CÓMO EVALUAR Y MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE SU EMPRESA: UNA GUÍA DE AYUDA

LUIS ALFREDO FERRER BAUZA Y PABLO RUIZ PALOMINO



Ediciones de la Universidad
de Castilla-La Mancha

CÓMO EVALUAR Y MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE SU EMPRESA: UNA GUÍA DE AYUDA

LUIS ALFREDO FERRER BAUZA Y PABLO RUIZ PALOMINO



Ediciones de la Universidad
de Castilla-La Mancha

© de los textos e imágenes: sus autores.

© de la edición: Universidad de Castilla-La Mancha.

Edita: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha

Colección ATENEA n.º 33.

Diseño de cubierta: Sandra Ramírez-Cárdenas.



UNIÓN DE
EDITORIALES
UNIVERSITARIAS
ESPAÑOLAS

Esta editorial es miembro de la UNE, lo que garantiza la difusión y comercialización de sus publicaciones a nivel nacional e internacional.

ISSN: 2792-4610

I.S.B.N.: 978-84-9044-499-3 (Edición electrónica)

D.O.I.: https://doi.org/10.18239/atenea_2022.33.00

ISNI: 0000000506819532

Composición: Sandra Ramírez-Cárdenas

Hecho en España (U.E.) – Made in Spain (E.U.)



Esta obra se encuentra bajo una licencia internacional Creative Commons CC BY 4.0.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra no incluida en la licencia Creative Commons CC BY 4.0 solo puede ser realizada con la autorización expresa de los titulares, salvo excepción prevista por la ley. Puede Ud. acceder al texto completo de la licencia en este enlace: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

A mi Hijo Isaac, por su entusiasmo y alegría
que me contagian

Luis Alfredo Ferrer Bauza

A mi mujer Rut, por su ayuda adecuada
incondicional además de por su bondad
reflejada durante todos estos años

Pablo Ruiz Palomino

Reconocimientos

Aunque el libro ha sido realizado por nosotros dos, y por tanto, ambos autores nos sentimos corresponsables por el resultado alcanzado, este libro debe su origen y motor al Ingeniero Luis Ferrer Bauza. Entre mis múltiples estancias de investigación, hice una en México, invitado por la Universidad de Sonora (México), un estado ubicado al noroeste de México, haciendo frontera con Arizona-Estados Unidos. Una de mis actividades fue dar una conferencia a un grupo local del club rotario internacional en Hermosillo (Sonora), donde invité a Luis a participar conmigo en dicha conferencia. Allí, me demostró su pasión por la gestión de empresas, así como su pasión por hablar en público y llevar buenos mensajes y de valor sobre esta temática.

Unos años más tarde le invité a dar una conferencia sobre liderazgo humano y servicio en mi clase en el Máster Universitario de Estrategia y Marketing de la Empresa en la Universidad de Castilla-La Mancha en Cuenca (España), donde volvió a mostrar el mismo entusiasmo y calidad que le caracteriza, y en donde ya se podía vislumbrar parte del contenido del que trata la obra que ahora aquí ha visto la luz. Este es un libro que ya tenía en mente Luis desde mi estancia en Hermosillo, Sonora. Durante mi estancia de investigación en la Universidad de Sonora, Luis me mostró ya su interés por escribir un libro sobre servicio al cliente, un tema que le apasiona, así como aquellos sobre gestión de personas. Y su gran entusiasmo, entrega y empuje ha hecho que este libro haya visto finalmente la luz”.

Pablo Ruiz Palomino

Índice

PRÓLOGO	9
INTRODUCCIÓN	10
I. LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE	13
II. PROCESOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO AL CLIENTE	19
III. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO VS ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE	26
IV. MARCOS DE REFERENCIA ¿QUÉ SON?	29
V. LOS PROCESOS	33
VI. RIESGOS EN LOS PROCESOS	36
VII. EVALUACIÓN DE PROCESOS Y DE CONTROLES EN LOS RIESGOS DE LOS PROCESOS	44
VIII. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE	48
IX. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PASO A PASO	53
ANEXOS	65
BIBLIOGRAFÍA	99

Prólogo

El tema que Luis Ferrer Bauza y Pablo Ruiz Palomino introducen en su libro es muy oportuno pues el servicio al cliente es un elemento esencial para la supervivencia y el éxito de la empresa. Diría yo que el servicio al cliente es clave en la cadena de valor de cualquier empresa hoy en día y un signo distintivo ante la alta competitividad que caracteriza al mercado actual.

Después de leer el libro ha llamado mi atención las siguientes tres cosas:

- La claridad de sus postulados y forma de expresarlos.
- Los numerosos ejemplos expuestos que facilitan la comprensión de los conceptos introducidos.
- El énfasis puesto en desgarnar el servicio al cliente en todos y cada uno de sus componentes esenciales.

Así que creo que el libro puede ser de valiosa utilidad para estudiantes, empresarios, profesionales y/o futuros emprendedores, además de cualquier interesado en estos temas. Este libro les servirá a, no sólo descubrir la importancia del servicio al cliente sino, lo que es más importante, a comprender con claridad los pasos necesarios a acometer para desarrollar un proceso de mejora continua del servicio al cliente en sus empresas o proyectos en mente.

He disfrutado mucho la lectura del libro, he aprendido, me ha hecho reflexionar y me ha dejado tema que compartir y tratar con los alumnos en mis clases. Sinceramente espero que usted, lector, también lo disfrute y lo encuentre de aplicación en su esfuerzo y tarea diaria por servir mejor a su cliente.

Pedro Jiménez Estévez

Doctor en Ciencias Económicas
y Empresariales

Profesor Titular
de Organización de Empresas
en la Universidad
de Castilla-La Mancha, España

Introducción

El activo más importante de una empresa son sus clientes.

Sea que esté usted de acuerdo con la frase de arriba o no, no podrá negar que si los clientes no son su activo más importante. No podrá negar que si los clientes no son su activo más importante, sí que está entre los primeros.

En las empresas podemos encontrar dos universos que se entrelazan entre sí.

El universo en donde se encuentran el dueño, el propietario o los socios, así como el comité de dirección y su presidente; ellos buscan beneficios optimizando riesgos y recursos.

El otro universo es el del director o gerente y su personal, quienes se encargan de las operaciones de la empresa.

Se entiende que, en las pymes, en muchas ocasiones el puesto del director o gerente recae en el dueño o el propietario, sin embargo, aún ahí se encuentran los dos universos, solo que es una misma persona con dos camisas.

Llamaremos **gobierno** al universo del dueño, propietario, socios, comité de dirección, presidente, asesores externos y llamaremos **gestión** al universo de las operaciones.

El objetivo del gobierno es crear valor para los socios obteniendo los beneficios esperados, optimizando los riesgos y los recursos con los que la empresa cuenta.

En esta obra nos enfocamos en un aspecto de la empresa que es el servicio al cliente, así que debemos preguntarnos:

¿El servicio al cliente que ofrecemos está de acuerdo a lo esperado por el dueño, propietario o los socios de la empresa?

Quizá hablamos de una pequeña empresa, con un solo dueño, pero la pregunta sigue siendo válida:

El servicio al cliente que mi pequeña empresa ofrece ¿es realmente lo que yo espero que sea?

Y si no tengo una pequeña empresa, si sólo presto mis servicios de forma independiente, sin personal, la pregunta ¿el servicio al cliente es realmente lo que yo espero que sea? ¡Sigue siendo importante!

Otra pregunta que sin duda tiene mucho valor es preguntarse ¿Estoy o estamos dando el servicio que el cliente espera? ¿Con la calidad que espera? y es más...

¿Contamos con principios y políticas que favorezcan el buen servicio al cliente?

¿Nuestros procesos están enfocados en ofrecer un buen servicio al cliente?

En nuestra estructura organizacional ¿consideramos el servicio al cliente?

¿Existe una cultura de servicio al cliente?

¿El personal cuenta con las competencias necesarias y suficientes para brindar un buen servicio al cliente?

¿Hay riesgo de perder ventas porque no se está tomando en cuenta el servicio al cliente?

Si se está considerando el servicio al cliente, ¿se está haciendo en base a buenas prácticas?

¿Se está evaluando que realmente se ofrezca el buen servicio o solo suponemos que sí?

Estas y otras preguntas nos las tenemos que plantear y en esta obra se pretende sembrar la inquietud por buscar las respuestas, para así poder colocar nuestro granito de arena en la construcción, crecimiento y desarrollo de su empresa.

Este libro se estructura de la siguiente forma:

- En el primer capítulo pretendemos poner de manifiesto la importancia del servicio al cliente y la necesidad de que existan procesos en la empresa, procesos relacionados con el servicio al cliente, es decir procesos de servicio al cliente.
- En el capítulo dos entenderemos que el ofrecer un producto nunca va sólo, siempre va acompañado de procesos de servicio, como, por ejemplo, quien vende pizzas y tiene entrega a domicilio.
- En el capítulo tres notaremos la importancia de distinguir entre la estrategia para vender o colocar nuestro producto en el mercado y la estrategia de servicio al cliente.
- En el capítulo cuatro, aprenderemos que existen marcos de referencia, guías, en los que nos podemos apoyar para evaluar y mejorar nuestros procesos que se relacionan con el servicio al cliente.
- En el capítulo cinco, titulado “Los procesos”, entenderemos qué elementos los forman y cuál es el propósito de los procesos.
- En el capítulo seis, nos cuestionaremos si algo puede salir mal en nuestros procesos de servicio al cliente, detectaremos si existen riesgos de que algo salga mal, aprenderemos a manejar estos riesgos, estableciendo controles y finalmente aprenderemos cómo evaluar si nuestros controles para evitar los riesgos están funcionando.
- En el capítulo siete, titulado “evaluación de procesos”, conoceremos conceptos relacionados con los resultados de los procesos, como meta, métricas, instrumentos, KPI’s.
- En el capítulo ocho, se expondrá una metodología para la evaluación y mejora continua de los procesos de servicio al cliente.
- Finalmente, en el capítulo nueve, se verá paso a paso la metodología, la cual consiste en una serie de formatos que se deberán ir cumpliendo conforme el proceso de aplicación de la metodología avance. Se explicarán cada uno de los formatos, como llenarlos, así como cuál es el impacto de los mismos dentro de la metodología. Así, a través de una serie de formatos con orden lógico, la metodología guía paso a paso al lector en la evaluación de los procesos de servicio al cliente que actualmente existen y hace una propuesta de las mejoras necesarias.

**CÓMO EVALUAR Y MEJORAR
EL SERVICIO AL CLIENTE
DE SU EMPRESA:
UNA GUÍA DE AYUDA**

I. La importancia del servicio al cliente

Solemos hacer esta pregunta a los alumnos y a los jóvenes en general, cuando hablamos con ellos:

¿La mercadotecnia hace ventas?

Algunos de ellos contestan que sí y otros que no, incluso jóvenes estudiantes de la carrera de mercadotecnia han llegado a decir que sí.

En nuestra opinión la respuesta es más bien NO. La mercadotecnia no hace ventas, **la mercadotecnia genera:**

- Flujo de prospectos
- Flujo de compradores
- Flujo de clientes

La mercadotecnia mueve algo dentro del consumidor que hace que nos busque, la mercadotecnia enlaza nuestra propuesta con la voluntad del cliente y esta lo lleva a entrar en contacto con nosotros de alguna manera, llamando por teléfono, por correo electrónico, página web, red social, o al estilo antiguo...Visitándonos en nuestro establecimiento.

Pero si no es la mercadotecnia la que vende entonces ¿quién vende?

Sin duda la congruencia entre el mensaje que transmite nuestra mercadotecnia y lo que el prospecto encuentra al entrar en contacto con nosotros por cualquiera de los medios ya citados.

Esto es lo que influye en la venta.

El gran autor Jan Carlzon¹, enorme conocedor del servicio al cliente es quien acuñó la frase **momento de verdad**, la cual representa todo momento en que cualquiera de nuestros clientes, al desear servicio, entra en contacto con nuestra empresa.

Indicaba que cada uno de esos instantes ofrecía una oportunidad para la organización ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o destruirla.

Es decir, la mercadotecnia lleva tu propuesta al prospecto y pretende moverlo a entrar en contacto con tu empresa y será tu vendedor o instrumento automatizado de ventas, con el que el prospecto entre en contacto, quien finalmente hará la venta.

Aunque aún estamos acostumbrados a recibir una respuesta de un ser humano cuando entramos en contacto con la empresa, cada vez es más común que este contacto sea a través de una página de internet de ventas o un proceso automatizado de ventas.

Y será ese vendedor o instrumento automatizado de ventas quien finalmente nos convenza de comprar, es decir quien haga la venta.

1. Jan Carlzon, escritor de libros como "El momento de la verdad".

Pongamos algunos ejemplos:



EJEMPLO 1.

Nos llega un anuncio comercial que nos dice que la carne de ternera es de muy buena calidad y está a muy buen precio en un supermercado “x”; llegamos a la tienda donde la venden y preguntamos al carnicero de la tienda:

Prospecto: Oiga ¡me han dicho que aquí la carne es de muy buena calidad!, ¿me da un kilo, por favor?

Carnicero: ¡No esté molestando! estoy ocupado, espere 45 minutos y le atiendo.

Prospecto: Mejor otro día compro la carne.

La mercadotecnia llevó al prospecto a entrar en contacto con tu negocio, pero sin duda la falta de un buen servicio al cliente hizo desistir al prospecto de realizar la compra. El prospecto se quedó en eso, en prospecto, no se convirtió en un comprador.

Una venta termina cuando el cliente satisfecho regresa a por más.



EJEMPLO 2.

Nos llega un anuncio que nos dice que la carne de ternera es de muy buena calidad y está a muy buen precio en un supermercado “x”; llegamos a la tienda donde lo venden y preguntamos al carnicero de la tienda:

Prospecto: Oiga ¡me han dicho que aquí la carne es de muy buena calidad!, ¿me da un kilo, por favor?

Carnicero: ¡Por supuesto, de inmediato le atiendo!

Prospecto: Gracias, es usted muy amable.

El Prospecto es atendido y recibe su producto.

La mercadotecnia ha llevado al prospecto al establecimiento y el buen servicio ha convertido al prospecto en un comprador.

Si bien se ha vendido no se puede decir que se tiene un cliente nuevo.

Ahora imagine cuando el comprador llega a su casa, cocina y come la carne, aquí puede pasar una de dos cosas:

1.- Me engañaron esta carne es puro cartón, está muy dura.

En este caso podemos decir que hicimos una venta, pero no a un cliente.

2.- ¡Excelente carne!, es como yo la esperaba.

En este caso podemos decir que un buen producto acompañado de un buen servicio convirtió a un comprador ocasional en un cliente.



EJEMPLO 3.

Nos llega un anuncio que nos dice que la carne de ternera es de muy buena calidad y está a muy buen precio en un supermercado “X”; llegamos a la tienda donde la venden y preguntamos al carnicero de la tienda:

Prospecto: Oiga ¡He leído un anuncio que dice que está en oferta una carne de muy buena calidad!, ¿me da un kilo, por favor?

Carnicero: ¡Qué pena!. La carne a la que usted se refiere se ha agotado, pero déjeme ofrecerle esta otra carne, también es de excelente calidad y el kilo sólo cuesta un poco más, llévese un poco y pruebe. Si le gusta, en la siguiente ocasión puede llevarse un kilo.

Prospecto: De acuerdo, deme un kilo por favor.

El prospecto es atendido y recibe su producto.

La mercadotecnia ha llevado al prospecto al establecimiento y aún sin encontrar lo que buscaba el buen servicio ha convertido al prospecto en un comprador.

Cuando la compra no es en el establecimiento, sino a través de sistemas automáticos como ventas por internet se requiere diseñar unos sistemas muy amigables, fáciles, de fácil manejo por el cliente, ya que no tendremos la facilidad del “cara a cara” para ofrecer directamente el servicio al cliente.

En los ejemplos anteriores se aprecia que la mercadotecnia no falló, llevo al prospecto hasta la tienda, lo que falló o dio la venta fue el servicio al cliente.

Un buen servicio al cliente sin duda elevará las ventas.

Es mejor hacer un cliente que una venta ocasional.



EJEMPLO 4.

Una vez un electricista daba servicio en una escuela donde Juan trabajaba de director, se llamaba Don Edgar.

Cierto día, estando Juan en su oficina de la escuela, a través de los cristales ve a Don Edgar recorriendo la escuela y le preguntó a su secretaria:

“¿Hemos llamado a Don Edgar para que realice algún trabajo?”

Ella contestó que no.

Entonces, le preguntó a su administrador:

“¿le debemos en pago algún servicio a Don Edgar?”

Él contestó que no.

Intrigado abandonó su oficina, fue hasta donde estaba Don Edgar y le preguntó:

“Don Edgar, ¿le mandamos a llamar o le debemos algún cheque?”

Y Don Edgar contestó:

“No, no señor, solo he pasado por aquí para ver si mi trabajo está funcionando como debe de ser”

Juan quedó sorprendido de la respuesta, un hombre que prácticamente no tenía estudios, lejos de ser un ingeniero o poseer algún master, un hombre sencillo, afable dándole un ejemplo de servicio al cliente que le ha seguido a Juan desde entonces y no ha podido olvidar ni olvidará.

Jamás Juan se ha topado con un fontanero, herrero, carpintero, ingeniero, médico que le visite solo para decirle: “Deseaba saber si mi trabajo está funcionando como debe de ser”.

Por supuesto que la relación que Juan tenía con Don Edgar duró muchos años, incluso cuando dejó de trabajar en la escuela.

Daba servicio a la casa de su madre cada vez que se ocupaba algo de electricidad, también se convirtió en el electricista de una vecina de su madre y de uno de sus hermanos.

Aquella visita aparentemente inútil, sin sentido en la que Don Edgar no ganó nada y aparentemente solo perdió su tiempo se convirtió para Don Edgar en una buena fuente de ingresos con al menos tres clientes más y los que se hayan derivado de esos tres.

Aún sin realizar una venta de momento el servicio al cliente puede ser una buena fuente de ingresos.

En muchos negocios se contabilizan las ventas del día, pero en muchos de ellos no se contabiliza lo que se ha dejado de ganar por un mal servicio al cliente.

En la mayoría de los negocios al final del día se hace corte de caja y ¡ya!

En otros negocios, un poco más avanzados, se lleva control de lo que no se vendió por falta de inventario. Si bien esto no es perder dinero, sí es dejar de ganarlo, al menos en ese momento en esa venta, no quiere decir que perdimos al cliente, solo perdimos esa venta.

Pero es raro que en un establecimiento se lleve control de lo que no se vendió por un mal servicio al cliente y esto, a diferencia del punto anterior, en el que no se vendió por falta de inventario, tiene mucho más impacto en lo que dejamos de ganar, ya que se nos van una cadena de ventas que pudimos haber realizado con ese cliente, además de la mala recomendación que ese cliente hará de nosotros y que nos hará dejar de ganar mucho más.

Un cliente satisfecho se lo contará a un amigo, un cliente insatisfecho se lo contará a diez.

Un buen servicio al cliente no es un mal gasto, es sin duda una buena inversión.

Existe una estadística que dice por qué se pierden los clientes (Rockefeller Corporation, citado en Gómez, 2017)²:

- Sólo un 1% se mueren
- Sólo un 3% se mudan a otro lugar.
- Sólo un 5% se hacen amigos de otros establecimientos,
- Sólo un 9% se va a la competencia porque ésta tiene los precios más bajos.
- Sólo un 14% se pierde por la mala calidad de los productos o servicios que ofrecemos.
- Sin embargo, alrededor del 68% se pierden por el trato indiferente que reciben y la pésima atención por parte del personal de ventas y de servicio.

Un 68% de los clientes se pierden por el trato indiferente que reciben y la pésima atención por parte del personal de ventas y de servicio.

2. Gómez, D. (2017). *Detalles que enamoran. Cómo derretir a los clientes para que no quieran comprarle a nadie más*. 1ª edición. David Gómez, 2017.

Es decir, los clientes se van por una mala acción por parte de los vendedores, supervisores, gerentes, telefonistas, secretarías, repartidores, cobradores y otros que tengan contacto con ellos.

Lo anterior nos lleva a reflexionar que el mal servicio al cliente hace tambalear el negocio, y nos lleva a aceptar que:

Si concluimos que el mal servicio al cliente es un riesgo, debemos empezar por definir qué es un riesgo, y esto es lo que haremos en los siguientes capítulos.

El mal servicio al cliente es un RIESGO para nuestro negocio.

Así que tendríamos que preguntarnos:

Si el mal servicio al cliente es un riesgo para nuestro negocio ¿Qué hacer para tener un buen servicio al cliente? o el servicio al cliente ¿es obra del azar?

II. Procesos relacionados con el servicio al cliente

Como sabemos, existen empresas que comercializan productos y otras que comercializan servicios.

Es decir, algunas empresas ofrecen productos tangibles y hay otras que ofrecen solo servicios.

Productos tangibles como son: un par de zapatos, unas tijeras, una lata de atún, una caña de pescar, una canica, etcétera.

Servicios como: una consulta médica, una clase de matemáticas, limpieza de casas, servicios de traducción, servicio de cuidado de personas mayores, etcétera.

En ambos casos, no importa si entregamos productos tangibles o nuestro producto es un servicio; en ambos casos requerimos de una serie de servicios de apoyo para comercializar lo que vendemos.

Si vendemos productos, requerimos servicios como: almacenar dichos productos, el servicio de entregar el producto, el servicio de recibir productos en garantía, etc.

Si vendemos servicios, requerimos servicios de apoyo como, por ejemplo: el servicio de vender los servicios, un servicio de recepción de garantía, recepción de quejas, etc.

Es decir, no importa si se comercializan productos o servicios; las empresas requieren de servicios de apoyo para poder operar.

Ahora bien, algunos de esos servicios adicionales se relacionan directamente con el cliente y de la eficiencia de esos servicios depende la calidad del servicio al cliente.

No hablamos de la calidad del producto o servicio que comercializamos, hablamos de calidad en el servicio al cliente.

Recuerde que puede haber un negocio con productos y servicios excelentes en su calidad, pero con mal servicio al cliente y es cuando escuchamos:

“El producto es bueno pero el servicio es pésimo...”

“La comida en ese restaurante es buena pero el servicio deja mucho que desear”

“Ahí cortan bien el pelo, pero la estilista tiene un servicio pésimo”

Todos los servicios están montados en lo que llamamos procesos empresariales, procesos de negocio o simplemente procesos.

Por ejemplo, en un restaurante el servicio de limpiar las mesas después de que se han retirado los comensales es un proceso que se relaciona directamente con la satisfacción del cliente, a nadie nos gusta llegar a un restaurante y que la mesa esté sucia.

Un proceso de negocio es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u or-

ganización, con la finalidad de potenciar la eficiencia.

Como hemos visto los procesos de negocio pueden tener una relación directa con los clientes y la entrega de valor; el contacto con el cliente debe ser siempre satisfactorio y superar sus expectativas.

Es precisamente esta superación de expectativas lo que caracteriza la entrega de valor percibido por el cliente; recuerde, la percepción de valor es lo que cuenta no el valor en sí del servicio. Por poner un ejemplo, si usted es dueño de un restaurante y pide a sus camareros sonreír ante el cliente usted no le va a pagar más a sus camareros por ello, pero el cliente tendrá la sensación de haber recibido algo más que un simple servicio, percibirá un servicio amable, cordial, de calidad... sólo por el hecho de que el personal sonría.

Procesos de negocios

Para los procesos de negocios encontramos diferentes clasificaciones según diferentes autores e investigadores; además su clasificación también depende de los factores que se tomen en cuenta.

Los procesos pudieran clasificarse de manera diferente para una pequeña empresa que para una gran empresa; o pudieran clasificarse diferentes dependiendo del sector en donde se encuentre la empresa. Así en una empresa agrícola los procesos pueden clasificarse de forma diferente que en una empresa del sector industrial.

En este libro utilizaremos la siguiente clasificación que está basada tomando en cuenta dos factores:

- 1) La relación directa con los clientes.
- 2) La entrega de valor.

Los dos factores son muy importantes ya que toman en cuenta aspectos fundamentales de una organización.

En cuanto al contacto con el cliente, éste debe ser siempre a entera satisfacción de él en todos los momentos de verdad de la organización e incluso superar sus expectativas.

Y la superación de expectativas es la esencia del valor percibido por el cliente.

Así pues, tomaremos la siguiente clasificación.

Primarios

Son procesos esenciales de la organización en donde entramos en contacto con los clientes para entregarles nuestros servicios o productos de la manera esperada por ellos, e incluso superando sus expectativas.

En un restaurante algunos ejemplos serían:

- Cómo recibimos al cliente al llegar
- Cómo tomamos su orden
- Cómo entregamos la cuenta

De servicio

Son procesos que están formalmente establecidos y apoyan a los primarios. No entran de manera directa en contacto con el cliente, pero sí entregan valor al cliente. Tanto es así que, sin ellos, acompañando a los primarios, la empresa quizás no sobreviviría.

En el restaurante algunos ejemplos serían:

- El proceso de mantener limpios los baños
- El proceso de mantener limpias las mesas
- La música ambiental (buen sonido, buena selección musical).

Administrativos

Al igual que los procesos anteriores, éstos también están formalmente establecidos y coordinan las tareas de los procesos primarios y de servicios.

Monitorean, miden, evalúan y controlan los procesos primarios y de servicios, buscando que sean eficaces y eficientes.

En un restaurante algunos ejemplos serían:

- Las compras de productos o mercancías
- Elaboración de la nómina de los empleados
- Contratación de la publicidad para el restaurante
- Supervisión de la limpieza de baños, áreas de mesas y áreas exteriores del restaurante.

Aunque las prácticas que veremos en este libro pueden aplicarse a cualquier tipo de procesos, nos enfocaremos en aquellos procesos que soportan servicios que se relacionan directamente con entregar valor al cliente, es decir, procesos que soportan directamente la atención al cliente.

Llevar contabilidad, calcular la nómina, pagarles a los proveedores, pagar los servicios como agua o luz son procesos

que no se relacionan directamente con la satisfacción del cliente.

Como podemos ver, el servicio al cliente no es cosa de improvisar ni de azar, es por ello que se insiste en desarrollar productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y que estén rodeados por procesos que generen valor al cliente.

Imaginemos esta charla entre dos amigas:

-Hola Lupita, ¿me acompañas a la librería?

-¡Si claro ¡, también yo necesito comprar un libro

-Y ¿A qué librería vamos?

-Vamos a la que está aquí a tres manzanas.

-La verdad no me gusta ir a esa librería: En su interior siempre huele mal. Mejor vamos a la otra, a la que está a seis manzanas, es un poco más cara, pero uno puede estar a gusto seleccionando su libro.

Como se ve, quizá el proceso de limpieza de la librería está fallando, por lo tanto, podemos considerar que el servicio al cliente también falla y finalmente vemos que eso impacta en la venta, aun teniendo mejor precio que la competencia.

Muchas veces en las empresas buscamos y buscamos la razón de vender más y pensamos que es el precio o la calidad del producto, pero la razón puede estar en otro lado.

Cuando escuchamos que una empresa tiene "calidad en el servicio o un servicio de calidad" por lo general se está hablando del servicio al cliente.

La gestión de la calidad incluye todo lo que hace la organización para garantizar que sus productos o servicios satisfagan los requisitos de los clientes, incluyendo el servicio al cliente (¿Cómo lo recibe,

donde lo recibe, de qué forma lo recibe, en qué ambiente lo recibe?, etcétera).

Pensemos que puede involucrar el asistir a un restaurante (ver Tabla 1):

Tabla 1. Productos y servicios involucrados al asistir a un restaurante.

Descripción del producto o servicio		
1	Seleccionar el restaurante	
1.1	Visitamos su página web.	Servicio
1.2	Llamamos por teléfono para informarnos.	Servicio
2	Estacionar el automóvil en el estacionamiento.	Servicio
3	Encontrar fácilmente mesa.	Servicio
4	Esperar la carta.	Servicio
5	Pedir sugerencias.	Servicio
6	El platillo solicitado.	Producto
7	Esperar el platillo solicitado.	Servicio
8	La bebida solicitada.	Producto
9	Espera de la bebida.	Servicio
10	El postre solicitado.	Producto
11	Esperar el postre.	Servicio
12	Visitar los baños.	Servicio
13	Solicitar la cuenta.	Servicio
14	Servicio de clima controlado (frío/calor según se requiera).	Servicio
15	Luz del lugar.	Servicio
16	Vista del interior.	Servicio
17	Olor en el restaurante.	Servicio

Por ejemplo, en el punto 1.1 de la Tabla 1 el restaurante nos da el servicio de tener una página web para que nosotros entremos en contacto con ellos.

En el punto 1.2 nos da el servicio de informarnos por teléfono sobre dudas que tengamos en la elección del lugar.

También, nos da el servicio de contar con estacionamiento, de tener baños accesibles y limpios, de oler bien y tener aire acondicionado, de tiempos de espera reducidos...podemos observar, por tanto, que de los productos y servicios que esperamos al asistir a un restaurante, sólo hay tres productos y hasta 14 servicios (ver Tabla 1).

Pueden ser muy variados los motivos por los cuales los clientes nos prefieran, lo más probable es que no será solo por el producto o servicio principal que ofrecemos, sino por todo el conjunto de servicios de apoyo.

Lo mismo sucede cuando lo que ofrecemos es un servicio, seguramente ese servicio principal (cuando nuestro producto es un servicio) estará rodeado de una serie de servicios de apoyo.

Las necesidades de los clientes pueden ser muy variadas; por ello debemos conocer sus necesidades y entender bien cuáles de ellas son las que cubre nuestro modelo de negocio.

Alguna vez hemos escuchado esta historia: un funcionario del gobierno de Jalisco México, estaba por jubilarse y deseaba poner un restaurante. Durante sus años en el gobierno había tenido la oportunidad de recibir gente importante de diferentes lugares de México y del mundo; a él le tocaba invitarlos a comer y había estado en la mayoría de los res-

taurantes de la ciudad de Guadalajara, México.

Realizó una encuesta entre muchas de las personas que había llevado a comer durante esos años. Les preguntó ¿Qué era lo que más apreciaban de un restaurante? y las respuestas que más se repitieron fueron, por orden:

- 1.- Baños "Súper" limpios
- 2.- Mesas limpias
- 3.- Que no se sienta calor
- 5.- Camareras bien vestidas y bilingües
- 6.- Una selección de vinos de primera y variada
- 7.- La comida

¡Un restaurante! Un lugar para comer y la comida estaba en el séptimo lugar; seis servicios de apoyo en los primeros lugares.

Si considera que su empresa ya cuenta con un producto o servicio excelente, pregúntese por los procesos que involucran el servicio al cliente ¿cómo están?, ¿desde cuándo existen?, ¿los evalúo con regularidad? ¿tomó acción en base a los resultados?, ¿permite que el cliente evalúe mis productos y servicios de apoyo?

El producto es bueno pero el servicio es ¡pésimo!
¿Suena familiar?
¿Lo ha escuchado alguna vez?

Por lo general, el cliente relaciona calidad con la percepción del servicio al cliente que recibe.

Si su producto o servicio es bueno pero su servicio al cliente es malo, el cliente calificará su negocio e incluso su producto como malo.

Surgen así una serie de necesidades que a continuación se mencionan:

- 1.- Contar con una estrategia de negocio para la evaluación de los procesos que involucran directamente el servicio al cliente.
- 2.- Definir el grado de madurez (calidad) deseada de los procesos que involucran el servicio al cliente, marcando índices de desempeño que nos marcarán si las cosas van por buen camino o se están haciendo de la forma deseada.
- 3.- Evaluar nuestros procesos, evaluar cómo están en un dado momento para conocer la madurez o calidad actual.
- 4.- Comparar la madurez de nuestros procesos con la madurez deseada en ellos y detectar si existe una brecha por cerrar entre lo que se tiene y lo que se desea tener.
- 5.- Diseñar las modificaciones a los procesos de servicio al cliente que nos lleven a cerrar la brecha.

6.- Poner a funcionar los nuevos procesos o modificaciones para cerrar la brecha.

7.- Evaluar cada cierto tiempo nuevamente la madurez de los procesos para observar si se alcanzó la calidad deseada, o si aún existe una brecha por cerrar.

Siguiendo todos los puntos anteriores, es fácil que se detecten las expectativas de calidad de servicio deseadas por el cliente, y es más fácil que se alcance esta calidad a través de satisfacer dichas expectativas, asegurando al cliente que el buen servicio lo recibirá siempre y asegurando que el cliente pague un precio adecuado por ese servicio.

El buen servicio al cliente no se da por casualidad ni depende de si el colaborador decide darlo o no. El buen servicio al cliente debe ser algo institucional

Ahora bien, para estar seguros de que la percepción del servicio es buena y que lo seguirá siendo en el futuro, debe realizarse la evaluación de los procesos de servicio al cliente (ver punto 7 de la lista de la página anterior).

La gestión de servicio al cliente consiste en gestionar todos los procesos que cooperan para garantizar la calidad del producto o servicio principal que se oferta y de acuerdo con lo ofrecido al cliente.

En capítulos posteriores se hablará de la importancia de contar con una estrategia de servicio al cliente, de cómo evaluar el servicio al cliente, de cómo detectar riesgos en los procesos que pudieran echar abajo la calidad que se desea, de cómo ofrecer el servicio al cliente, de cómo controlar esos riesgos, y finalmente, de cómo implementar el sistema de gestión de mejora continua en los procesos de servicio al cliente.

III. Estrategia del producto vs estrategia de servicio al cliente

Si vamos a servir debe ser con el nivel de satisfacción que nuestros clientes esperan.

Se necesita diferenciar entre el producto o servicio que se va a entregar al cliente y la forma en que se entregará.

Si somos una zapatería, quizá estamos pensando en entregar a nuestros clientes zapato económico, pero que sea económico, no quiere decir recibir mal al cliente en nuestro establecimiento o hacerlo esperar para mostrarle lo solicitado.

Es decir, debemos buscar ofrecer un servicio o producto con la calidad que definamos, pero rodeado de un servicio al cliente también con la calidad que definamos.

Así, podemos observar las dos partes clave en la atención a nuestros clientes:

- 1.- Entregarles el producto o servicio con la calidad que hayamos **definido**.
- 2.- Entregarles el producto o servicio con la calidad en la atención al cliente que hayamos **definido**.

Nótese que en los dos puntos anteriores se resaltó la palabra **definido**. Esto se hace con el fin de dejar claro que la calidad de nuestro producto y el servicio al cliente no están al azar, se definen previamente.

La estrategia del producto o servicio

Vemos que es importante establecer de forma clara qué clase de servicio o producto quiere el cliente, de acuerdo a sus necesidades, no a las que nosotros suponemos son sus necesidades.

Así el primer paso para crear servicios o productos de acuerdo a las necesidades del cliente es identificar dichas necesidades. Y para identificar las necesidades podemos utilizar diferentes instrumentos como: entrevistas, encuestas, servicios de empresas de investigación de mercados, "focus groups o grupos focales", etc.

Una vez identificadas las necesidades, el objetivo es evaluar si nuestro producto o servicio satisface dichas necesidades del cliente.

Si se encuentra que existen necesidades no satisfechas por nuestro producto o servicio se debe definir el nuevo producto o productos que se requieren para cumplir con las necesidades de nuestros clientes.

Posteriormente se deben revisar los procesos y adecuarlos al nuevo producto. Esto puede implicar modificar procesos, adecuar procesos e incluso dar de baja procesos que ya no aporten valor.

En este punto se aclara que lo anteriormente descrito **NO** es objetivo de este libro (ver Figura 1).

FIGURA 1. **NO** es objetivo de este libro.

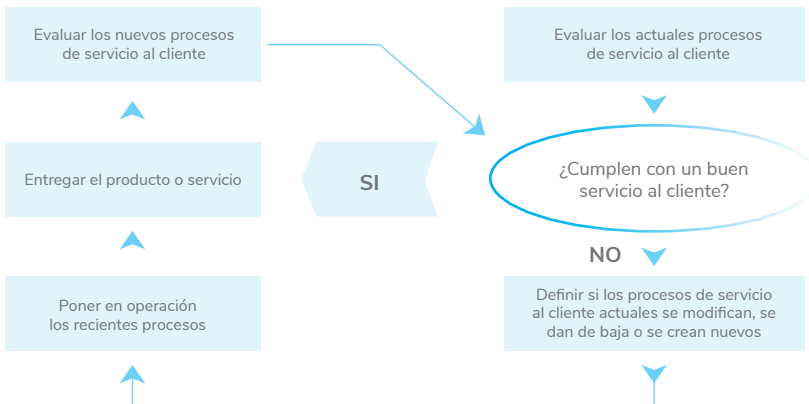


Una vez adecuados o redefinidos los procesos para cumplir con el producto o servicio deseado por el cliente, ahora es necesario entregarle estos productos o servicios.

Por lo anterior, ahora será necesario evaluar nuestros procesos de servicio al cliente, es decir los procesos que acompañan o envuelven al servicio o producto, tal como se vio en el capítulo II (ver Tabla 1). Éste **SI** es objetivo de este libro, lo cual implica hacer lo siguiente (ver Figura 2):

- Evaluar estos procesos de servicio al cliente.
- Definir si se modifican, se dan de baja o se crean nuevos procesos de servicio al cliente.
- Poner en operación los recientes procesos de servicio al cliente.
- Evaluar que los procesos de servicio al cliente, que recién fueron puestos en operación, funcionen correctamente.

FIGURA 2 . **SÍ** es objetivo de este libro.



La estrategia del servicio al cliente

Como hemos visto anteriormente, no importa si comercializamos servicios o productos, estos deben ir acompañados siempre de procesos de servicio al cliente.

La idea final que se trata de aportar a las organizaciones es que es necesario plantear objetivos y definir su portafolio de servicios y productos, pero teniendo en cuenta el nivel de servicio al cliente con el que se entregarán dichos servicios y productos.

Ello significa que, en una estrategia, deben definirse los servicios de apoyo, debe evaluarse lo existente, ver la conveniencia de ser modificados, dados de baja o sustituidos de manera ordenada por nuevos servicios, y deben ser (re) diseñados en base a dicha estrategia, considerando los posibles riesgos que puedan impedir que el servicio se dé como se espera, estableciendo controles para evitar, hasta donde sea posible, que el riesgo se materialice.

Una vez puestos los procesos de servicio al cliente en operación, deberán definirse los procesos de evaluación. Éstos nos indicaran si los procesos de servicio al cliente están cumpliendo su objetivo o si deberán ser mejorados, eliminados o sustituidos por nuevos procesos de servicio al cliente, todo ello de acuerdo a los parámetros (KPI's)³ que se elijan para evaluarlos y al grado en que se cumplen dichos parámetros.

3. KPI del inglés *Key performance indicator*, indicador clave de desempeño. Es una medida del nivel del rendimiento de un proceso. Se ve con más detalle en el capítulo VII.

IV. Marcos de referencia ¿qué son?

No pagamos el precio del orden y pagamos el precio del desorden que es mucho más alto

En muchas ocasiones y para muchos de nosotros esta frase tiene sentido.

La mayoría de las veces el desorden, literalmente, nos hace gastar más, la tienda departamental donde compramos a crédito nos dice que no hemos pagado el abono del mes; nosotros sabemos que sí lo pagamos y para comprobarlo simplemente ocupamos el recibo, pero... ¿simplemente ocupamos el recibo?, a veces no es tan simple ya que en nuestro desorden no recordamos donde lo hemos “guardado” y este pequeño olvido nos cuesta dinero.

Reflexionemos en las siguientes preguntas:

¿Cuál será una buena manera de echar a andar un negocio?, ¿Por dónde empezar?

Sin duda encontraremos diferentes respuestas:

A.- “Debe empezarse por el capital”

B.- “Debe empezarse por planear”

C.- “Debe empezar por conocer si lo que se tiene pensado vender es de utilidad para alguien”

D.- “Debe hacerse todo lo anterior”

Quizá en esta última respuesta haya razón, pero ¿en qué orden? ¿Qué va primero?

Tomemos como ejemplo el proceso administrativo y al maestro Agustín Reyes Ponce⁴; Él menciona seis etapas en el proceso administrativo: Prever, Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar.

Estas seis palabras de hecho ya nos marcan un orden.

Supongamos que usted quiere iniciar un negocio, y se pregunta, pero ¿Qué negocio?. Piense, entonces en...

Prever.- Es ver que opciones tenemos para el negocio en base a los recursos con los que contamos.

Planear.- Es en base a la elección de una de las opciones que surgieron en la previsión. Aquí, si omitimos la etapa de prever y nos lanzamos directos a planear, pudiéramos estar planeando sobre una opción que quizá no sea la mejor, pero como no hubo análisis de opciones porque no se hizo la etapa de prever, elegimos una opción casi al azar, lo cual no es para nada deseable.

4. Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de empresas: Teoría y práctica*. México: Limusa.

Organizar.- Es decir, que voy a ocupar, que puestos debe de haber en la empresa, a quien le reportará ese puesto, qué sistemas de trabajo deben existir y qué recursos materiales se ocupan.

Integrar.- Es el obtener y articular los elementos materiales y humanos que en la organización y en la planeación se señalaron como necesarios para que funcione la empresa.

Dirigir.- Es realizar de manera efectiva todo lo planeado.

Controlar.- Es hacer que las actividades se ajusten a lo planeado y si no, realizar los ajustes necesarios.

Lo anterior me sirve
¡hasta para organizar
la fiesta de 15 años
de mi hija!

Cada una de las etapas mencionadas contesta una pregunta:

Prever.- ¿Qué puede hacerse? – opciones posibles

Planear.- ¿Qué va a hacerse? – opción elegida

Organizar.- ¿Cómo va a hacerse?

Integrar.- ¿Con qué y con quién va a hacerse?

Dirección.- ¿Se está haciendo? – ver que se haga

Control.- ¿Cómo se ha realizado? - evaluar

Después de conocer las etapas del proceso administrativo, según las concibió el maestro Agustín Reyes Ponce, ya podemos contestar la pregunta que se hizo en la página 29 de este libro:

¿Cuál será una buena manera de echar a andar un negocio?, ¿Por dónde empezar?

Ahora planteemos otra pregunta:

¿Cuál será una buena manera de ofrecer los servicios o productos de nuestro negocio?, ¿Por dónde empezar?

En este libro se considera que la mejor manera es tomando en cuenta un excelente servicio al cliente, es decir, no basta con ofrecer un producto o servicio a nuestros clientes, hay que ofrecerlo con calidad de atención al cliente.

Hay que ofrecerlo con un excelente servicio al cliente.

¿Cómo se puede ofrecer nuestro producto o servicio con alta calidad en el servicio al cliente?

¿Por dónde empezar para que los productos y servicios que ofrecemos se ofrezcan con alta calidad en servicio al cliente?

¿Existe algún método que nos indique el proceso para establecer en nuestra empresa un servicio al cliente de calidad?

La respuesta a las preguntas anteriores es **SI** y en los capítulos que siguen explicaremos cómo es posible. De hecho, es posible si vamos siguiendo un marco de referencia, es decir si contamos con una guía a la que llamaremos marco de referencia.

El marco de referencia que seguiremos es el llamado Ciclo de vida del servicio al cliente y está basado en el conocimiento

y la experiencia de los autores en el manejo de diferentes marcos de referencia.

Como ejemplo de marcos de referencia podemos mencionar el marco ISO⁵, que es muy popular.

¿Qué es ISO?

Por sus siglas, es la organización internacional de estándares. Su objetivo es desarrollar normas o reglas que apliquen a la fabricación de productos o a la entrega de servicios.

Imaginemos que se reúnen un grupo de ingenieros y se ponen de acuerdo sobre cuál es la mejor manera de construir televisores. Estos ingenieros son de diferentes países y regresan a sus países a fabricar televisores con estas normas. Gracias a la ISO, los clientes de los fabricantes sabrán que los televisores de un lugar son tan buenos como los del otro, dado que para su fabricación aplican las mismas reglas.

Esto aplica tanto para productos como para servicios y para los procesos involucrados en la fabricación o entrega de ellos.

Para hacer más interesante esto imaginemos el ejemplo de los televisores, en él hay muchas piezas y no todas las fabrica la empresa, algunas las compra a diferentes proveedores. Así, las empresas que elaboran sus productos o desarrollan sus servicios bajo las normas ISO buscan que sus proveedores también

operen bajo estas normas, de manera que así se asegura la estandarización y por tanto la calidad.

Pero ¿cómo comenzó todo esto de ISO?

La historia de ISO comenzó en Londres en 1947. Debido a la globalización se necesitaba poner reglas que todos los países aceptaran, así que, se juntaron representantes de 25 países para establecer normas que todos aceptaran para la fabricación de productos y los procesos involucrados en ella. Esto incluía la entrega de servicios también, así como aspectos de cuidado del medio ambiente, salud, y seguridad, entre otros.

Hoy hay más de 90 países que son miembros de este grupo y cada país cuenta con su organismo propio.

Este organismo busca lograr establecer un sistema de calidad único de acuerdo a lo que los consumidores esperan de los fabricantes de los productos y servicios que consumen.

En 1987 se realizó un compendio de normas comunes a los países, las cuales fueron aceptadas por todos los miembros de ISO. A este compendio se le llamó ISO 9000. Finalmente cabe decir que el proceso de actualización de las normas es continuo y siguen apareciendo actualizaciones cada cierto tiempo.

Otro marco de referencia, relacionado con la entrega de servicios de tecnología, es el llamado ITIL⁶.

5. ISO, Organización Internacional de Normalización.

6. ITIL® es la Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de la Información -Information Technology Infrastructure Library-, marca registrada de AXELOS Limited. AXELOS (2019). ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition. London: TSO.

¿Qué es ITIL?

Así como ISO, ahora ITIL es un marco de referencia que, en este caso, describe un conjunto de mejores prácticas y recomendaciones para la gestión de servicios. En el caso de ITIL, son servicios de tecnologías de comunicaciones e informática, como se le llama comúnmente TI (o en inglés IT).

ITIL® significa Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de la Información (en inglés *Information Technology Infrastructure Library*), y su historia es la siguiente.

Se desarrolló al final de la década de los 80's por el gobierno inglés, quien pidió a su área central de cómputo y telecomunicaciones que realizara su desarrollo debido a la deficiente calidad de los servicios de tecnología que el gobierno adquiría, y con la finalidad de mejorar los servicios y bajar tiempos y costes.

Así fue que se elaboró un catálogo de recomendaciones y mejores prácticas para la organización de TI, que hoy se encuentran documentadas en ITIL.

Los principios de ITIL pueden aplicarse en otros campos, no sólo en el de la tecnología.

De hecho, hoy en día, la filosofía de ITIL, se ha extendido, incluso, a otros modelos de servicios como el caso de la norma ISO 20.000.

Hoy ITIL es una marca registrada de Axelos Limited.

Según ITIL, el ciclo de Vida del servicio incluye 5 etapas:

1. Estrategia del Servicio
2. Diseño del Servicio
3. Transición del Servicio
4. Operación del Servicio
5. Perfeccionamiento Continuo del Servicio

Como podemos ver, el ciclo de vida del servicio es muy lógico, está lleno de sentido común:

Primero, una estrategia que defina que servicios se requieren.

Segundo, se diseñan los servicios para cumplir con la estrategia.

Tercero, se implementan los servicios diseñados.

Cuarto, se operan los servicios implementados.

Quinto, Se evalúan los servicios que se operan para proponer mejoras.

Cada una de las etapas mencionadas involucra varios procesos. Así, por ejemplo, la fase de la estrategia en el servicio tiene los procesos de Evaluación de la Estrategia del Servicio, Definición de la estrategia del servicio, Actualización del portafolio de servicios y Planeación estratégica.

En el siguiente capítulo veremos con más detenimiento qué son los procesos y qué elementos los conforman.

V. Los procesos

Definiremos proceso como una serie de actividades que reciben diferentes entradas que se procesan y producen una salida.

Esta salida es la meta del proceso, la razón de ser del proceso.

Si pensamos en el servicio al cliente, se puede decir que un proceso sería el siguiente:

Proceso de evaluación de la satisfacción de los clientes.

Para llevar a cabo este proceso se requiere de la entrada de información (catálogo de clientes, sus compras realizadas, entre otras cosas) y deseamos obtener una salida de información en un determinado tiempo (estadística de la satisfacción del cliente en cada tienda de la organización).

Además de que la salida de información debe estar lista en determinado tiempo, ésta tiene que contener otras características como: ser veraz, oportuna, útil, precisa, concisa, consistente, fácil de manipular y comprensible.

Debemos aceptar que los procesos deben de existir por principio de orden, es decir, para que haya una manera institucional de hacer las cosas.

Sin embargo, nadie hace algo para nada, lo que significa que los procesos existen para cumplir una meta.

Tipos de procesos

Entre los procesos existentes en un negocio, distinguimos tres: estratégicos, clave y de apoyo⁷.

Procesos estratégicos

Este tipo de procesos se definen por la dirección y la gerencia.

Son tomados como base al momento de diseñar otros procesos como los que definen la operación del negocio y desde luego para definir procesos que involucren la atención o el servicio al cliente, como procesos de garantías o devolución de mercancías por los clientes.

Procesos clave

Este otro tipo de procesos aportan valor a la relación de la compañía o la organización con sus clientes, ya que, a través de ellos, se busca satisfacer las necesidades de los mismos.

Procesos de apoyo

Finalmente, este tipo de procesos complementan a los procesos anteriores. Aparentemente pudiera pensarse que estos procesos son de poca importancia. Sin embargo, sin ellos, los demás procesos estarían en riesgo de no dar las salidas que se esperan con la calidad esperada. Así, estos procesos llegan a

7. Obtenido a partir de IsoTools Excellence (2021). La adopción de un enfoque basado en procesos: Clave en el camino hacia el éxito. IsoTools Excellence. Disponible desde <http://info.isotools.org/>

ser condición importante para el éxito del proceso o procesos que apoyan, como es el caso de los procesos de apoyo mencionados en la tabla 1 del capítulo II, o como se ha ido mencionando a lo largo del libro, procesos de servicio al cliente.

Elementos de los procesos

Varios son los elementos de los procesos, que en conjunto y de manera ordenada, quedarían implícita y explícitamente reflejados en la Figura 3. Estos son:

Finalidad: El proceso ha sido creado con una finalidad bien definida, no ambigua, que surge de una necesidad concreta.

El proceso contiene un conjunto de actividades finitas que se realizan para la obtención de un resultado, que llamaremos Salida.

A quien requiere de la Salida del proceso se le llama cliente, el cual puede ser interno o externo a la empresa.

El proceso llega a su fin cuando la necesidad ha sido satisfecha.

Entradas: Datos e información, además de otros recursos (físicos, técnicos y humanos), sin los cuales el proceso no podría llegar a buen puerto. Como ejemplos tenemos una orden de compra con todos los datos necesarios para su tramitación, una factura con los datos que se requieren para su pago, o un tipo de documentación que refleje los recursos (personal y técnicos) necesarios para dar el servicio.

Sin las entradas, el proceso no podría llevarse a cabo.

La entrada de un proceso puede ser la salida de un proceso anterior y su salida, a su vez pudiera ser la entrada de un siguiente proceso. Una entrada diferenciada sería:

Necesidad del cliente: Lo que mueve a la creación del proceso es una necesidad concreta de un cliente, esto es, la persona o entidad que requiere la salida, el resultado del proceso.

Recursos: Los requisitos y los medios necesarios para desarrollar el proceso en forma eficaz y eficiente, es decir, a la primera y bien. Ejemplo: personal adecuado y competente, equipamiento adecuado, políticas adecuadas, información adecuada y completa, etc.

Propietarios: Son las personas responsables de ejecutar las actividades del proceso como se hayan definido.

Supervisan los indicadores (KPI's) del proceso, validando que estén dentro de los límites establecidos.

Si los indicadores muestran que el proceso está fuera de lo esperado, el propietario puede proponer cambios que vuelvan al proceso a los límites de desviación permitidos.

Cabe aclarar que el nombre del propietario de un proceso no es el de una persona sino el de un rol, como puede ser: el de vendedor, comprador, almacenista, etc.

Salidas: Corresponde a lo que se espera a obtener del proceso con la calidad esperada y el tiempo esperado planeado.

Las salidas pueden ser tangibles o intangibles. De hecho, una entrada tangible puede generar salida intangible y viceversa.

Indicadores (KPI's): Son los parámetros del proceso que miden cómo se está realizando éste. Por ejemplo: número de quejas por sucursal, número de quejas resueltas o número de problemas entre los empleados, entre otros.

Controles: Se crean para minimizar el riesgo de que el proceso falle o que el indicador del proceso no se ha logrado conforme a lo deseado. Pueden ser formatos, autorizaciones, revisiones, etc.

Pruebas de cumplimiento: Se diseñan en base al control y sirven para verificar su funcionamiento. Pueden ser verificaciones al azar, entrevistas, revisión documental, etc.

Clientes: A quienes les es útil el proceso, departamentos, áreas, clientes de la empresa, proveedores de la empresa.

Riesgos: Cualquier circunstancia, hecho o situación que pueda provocar que el

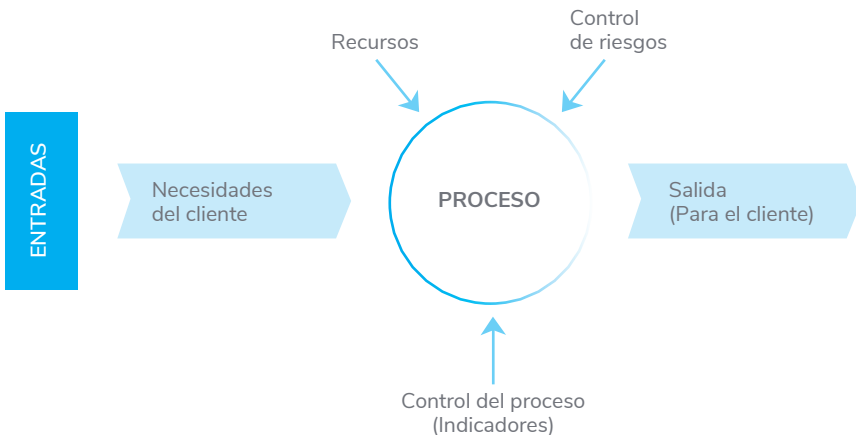
proceso falle o los indicadores de los procesos no se logren conforme a la meta establecida.

En todo proceso existen riesgos de que no se lleve a cabo el proceso como se planteó y que ese riesgo, si es que se presenta, puede provocar que la meta por la cual se desarrolla el proceso no se logre o se logre de forma parcial.

Por tanto, será necesario definir un listado de posibles riesgos, establecer controles que nos permitan administrar esos riesgos, evaluar que los controles estén funcionando o en qué grado estén funcionando.

En los siguientes capítulos se irán cubriendo cada una de estas etapas del ciclo de vida del servicio y sus procesos con un enfoque en el servicio al cliente.

FIGURA 3. Esquema del proceso



VI. Riesgos en los procesos

En la introducción de esta obra se menciona la frase: el activo más importante son los clientes. Considerando que esta es una obra que habla sobre los procesos de servicio en la atención a los clientes, no valdrá la pena pensar:

¿Qué puede salir mal en los procesos de servicio al cliente?

Primero, recordemos la definición de proceso:

Es una serie de actividades que reciben diferentes entradas que se procesan y producen una salida que es la meta del proceso

La salida es la meta del proceso, la razón de ser del proceso.

Hace algún tiempo un amigo tenía un negocio de recargado o reciclado de tóneres para impresoras y un día conversando con él nos pusimos a analizar que podía salir mal en su proceso de recarga, algunas cosas que encontramos fueron:

1.- Que llegue un cliente y me pida recargar un modelo de tóner del cual no tengo inventario de polvo para recargas.

Puede ser el resultado de un fallo en el proceso de compras o en el proceso de control de inventarios que ocasiona fallarle al cliente

Supongamos que se tiene el polvo para recargar el tóner, ¿qué puede salir mal en el proceso?

2.- Qué la máquina aspiradora de tóner falle.

Fallo en el proceso de mantenimiento a equipos que provoca fallarle al cliente

Supongamos que la máquina aspiradora de tóner trabaje bien, ¿qué puede salir mal?

3.- Que la persona que realiza ese trabajo aquí en la empresa no asista a trabajar ese día.

Fallo en el proceso de control de asistencia provoca fallarle al cliente

Aquí podemos ver tres puntos por los cuales el servicio de recarga o reciclado de tóner que ofrece esta empresa puede salir mal.

Por lo tanto, vemos que existen **RIESGOS** que pueden provocar que el servicio al cliente que se desea dar no se dé con la calidad deseada.

En el capítulo uno se mencionaba que: **un buen servicio al cliente elevará las ventas.**

Observemos con atención las siguientes afirmaciones:

1.- Existen riesgos que pueden llevarnos a fallar en el servicio al cliente.

2.- Un riesgo no contemplado tiene más probabilidad de hacerse realidad.

3.- Si el riesgo se hace realidad se hace realidad el mal servicio.

4.- El mal servicio disminuirá las ventas.

5.- Por lo tanto, el riesgo hecho realidad disminuirá las ventas.

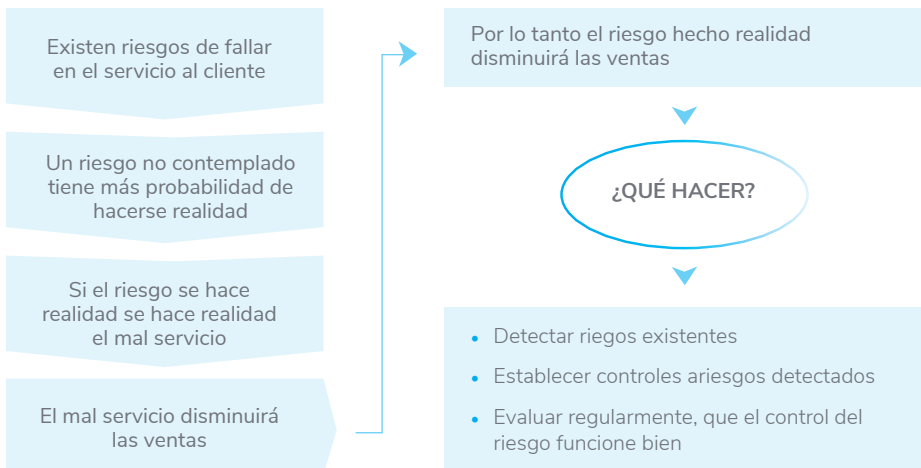
Ahora preguntémosnos:

6.- ¿Qué debo hacer?

- Detectar los riesgos existentes en los procesos.
- Establecer controles a los riesgos detectados.
- Evaluar, regularmente, que los controles establecidos funcionen correctamente

Los 6 puntos anteriores se ilustran a continuación

FIGURA 4. Efecto de NO establecer controles a los riesgos



Un riesgo materializado, es decir, hecho realidad, puede provocar pérdida de clientes y, por lo tanto, de ventas, así que debemos preguntarnos:

¿Entendemos bien como detectar riesgos en los procesos?

¿Sabes que hacer para evitar el riesgo?

¿Sabes “qué hacer” si el riesgo se presenta y afecta a tu empresa?

En este capítulo se tratará el tema del riesgo, cómo detectarlo, si es posible controlarlo, qué hacer si se materializa (si nos afecta), cómo establecer controles que nos prevengan y cómo evaluar que esos controles estén funcionando conforme fueron diseñados para funcionar.

No olvidemos esta definición de Proceso:

Serie de actividades que reciben diferentes entradas que se procesan y producen una salida. Esta salida es la meta del proceso, la razón de ser del proceso.

Si pensamos en el servicio al cliente, podemos pensar en un:

“Proceso de evaluación de la satisfacción de los clientes”.

Para realizar esto se requiere como entrada de información el catálogo de clientes o sus compras realizadas, entre otras cosas. En términos de salida, ésta puede ser la estadística de la satisfacción del cliente con la empresa y/o con las sucursales, si se cuenta con ellas.

La salida de información debe estar lista en un determinado tiempo, y debe tener estas características: ser veraz, oportuna, útil, precisa, concisa, consistente,

fácil de manipular y comprensible.

Pues bien, en todo este proceso de obtención de la mencionada salida, pueden existir factores de riesgo que pudieran ocasionar que una o más de las características mencionadas como **necesarias** en el proceso no se tengan a la salida del mismo, lo cual **NO** es conveniente que suceda.

Estos factores que pueden ocasionar fallos en la salida del proceso los llamamos **riesgos del proceso** y estos riesgos es preciso detectarlos, controlarlos, evaluarlos y gestionarlos para que la probabilidad de que se materialicen sea la menor posible, y en caso de que suceda, su impacto negativo sobre los resultados esperados del proceso sea mínimo.

No es suficiente conocer los riesgos inherentes a un proceso, debe gestionarse el Riesgo

(Administración del riesgo)

Así, pues, el riesgo es una posibilidad de que algo no salga como se había planeado, o que la meta esperada no se alcance en los términos que se habían planteado. Por lo tanto, el riesgo se asocia a las decisiones que las organizaciones toman con el fin de lograr sus objetivos.

Todo proceso (y por lo tanto las acciones o tareas que lo componen) son susceptibles de enfrentar amenazas para lograr los objetivos planteados por la organización.

Para nuestro interés el riesgo es una exposición a una situación que puede generar un perjuicio a nuestros procesos, de tal forma que, como se dijo, no se logre el objetivo como se esperaba.

Ahora se verán los conceptos de amenaza y vulnerabilidad y como se relacionan con los riesgos.

Amenaza es el hecho o la situación que puede ser perjudicial para las metas de nuestros procesos de atención al cliente. Vulnerabilidad es una debilidad en los procesos.

Cuando combinamos una vulnerabilidad y una amenaza sobre esa vulnerabilidad entonces estamos ante un riesgo.

Si la amenaza existe, pero nuestros procesos no son vulnerables a ella, entonces no existe el riesgo.

Por otro lado, si existe una vulnerabilidad en nuestros procesos, pero no hay amenaza para ella, no hay riesgo.

Hay que considerar que, si se da la amenaza para una vulnerabilidad, el riesgo será mayor o menor en razón a la exposición del proceso a la amenaza.

A continuación, unos ejemplos:



EJEMPLO 1.

El mítico Superman, cuando llegó a la tierra, proveniente de su planeta natal, Kriptón, era indestructible, nada en la tierra podía hacerle daño.

Tenía una vulnerabilidad, no podía estar cerca de un elemento llamado "Kriptonita". Sin embargo, dado que aquí en la tierra no existe la Kriptonita no había nada que amenazara su vulnerabilidad.

Superman, el hombre de acero, vivía feliz y tranquilo aquí en la tierra, hasta que un día, un meteorito, proveniente del espacio lejano, cayó en la tierra, el meteorito, estaba compuesto, de zinc, hierro, carbón y ... **Kriptonita**; ese día empezaron las preocupaciones para Superman, pues ya existía en la tierra algo que amenazara su vulnerabilidad, es decir ya existía, en la tierra, riesgo para Superman.



EJEMPLO 2.

Los virus informáticos son una amenaza para nuestra información. Sabemos que nuestros sistemas son vulnerables. Así que corremos el riesgo de perder un volumen de información.

Para salvaguardar la información deseamos correr un proceso de respaldo de información.

¿Cada cuántos días debemos correr el proceso de respaldo de información?

Fácilmente podemos observar que entre más días pasen sin hacer respaldo, mayor es el riesgo de perder una cantidad considerable de información.



EJEMPLO 3.

Si sabemos que nuestros procesos tienen una vulnerabilidad, tal como que nuestras máquinas fallan a menos diez grados centígrados (-10°), entonces nuestros procesos son vulnerables. Si se da la condición de los menos diez grados centígrados (-10°) las máquinas fallarán. Sin embargo, la planta está ubicada en Dubái, en medio del desierto, por lo que jamás se dará esa condición.

Por el hecho de estar en medio del desierto ¿la vulnerabilidad deja de existir?, la respuesta es NO, nuestro proceso sigue siendo vulnerable a -10 grados, lo que no existe es una amenaza real para esa vulnerabilidad.

Si en cambio la compañía decide llevar los procesos a la ciudad de Chicago en Estados Unidos, ahora sí debemos considerar que hay una amenaza para la vulnerabilidad y por lo tanto, ahora sí tenemos un riesgo.

¿Qué hacer? Instalar calentadores de ambiente dentro de la planta para que la temperatura se mantenga óptima para el proceso.

Y con instalar calentadores de ambiente, ¿ya no existe la vulnerabilidad? La vulnerabilidad sigue existiendo dado que esa debilidad del proceso sigue ahí. Además, existe otra amenaza o una nueva amenaza, que es la posibilidad de que los calentadores de ambiente fallen.

Entonces, si la vulnerabilidad continúa y continúa la amenaza, ¿continúa el riesgo?. Sí, el riesgo continúa.

Entonces, ¿qué se ha logrado?. Se ha logrado disminuir, mitigar el riesgo, pero sólo eso.

Nuestros procesos relacionados con el servicio al cliente existen porque tienen una meta que deseamos alcanzar. Sin embargo, existen riesgos que pueden impedir en menor o mayor grado que se alcancen dichas metas.

De aquí la necesidad de identificar los posibles riesgos relacionados con un mal servicio al cliente y gestionar o administrar los riesgos de manera que, si se llegan a materializar, su afectación sea la menor posible.

Se concluye que el riesgo no es el problema. El problema es no saber qué hacer con él. Es decir, el problema es no saber gestionar el riesgo.

En palabras de Verzuh (2012), gestionar el riesgo significa gestionar sistemáticamente la incertidumbre para aumentar la probabilidad de cumplir con los objetivos del proyecto.

Sin duda la mejor forma para gestionar el riesgo existente por servicios suministrados a nuestros clientes es apoyándonos en la experiencia de otros, en los consejos de expertos en estos temas.

Afortunadamente los expertos en estos temas y otros temas diversos se reúnen cada cierto tiempo, trabajan en equipo y sacan un libro, un escrito, unas reglas, conclusiones al respecto... a través de las cuáles resultan las mejores prácticas para realizar algo en concreto.

Así, expertos en ecología y cuidado del medio ambiente se han reunido y sacado un conjunto de normas, es decir, de reglas relacionadas con el medio ambiente y la gestión ambiental que se encuentran en el ISO 14001⁸.

A este conjunto de buenas prácticas que se aplican a los procesos para obtener, de la mejor forma posible, la salida deseada, le llamamos marcos o marcos de referencia. (Capítulo IV, Marcos de referencia), a través de los cuales se facilita el análisis, diagnóstico y evaluación de los procesos.

Así, tenemos que existen buenas prácticas para hablar en público, buenas prácticas para diseñar un sistema de información, buenas prácticas para evitar riesgos en los procesos.

Sabemos que los procesos conllevan riesgos que pueden provocar que la meta para la cual fueron creados no se alcance o se alcance de manera deficiente. Pero ¿cómo detectar riesgos en los procesos?

Primero diremos que ante un riesgo podemos hacer cuatro cosas: **Mitigarlo**, **Evitarlo**, **Transferirlo**, **Aceptarlo**, lo que forma el acrónimo META (ver Figura 5).

FIGURA 5. Formas de manejar un riesgo

Ante un riesgo

- **MITIGARLO**
- **EVITARLO**
- **TRANSFERIRLO**
- **ACEPTARLO**

Mitigarlo.- Es muy común que un riesgo no pueda ser eliminado al 100%, es decir, siempre queda un riesgo a pesar de los esfuerzos por controlarlo.

8. Estándar internacional de gestión ambiental publicado en 1996.

Pensemos en el ejemplo 3, que vimos anteriormente en la página 40, del proceso que se movió de Dubái a Chicago.

Al moverlo vimos que se requirió poner calentadores de ambiente para contrarrestar el riesgo de que el proceso falle a diez grados bajo cero (-10°), pero con los calentadores de ambiente no se elimina el riesgo al 100%, pues puede suceder que los calentadores de ambiente también fallen. Si bien los calentadores mitigaron (minimizaron) el riesgo no lo eliminaron completamente.

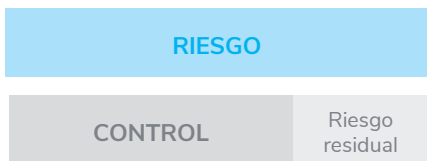
Podemos pensar en poner una segunda batería de calentadores de ambiente, por si fallan los primeros, y eso disminuye aún más el riesgo, pero ¿y si ambos sistemas de calefacción fallan?. Podemos instalar un tercer sistema de calefacción, lo cuál no sería práctico e incluso no eliminaría al 100% el riesgo pues también es posible que fallen los tres sistemas. Además, puede suceder que resulte más caro el control que el riesgo, es decir: "bueno, si la temperatura baja a menos diez detenemos el proceso, pero perderíamos dinero; sí pero perderíamos más si instalamos tantos sistemas de calefacción".

En conclusión, el riesgo se puede mitigar, pero no evitar al 100%, y debemos cuidar que, en deseo de no caer en el riesgo, se vuelva más caro el control que el efecto del riesgo si se materializa.

Por lo tanto, a pesar del control, siempre existirá un riesgo, aunque se más pequeño que el riesgo que habría si no existiera el control. A este riesgo se le llama riesgo residual.

Evitarlo.- La segunda letra del acrónimo META es la "E" de evitarlo.

FIGURA 6. Riesgo Residual



Esto es otra cosa que podemos hacer con el riesgo, evitarlo.

En el ejemplo del proceso que se moverá de Dubái a Chicago, quizá ante el riesgo de las bajas temperaturas de Chicago, la empresa decida quedarse en Dubái o cambiarse a Miami, donde no se corra el riesgo de los menos diez grados (-10°).

Transferirlo.- La "T" es la tercera letra del acrónimo y es transferirlo.

Es decir, dejemos que alguien más asuma el riesgo. Este es el caso de cuando las empresas contratan seguridad para su negocio. Ante la posibilidad de un robo, un banco puede colocar guardas de seguridad que sean empleados del banco o, también, transferir el riesgo, y contratar a una empresa de seguridad que tenga gente especializada en estas labores. También es el caso de cuando se está construyendo una carretera y es necesario dinamitar un cerro. Quizá la empresa que construye la carretera, ante el riesgo que significa usar dinamita, decida contratar a una empresa experta en explosivos.

Aceptarlo.- La "A" es la última letra del acrónimo y significa aceptarlo, quizá la empresa considera tan baja la posibilidad de que se materialice el riesgo que decide "jugársela", es decir "correr" el riesgo, ya que la posibilidad de que suceda es muy pequeña.

También puede suceder que la empresa decida correr el riesgo dado que, en caso de que se materialice, no representa un coste alto en dinero para la empresa, es decir si se materializa el riesgo pago (tantos \$\$\$ o tantos €) por las consecuencias.

Ahora bien, los riesgos los vamos a clasificar en:

- Desconocidos
- Conocidos

Desconocidos son aquellos riesgos que existen pero que son desconocidos para la organización. Ante ellos no es posible hacer algo.

Conocidos son aquellos riesgos que existen, y que se pueden identificar.

Para identificarlos se pueden usar diferentes métodos, los dos más comunes son:

1. Entrevistar uno a uno a los responsables del proceso y directamente preguntarles que puede salir mal, y porqué motivos pudiera fallar el proceso.
2. La otra es la llamada lluvia de ideas, donde se reúnen todos los involucrados en el proceso e incluso quienes envían información al proceso o reciben beneficios del proceso para entre todos detectar riesgos.

Identificados los riesgos se tienen que crear controles que permitan minimizar, evitar, transferir o aceptar dichos riesgos.

Estos controles deberán ser evaluados cada cierto tiempo para verificar su

correcto funcionamiento en cuanto al control del riesgo.

Volviendo al ejemplo de la fábrica en Chicago, cada cierto tiempo hay que probar que los calentadores estén en buen estado y funcionen, de lo contrario se corre el riesgo de que cuando se necesiten ¡no funcionen!

En el capítulo siguiente hablaremos de evaluación de los controles de riesgo.

“La ventaja de la administración de los riesgos es que pocos problemas cojan desprevenido al equipo del proyecto”
(Verzuh, 2012:100)

VII. Evaluación de procesos y de controles en los riesgos de los procesos

Evaluación de procesos

¿Cómo saber si un proceso se ha ejecutado bien?

La respuesta sin duda será:

Si ha dado como resultado la salida esperada o si se han cumplido la metas del proceso.

Metas

Las metas de los procesos son el resultado deseado de un proceso.

Un resultado puede ser:

- Construir o armar algún aparato.
- Mejorar otros procesos.
- Una mejor atención al cliente.
- Una entrega eficiente del servicio solicitado por el cliente.
- Una entrega eficiente de productos solicitados en mostrador.
- Una resolución más rápida de garantías.

Es importante entender que una meta debe cumplir con ciertas características:

Específica.- Establecerse de forma clara, sin ambigüedad.

Medible.- Se debe poder cuantificar, de lo contrario, ¿Cómo lo evaluamos?

Práctica.- Debe tener un propósito, ser de utilidad.

Relevante.- Ha de ser importante para la empresa.

Oportuna.- Cuando la meta se cumpla, su propósito debe estar vigente.

Un ejemplo sería:

Se desea establecer un proceso para crear un nuevo producto.

La meta es que el nuevo producto contenga menos átomos que los anteriores.

Ahora veamos las características de una meta:

Específica.- ¿lo será?, ¿será una meta clara?

Medible.- ¿Será posible medir el resultado?

Suponga que se puede medir:

Práctica. - ¿Tiene algún propósito?

Suponga que sí tiene un propósito:

Relevante.- Ese propósito ¿Es importante para el negocio?

Supongamos que es importante para el negocio:

Oportuna.- Para cuando se logre contar el número de átomos, ¿Aún será útil al negocio esta meta?

KPI's

Ahora bien, en cuanto al cumplimiento de la meta, ¿Será solo un SI se cumplió o NO se cumplió?, o más bien... ¿tendrán que ver diferentes factores?, es decir, ¿se cumplió en tiempo, en calidad esperada, con el recurso esperado?, o ¿se cumplió en parte y en parte no?

Esto nos lleva a otra pregunta, para evaluar si un proceso se cumplió o no, ¿es necesario esperar que el proceso termine?

Para poder determinar si un proceso se cumplió debe tener asociado un indicador de desempeño o de cumplimiento. A este indicador se le suele llamar KPI, por sus siglas en inglés *Key Performance Indicator*.

En respuesta a la pregunta si es necesario esperar a que el proceso termine para saber si se cumplió con lo esperado o no, la respuesta es NO.

Si así fuera, ya no podríamos realizar ninguna acción correctiva, porque el proceso ya terminó y no hay más tiempo para hacer algo en favor de alcanzar la meta del proceso. Sin embargo también podemos establecer KPI's de avance, que miden nuestro avance en el proceso a través del tiempo y nos permiten realizar acciones correctivas.

Algunos KPI's pueden ser: 1) número de unidades producidas, 2) tiempo en producir, 3) número de unidades producidas defectuosas, 4) número de quejas de los clientes, 5) número de quejas resueltas, 6) número de garantías resueltas, 7) número o nivel de ventas, etc.

Instrumento

Si el KPI es la medida, cabe la pregunta:

¿Cuál es el instrumento con el que se recolectará la medida?

Supongamos que queremos disminuir el número de quejas de los clientes: el instrumento puede ser un buzón de quejas o una encuesta de satisfacción aplicada a los clientes.

Otro ejemplo:

Meta: reducir el número de piezas defectuosas.

KPI: Se permitirán 30 piezas defectuosas al día.

Instrumento: Bitácora donde se anotará el número de piezas defectuosas al final del día.

Un ejemplo más:

Meta: Reducir el desperdicio de material.

KPI: El peso máximo del material desperdiciado.

Instrumento: Báscula de medición de peso.

Medición

Cantidad arrojada por el instrumento.

Criterio de evaluación.

Cuánto es permitido para considerar la meta lograda.

Un ejemplo completo:

Meta: Producir con menos desperdicio de material.

KPI: El peso máximo del material desperdiciado.

Instrumento: Báscula de medición de peso.

Medición: El valor arrojado por el instrumento, ejemplo, 25 kilos.

Criterio de evaluación: No debe superar los 30 kilogramos.

Resultado del proceso: Satisfactorio.

En conclusión al respecto de este tema se puede decir:

El resultado esperado de un proceso es la meta del proceso. La meta se medirá en base al KPI definido para el proceso. El instrumento es con lo que se calculará el valor del KPI. La medición es el valor arrojado por el instrumento. Y el criterio de evaluación es el valor meta a lograr para considerar el resultado del proceso como satisfactorio.

Evaluación de controles en los riesgos de los procesos

En el apartado anterior se cubrió el tema de cómo medir el resultado de un proceso.

Como se vio en el capítulo VI, titulado Riesgos en los procesos, existen riesgos inherentes a los procesos.

Estos riesgos pueden impedir que la meta del proceso se logre conforme a los KPI's definidos y hay que buscar la manera de que esto NO suceda.

Para evitarlo se establecen controles que no permitan al riesgo materializarse.

Estos controles, en un momento dado, pueden dejar de funcionar y ya no ser útiles para evitar la materialización del riesgo.

Por tanto, se deben estar revisando los controles cada cierto tiempo y para

revisarlos se requiere diseñar lo que se llama pruebas de cumplimiento, que nos arrojarán por resultado, si el control sigue siendo efectivo o ya no.

Un ejemplo sencillo:

En una empresa en donde se desea cuidar más los gastos y se tiene una flotilla de vehículos se ha detectado que los empleados, quienes tienen vehículo de flotilla asignado, cambian las llantas nuevas de los vehículos de flotilla por llantas usadas. Esto supone un riesgo de perder dinero por parte de la empresa.

Para evitar este riesgo, se estableció como control que siempre que se le asigne un vehículo a un trabajador se anotará en una bitácora el número de serie de cada llanta que viene impresa de fábrica.

Para verificar que el control estuviera funcionando se diseñó una prueba de cumplimiento: se estableció que cada quince días, se revisara que los vehículos tuvieran las llantas que les corresponden.

Como la cantidad de vehículos era más de cien, se decidió tomar al azar solo 15 vehículos para su revisión.

El control funcionó hasta que las llantas empezaron a llegar sin número de serie.

En este ejemplo sencillo, se ha visto un riesgo en el proceso de asignación de vehículos en la empresa.

También, en este ejemplo, se ha visto fallar el control, cosa que se detectó aplicando la prueba de cumplimiento que se llevaba a cabo cada quince días.

Hubo necesidad de cambiar el diseño del control; éste podría ser poner con un plumón a cada llanta un código interno de la empresa.

Como éste, pueden detectarse muchos riesgos en los procesos y para decidir en cuales es más importante colocar controles podemos apoyarnos en la llamada matriz de riesgos que se explica en el capítulo IX, titulada **Aplicación de la metodología paso a paso**, en el apartado **Formato ES-014. Gráfica de riesgos**.

Otro ejemplo: En un proceso de resolución de quejas de una empresa, existe el riesgo de que una queja se vuelva “antigua y sin resolución”.

Se ha establecido la política de que si en quince días no se le ha dado solución a la queja del cliente se le considerará como buena la queja y el empleado pagará lo que se le tenga que reponer al cliente por no haber dado solución a su queja.

Ahora se presenta el riesgo de que el empleado diga que ya se resolvió la queja sin que esto sea cierto.

Para evitar esto se ha establecido un control que consiste en un formato en el cual se anota la queja del cliente, fecha en la que la presentó, la fecha de solución, el nombre del cliente, el teléfono del cliente y la firma del cliente.

Y para verificar que el control está funcionando se ha diseñado como prueba de cumplimiento tomar 5 quejas al azar cada mes, llamar al cliente y comprobar que realmente la queja ha quedado resuelta.

Para resumir, una cosa es evaluar el resultado de los procesos a través de los KPI's y otra es evaluar el funcionamiento de los controles establecidos a los riesgos que presentan los procesos.

Por un lado se puede decir que el resultado de los procesos no se deja al azar, se van monitoreando los KPI's para chequear el avance y resultados de los procesos.

Y por otro lado, a los riesgos en el proceso, se les ponen controles; controles, cuya eficiencia, es evaluada periódicamente.

El siguiente capítulo cubrirá la metodología de evaluación y mejora continua de los procesos de servicio al cliente que propone este libro.

VIII. Metodología de evaluación y mejora continua de los procesos de servicio al cliente

Tomando en cuenta todo lo expuesto en este libro, se mostrará un método sencillo para:

- A. Evaluar los procesos actuales de servicio al cliente.
- B. Eliminar procesos que no aporten valor.
- C. Modificar procesos existentes para su mejora.
- D. Diseñar nuevos procesos de servicio al cliente en la empresa.

Si tomamos la iniciativa de repetir estos pasos al menos una vez al año se logra el objetivo central de esta obra: "Un ciclo de mejora continua de los procesos de servicio al cliente".

Para lograr este ciclo, utilizaremos una serie de formatos para el levantamiento de información.

Cada formato tiene su objetivo y sus conceptos. Algunos de estos conceptos ya son conocidos por el lector porque se mencionaron en capítulos anteriores.

Algunos de estos conceptos pueden parecer de poco uso, pero lo que se busca es una secuencia lógica que lleve

al lector de la mano y paso a paso hacia el objetivo.

Cada paso requiere de obtener información de diferentes fuentes y algunos de estos pasos nos irán dando resultados o información interesante de nuestra empresa.

La parte medular de este ciclo está en la evaluación de los procesos actuales de servicio al cliente.

Lo que se pretende en esta etapa, es allegar al dueño, propietarios o accionistas, de elementos de información necesaria para tomar decisiones con respecto a los procesos de servicio al cliente que actualmente operan en su negocio.

Decidir sin información es como sustituir la razón por la pasión

La información que se le proveerá al dueño será:

- Que posibles requerimientos de los clientes no están cubiertos por los procesos actuales.
- Que de los requerimientos de los clientes que están cubiertos por procesos existentes informaremos... del grado de madurez de esos procesos, y de los riesgos que puede provocar que el proceso falle.

Con todo lo anterior se tendrá información para definir qué cambiar en los procesos actuales de servicio al cliente, qué procesos dar de baja, cuales nuevos procesos se deben crear, y con qué parámetros se crearán.

Para llegar a obtener la información con la que se sustentarán estos cambios al catálogo de procesos de servicio al cliente se deben realizar las siguientes tareas:

1. Conocer los procesos actuales.
2. Seleccionar los que tienen relación directa con el servicio al cliente.
3. Encontrar puntos de atención al cliente que no son cubiertos por los procesos actuales.
4. Identificar los riesgos que existen en los procesos actuales de servicio al cliente.
5. Definir qué procesos actuales serán dados de baja.
6. Diseñar cambios de mejoras a los procesos que serán modificados.
7. Diseñar los nuevos procesos de servicio al cliente que se considere, por parte del dueño, que hacen falta en la empresa.

La meta principal es que el negocio piense y actúe estratégicamente en lo referente a los servicios que ofrece y evitar tener procesos de servicios que no generen ningún valor.

La visión del servicio al cliente debe estar alineada con la visión del dueño del negocio y si éste tiene socios, con la visión de los socios.

Finalmente, es el dueño quien decide si los procesos existentes de servicio al cliente son o no lo que él desea.

La meta principal es que al diseñar los procesos se sienten las bases para posteriormente operarlos.

Es muy importante evitar crear o mantener procesos inoperantes o que no aporten valor a la empresa.

En ocasiones el ego nos lleva al riesgo de crear o mantener procesos sin valor sólo por el hecho mismo de decirle a nuestro cliente: "¿Ya conoce nuestro nuevo servicio?".

**El ego y la vanidad
tienen su coste que
por regla general es
alto.**

Catalizadores

Un proceso requerirá siempre apoyo para su correcta o eficiente ejecución.

Los catalizadores son un grupo de elementos que son requeridos para el correcto funcionamiento de los procesos.

No todos los procesos requieren de todos los catalizadores, ni en igual grado unos y otros.

Nos apoyaremos en el marco de referencia llamado COBIT 5⁹. Este marco maneja 7 catalizadores:

- Principios, Políticas y Marcos de Trabajo.
- Procesos.
- Estructuras Organizativas.
- Cultura, Ética y Comportamiento.
- Información.
- Servicios, Infraestructuras y Aplicaciones.
- Personas, Habilidades y Competencias.

Por ejemplo, un proceso, para su correcto funcionamiento puede requerir de políticas y de otros procesos.

Otros procesos quizá requieran de cierta estructura organizacional y personas con ciertas habilidades y competencias que funcionen como catalizadores para el correcto funcionamiento de estos procesos.

Si en esta obra sólo definiéramos los procesos, sin tomar en cuenta los catalizadores necesarios para cada uno de ellos, no valdría la pena el esfuerzo de los autores por construirla ni el del lector por leerla.

Así que tengamos en mente que para cada proceso habrá que definir qué catalizadores requiere para funcionar correctamente.

Observemos también que los catalizadores deseados implican elevar el coste del proceso, ya que, si se va a requerir capacitación y / o una contratación, esto tendrá un coste que deberá sumarse al proyecto de crear o modificar procesos de servicio al cliente.

La información que se le proveerá al dueño en esta etapa es:

- Qué catalizadores requiere cada proceso que se está diseñando.
- El o los riesgos asociados al proceso y sus posibles consecuencias, si se materializa dicho riesgo.

Con lo anterior, el dueño, estará en posibilidades de decidir... qué procesos irán más allá de la etapa de diseño y cuáles se pondrán en operación.

9. COBIT® 5 es marca registrada de ISACA en los Estados Unidos y otros países. ISACA (2012). COBIT 5. A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT. Rolling Meadows, Illinois: ISACA.

Para llegar a obtener la información con la que se sustentará, si el proceso se pone en operación o no, se deben realizar las siguientes tareas:

- 1.- Detallar la definición de los nuevos procesos.
- 2.- Definir los catalizadores que serán necesarios.
- 3.- Identificar Riesgos en los procesos y sus controles.
- 4.- Catálogo de procesos para poner en operación.

Los conceptos de riesgo y controles fueron explicados en el capítulo VI, que trata sobre riesgos en los procesos.

Deben definirse claramente los elementos de los procesos: Metas, KPI's, Instrumentos y Criterios de evaluación. Con lo anterior, la empresa medirá el avance y el resultado de la ejecución de sus procesos.

Lo que se puede medir, se puede evaluar, lo que se puede evaluar se puede mejorar.

Esto es sin duda el corazón de nuestra lectura y el "por qué" del libro, **mejorar**.

Finalmente, los nuevos procesos o los modificados deberán al menos una vez por año ser evaluados con la metodología aquí propuesta, ya sea igual o mejorada al adaptarla a su empresa; así su empresa entrará en un ciclo de mejora continua.

Cuando se dice que los procesos deben ser evaluados al menos una vez cada año, es sólo una sugerencia de tiempo, cada dueño de empresa va sintiendo "el pulso" de su negocio y sabrá cuando es más conveniente realizar el ciclo nuevamente.

Y cuando se dice que se use la metodología aquí propuesta, es, nuevamente, una sugerencia, en realidad la propuesta es USE UNA METODOLOGÍA, la que la empresa considere más conveniente, pero úsela, en lo personal les invitamos a conocer más de la metodología de COBIT 5¹⁰.

Recuerde que:

Lo único que permanece constante es el cambio.

10. íbid.

Entendamos que lo único que permanece constante es el cambio, es decir el cambio no se detiene, valga decir que "el cambio es constante".

Si lo vemos por el lado de las personas usted lector, no es igual a otros e incluso no es igual al de ayer o al que será mañana. Las experiencias que vivimos cada día nos mantienen en constante cambio como personas.

Hacemos notar que este libro es de servicio al cliente y los clientes son personas.

Así, también las empresas están cambiando, los dueños o accionistas están cambiando y nuestros clientes están cambiando ¿estamos preparados para cambiar nuestros procesos de servicio al cliente al ritmo de estos cambios?

*Si no evolucionamos
junto con las
necesidades de
nuestros clientes,
estamos destinados
a no permanecer en
al mercado por largo
tiempo.*

IX. Aplicación de la metodología paso a paso

Para aplicar la metodología hemos desarrollado una serie de formatos de apoyo, en donde iremos vaciando toda la información recabada y nuestras conclusiones.

En este capítulo IX, el último capítulo de esta obra, se explican cada uno de los formatos desarrollados para llevar a cabo, paso a paso, la evaluación y mejora de los procesos relacionados con el servicio al cliente.

En total son 18 formatos; algunos de ellos incluyen varias páginas, como se puede notar.

Se irán explicando uno a uno los formatos, cuya imagen se puede encontrar en el anexo "A" de este libro¹¹.

Formato ES-001.

Organigrama de la empresa

El primer paso es entender la empresa, entender su comportamiento, su funcionamiento, qué hace y cómo lo hace.

Para obtener nuestro entendimiento de la empresa utilizaremos los formatos **ES-001**, **ES-002** y **ES-003**.

Así, nuestra primera tarea será obtener un organigrama de la empresa y el formato ES-001 nos es útil para colocar aquí el organigrama de la empresa.

Del organigrama obtendremos cuales son las principales áreas de la empresa de manera que solicitaremos una entrevista con algunos puestos claves de la misma.

En estos puestos claves seleccionados para entender mejor la empresa, podemos incluir al personal de cualquier área; sin embargo, no podemos dejar fuera a quienes son responsables del contacto con el cliente, es decir, debemos incluir todos aquellos puestos, de las diferentes áreas, que tengan relación directa con la satisfacción del cliente, ya que al fin y al cabo nuestro fin es mejorar el servicio al cliente.

La idea es obtener nuestro entendimiento de la empresa, identificar los principales procesos y documentarlos en el formato **ES-003**.

Formato ES-002. Relación de entrevistas a realizar

A partir del organigrama de la empresa seleccionaremos a qué empleados de puestos claves hemos de entrevistar. Podemos incluir a cualquiera que consideremos nos ayude a entender mejor cómo funciona la empresa, pero no podemos dejar fuera a quienes tengan la

11. Estos formatos están a su disposición también enviando un email a Luis Ferrer al correo xscliente@gmail.com.

responsabilidad del contacto directo con el cliente ni a quienes tienen la responsabilidad de la satisfacción de éste.

La idea es tener un amplio entendimiento de:

1. Cómo funciona la empresa
2. Como debería de funcionar la empresa
3. Las áreas y los procesos que tienen relación directa con la satisfacción del cliente.
- 4.- Fechas para entrevistas con los encargados de estas áreas.

Una vez definidas las entrevistas con los participantes y sus fechas, es necesario elaborar un cuestionario que incluya las preguntas clave que se les harán y debemos contar con una estrategia para cada entrevista. Las entrevistas deben documentarse y anexarse a este formato.

Algunos datos, que no deben faltar en el cuestionario de entrevista, los podemos ver en el Formato **ES-003** "Formato de entrevista" (en esta misma página). Además, en las entrevistas hay que considerar que se obtendrá la información necesaria para llenar el Formato **ES-004**, "Cuestionario para el levantamiento de procesos", por lo que hemos de llevar a las entrevistas varias copias del formato ES-004, y en el cuestionario de la entrevista considerar los campos necesarios para cumplimentar este Formato.

Formato ES-003.

Formato de entrevista

Algunos datos para incluir en el formato de entrevista son:

1. Nombre de la empresa
2. Nombre del entrevistado
3. Departamento o área
4. Fecha de entrevista
5. Describa brevemente su actividad en la empresa
6. ¿Considera que su actividad está relacionada con la calidad de servicio al cliente?
7. Si la respuesta es Si, ¿De qué forma se relaciona con la satisfacción del cliente?
8. ¿En qué proceso se relaciona con la satisfacción del servicio al cliente?
9. Nombre del entrevistador

Formato ES-004.

Lista de procesos relacionados directamente con la satisfacción del servicio al cliente

Como resultado de las entrevistas se detectan los principales procesos que tienen relación con la satisfacción del servicio al cliente.

Este formato sirve para listarlos y asignarle a cada uno un número de proceso, que será un número único con el cual se podrá identificar dicho proceso.

Además de asignarle un número a cada proceso se le asignará también un nombre.

Formato **ES-005**. Detección de los momentos especiales de contacto con el cliente.

En el capítulo uno, La importancia del servicio al cliente, aprendimos que momento de verdad representa todo momento en que cualquiera de nuestros clientes, al desear servicio, entre en contacto con nuestra empresa y que cada uno de esos momentos ofrece la oportunidad para mejorar la percepción que el cliente tiene del servicio ofrecido por la empresa

Con este formato, el **ES-005**, se obtendrá un listado de dichos momentos especiales dentro de la organización.

Y se definirá si ese momento especial es relevante para el servicio al cliente o no.

Por ejemplo, en un kínder Garden o preprimaria, el estacionamiento quizá no sea tan relevante, por lo menos en países como México, ya que los niños no asistirán en vehículo y los papás no se quedan a esperar a sus hijos. En México, por ejemplo, los papás estacionan frente a la puerta del colegio y los maestros abren la puerta del automóvil para que los niños bajen al colegio. Con este ejemplo, se quiere poner de manifiesto que un estacionamiento grande no es relevante en una escuela básica de este tipo y en este país.

Sin embargo, la opinión final, la de más peso es, sin duda alguna, la del dueño y los dirigentes de la empresa en la que se está aplicando este método.

Para el cumplimiento de este formato se buscará dentro de la organización a quien o quienes puedan contestar las preguntas que el formato contiene. Esa persona puede ser el dueño, el director o el gerente de la empresa.

Se le preguntará si considera relevante para la organización cada punto,

entendiendo por relevante, que el cliente podría NO comprar nuestro producto o servicio por tener una experiencia negativa en este punto en especial.

A continuación, un ejemplo:

¿CÓMO LLEGA EL CLIENTE HASTA EL ESTABLECIMIENTO?

	Si	Relevante
En vehículo		
En autobus		
En taxi		
En Uber		

Si la persona que es entrevistado nos dice que los clientes solo llegan en vehículo a nuestro establecimiento por que no existen rutas de autobuses para llegar a él, entonces seguramente, este será un punto marcado como relevante ya que no hay otra forma. De aquí inferimos que el estacionamiento es relevante, y si se va un poco más allá, inferimos también que el área que se encargue del proceso de mantenimiento del estacionamiento tiene a su cargo un proceso relevante en la satisfacción del servicio al cliente.

Con este formato, estamos, por tanto, tratando de detectar puntos claves que pueden significar que los clientes realicen una compra de nuestro producto o servicio. Sería interesante, por tanto, ver cómo están funcionando estos puntos clave en la organización, quien los atiende y quien se preocupa por ellos para que funcionen adecuadamente.

Formato ES-006.

Lista de momentos especiales de contacto con el cliente

Como resultado de la entrevista, para detectar momentos especiales que tienen relación con la satisfacción del servicio al cliente, se obtiene este listado de momentos especiales.

En este formato se asigna un número o una clave a cada momento especial y se le da un nombre.

Formato ES-007.

Matriz de momentos especiales de contacto con el cliente VS procesos relacionados con la satisfacción del servicio al cliente

En el formato anterior (**ES-006**), se enlistaron los momentos especiales, y han surgido las preguntas:

¿Quién se preocupa por qué esos momentos especiales sean bien atendidos?

Esos momentos especiales, ¿son parte de algún proceso dentro de la empresa?

En este formato (**ES-007**), relacionaremos cada momento especial de contacto con el cliente, con el proceso -de dentro de la organización-, que se encarga de que ese momento especial se esté realizando.

Por ejemplo, si un momento especial relevante es cuando el cliente entra en contacto con los baños del estableci-

miento, nos tocará conocer cuál es el proceso o procesos, de dentro de la organización, que se encargan de que los baños estén funcionando de manera óptima.

Se puede pensar que dichos procesos son:

- 1.- El proceso de limpieza de los baños
- 2.- El proceso de mantenimiento de los baños

Con esto, se habrá detectado un par de procesos que están involucrados en el servicio al cliente y, en los próximos formatos, se evaluará la madurez de dichos procesos para buscar su mejora.

También se están detectando momentos especiales que son claves y que no están en ningún proceso dentro de la empresa, y desde luego, habrá que agregarlo a algún proceso existente o crearle un proceso para su atención.

Formato ES-008.

Lista de momentos relevantes de contacto con el cliente sin proceso relacionado

Si bien, en el formato **ES-007**, se hizo un cruce de momentos relevantes con los procesos para detectar que procesos sostienen a dichos momentos relevantes, puede darse el caso de que existan momentos relevantes que no sean respaldados o atendidos por algún proceso. En dicho caso, este formato, el **ES-008**, contendrá una lista de esos momentos.

Formato ES-009.

Relación de entrevistas a realizar con los propietarios de los procesos relacionados con la satisfacción del servicio al cliente

Basándose en los formatos: **ES-007**, matriz de momentos especiales de contacto con el cliente vs procesos relacionados con la satisfacción del servicio al cliente y, **ES-008**, lista de momentos relevantes de contacto con el cliente sin proceso relacionado, **ahora es momento de** obtener citas con los propietarios de los procesos involucrados en la satisfacción del servicio al cliente para el cumplimiento de este formato **ES-009**.

Además, se requiere que se indique a quién entrevistar para obtener información de los momentos relevantes del formato **ES-008** que no tienen proceso relacionado.

Este formato es útil para llevar un control de las citas.

Formato ES-010.

Entrevista con los propietarios de los procesos relacionados con el servicio al cliente para definir metas de los procesos

En este formato se entrevistará con los propietarios de los procesos a fin de obtener información sobre los procesos,

en especial sus metas, KPI's (si existen), instrumentos de medición y criterio de evaluación.

En cuanto a las metas es importante recordar, como se vio en el capítulo VII, que una meta debe ser: Específica, Medible, Práctica, Relevante y Oportuna. El consultor, o la persona que esté utilizando esta metodología, deberá tener cuidado y orientar al entrevistado en estos conceptos para que la información recabada sea de la calidad deseada.

Además de la descripción de la meta, se recabarán los KPI's que se utilizan para evaluar el desarrollo y el resultado del proceso.

Recordando el capítulo VII, un KPI puede ser el número de unidades producidas, el tiempo en producir, el número de unidades producidas defectuosas, el número de quejas de los clientes, el número de quejas resueltas, el número de garantías resueltas, el número de ventas, etc.

También se recabará en este formato información del instrumento utilizado para recabar o recolectar la medida con la que se evaluará el proceso.

El entrevistado, dará el criterio de evaluación para saber qué medida recolectada por el instrumento es considerada satisfactoria para el proceso. Incluso, de tener un dato concreto o estimado, calificará los KPI's de desarrollo y de resultado.

Finalmente, el entrevistado, dará un grado de madurez al proceso basado en la siguiente escala¹²:

12. ISACA (2012). COBIT 5. A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT. Illinois, Rolling Meadows: ISACA.

DESCRIPCIÓN DEL GRADO DE MADUREZ DEL PROCESO

Se manejan, cinco niveles de madurez que se pueden alcanzar, incluida la designación de “proceso incompleto”

Nivel 0. Proceso incompleto—El proceso no está implementado o no alcanza su propósito. Poca o ninguna evidencia de logro sistemático del propósito del proceso.

Nivel 1. Proceso ejecutado— El proceso implementado alcanza su propósito, aunque de forma empírica, no se lleva un plan de cada cuánto tiempo se debe realizar. Tampoco se supervisa ni se mide su resultado ni se ajusta.

Nivel 2. Proceso administrado— El proceso está ya implementado de forma administrada (planificado, supervisado y ajustado) y los resultados de su ejecución están establecidos, controlados y mantenidos apropiadamente.

Nivel 3. Proceso establecido— El proceso está ahora documentado -en forma de manuales- y forma parte ya de los procesos comúnmente realizados.

Nivel 4. Proceso optimizado— El proceso es mejorado de forma continua para cumplir con las metas empresariales presentes y futuras.

Este formato servirá de base para el Formato **ES-011**. Además, en el formato **ES-015**, se hará un resumen ejecutivo de lo obtenido en estas entrevistas.

Formato ES-011.

Grado de madurez en los procesos relacionados con el servicio al cliente

Este formato se cumplimenta tomando como base el formato **ES-010**, formato de entrevista con los propietarios de los procesos relacionados con la satisfacción del servicio al cliente, en especial el punto **14 ¿Qué grado de Madurez tiene el proceso?**

Formato ES-012.

Entrevista con los propietarios de los procesos relacionados con el servicio al cliente para detectar riesgos en los procesos

Con apoyo del formato **ES-009**, se entrevista a los propietarios de los procesos involucrados con la satisfacción del servicio al cliente y se les pide:

Describir los riesgos que considera pueden materializarse, e impedirían que el proceso se lleve a cabo en forma y tiempo. Es decir, se les pide que contesten a las siguientes preguntas:

En el proceso: ¿Qué cree que pueda salir mal?

¿Qué probabilidad cree que exista que suceda?

¿Cuánto estima el coste para la organización si se materializa el riesgo?

¿Qué controles existen para evitarlos?

(formatos, reportes, tecnología, autorizaciones, políticas, etc.)

¿Cada cuánto tiempo se revisa la eficiencia de los controles?

¿Con qué pruebas? (anexar copias de resultados)

¿Cómo califica las pruebas?:

Buenas (___), Regulares (___), Malas (___)

¿Qué cree que haga falta para evitar el riesgo?

a.- Políticas

b.- Crear un proceso antes de este, modificar el proceso antes que este, modificar este proceso.

c.- Algún puesto o área que no existe en la empresa.

d.- Algo relacionado con la cultura de la organización, con la ética y el comportamiento.

e.- Si con más Información se evitaría:

¿Con qué información?

f.- Servicio a equipos, más equipo, software.

g.- Personal, capacitación.

Este formato servirá de base para los formatos:

ES-013 "Lista de riesgos detectados en los procesos relacionados con el servicio al cliente"

ES-014 "Gráfica de riesgos"

ES-016 "Resumen ejecutivo de riesgos detectados en los procesos relacionados con el servicio al cliente".

Formato ES-013.

Lista de riesgos detectados en procesos relacionados con el servicio al cliente –Incluye procesos para los momentos relevantes que aún no lo tienen–

Este formato registra los procesos relacionados con la calidad del servicio al cliente y todos sus riesgos detectados. Pueden existir varios riesgos para un mismo proceso. Además, se incluye una columna para registrar tanto el coste estimado que tendría que gastar la organización si el riesgo se materializa como la probabilidad estimada de que este riesgo se materialice.

Se sugiere que en la columna código del riesgo se utilice un número consecutivo, a partir del uno, e incrementos de uno en uno.

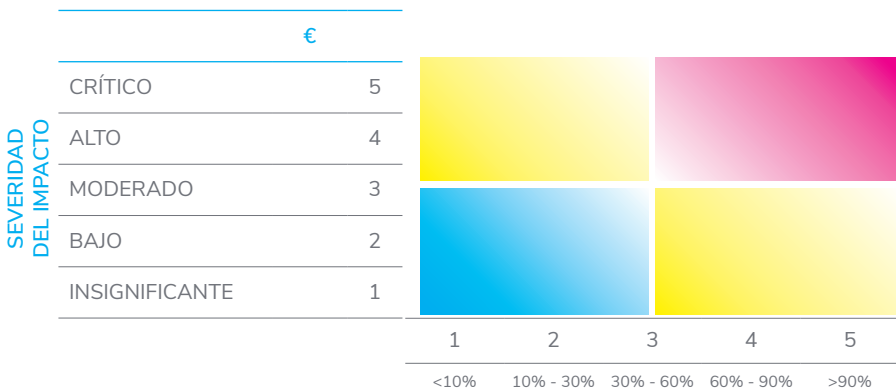
Este formato es la entrada para el formato **ES-014** "Gráfica de riesgos"

Formato ES-014.

Gráfica de riesgos

En este formato y a partir de la información del formato **ES-012**, se construye la gráfica de riesgos, es decir, se observará, de manera gráfica, el impacto del riesgo en la organización si se llegara a materializar. Así, nos permite decidir los riesgos que debemos considerar en primer plano, es decir, los riesgos con mayor probabilidad y de más alto impacto económico para la organización.

Gráfica de riesgos



Podemos observar que existe una columna con un signo de \$ o €, esto es la moneda con la que se opera, como título. Esta columna tiene cinco celdas, en ellas se deben de poner los intervalos, en pesos, dólares o euros, los cuales nos ayudaran a ubicar los riesgos en la gráfica.

El tamaño del intervalo se calcula con la siguiente fórmula: $\text{Tamaño de intervalo} = (\text{Coste del mayor riesgo} - \text{Coste del menor riesgo}) / 4$

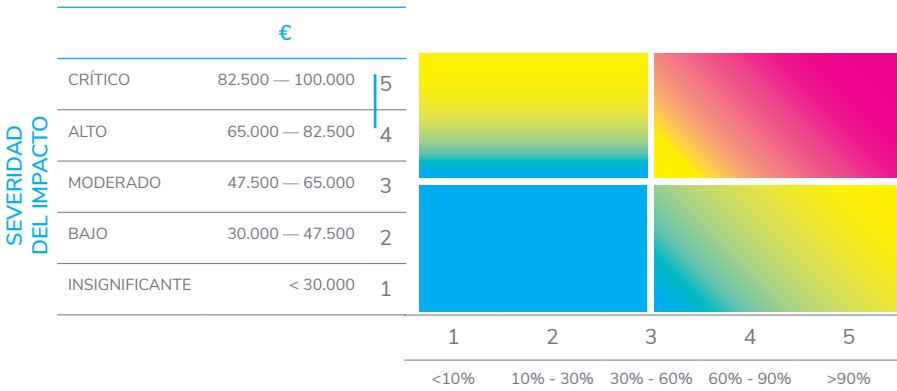
El coste, tanto del mayor riesgo como del menor riesgo, se obtiene del formato ES-013, de tal forma que hacemos una búsqueda en la columna coste de este formato y obtenemos ambos valores.

Por ejemplo: si el mayor impacto económico de un riesgo se ha estimado en 100.000 pesos o euros y el menor impacto económico es de 30.000 pesos o euros, el tamaño del intervalo se calculará:

Tamaño de intervalo = $(100.000 - 30.000) / 4$	< 30.000
Tamaño de intervalo = 17.500	30.000 — 47.500
Así los 5 intervalos quedan de esta forma:	47.500 — 65.000
	65.000 — 82.500
	82.500 — 100.000

Y se deberán colocar en la columna indicada en la gráfica de riesgos.

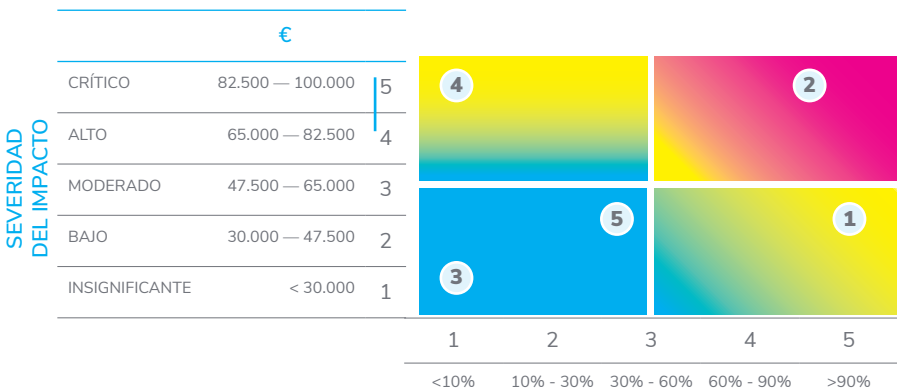
Gráfica de riesgos



Dado que cada riesgo tiene una coordenada formada por una probabilidad y un coste posible del riesgo en caso de materializarse, cada riesgo puede ubicarse en la gráfica.

Ejemplo: un riesgo cuya probabilidad es del 24%, con un impacto económico de 45.000 euros se ubicaría en el cuadrante inferior izquierdo.

Se representa con un círculo en cuyo interior se coloca el número del código del riesgo que se obtiene de la columna código de riesgo del formato **ES-013**, para este ejemplo se hace el supuesto que el código del riesgo es 5.



Para una mejor ejemplificación se han colocado otros 4 riesgos en diferentes cuadrantes.

Si se observa el riesgo 2 es de atención inmediata pues es de alto impacto económico y de probabilidad alta de materializarse. En cambio, el riesgo 4, aunque también es de alto impacto económico tiene una baja probabilidad de que suceda.

Formato ES-015.

Resumen ejecutivo de procesos relacionados con el servicio al cliente –Incluye Metas, KPI'S, Instrumentos y Criterios de evaluación)–

Este resumen se elabora para ser presentado en una junta y de manera ejecutiva al propietario, dueños, o accionistas de la empresa.

La idea final es que de esta presentación salgan ideas de mejoras a los procesos.

En él podrán ver, de manera resumida, qué procesos se tienen relacionados con el servicio al cliente, así como sus metas, KPI's, instrumentos de medición y criterios de evaluación.

La segunda parte de este formato, la que dice: “acuerdos con dueño, propietarios, accionistas”, se cumplimentará cuando se realice la reunión con los dueños.

Se presentará a los dueños este formato para que ellos evalúen si desean que estos procesos se sigan realizando igual o de otra forma.

Formato ES-016.

Resumen ejecutivo de riesgos detectados en los procesos relacionados con el servicio al cliente –Incluye procesos para los momentos relevantes que aún no lo tienen–

Este resumen se elabora para ser presentado de manera ejecutiva al propietario, dueños, o accionistas de la empresa.

En el podrán ver, de manera resumida, los riesgos que presentan los procesos relacionados con el servicio al cliente.

Se incluyen los controles que existen, formatos, efectividad del control y pruebas de cumplimiento.

La segunda parte de este formato, la que dice: “acuerdos con dueño, propietarios, accionistas” se cumplimentará cuando se realice la reunión con los dueños.

Se presentará a los dueños este formato para que ellos evalúen si desean que estos procesos se sigan realizando igual o de otra forma.

Formato ES-017.

Reunión con dueños, propietarios o inversionistas

En esta reunión se le presentará al dueño(s) de la empresa los resultados del trabajo realizado hasta el momento.

La presentación que se hará tendrá el siguiente orden:

1.- Presentación de momentos relevantes de contacto con los clientes que no tienen proceso relacionado en la empresa.

Formato de apoyo: **ES-008**.

Decidir si:

- a. Se diseñarán nuevos procesos para estos momentos.
- b. Se modificará algún proceso existente.
- c. Se dejará como está.

2.- Resumen ejecutivo de procesos relacionados con los clientes.

Formato de apoyo: **ES-015**

Decidir si:

- a. Se dará de baja algún proceso.
- b. Se modificará algún proceso.
- c. Se creará algún proceso
- d. Se modificarán parámetros como:
 - a. La meta del proceso.
 - b. KPI de desarrollo.
 - c. Instrumento de medición del desarrollo.
 - d. Criterio de aceptación del KPI de desarrollo.
 - e. KPI del resultado.
 - f. Instrumento de medición del resultado
 - g. Criterio de aceptación del KPI de resultado.

e. Se hará lo necesario para elevar el grado de madurez del proceso, como puede ser:

- a. Institucionalizarlo
- b. Documentarlo
- c. Programarlo
- d. Mejorarlo

3.- Resumen ejecutivo de riesgos detectados en los procesos relacionados con el servicio al cliente.

Formato de apoyo: **ES-016**

Decidir si:

- a. Se crean nuevos controles
- b. Se modifican los controles
- c. Se cambia el periodo de revisión
- d. Se crean nuevas pruebas de cumplimiento
- e. Se modifican las pruebas de cumplimiento existentes
- f. Se modifica el proceso (**Mitigar** el riesgo)
- g. Se elimina el proceso (**Eliminar** el riesgo)
- h. Se transfiere el proceso (**Transferir** el riesgo)
- i. Se acepta el riesgo (**Aceptar** el riesgo) y se queda el proceso cómo está.

4.- Realizar una minuta detallada de la reunión y un documento detallado de los cambios propuestos.

Utilizar como base el formato **DS-018 “Diseño de los nuevos procesos”**

Este formato es nuestro formato de Diseño de los nuevos procesos y se compone de 5 páginas.

5.- En ambos casos, cuando se trate del proceso o del control del riesgo del proceso es importante considerar los catalizadores que se vieron en el capítulo VIII.

Formato DS-018.

Diseño de cambios propuestos en Reunión con dueños, propietarios o inversores.

En este formato se detallarán los acuerdos a los que se lleguen en la reunión con los dueños, propietarios o inversores para su diseño.

En la página 1 / 5 se registrarán los procesos a ser dados de baja.

De la página 2/5 a la página 5/5 se registrarán los procesos a ser modificados o creados.

Se debe cumplimentar un juego de la página 2 a la 5 para cada proceso que vaya a ser modificado o creado.

Para ello se debe marcar

Crear (___) Modificar (___), según sea el caso.

Si es un proceso nuevo, se sugiere cumplimentar, de ser posible, todos los campos. Si es una modificación, se sugiere cumplimentar sólo aquellos que sean actualizados.

Es importante poner atención al apartado de catalizadores, ya que como se explicó en capítulos anteriores, el proceso, para que sea exitoso, debe ir revestido de uno o varios de estos catalizadores.

ANEXOS

Formato ES-001

EXCELSUM
Hacia la
excelencia en
el Ser

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

ES-001
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página
__ / __

Realizado por:

Formato ES-002

EXCELSUM
Hacia la
excelencia en
el Ser

RELACION DE ENTREVISTAS A REALIZAR

ES-002
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página
__ / __

FECHA

NOMBRE

ÁREA

PUESTO

Realizado por:

Formato ES-003

EXCELSUM
Hacia la
excelencia en
el Ser

FORMATO DE ENTREVISTA

ES-003
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página
__ / __

2) Nombre del entrevistado:

3) Departamento o área:

4) Fecha de la entrevista:

5) Describa brevemente su actividad en la empresa:

6. ¿Considera que su actividad está relacionada con la calidad de servicio al cliente?

7. ¿De qué forma se relaciona con la satisfacción del cliente?

8. ¿En qué proceso se relaciona con la satisfacción del servicio al cliente?

9. Nombre del entrevistador:

Formato ES-004

EXCELSUM
Hacia la
excelencia en
el Ser

LISTA DE PROCESOS RELACIONADOS DIRECTAMENTE
CON LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

ES-004
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página
__ / __

NÚMERO DE PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO

Realizado por:

Formato ES-005

EXCELSUM
Hacia la
excelencia en
el Ser

**MOMENTOS ESPECIALES
DE CONTACTO CON EL CLIENTE**

ES-005
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página
1 / 2

Número consecutivo	DESCRIPCIÓN		
I	Si el cliente desea entrar en contacto con nosotros, ¿dónde nos busca?		
1	SECCIÓN AMARILLA	SI	RELEVANTE
2	BUSCADOR DE PÁGINAS	SI	RELEVANTE
3	RED SOCIAL	SI	RELEVANTE
II	Cuando el cliente entra en contacto con nosotros por primera vez de forma remota		
4	ES POR LLAMADA TELEFÓNICA	SI	RELEVANTE
5	ES POR E-MAIL	SI	RELEVANTE
6	ES POR PÁGINA WEB	SI	RELEVANTE
7	ES POR RED SOCIAL	SI	RELEVANTE
III	¿Cómo llega el cliente hasta el establecimiento?		
8	EN CARRO	SI	RELEVANTE
9.	EN CAMIÓN	SI	RELEVANTE
10	EN TAXI	SI	RELEVANTE
11	EN UBER	SI	RELEVANTE
IV	Cuando el cliente entra a nuestro negocio		
12	ES RECIBIDO POR ALGUIEN	SI	RELEVANTE
13	ES LOCAL	SI	RELEVANTE
14	ES FORÁNEO	SI	RELEVANTE
V	Desea comprar o pedir servicio		
15	ENTRA EN CONTACTO CON NUESTROS FACILITADORES	SI	RELEVANTE

Formato ES-005

página 2/2

EXCELSUM
Hacia la
excelencia en
el Ser

**MOMENTOS ESPECIALES
DE CONTACTO CON EL CLIENTE**

ES-005
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página
2 / 2

Número consecutivo	DESCRIPCIÓN		
VI	Utiliza nuestras instalaciones:		
16	BAÑOS	SI	RELEVANTE
17	PROBADORES	SI	RELEVANTE
18	AREAS DE JUEGOS	SI	RELEVANTE
19	INTERNET	SI	RELEVANTE
VII	¿Es fácil pagar?		
20	EN EFECTIVO	SI	RELEVANTE
21	CHEQUE	SI	RELEVANTE
22	TARJETA	SI	RELEVANTE
VIII	¿Es fácil la devolución, el cambio o la garantía?		
23	ES RECIBIDO POR ALGUIEN	SI	RELEVANTE
24	ES LOCAL	SI	RELEVANTE
25	ES FORÁNEO	SI	RELEVANTE
IX	Seguimiento post venta		
26	ACLARACIÓN DE DUDAS	SI	RELEVANTE
27	ES POR LLAMADA TELEFÓNICA	SI	RELEVANTE
28	ES POR E-MAIL	SI	RELEVANTE
29	ES POR RED SOCIAL	SI	RELEVANTE
30	SE OFRECEN OTROS PRODUCTOS	SI	RELEVANTE

Proporcionó la información:

Realizado por:

Fecha:

Formato ES-006

EXCELSUM
Hacia la excelencia
en el Ser

MOMENTOS ESPECIALES
DE CONTACTO CON EL CLIENTE

ES-006
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página _ / _

NÚMERO CONTACTO

DESCRIPCIÓN DEL CONTACTO

Realizado por:

Formato ES-007

EXCELSUM
Hacia la excelencia
en el Ser

MATRIZ: MOMENTOS ESPECIALES DE
CONTACTO CON EL CLIENTE vs PROCESOS
RELACIONADOS CON LA SATISFACCIÓN DEL
SERVICIO AL CLIENTE

ES-007
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página 1 / 2

NÚMERO CONTACTO

MOMENTO RELEVANTE DE CONTACTO CON EL
CLIENTE. DESCRIPCIÓN DEL MOMENTO

ELEMENTO
RELEVANTE

Realizado por:

Formato ES-007

EXCELSUM
Hacia la excelencia
en el Ser

MATRIZ: MOMENTOS ESPECIALES DE
CONTACTO CON EL CLIENTE vs PROCESOS
RELACIONADOS CON LA SATISFACCIÓN DEL
SERVICIO AL CLIENTE

ES-007
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página 2 / 2

NÚMERO CONTACTO

PROCESO RELACIONADO CON EL CLENTE.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Realizado por:

Formato ES-008

EXCELSUM
Hacia la excelencia
en el Ser

LISTA DE MOMENTOS RELEVANTES DE
CONTACTO CON EL CLIENTE SIN PROCESO
RELACIONADO

ES-008
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página _ / _

Número consecutivo

MOMENTO RELEVANTE DE CONTACTO CON EL
CLIENTE. DESCRIPCIÓN DEL MOMENTO

Realizado por:

Formato ES-009

EXCELSUM
Hacia la
excelencia en
el Ser

RELACION DE ENTREVISTAS A REALIZAR CON LOS
PROPIETARIOS DE LOS PROCESOS RELACIONADOS CON
LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

ES-009
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página
_ / _

FECHA

NOMBRE

PUESTO

PROCESO O
MOMENTO
RELEVANTE

HORA

Realizado por:

Formato ES-010

EXCELSUM
Hacia la excelencia
en el Ser

FORMATO DE ENTREVISTA CON LOS
PROPIETARIOS DE LOS PROCESOS
RELACIONADOS CON LA SATISFACCIÓN DEL
SERVICIO AL CLIENTE

ES-010
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página 1 / 2

2) Nombre del entrevistado:

3) Departamento o área:

4) Proceso o momento relevante que se evalúa:

5) Describa la meta que usted considera deba tener este proceso, es decir el resultado deseado

6. ¿Qué KPI utiliza para evaluar el desarrollo del proceso?

7.- ¿Cuál es el instrumento de medición?

8.- ¿Cuál es el criterio de evaluación?

9.- ¿Qué KPI utiliza para evaluar el resultado del proceso?

Formato ES-010

EXCELSUM
Hacia la excelencia
en el Ser

FORMATO DE ENTREVISTA CON LOS
PROPIETARIOS DE LOS PROCESOS
RELACIONADOS CON LA SATISFACCIÓN DEL
SERVICIO AL CLIENTE

ES-010
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página 2 / 2

10.- ¿Cuál es el instrumento de medición?

11.- ¿Cuál es el criterio de evaluación?

12.- De acuerdo al KPI utilizado para evaluar el desarrollo del proceso y al instrumento de medición

¿Qué calificación otorga a este proceso? (puede contestar S/C, es decir, sin calificación)

13.- De acuerdo al KPI utilizado para evaluar el resultado del proceso y al instrumento de medición

¿Qué calificación, del 6 al 10, le otorga a este proceso? (puede contestar S/C, es decir, sin calificación)

14.-¿Qué grado de Madurez tiene el proceso?

Realizado por:

Fecha:

Formato ES-010 – descripción de los grados de madurez de los procesos

DESCRIPCIÓN DEL GRADO DE MADUREZ DEL PROCESO

Se manejan, cinco niveles de madurez que se pueden alcanzar, incluida la designación de “proceso incompleto”

Nivel 0. Proceso incompleto—El proceso no está implementado o no alcanza su propósito. Poca o ninguna evidencia de logro sistemático del propósito del proceso.

Nivel 1. Proceso ejecutado— El proceso implementado alcanza su propósito, aunque de forma empírica, no se lleva un plan de cada cuánto tiempo se debe realizar. Tampoco se supervisa ni se mide su resultado ni se ajusta.

Nivel 2. Proceso administrado— El proceso está ya implementado de forma administrada (planificado, supervisado y ajustado) y los resultados de su ejecución están establecidos, controlados y mantenidos apropiadamente.

Nivel 3. Proceso establecido— El proceso está ahora documentado -en forma de manuales- y forma parte ya de los procesos comúnmente realizados.

Nivel 4. Proceso optimizado— El proceso es mejorado de forma continua para cumplir con las metas empresariales presentes y futuras.

Realizado por:

Formato ES-011

EXCELSUM
Hacia la excelencia
en el Ser

GRADO DE MADUREZ EN LOS PROCESOS
RELACIONADOS CON
EL SERVICIO AL CLIENTE

ES-011
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página 2 / 2

PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

DESCRIPCIÓN DEL GRADO DE MADUREZ DEL PROCESO

Se manejan, cinco niveles de madurez que se pueden alcanzar, incluida la designación de "proceso incompleto"

Nivel 0. Proceso incompleto—El proceso no está implementado o no alcanza su propósito. Poca o ninguna evidencia de logro sistemático del propósito del proceso.

Nivel 1. Proceso ejecutado— El proceso implementado alcanza su propósito, aunque de forma empírica, no se lleva un plan de cada cuánto tiempo se debe realizar. Tampoco se supervisa ni se mide su resultado ni se ajusta.

Nivel 2. Proceso administrado— El proceso está ya implementado de forma administrada (planificado, supervisado y ajustado) y los resultados de su ejecución están establecidos, controlados y mantenidos apropiadamente.

Nivel 3. Proceso establecido— El proceso está ahora documentado -en forma de manuales- y forma parte ya de los procesos comúnmente realizados.

Nivel 4. Proceso optimizado— El proceso es mejorado de forma continua para cumplir con las metas empresariales presentes y futuras.

Realizado por:

Formato ES-012

EXCELSUM
Hacia la excelencia
en el Ser

FORMATO DE ENTREVISTA CON LOS
PROPIETARIOS DE LOS PROCESOS
RELACIONADOS CON LA SATISFACCIÓN
DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA DETECTAR
RIESGOS EN LOS PROCESOS

ES-012
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página 1 / 2

2) Nombre del entrevistado:

3) Departamento o área:

4) Proceso o momento relevante que se evalúa:

5) Describa los riesgos que considera pueden materializarse e impedirían que el proceso se lleve a cabo en forma y tiempo, ¿Qué cree que pueda salir mal?

6. ¿Qué probabilidad de que suceda?

7. ¿Cuánto estima el coste si se materializa el riesgo?

¿Cada que tiempo se revisa la eficiencia de los controles?

¿Con qué pruebas? (anexar copias de resultados)

Califique las pruebas: Buenas (___), Regulares (___), Malas (___)

Formato ES-012

EXCELSUM
Hacia la excelencia
en el Ser

FORMATO DE ENTREVISTA CON LOS
PROPIETARIOS DE LOS PROCESOS
RELACIONADOS CON LA SATISFACCIÓN
DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA DETECTAR
RIESGOS EN LOS PROCESOS

ES-012
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página 2 / 2

9.- ¿Qué cree que haga falta para evitar el riesgo?

a.- Políticas

b.- Crear un proceso antes de éste, modificar el proceso antes que éste, modificar éste proceso

c.-Algún puesto o área que no existe en la empresa

d.- Algo relacionado con la cultura organización, con la ética y el comportamiento

e.- Si con más Información se evitaría: ¿qué información?

f.-Servicio a equipos, más equipo, software

g.-Personal, capacitación

Realizado por:

Fecha:

Formato ES-013

EXCELSUM
Hacia la excelencia
en el Ser

LISTA DE RIESGOS DETECTADOS EN LOS
PROCESOS RELACIONADOS CON EL
SERVICIO AL CLIENTE
(Incluye los momentos relevantes
que aún no tienen proceso)

ES-013
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página 1 / 2

CÓDIGO DEL PROCESO

PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Realizado por:

Fecha:

Formato ES-014

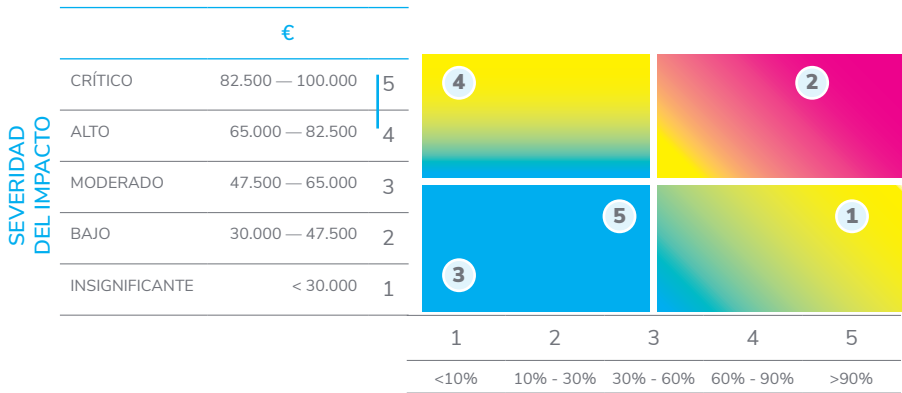
EXCELSUM
Hacia la
excelencia en
el Ser

GRÁFICA DE RIESGOS

ES-014
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página
1 / 1



Realizado por:

Fecha:

Formato ES-015

EXCELSUM Hacia la excelencia en el Ser	RESUMEN EJECUTIVO DE PROCESOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO AL CLIENTE (Incluye Metas, KPI'S, Instrumentos y Criterios de evaluación)	ES-015 Versión 1.0
1) Nombre de la empresa:		Página 1 / 2
NOMBRE	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	
CÓDIGO		
META		
KPI de desarrollo		
Instrumento		
CRITERIO		
KPI de resultado		
Instrumento		
CRITERIO		
Calificación		
Grado de Madurez		
Realizado por:		Fecha:

Formato ES-016

EXCELSUM Hacia la excelencia en el Ser	RESUMEN EJECUTIVO DE RIESGOS DETECTADOS EN LOS PROCESOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO AL CLIENTE	ES-016 Versión 1.0
1) Nombre de la empresa:		Página 1 / 2
PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE		
CÓDIGO		
DESCRIPCIÓN		
PROBABILIDAD		
COSTE		
CONTROLES	Formatos, reportes, tecnología, autorizaciones, políticas existentes.	
PERIODO DE REVISIÓN		
PRUEBAS		
Calificación de la prueba		
Sugerencia para evitar el riesgo		
Grado de Madurez		
Realizado por:	Fecha:	

Formato ES-016

EXCELSUM
Hacia la excelencia
en el Ser

RESUMEN EJECUTIVO DE RIESGOS
DETECTADOS EN LOS PROCESOS
RELACIONADOS CON
EL SERVICIO AL CLIENTE

ES-016
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página 2 / 2

ACUERDOS CON DUEÑO, PROPIETARIOS,
ACCIONISTAS

Realizado por:

Fecha:

Formato ES-017

EXCELSUM
Hacia la
excelencia en
el Ser

Reunión con dueños, propietarios e inversionistas

ES-017
Versión
1.0

ORDEN DEL DÍA

Página
1 / 3

1.- Presentación de momentos relevantes de contacto con los clientes que no tienen proceso relacionado en la empresa.

Formato de apoyo: ES-008.

Decidir si:

- a. Se diseñarán nuevos procesos para estos momentos.
- b. Modificará algún proceso existente.
- c. Se dejará como está.

Realizado por:

Fecha:

Formato ES-017

EXCELSUM Hacia la excelencia en el Ser	Reunión con dueños, propietarios e inversionistas	ES-017 Versión 1.0
ORDEN DEL DÍA		Página 2 / 3

2.- Resumen ejecutivo de procesos relacionados con los clientes.

Formato de apoyo: ES-012

Decidir si:

- a. Se dará de baja algún proceso.
- b. Se modificará algún proceso.
- c. Se creará algún proceso
- d. Se modificaran parámetros como:
 - a. La meta del proceso
 - b. Kpi de desarrollo
 - c. Instrumento de medición del desarrollo
 - d. Criterio de aceptación del kpi de desarrollo
 - e. Kpi del resultado
 - f. Instrumento de medición del resultado
 - g. Criterio de aceptación del kpi de resultado
- e. Se hará lo necesario para elevar el grado de madurez del procesos, como puede ser:
 - a. Institucionalizarlo
 - b. Documentarlo
 - c. Programarlo
 - d. Mejorarlo

Realizado por:

Fecha:

Formato ES-017

<p>EXCELSUM Hacia la excelencia en el Ser</p>	<p>Reunión con dueños, propietarios e inversionistas</p>	<p>ES-017 Versión 1.0</p>
<p>ORDEN DEL DÍA</p>		<p>Página 3 / 3</p>

3.- Resumen ejecutivo de riesgos detectados en los procesos relacionados con el servicio al cliente.

Formato de apoyo: ES-014

Decidir si:

- a. Se crean nuevos controles
- b. Se modifican los controles
- c. Se cambia el periodo de revisión
- d. Se crean nuevas pruebas de cumplimiento
- e. Se modifican las pruebas de cumplimiento existentes
- f. Se modifica el proceso (M itigar el riesgo)
- g. Se elimina el proceso (E liminar el riesgo)
- h. Se transfiere el proceso (T ransferir el riesgo)
- i. Se acepta el riesgo (A ceptar el riesgo)
y se queda el proceso como está.

4.- Realizar una minuta de la reunión y un documento detallado de los cambios propuestos en la reunión.

Utilizar como base el formato DS-018

Realizado por:

Fecha:

Formato ES-018

EXCELSUM
Hacia la excelencia
en el Ser

**DISEÑO DE CAMBIOS PROPUESTOS EN
REUNIÓN CON DUEÑOS, PROPIETARIOS O
INVERSIONISTAS**

ES-018
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página 1 / 5

CÓDIGO DEL
PROCESO

PROCESOS QUE CAUSARÁN BAJA:
(nombrar y describir claramente cada proceso
que causará baja, indicando la fecha en la
que saldrá de operación cada proceso)

1. Fecha de salida de operación:
2. Fecha de salida de operación:
3. Fecha de salida de operación:
4. Fecha de salida de operación:
5. Fecha de salida de operación:
6. Fecha de salida de operación:
7. Fecha de salida de operación:
8. Fecha de salida de operación:
9. Fecha de salida de operación:

Realizado por:

Fecha:

Formato ES-018

EXCELSUM
Hacia la excelencia
en el Ser

**DISEÑO DE CAMBIOS PROPUESTOS EN
REUNIÓN CON DUEÑOS, PROPIETARIOS O
INVERSIONISTAS**

ES-018
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página 2 / 5

CÓDIGO DEL
PROCESO

PROCESOS QUE SERÁN
CREADOS o MODIFICADOS
(nombrar y describir detalladamente
el cambio propuesto)

Nombre del proceso:

Crear (___) Modificar (___) Fecha
entrada a operación: día ___ Mes ___ Año

Descripción detallada del proceso: (meta,
kpi's, instrumentos, criterios)

a. Meta del proceso:

b. Kpi de desarrollo

c. Instrumento de medición del desarrollo

d. Criterio de aceptación del kpi de desarrollo

e. Kpi del resultado

f. Instrumento de medición del resultado

Realizado por:

Fecha:

Formato ES-018

EXCELSUM Hacia la excelencia en el Ser	DISEÑO DE CAMBIOS PROPUESTOS EN REUNIÓN CON DUEÑOS, PROPIETARIOS O INVERSIONISTAS	ES-018 Versión 1.0
1) Nombre de la empresa:	Página 3 / 5	
CÓDIGO DEL PROCESO	PROCESOS QUE SERÁN CREADOS o MODIFICADOS (nombrar y describir detalladamente el cambio propuesto)	
g. Criterio de aceptación del kpi de resultado		
h. ¿Qué grado de madurez de proceso se pretende alcanzar?		
i. ¿Qué riesgos se contemplan?		
j. ¿Qué controles tendrán?		
k. ¿Cuál será el periodo de revisión?		
l. Nuevas pruebas de cumplimiento		
Realizado por:		Fecha:

Formato ES-018

EXCELSUM Hacia la excelencia en el Ser	DISEÑO DE CAMBIOS PROPUESTOS EN REUNIÓN CON DUEÑOS, PROPIETARIOS O INVERSIONISTAS	ES-018 Versión 1.0
1) Nombre de la empresa:		Página 4 / 5
CÓDIGO DEL PROCESO	PROCESOS QUE SERÁN CREADOS o MODIFICADOS (nombrar y describir detalladamente el cambio propuesto)	
	<p>Catalizadores requeridos</p> <p>m. Políticas nuevas o cambios a políticas</p> <p>n. Nuevos puestos</p> <p>o. Creación o cambios a reglamento interno o al código de ética</p> <p>p. Qué información nueva se requiere obtener</p> <p>q. Nueva infraestructura</p> <p>r. Nuevas aplicaciones (software)</p>	
Realizado por:		Fecha:

Formato ES-018

EXCELSUM
Hacia la excelencia
en el Ser

**DISEÑO DE CAMBIOS PROPUESTOS EN
REUNIÓN CON DUEÑOS, PROPIETARIOS O
INVERSIONISTAS**

ES-018
Versión 1.0

1) Nombre de la empresa:

Página 5 / 5

CÓDIGO DEL
PROCESO

PROCESOS QUE SERÁN
CREADOS o MODIFICADOS
(nombrar y describir detalladamente
el cambio propuesto)

Catalizadores requeridos

s. Contratación de personal

t. Capacitación

Realizado por:

Fecha:

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- AXELOS (2019). *ITIL® Foundation: ITIL 4 Edition*. London: TSO.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gómez, D. (2017). *Detalles que enamoran. Cómo derretir a los clientes para que no quieran comprarle a nadie más*. 1ª edición. David Gómez, 2017.
- ISACA (2012). *COBIT 5. A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. Rolling Meadows, Illinois: ISACA.
- IsoTools Excellence (2021). *La adopción de un enfoque basado en procesos: Clave en el camino hacia el éxito*. IsoTools Excellence. Disponible desde <http://info.isotools.org/> [Recurso on line].
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de empresas: Teoría y Práctica*. México: Limusa.
- Verzuh, E. (2012). *The fast forward MBA in Project Management*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Acerca de los autores

Luis Ferrer Bauza es un enamorado del servicio al cliente. Ha fungido como Director comercial, Gerente de canales de distribución, Gerente de ventas y vendedor, en empresas transnacionales, nacionales y pymes en México. Sólo en esas cuatro posiciones, con relación directa con la atención y satisfacción de clientes, acumula 30 años de experiencia. Además de su dilatada experiencia en servicio al cliente, Luis es ingeniero de software. Ello le proporciona una visión y entendimiento especial sobre lo que realmente necesitan los clientes para satisfacer sus necesidades. Finalmente comentar, que Luis ha combinado su trayectoria profesional con la impartición de capacitación en temas relacionados al servicio del cliente. Es más, ha sido docente en varias universidades en México y ahora busca ofrecer toda esa dilatada experiencia a través de este libro.

Pablo Ruiz Palomino es Profesor Titular de Organización de Empresas en la Universidad de Castilla-La Mancha (España). Es doctor en Creación de Empresas, Dirección de Pymes y Empresa Familiar por la misma Universidad y ha ganado distintos premios por su investigación en gestión de empresas, el más importante en 2010, en la 4ª edición de FORETICA-MSD a la investigación en ética empresarial. Su área de especialización es Dirección de Empresas, Gestión de la Calidad, Dirección de Recursos Humanos y Ética empresarial, temas sobre los que ha impartido numerosos cursos y conferencias dirigidos tanto a estudiantes como a profesionales del mundo de la empresa.



Ediciones de la Universidad
de Castilla-La Mancha