

MEJORANDO LA OPERACIÓN DE BACKOFFICE



Msc. Rafael Salas Mercado



CONTENIDO

- + Entendiendo nuestro negocio y los procesos centrales
- + Visión de procesos
- + Rediseño de procesos
- + Uso de la tecnología para el rediseño de procesos
- + Tecnologías para la mejora de procesos y eliminación de papel
- + Taller: Identificación de oportunidades de mejora

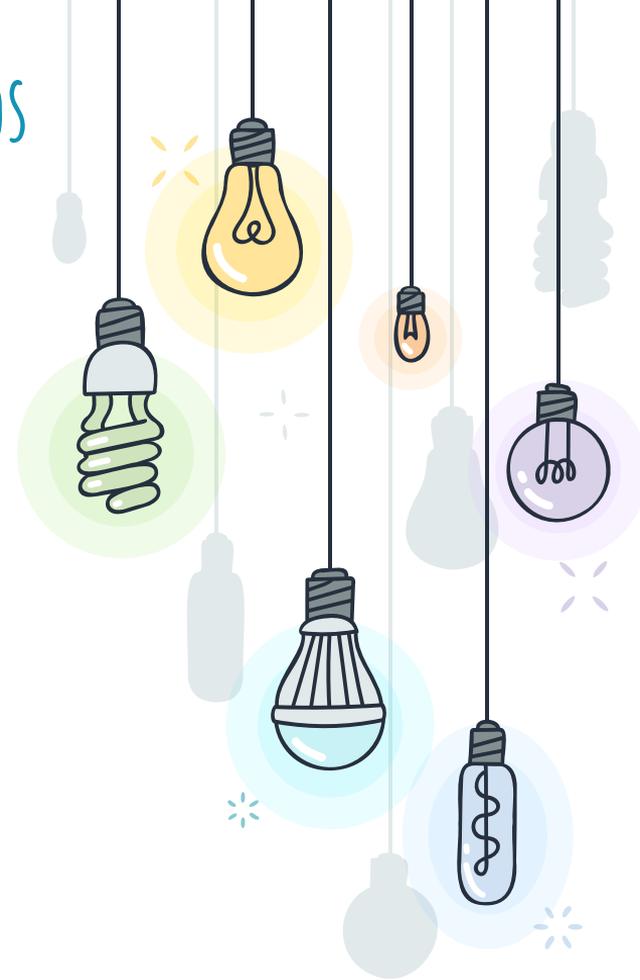
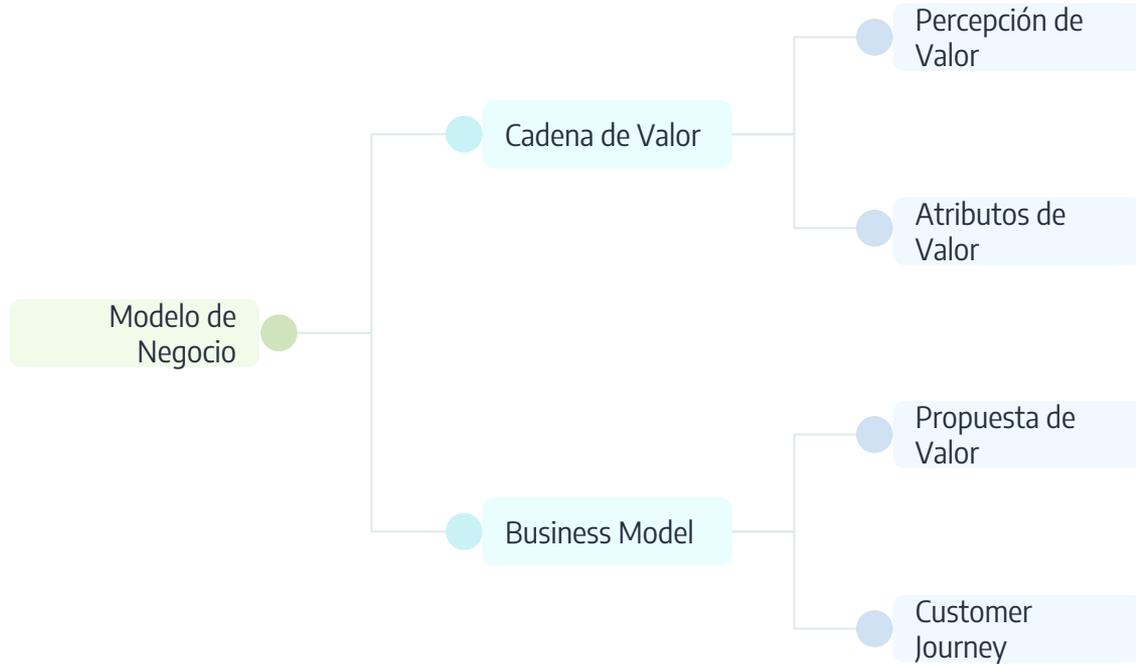


PREGUNTA

Cuáles son sus expectativas del curso?



ENTENDIENDO NUESTRO NEGOCIO Y LOS PROCESOS CENTRALES



* INTERACCIÓN

Únete, ve a: ahaslides.com/ABAV2022

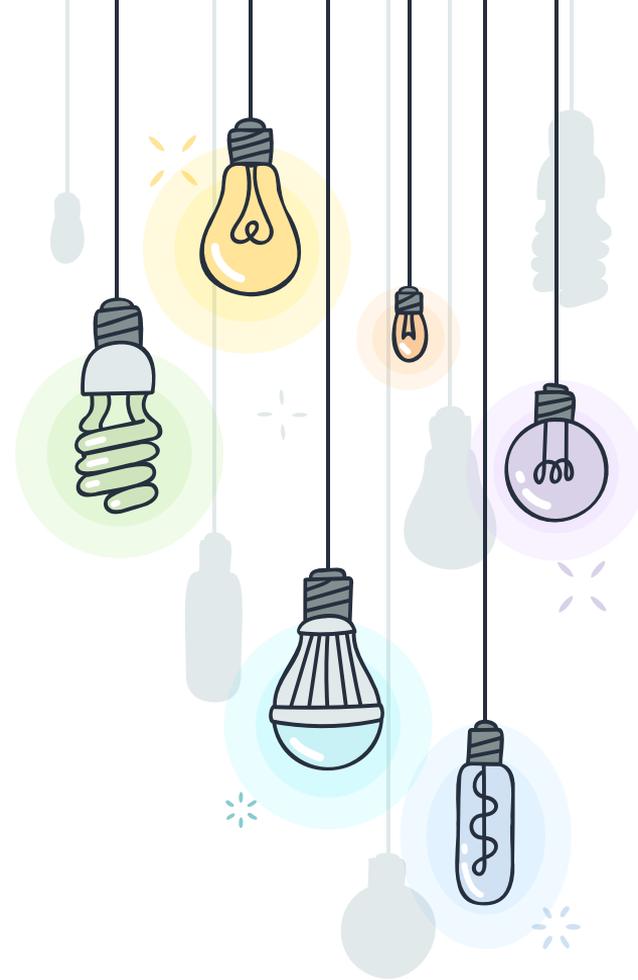
 AhaSlides

Escanee este
código QR para
unirse →





ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

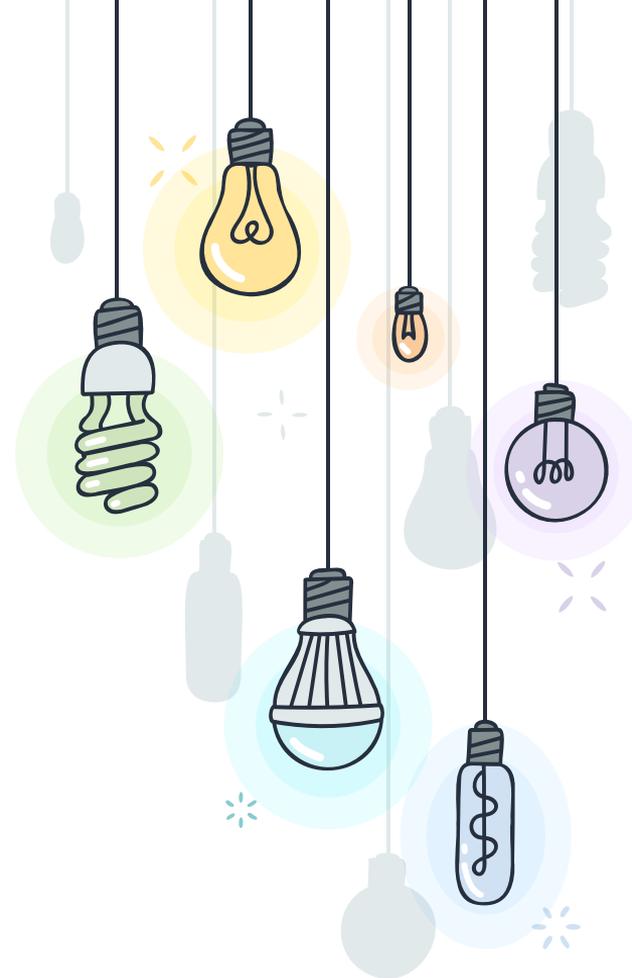


Si Ud. no sabe adónde va, cualquier camino es bueno.



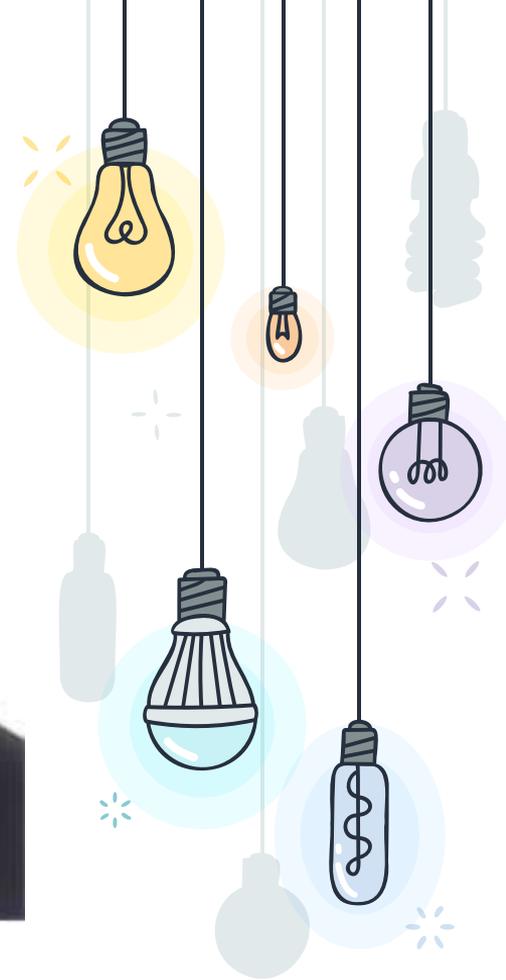
“No es suficiente dar lo mejor de ti mismo o trabajar duro. Debes saber qué hacer”.

W. Edwards Deming.



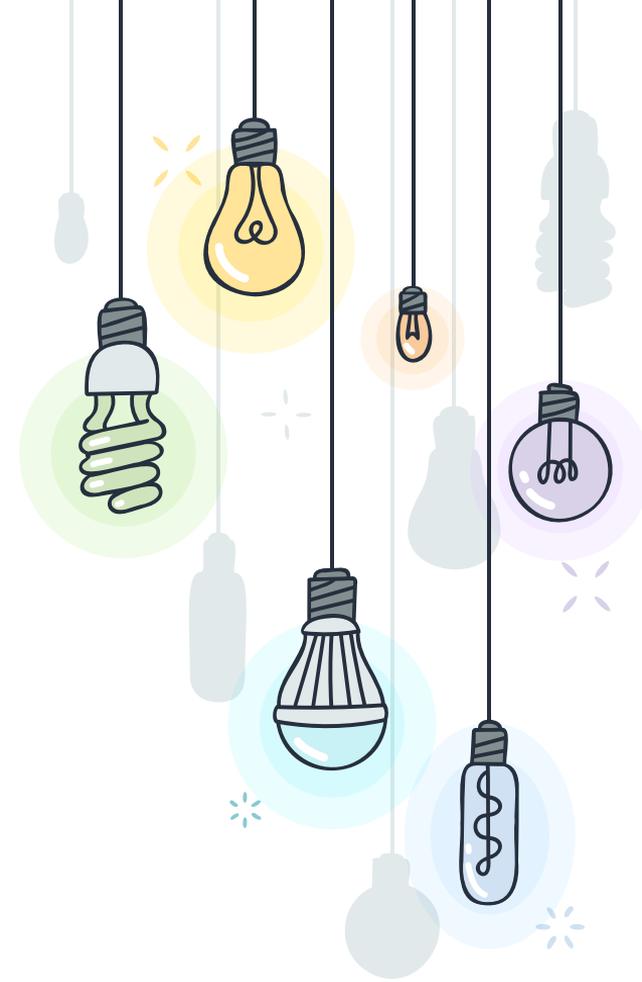
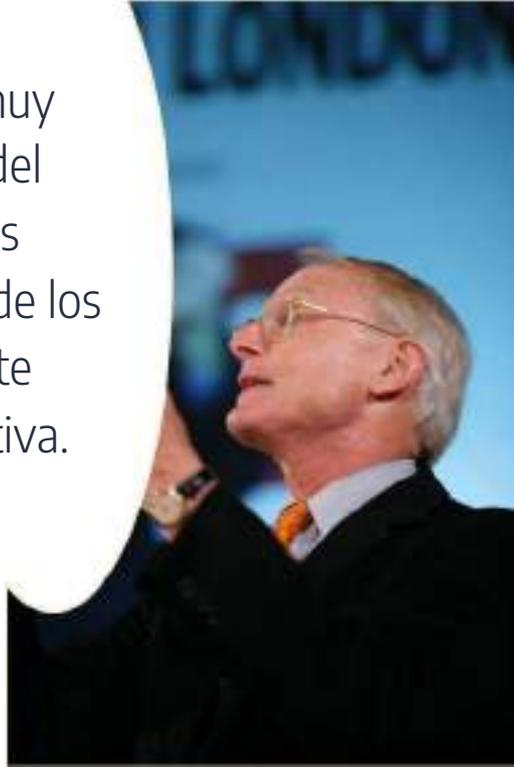
* MICHAEL PORTER – LA CADENA DE VALOR

- + Es un académico estadounidense que se centra en temas de economía y administración de empresas.
- + Introdujo el concepto del análisis de la Cadena de valor , para crear y sostener la ventaja competitiva de una empresa.

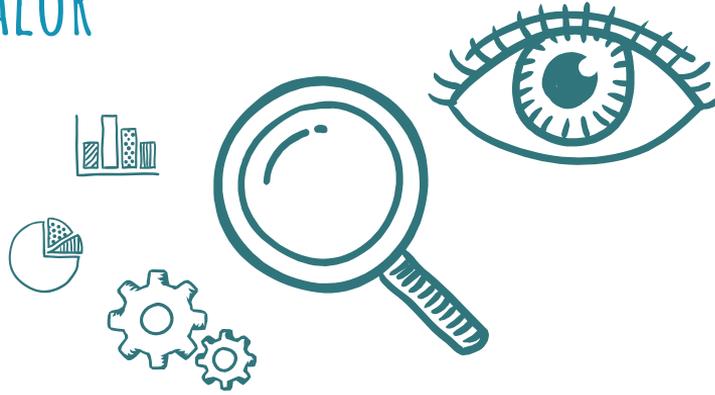


* CADENA DE VALOR DE PORTER

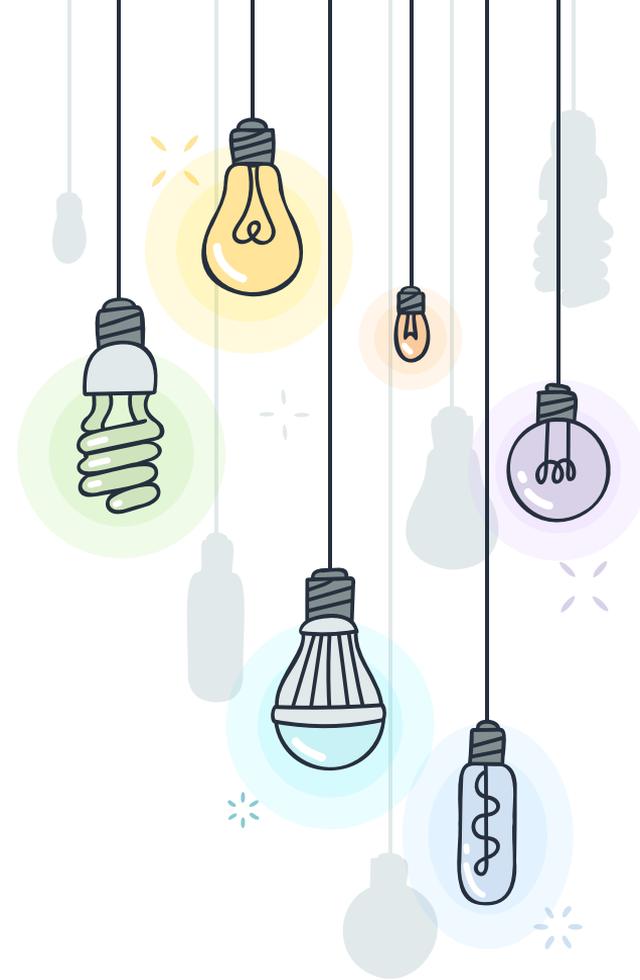
Las cadenas del valor son muy diferentes entre empresas del mismo sector; las diferencias entre las cadenas del valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva.



* CADENA DE VALOR



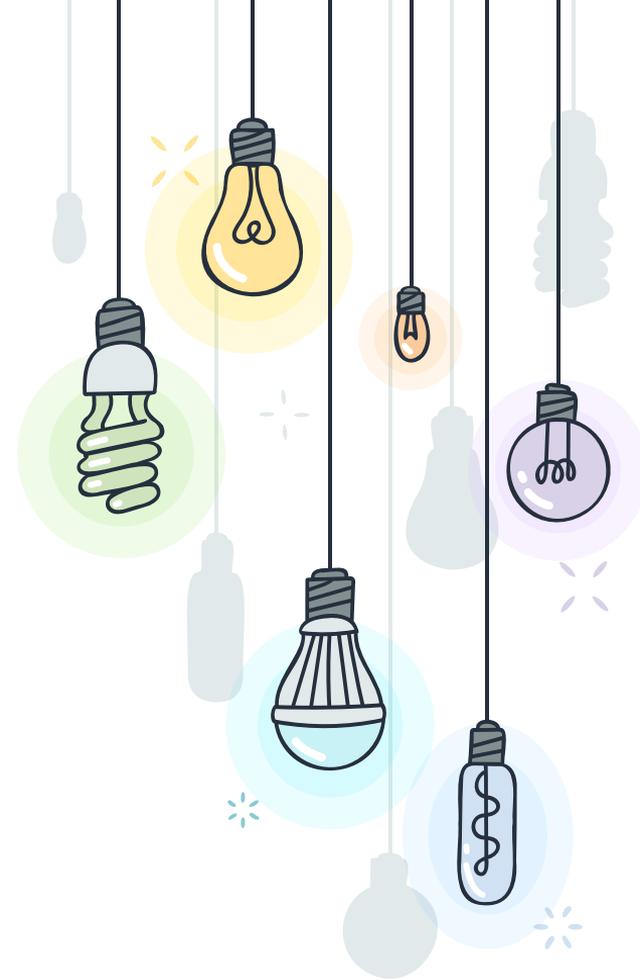
- + Es una herramienta para analizar todas las actividades de una empresa
- + Es un modelo que clasifica y organiza los procesos de una empresa con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento



* CADENA DE VALOR – PARA QUE SIRVE?



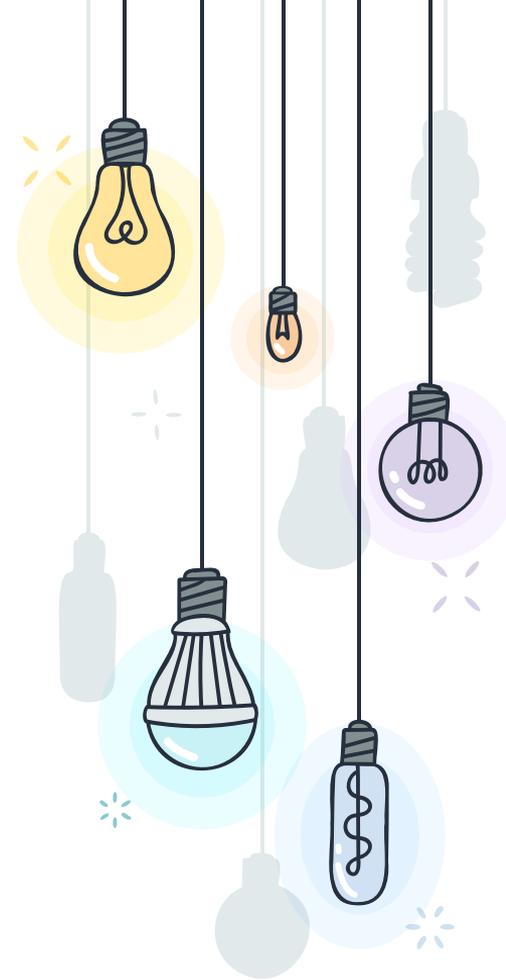
Para identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener una “ventaja competitiva”





VENTAJA COMPETITIVA

Una empresa obtiene una ventaja competitiva haciendo sus actividades estratégicamente importantes mejor que sus competidores y/o a un costo mejor que ellos.

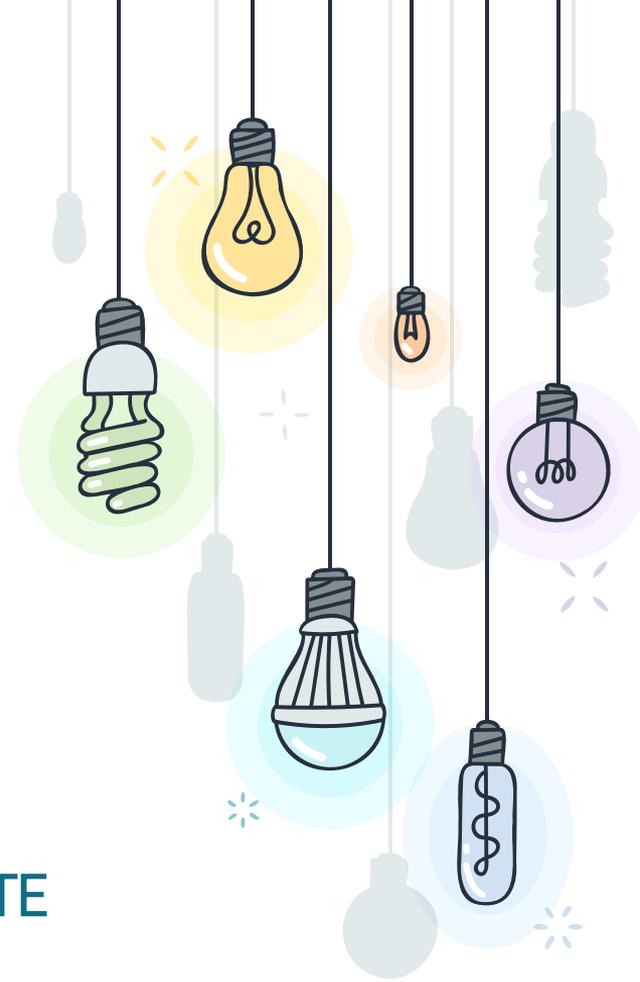


* CONCEPTO DE VALOR



"Valor es el beneficio que un cliente obtiene de un producto o servicio, menos el coste que le supone obtenerlo".

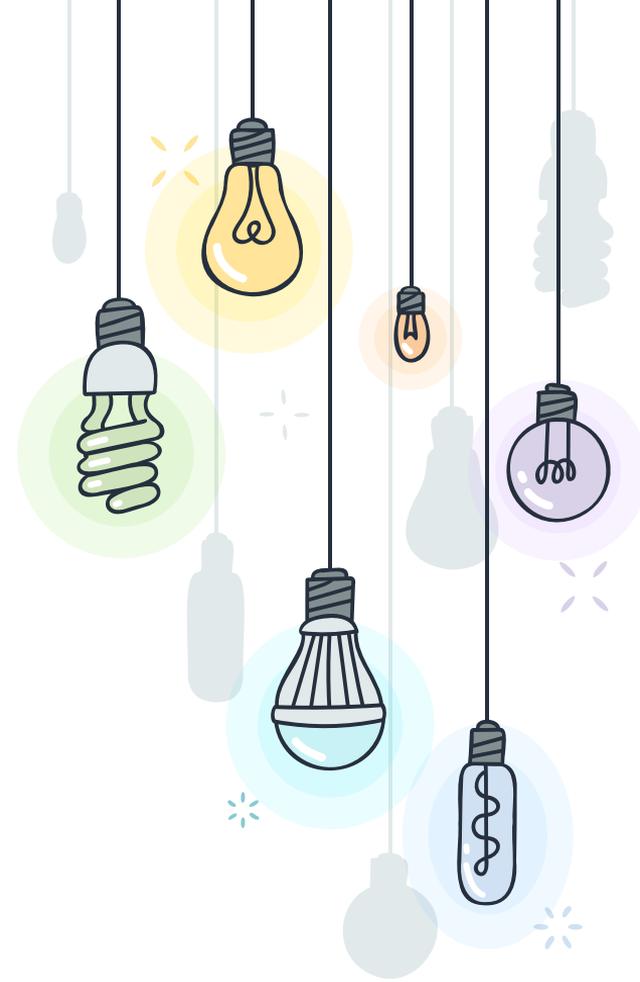
VALOR = BENEFICIO - COSTE



* QUE ES EL BENEFICIO?



El beneficio es algo que el cliente no tenía y que se lo proporciona el producto o servicio que adquiere.



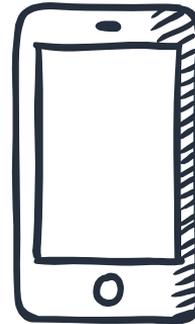
* CONCEPTO DE VALOR

Cuando usted adquiere un seguro de vida, además del dinero estipulado para sus beneficiarios en caso de que usted fallezca, usted recibe un beneficio en forma de cierto tipo de tranquilidad.



Si usted compra un foco, el beneficio que usted recibe es la iluminación que le proporciona el foco.

Si usted compra un Smartphone, el primer beneficio que usted espera es mas aplicaciones en su celular





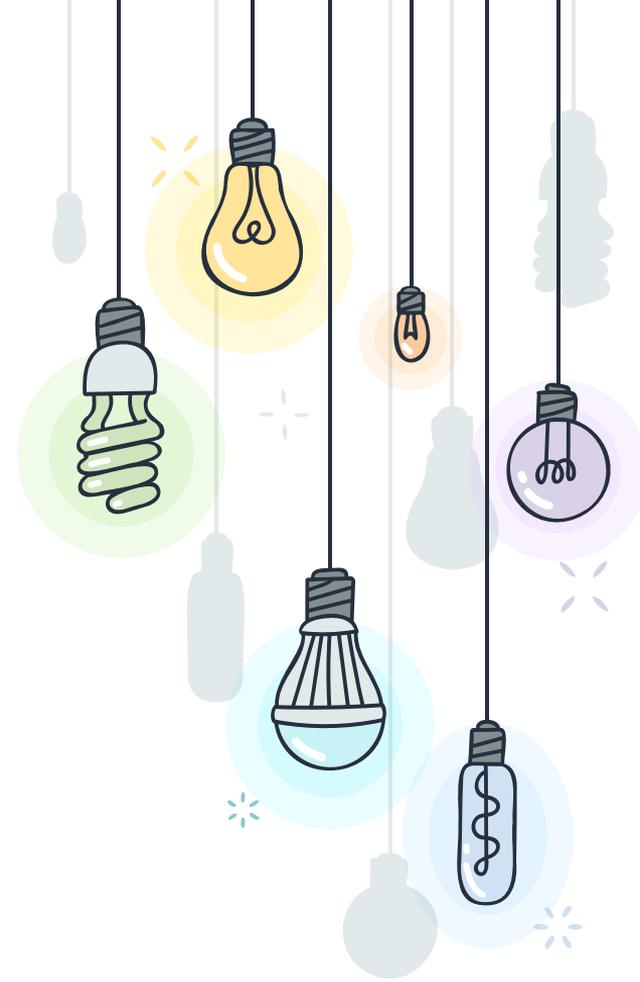
PREGUNTA

Cuál es el producto/servicio de su empresa?
Cuál es el beneficio para el cliente?



✧ CADENA DE VALOR DE PORTER

- + Según Porter, el negocio de una empresa es aquel que resulta de su cadena de valor. Todas las empresas de una misma industria tienen una cadena de valor similar.
- + Las empresas deben tratar de entender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.



* CADENA DE VALOR DE PORTER

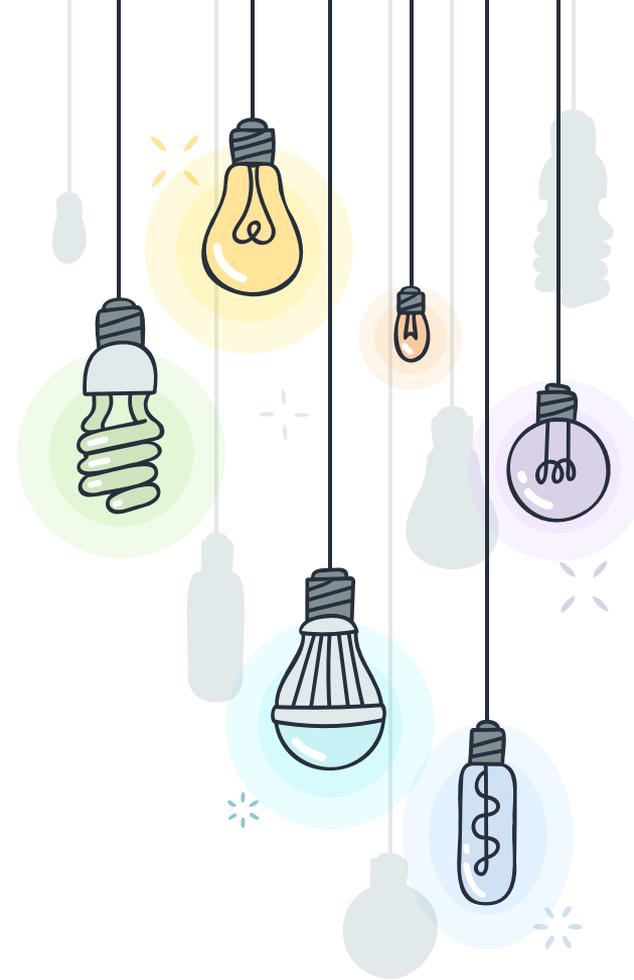
La obtención de una ventaja competitiva no se puede entender si no se mira la Empresa como un todo. Dicha ventaja parte de las actividades que realiza la misma diseñando, produciendo, comercializando, entregando y apoyando el Producto/Servicio. Cada una de estas actividades contribuye a generar un costo y crea una base para la diferenciación del Producto/Servicio.



* CADENA DE VALOR DE PORTER

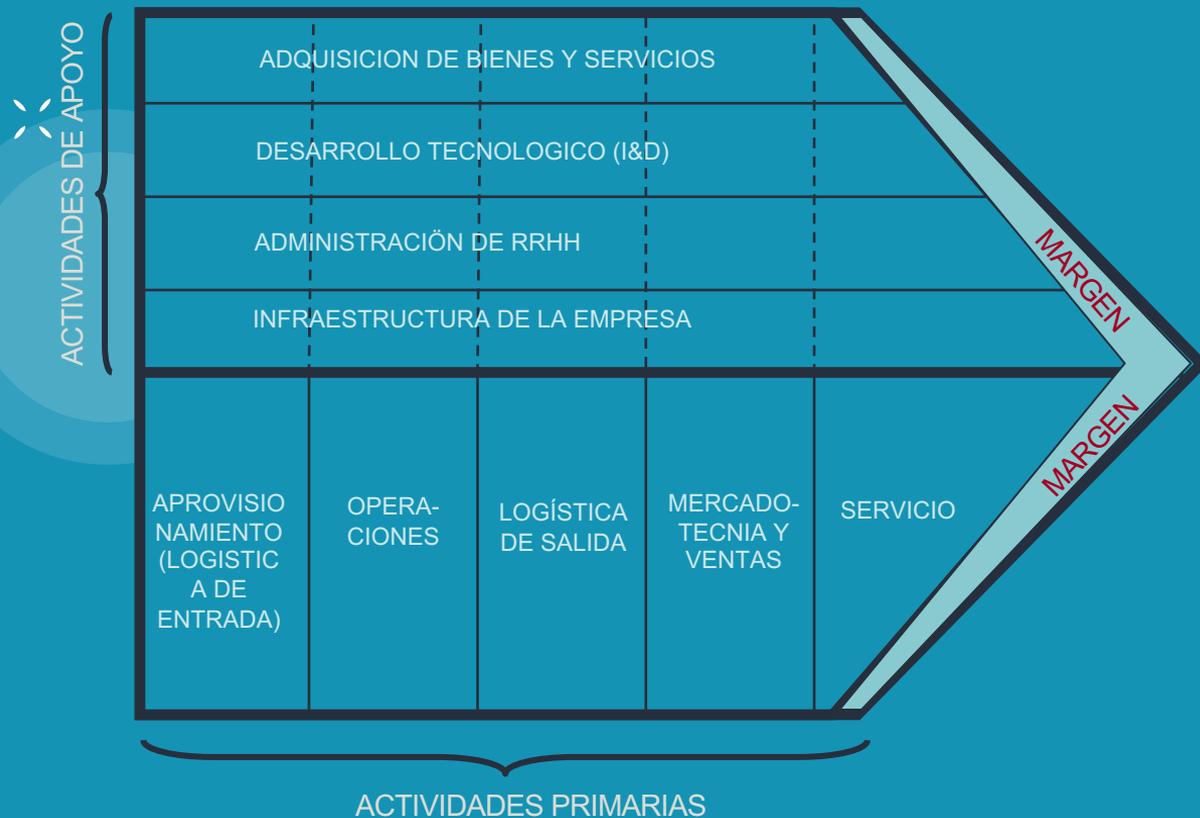


La cadena del valor descompone a la Empresa en actividades que crean valor, con el propósito de entender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación con la competencia. Las actividades que crean valor se descomponen en primarias y secundarias o de apoyo



El modelo divide las actividades en

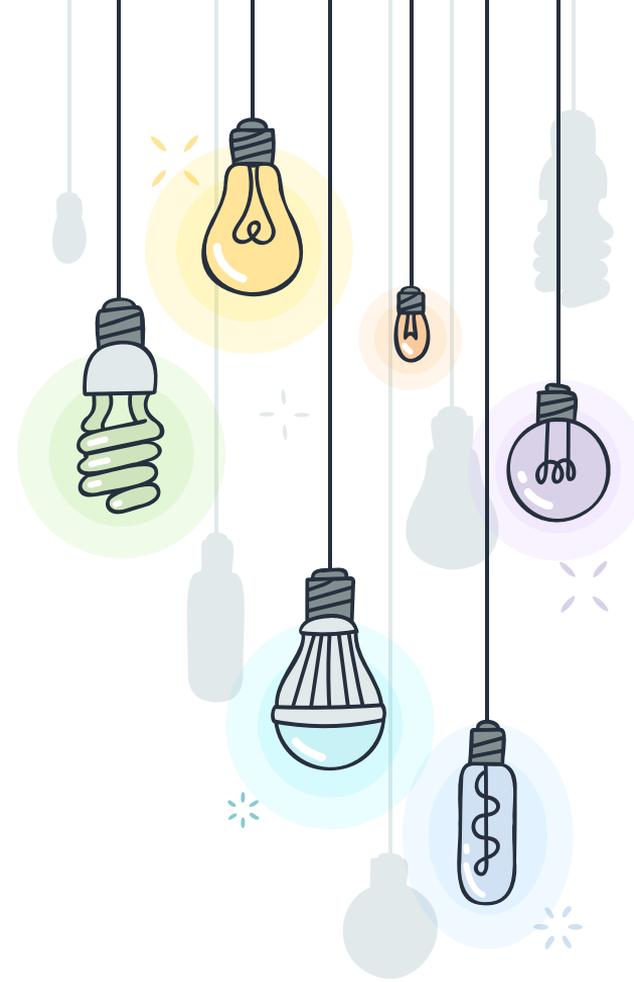
- Primarias
- De Apoyo



* LOGÍSTICA INTERNA



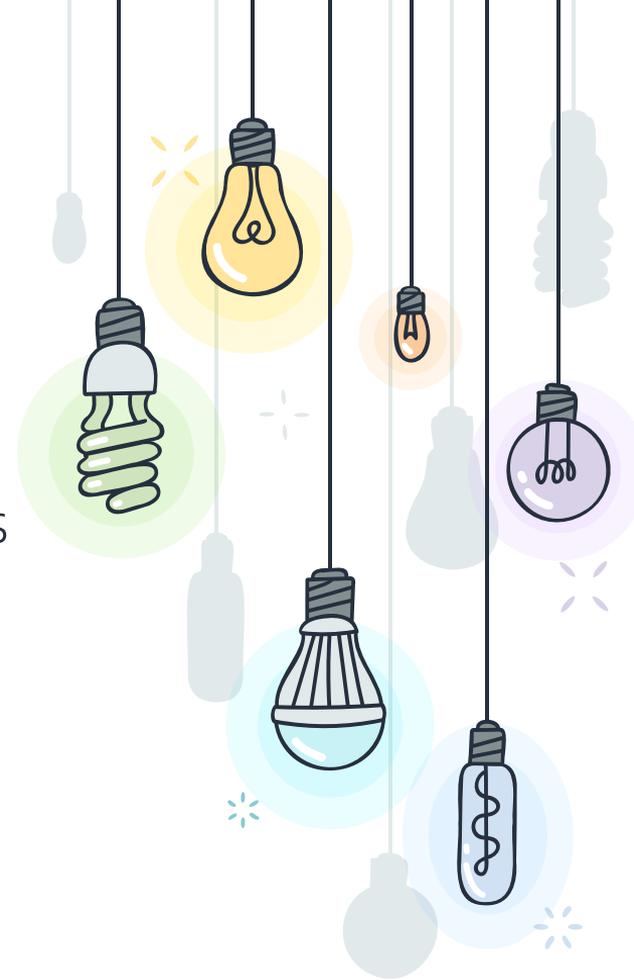
Recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas (inputs).
Las relaciones con los proveedores son un factor crítico en la creación de valor en esta actividad.



* OPERACIONES



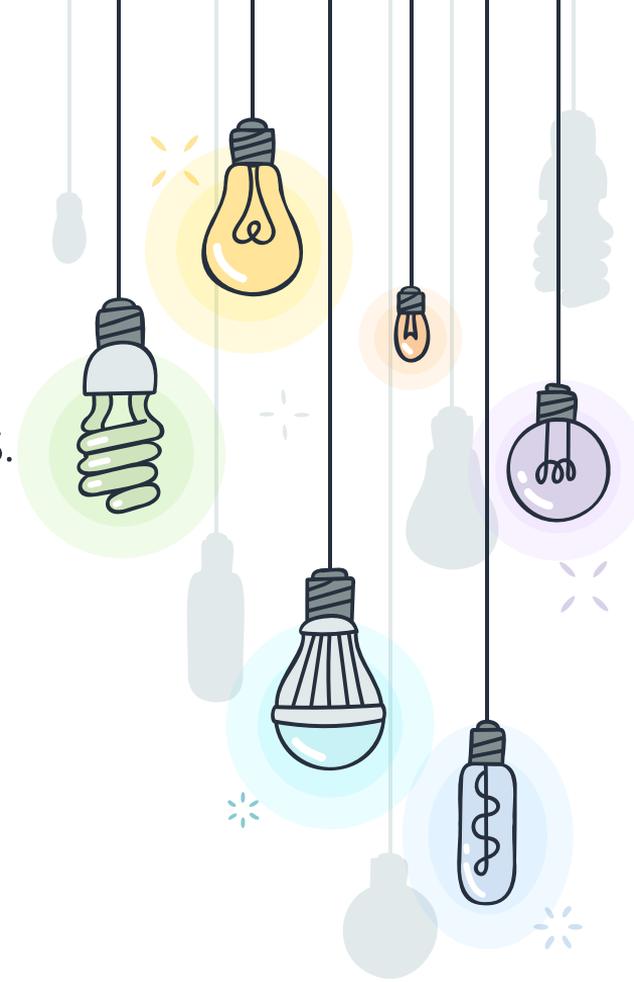
Estas son las actividades de transformación que cambia los materias primas (inputs) en el producto final.



* LOGÍSTICA EXTERNA



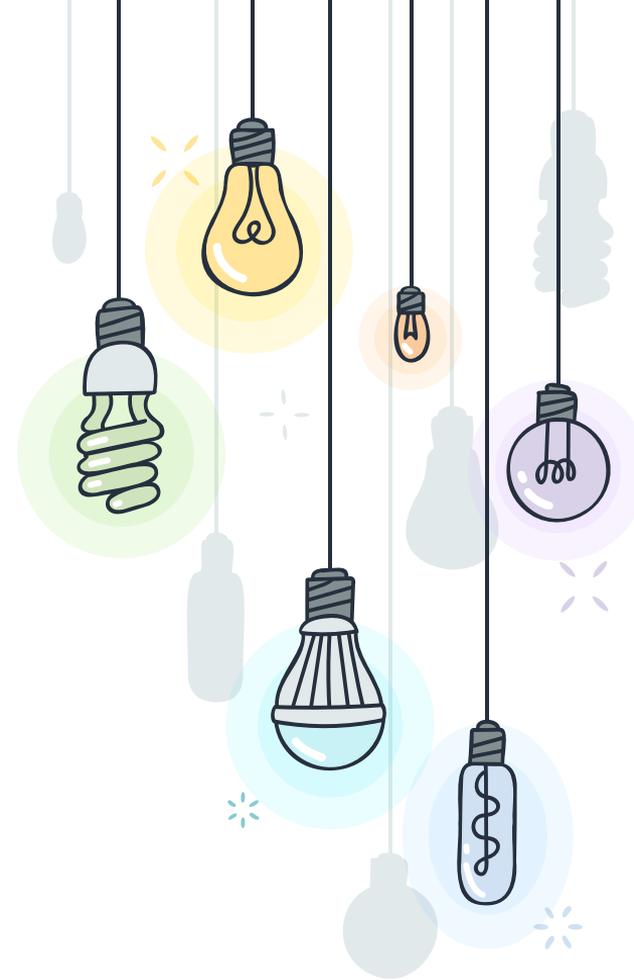
Estas actividades entregan el producto/servicio a los clientes. Estas incluyen el almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor. Pueden ser internas o externas a la organización



* MERCADOTECNIA Y VENTAS



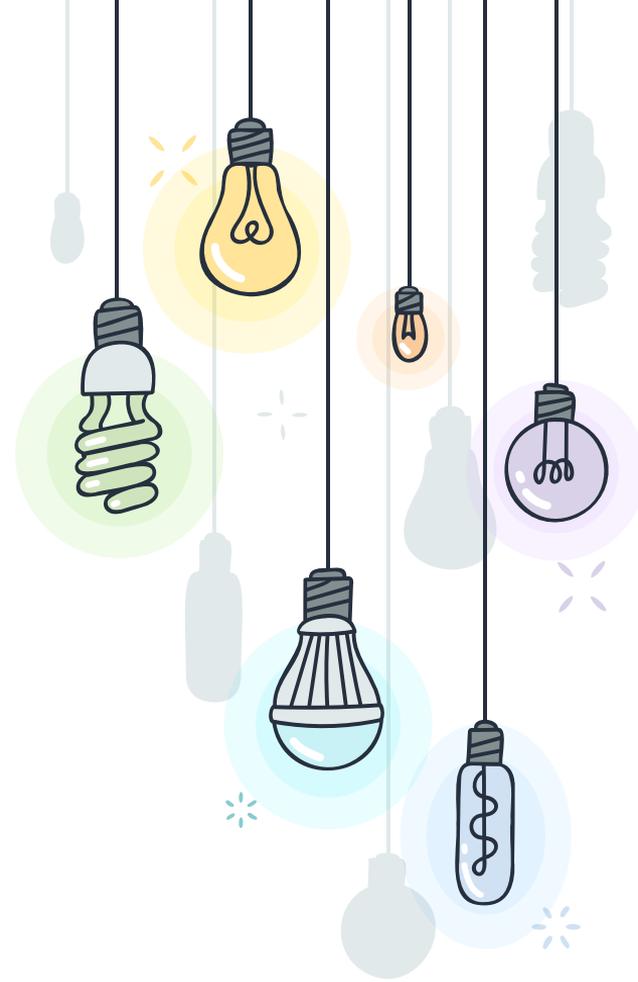
Actividades con las cuales se da a conocer el producto y persuadir a los clientes que compre de tu empresa en vez de otra. Los beneficios que ofrecen y la manera de cómo se comunican son la fuente de valor en esta actividad.



* SERVICIO



Actividades destinadas a mantener o realzar el valor del producto o servicio una vez que ha sido adquirido.



* ACTIVIDADES SECUNDARIAS

Adquisición de bienes y servicios

Esta actividad es la que provee los recursos para la operación de la empresa. Incluye la gestión de proveedores y la negociación de los mejores precios.

Infraestructura de la empresa

Son los sistemas de soporte de la empresa tales como: Contabilidad, Legal, Administración, Gerencia General

Tecnología, Investigación y desarrollo

En estas actividades se concentra el conocimiento de la empresa y la innovación. Minimizar los costos, mantenerse actualizado con los avances y la excelencia técnica son fuentes de creación de valor.

Administración de Recursos Humanos

Provee los recursos humanos requeridos para la operación de la empresa. Las personas son una Fuente significativa de valor por lo tanto, las empresas pueden crear ventajas clara con buenas practicas de gestión de talento humano





PREGUNTA

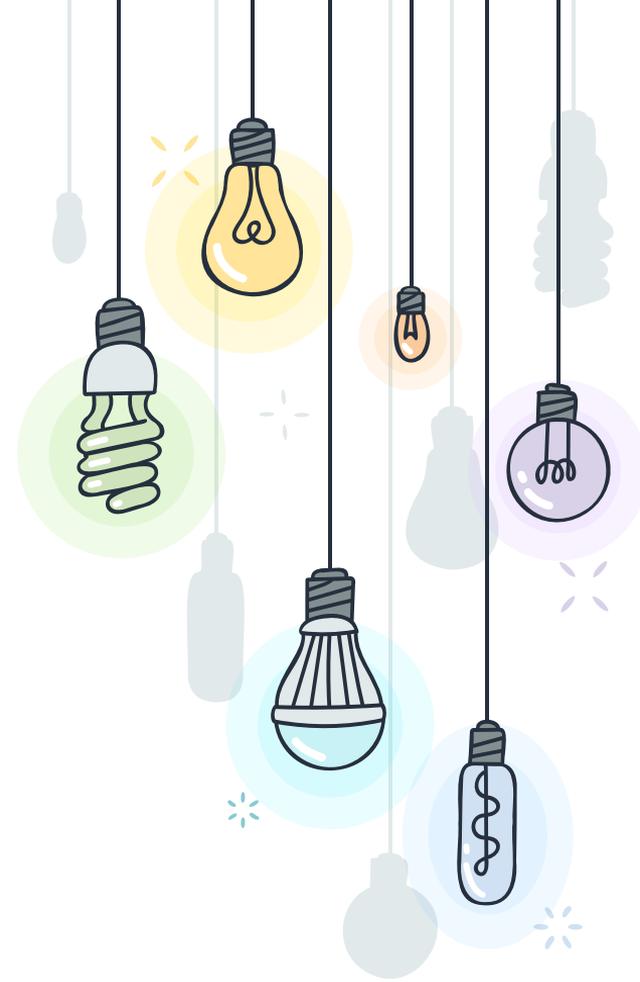
Qué es el valor agregado?



* ¿QUÉ ES EL VALOR AGREGADO?

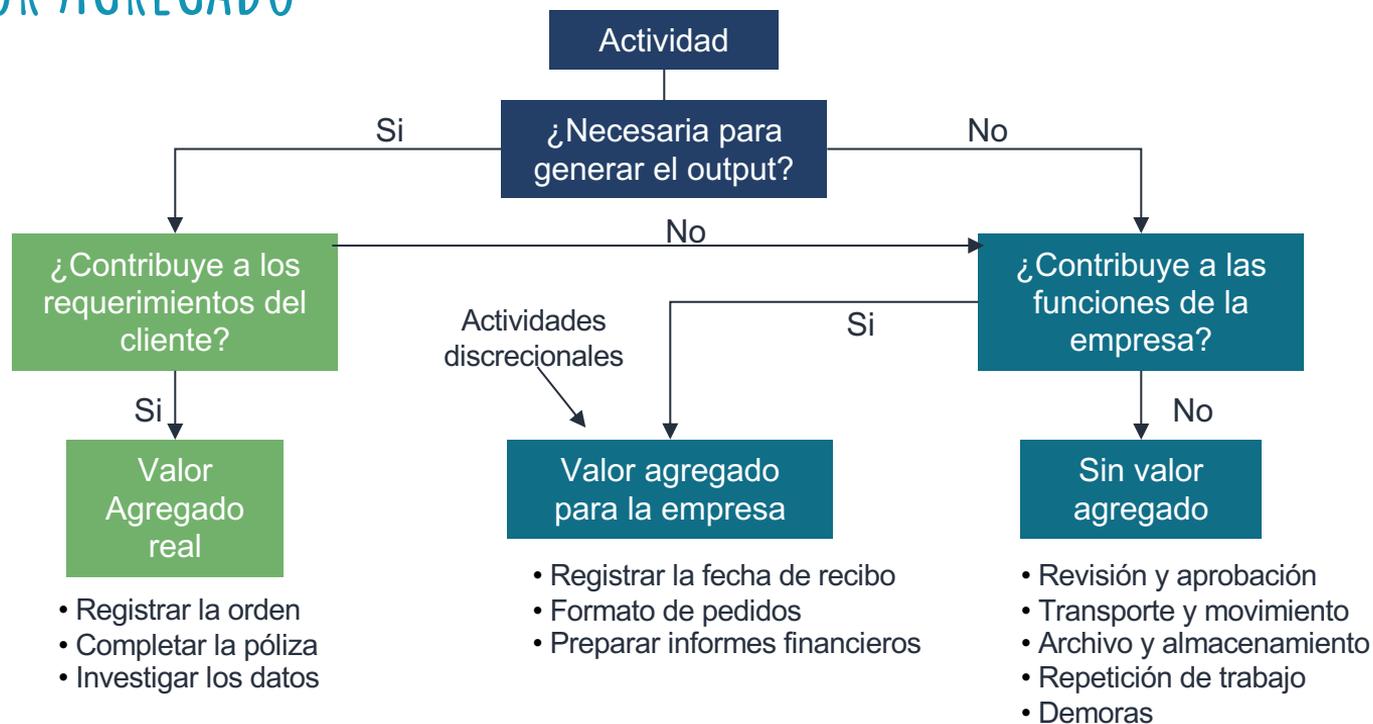


Es el valor que se **acumula** cuando las materias primas/recursos y otros materiales de sub-etapas **avanzan** dentro de un proceso de generación del producto/servicio.

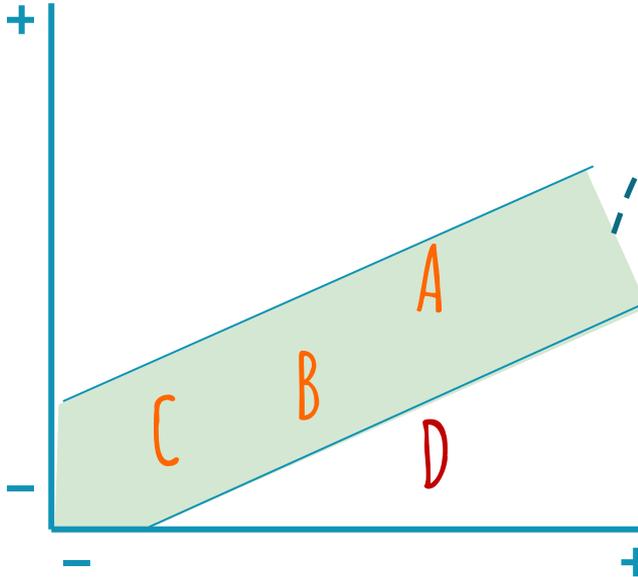




ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



Valor Percibido +

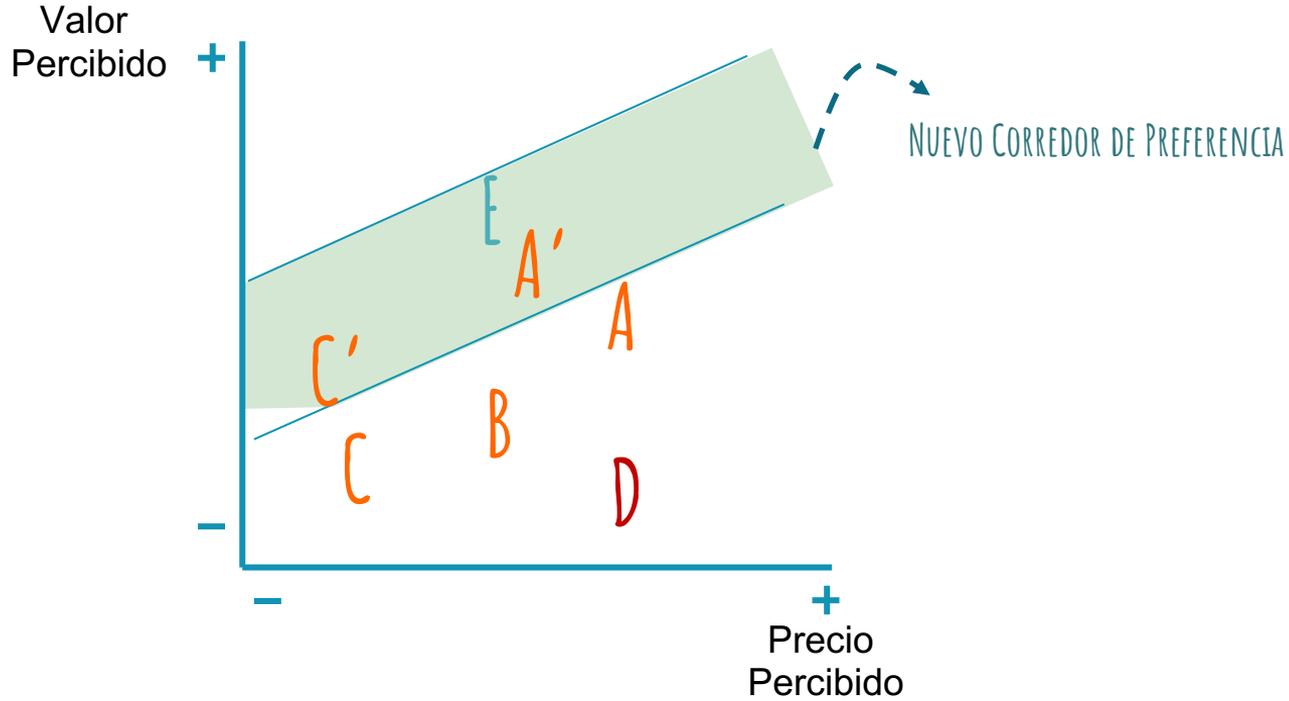


CORREDOR DE PREFERENCIA



PERCEPCIÓN DEL VALOR





PERCEPCIÓN DEL VALOR



ATRIBUTOS DE VALOR – TELÉFONO CELULAR



ATRIBUTOS DE VALOR



ATRIBUTOS DE VALOR – TELÉFONO CELULAR

Inicialmente era una herramienta de comunicación a través de llamadas telefónicas y mensajes de texto, el valor y los beneficios de los teléfonos móviles se han ampliado gradualmente para ofrecer las posibilidades de jugar, tomar fotografías y videos, navegar por Internet, comprar artículos, trabajar, etc.



<https://www.youtube.com/watch?v=yxsrKLIBnjU>

ATRIBUTOS DE VALOR



REPASO

La cadena de valor de Porter

- Procesos

- Primarios
- De Soporte

Qué es el Valor y el Beneficio



BANCO TRADICIONAL VS. BANCO DIGITAL

BANCO TRADICIONAL				BANCO DIGITAL			
Depositos	5000000	3,0%	150000	Depositos	5000000	3,0%	150000
Capital	500000			Capital	500000		
Prestamos	5200000	6,0%	312000	Prestamos	5200000	6,0%	312000
Spread			162000	Spread			162000
Costos Operativos	90000		90000	Costos Operativos	72000		45000
Personal		65%	58500	Personal		50%	29250
Otros		35%	31500	Otros		50%	15750
Resultado			72000	Resultado			117000
			14,4%				23,4%



BANCO TRADICIONAL VS. BANCO DIGITAL

BANCO TRADICIONAL				BANCO DIGITAL			
Depositos	5000000	3,0%	150000	Depositos	5000000	4,0%	200000
Capital	500000			Capital	500000		
Prestamos	5200000	6,0%	312000	Prestamos	5200000	6,0%	312000
Spread			162000	Spread			112000
Costos Operativos	90000		90000	Costos Operativos	72000		45000
Personal		65%	58500	Personal		50%	29250
Otros		35%	31500	Otros		50%	15750
Resultado			72000	Resultado			67000
			14,4%				13,4%





PREGUNTA

Qué atributos de valor buscas en un celular?



* MOBILE PHONE FEATURES



1

2



3

4



5

Parlantes/Speaker

Camara

Velocidad de Internet

Memoria/Almacenamiento

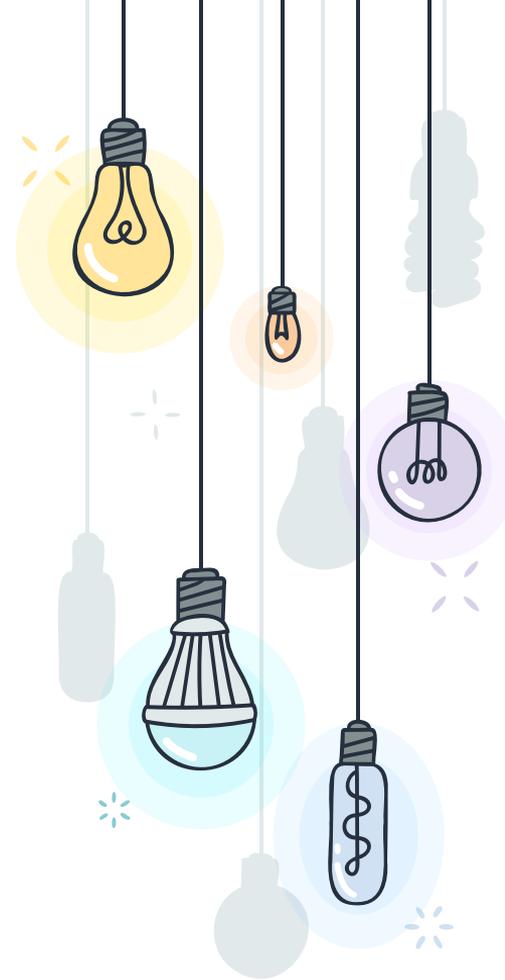
Velocidad

Tamaño de pantalla

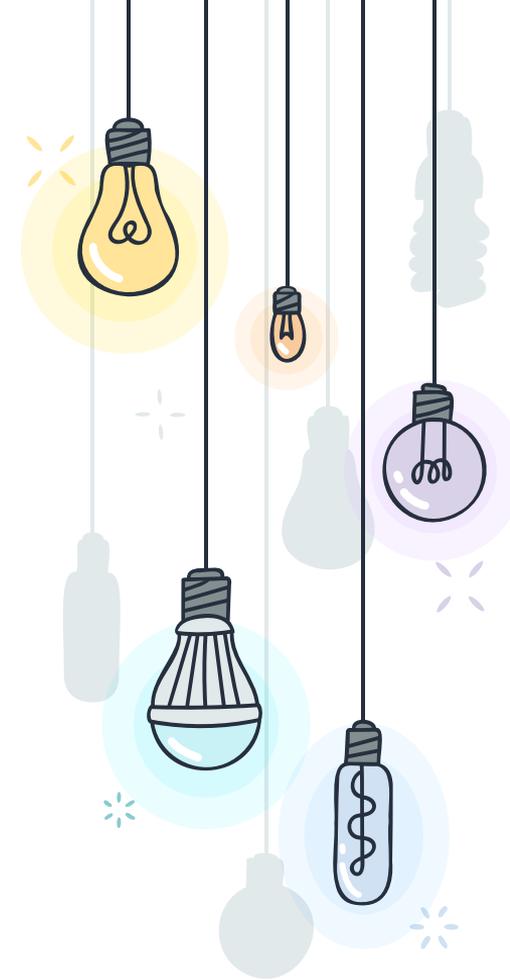
Bateria

Marca

Precio



* PERFIL DEL CLIENTE / SEGMENTACIÓN



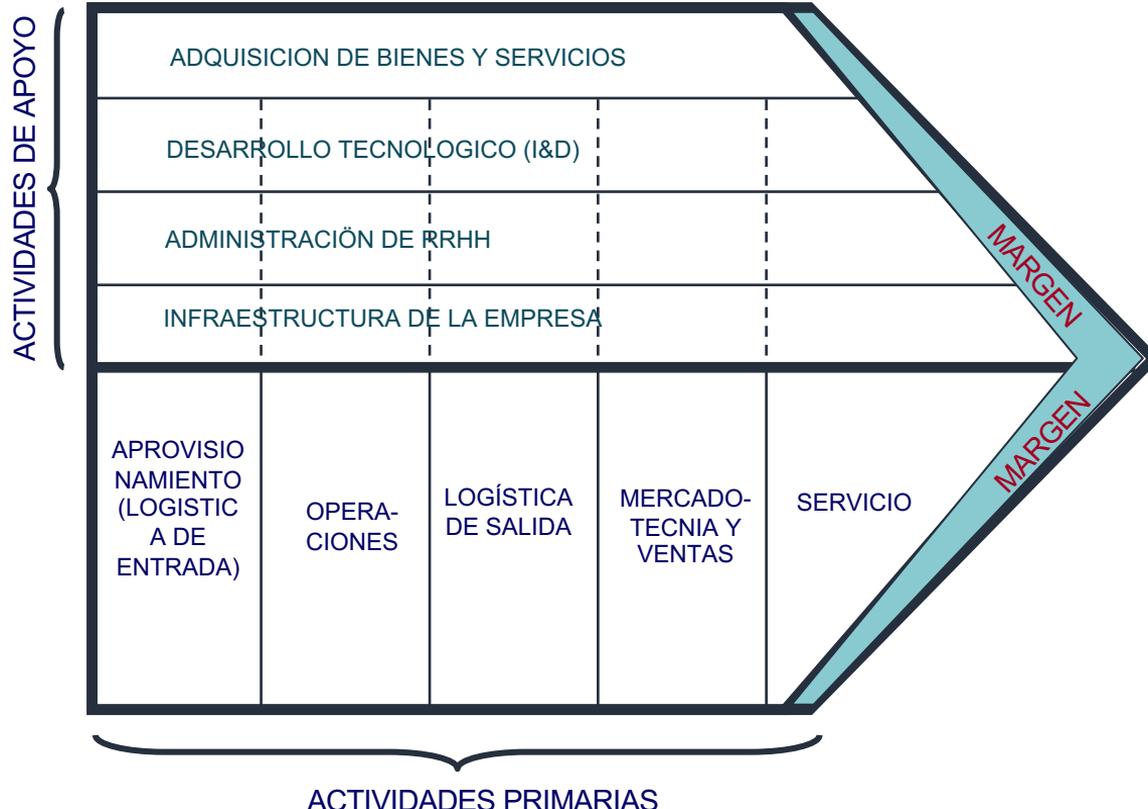


PREGUNTA

Qué atributos de valor son importantes en tu segmento/empresa?

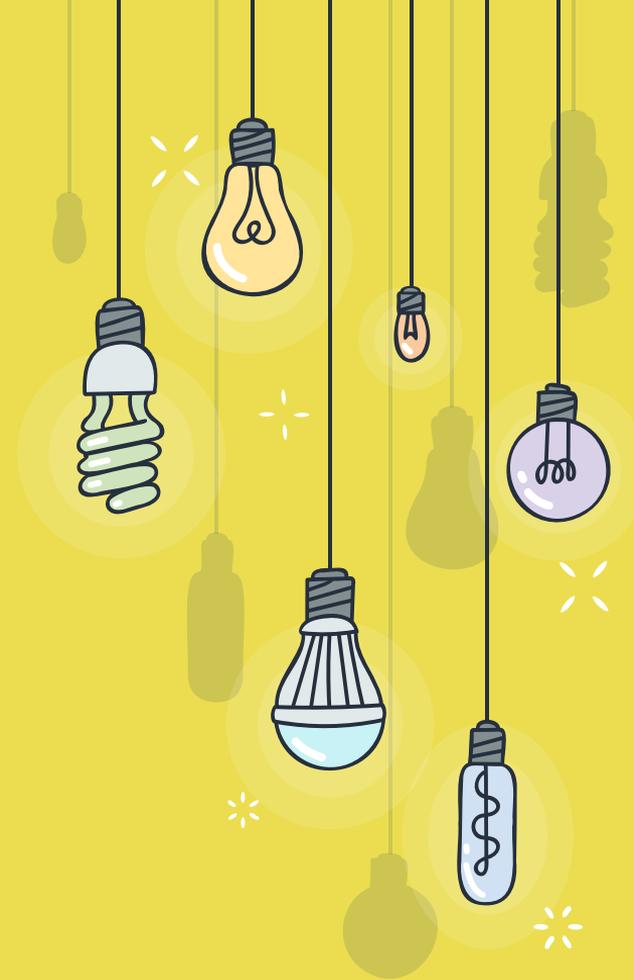


* CADENA DE VALOR DE PORTER



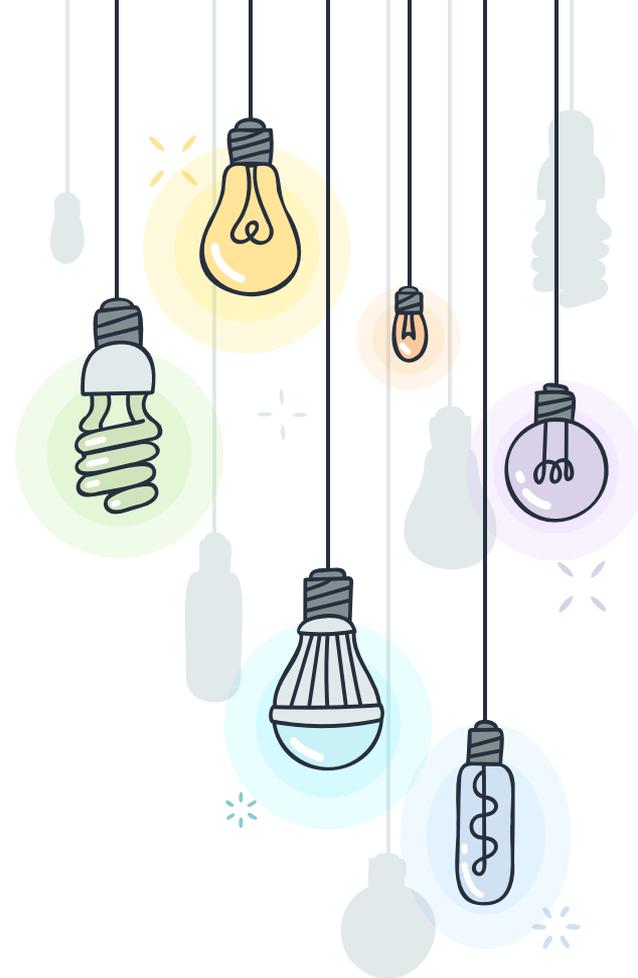
“ La Cadena de Valor de Porter es una herramienta muy útil para la gestión empresarial. El modelo funciona dividiendo las actividades en piezas estratégicamente relevantes de tal forma que se puede ver desde lo alto los impulsores de los costos y los diferenciadores.

”



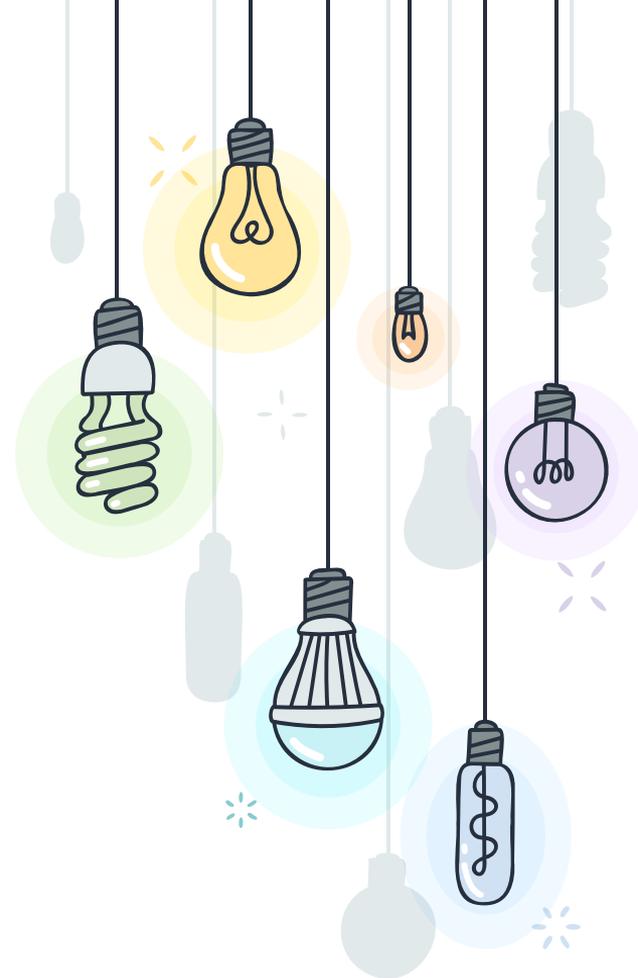


¿QUÉ DETERMINA
LA FUERZA
DE UNA CADENA?





...EL ESLABÓN
MAS DÉBIL



* CADENA DE VALOR - RESUMEN

Metodología

La metodología del análisis de la cadena de valor para crear y sostener la ventaja competitiva de una firma fue desarrollado por **Michael Porter**.

Premisa

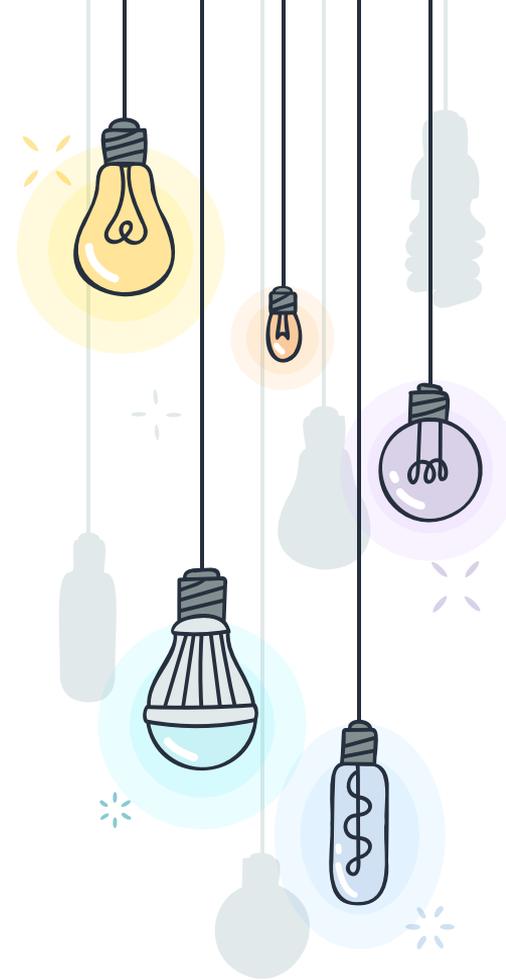
La ventaja competitiva se la obtiene al optimizar los principales procesos de la empresa, es decir, aquellos procesos que forman parte de la **cadena de valor** de la empresa.

Proceso

El concepto de la cadena de valor es un modelo que clasifica y organiza los procesos del negocio con el propósito de **organizar y enfocar** los programas de mejoramiento.

Enfoque en el Cliente

Los procesos que forman parte de la cadena de valor impactan directamente en los **productos y/o servicios** que el **cliente** consume.

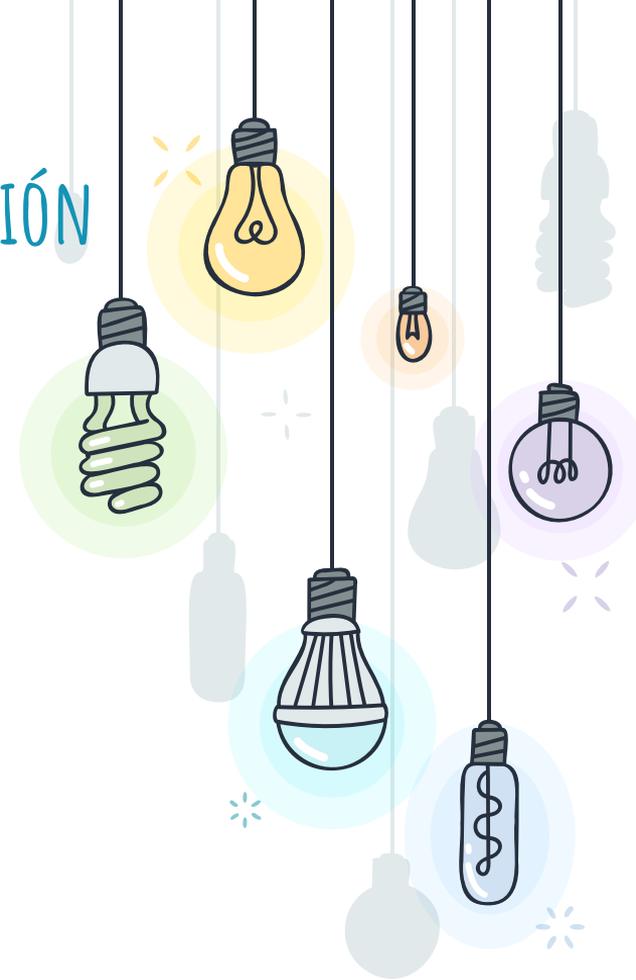


* CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN

Cadena de Valor:



Procesos de Soporte:



STARBUCKS

ANÁLISIS DE CADENA
DE VALOR STARBUCKS



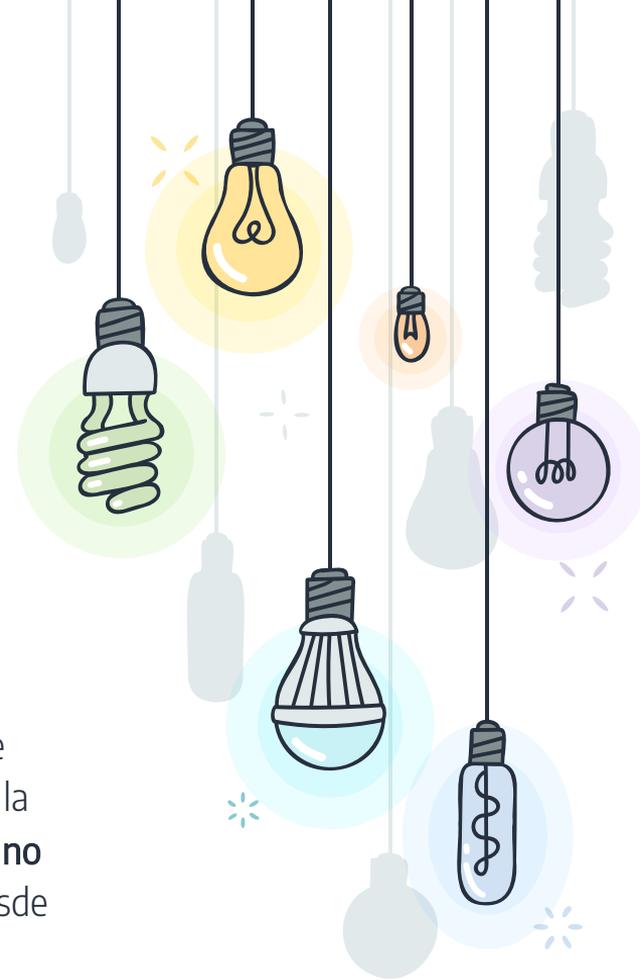
1912



* LOGISTICA DE ENTRADA

La logística de entrada de Starbucks se refiere a compradores de café designados por la empresa que **seleccionan los granos de café de la mejor calidad** de productores de América Latina, África y Asia. En el caso de Starbucks, los compradores de Starbucks obtienen los granos verdes o sin tostar directamente de las fincas. Estos se transportan a los sitios de almacenamiento, después de lo cual **los granos se tostan y empaquetan**.

Se agrega valor a los granos a través del tostado y empaque patentado de Starbucks, lo que ayuda a **aumentar su valor de venta**. Luego, los granos se envían a los centros de distribución, algunos de los cuales son propiedad de la empresa y otros son operados por otras empresas de logística. **La empresa no subcontrata su abastecimiento**, asegurando altos estándares de calidad desde el punto de selección de los granos de café.



* OPERACIONES

Starbucks opera en más de 80 mercados, ya sea en forma de **tiendas de propiedad directa de la empresa o tiendas con licencia**. (Starbucks no sigue los términos de franquicia tradicionales). La empresa tiene más de 32 000 tiendas en todo el mundo. También es propietaria de varias marcas, incluidas Teavana, Seattle's Best Coffee y Evolution Fresh.³

Según sus informes financieros, la empresa generó el **81 % de sus ingresos netos** totales durante la primera mitad de su año fiscal 2020 a partir de las **tiendas operadas por la empresa**, mientras que las tiendas con licencia representaron el 11 %.



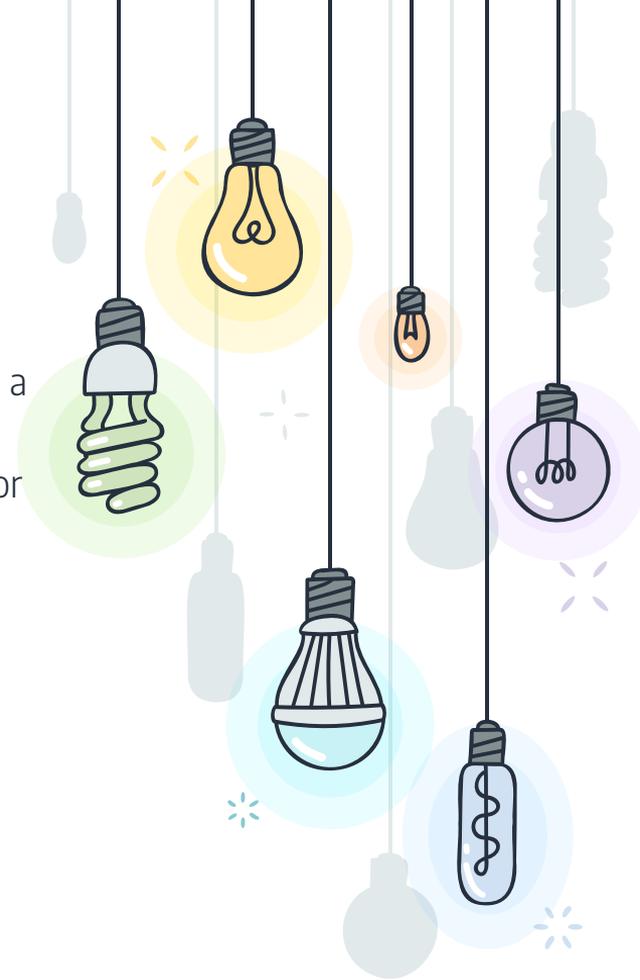
* LOGISTICA DE SALIDA

Hay **muy poca o ninguna presencia de intermediarios** en la venta de productos para Starbucks. La mayoría de los productos se venden en tiendas. Sin embargo, el almacenamiento y la distribución a las tiendas minoristas son importantes.



* MARKETING Y VENTAS

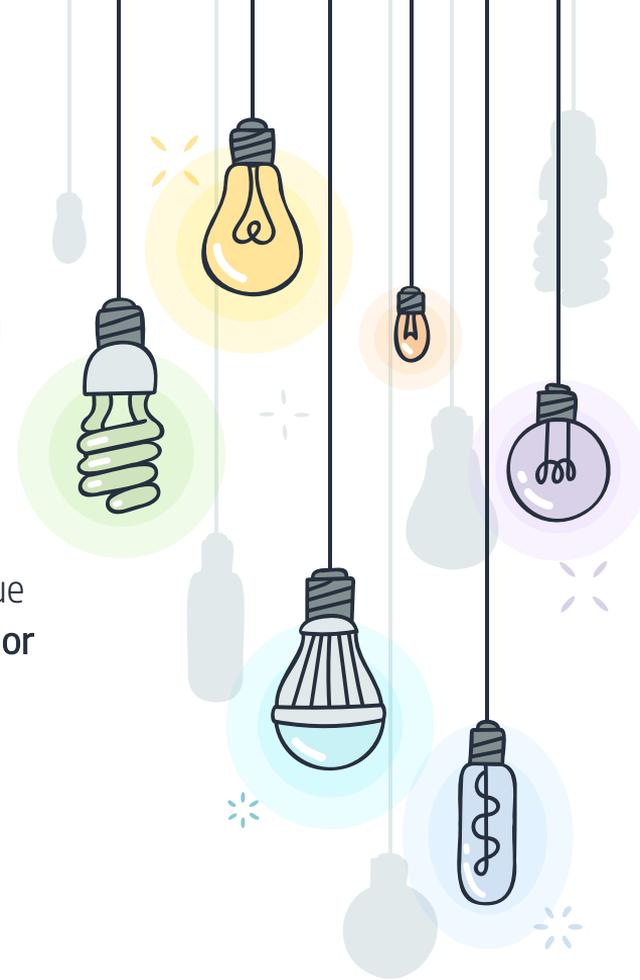
Starbucks **invierte más en productos de calidad superior y un alto nivel de servicio al cliente** que en marketing agresivo. Sin embargo, la empresa lleva a cabo actividades de marketing basadas en la necesidad durante los lanzamientos de nuevos productos en forma de muestreo en áreas alrededor de las tiendas.



* SERVICIO

Starbucks tiene como objetivo **construir la lealtad del cliente a través de su servicio al cliente en la tienda**. Un objetivo minorista característico de Starbucks siempre ha sido **brindar a los clientes una experiencia Starbucks única**.

La capacitación en servicio es un componente clave de la cadena de valor que ayuda a que sus ofertas sean únicas. Se **crea una cantidad sustancial de valor cuando los baristas preparan bebidas** para los clientes.



* INFRAESTRUCTURA

Esto incluye departamentos como administración, finanzas, legal, etc., que son necesarios para mantener operativas las tiendas de la empresa. Starbucks **emplea gerentes comerciales en sus oficinas corporativas.**

También cuenta con **gerentes de tienda en el sitio** que ayudan a supervisar **tiendas agradables y bien diseñadas** complementadas con un buen servicio al cliente brindado por el equipo dedicado de empleados con delantales verdes.



* GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La fuerza laboral comprometida se considera un atributo clave en el éxito y el crecimiento de la empresa a lo largo de los años. Los empleados de Starbucks están motivados a través de **generosos beneficios e incentivos**. La empresa es conocida por cuidar a su fuerza laboral, una razón clave de la baja rotación de empleados, lo que indica **una excelente gestión de los recursos humanos**. Hay muchos programas de capacitación que se llevan a cabo para los empleados en un **entorno de cultura laboral**, lo que mantiene a su personal motivado y eficiente.



* DESARROLLO DE TECNOLOGÍA

Starbucks es muy conocido por el uso de la tecnología, no solo para los procesos relacionados con el café (para garantizar la consistencia en el sabor y la calidad junto con el ahorro de costos), sino también para **conectarse con sus clientes**. Muchos **clientes usan las tiendas Starbucks como una oficina** improvisada o un lugar de reunión debido al Wi-Fi gratuito e ilimitado.

Starbucks ha lanzado varias plataformas donde **los clientes pueden hacer preguntas, dar sugerencias, expresar opiniones** abiertamente y compartir experiencias. La tecnología ayuda a implementar esta retroalimentación, especialmente en el área de su programa de recompensas.

Starbucks también **utiliza el sistema iBeacon de Apple**, en el que los clientes pueden pedir una bebida a través de la aplicación de teléfono de Starbucks y recibir una notificación de que está lista cuando ingresan a la tienda.



* ABASTECIMIENTO

Las compras están integradas en varios aspectos de la cadena de suministro. Porter analiza las adquisiciones como una actividad de apoyo. Muchas empresas establecerán términos, requisitos y estándares amplios para todas sus transacciones de adquisiciones. Sin embargo, las relaciones de adquisición suelen variar ampliamente. **Starbucks maneja todas las compras de sus propios granos de café, lo que considera una de sus ventajas competitivas..**





PREGUNTA

Cual es la cadena de valor de tu empresa?

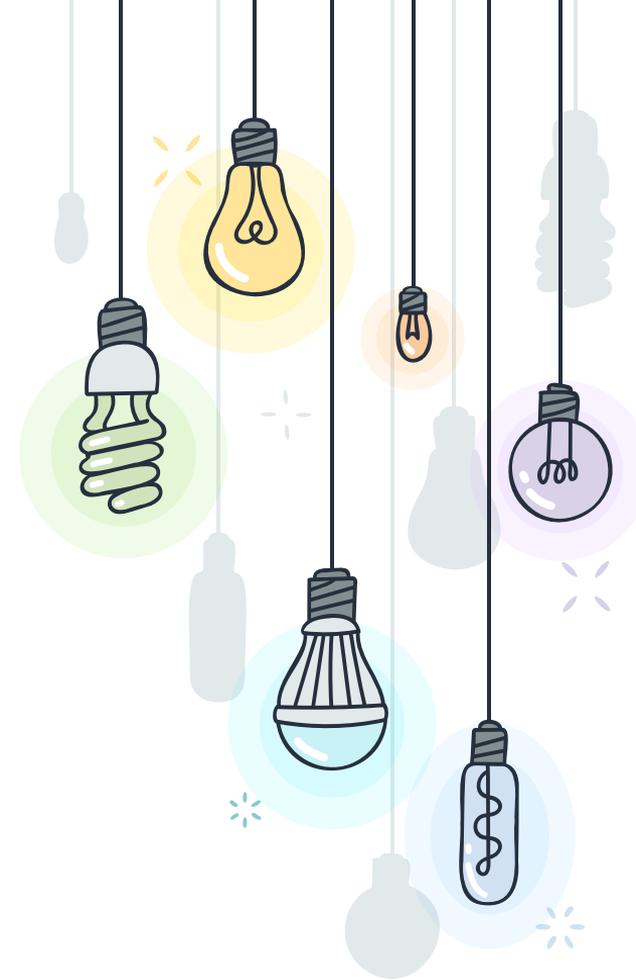


* CADENA DE VALOR DE UNA SAFI

Cadena de Valor:



Procesos de Soporte:

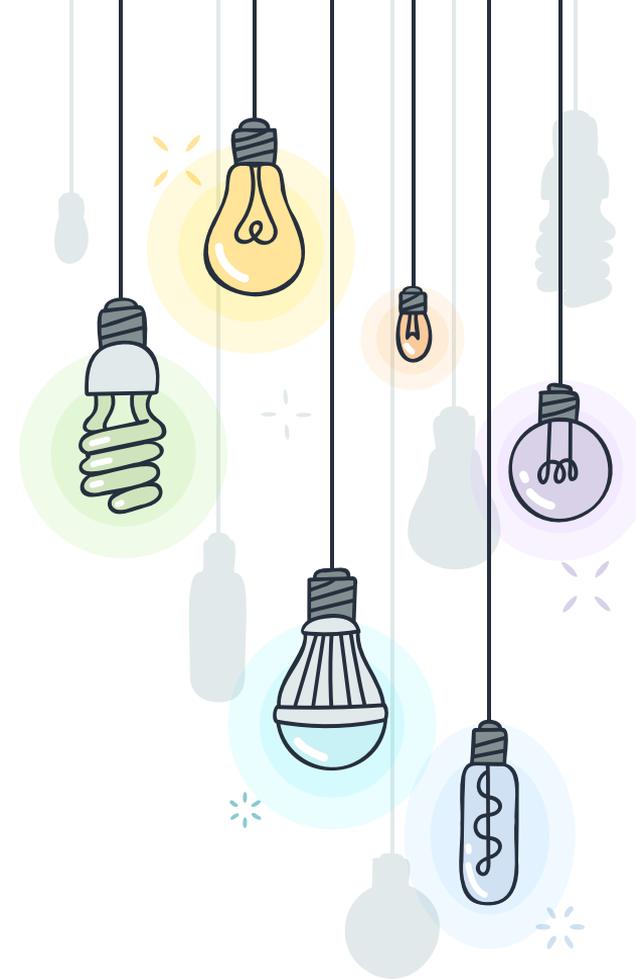


* CADENA DE VALOR DE UNA AGENCIA DE BOLSA

Cadena de Valor:



Procesos de Soporte:

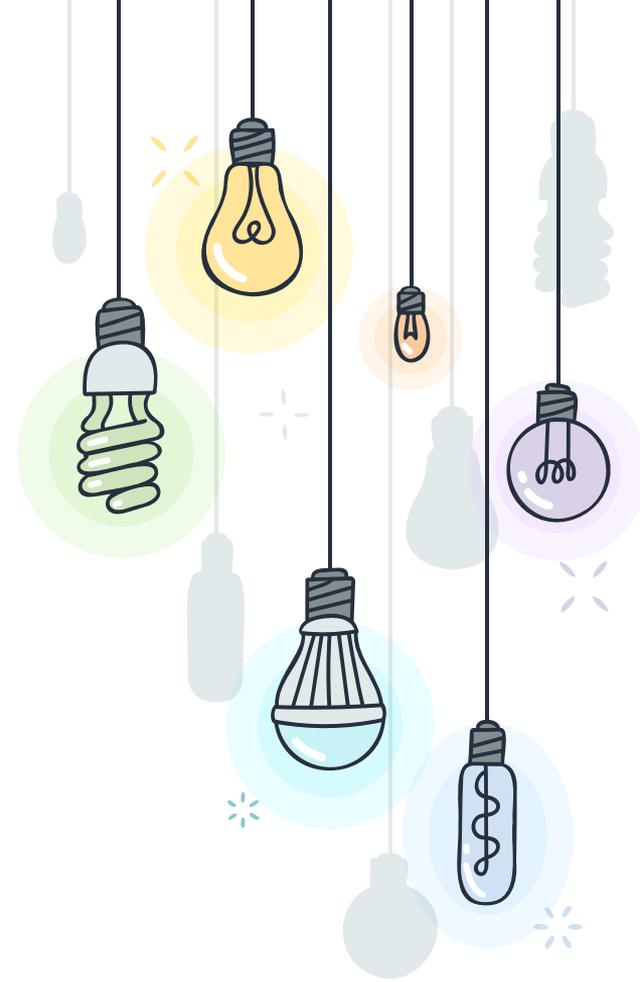


* QUÉ ES ESG

- + Environmental
- + Social
- + Governance

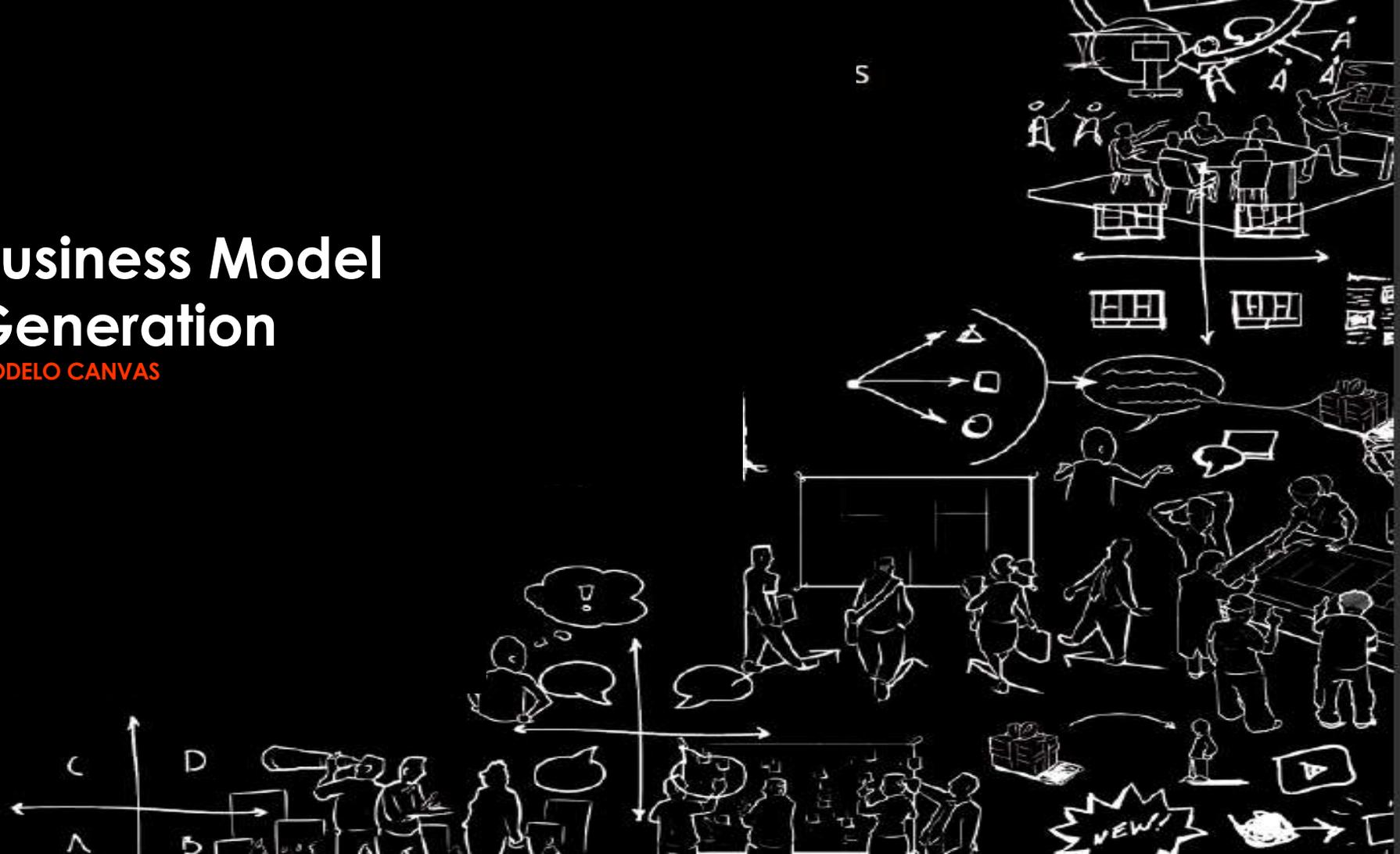
<https://www.youtube.com/watch?v=LbVzVMmRTsl>

<https://www.youtube.com/watch?v=1UGozFXxO6E>

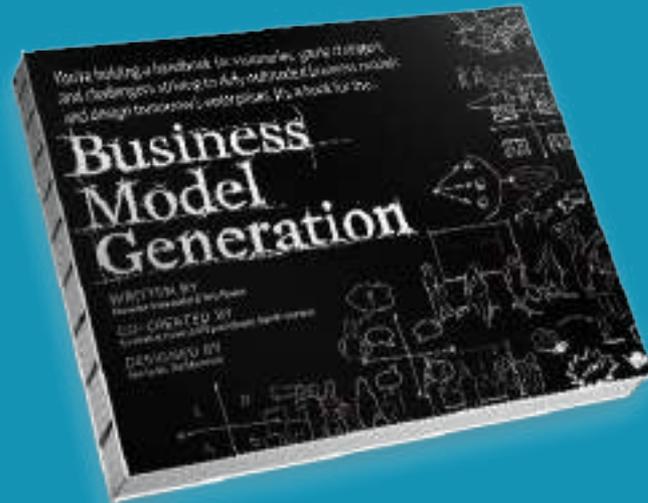


Business Model Generation

MODELO CANVAS



Un modelo de negocios describe los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor

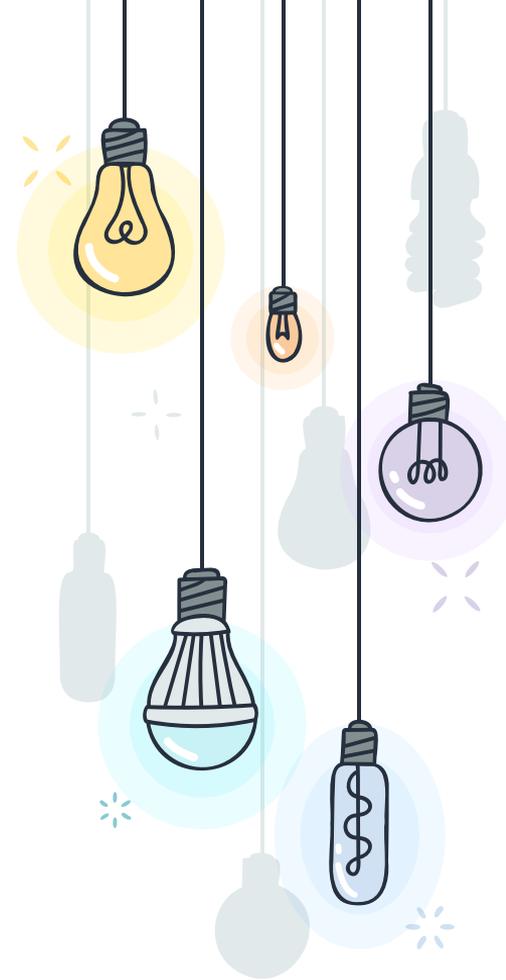


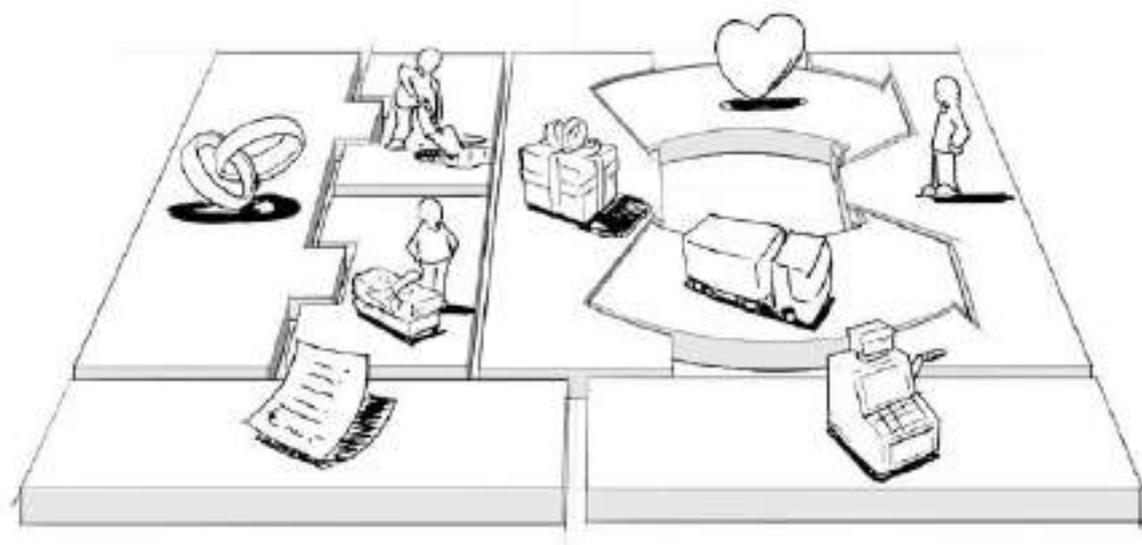
9 BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN



Business Model Canvas es una plantilla de gestión estratégica que **se utiliza para desarrollar nuevos modelos** de negocio y documentar los existentes. Ofrece un **gráfico visual con elementos que describen la propuesta de valor**, la infraestructura, los clientes y las finanzas de una empresa o producto, lo que ayuda a las empresas a alinear sus actividades al ilustrar posibles compensaciones.

Los nueve "bloques de construcción" de la plantilla de diseño del modelo de negocio que se denominó Business Model Canvas fueron propuestos inicialmente en 2005 por **Alexander Osterwalder**. Desde el lanzamiento del trabajo de Osterwalder alrededor de 2008, han aparecido nuevos lienzos para nichos específicos.







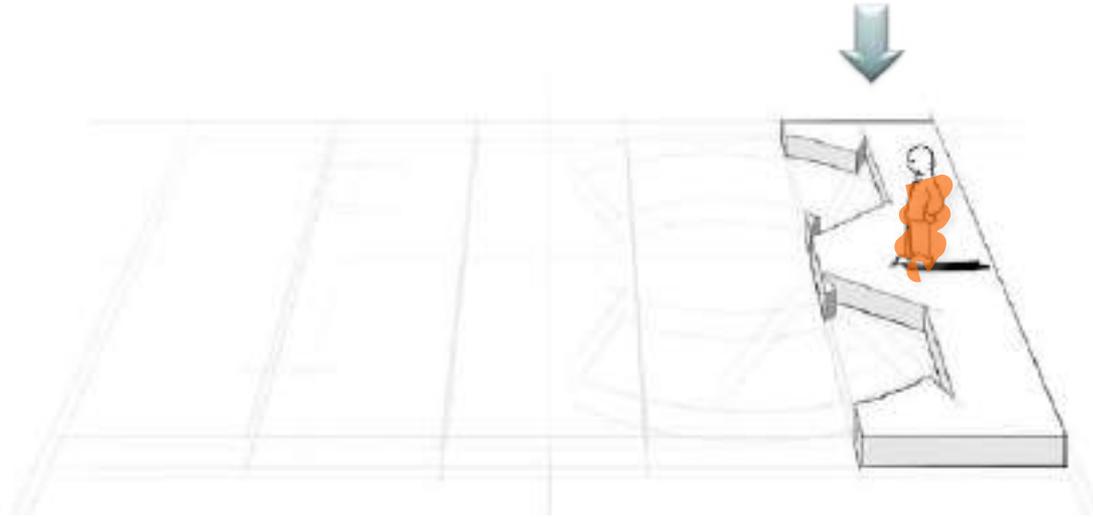
1

EL BLOQUE DE **CLIENTES** DEFINE LOS DIFERENTES GRUPOS DE PERSONAS U ORGANIZACIONES QUE LA EMPRESA DESEA ALCANZAR Y SERVIR

Los clientes son el corazón de cualquier modelo de negocios. Para satisfacerlos de la mejor forma posible es posible agruparlos en distintos segmentos, comportamientos comunes, o algún otro atributo.

Una organización debe realizar un análisis sobre cuáles segmentos servir y cuáles ignorar. Una vez definidos, el modelo de negocios debe ser diseñado en torno a un entendimiento de sus necesidades específicas.

¿Para quién estamos creando valor?



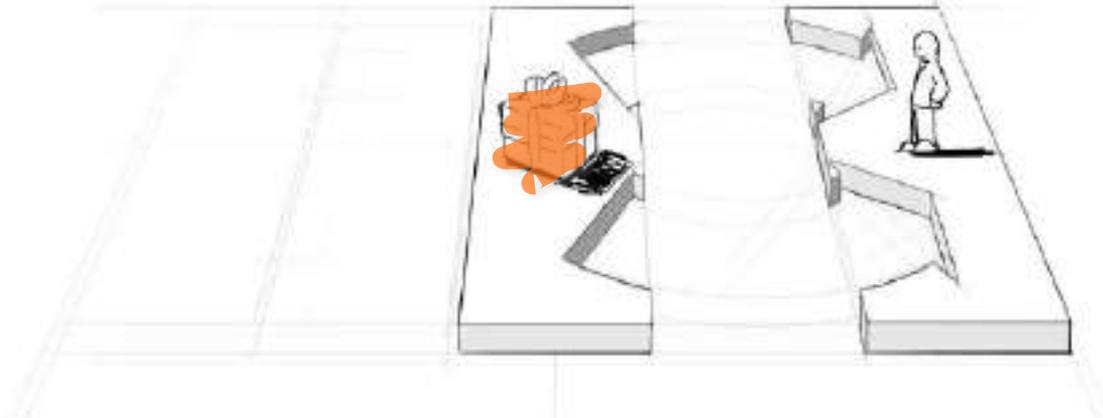
Mercados masivos
Nichos de mercado
Segmentos específicos
Segmentos diversificados



2

LA PROPUESTA DE VALOR DESCRIBE EL SET DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE CREAN VALOR PARA UN SEGMENTO ESPECÍFICO DE CLIENTES

La propuesta de valor es la razón, es el por qué los clientes **prefieren una empresa sobre otra**, satisface la necesidad del cliente al que apunta. Es un conjunto de beneficios que una organización ofrece a sus consumidores. Algunas propuestas pueden ser innovadoras y presentan una idea nueva o disruptiva. Otras, similares a las existentes, pero con nuevos atributos. **¿Cuál es nuestra oferta distintiva?**



Precio
Novedad
Desempeño
Velocidad de servicio

Customización
Diseño
Marca/status
Reducción de costos

Reducción de riesgos
Accesibilidad
Excelencia
Experiencia del consumidor

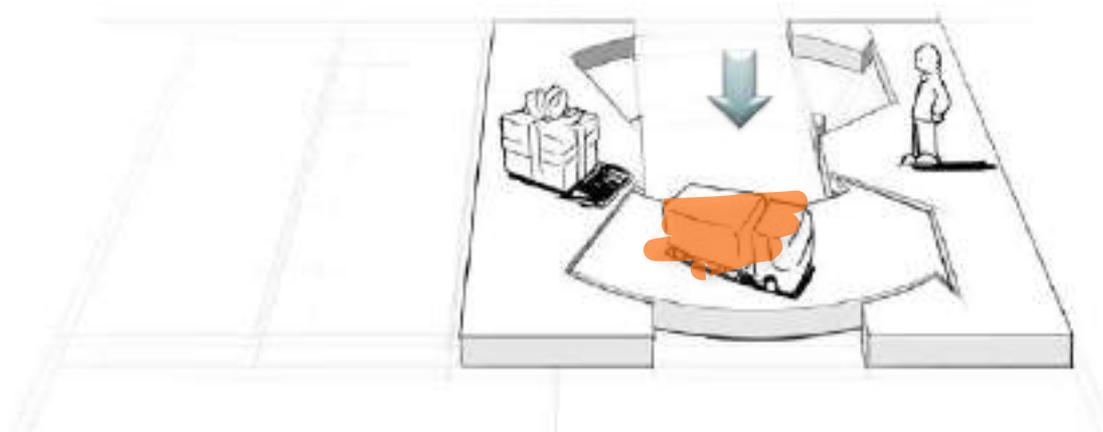


3

LOS CANALES DESCRIBEN CÓMO UNA COMPAÑÍA COMUNICA Y LLEGA A SU SEGMENTO DE CLIENTES PARA ENTREGAR SU PROPUESTA DE VALOR

Los canales de comunicación, distribución y ventas son la interfase con los clientes. Son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente.

¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?

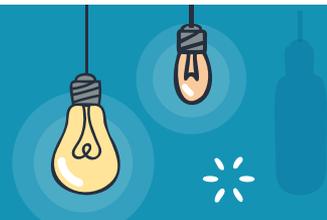


Etapas

- Reconocimiento
- Evaluación del cliente
- Compra
- Entrega del producto
- Post venta

Propios
Subcontratados
Directos
Indirectos
Fuerza de ventas

Ventas web
Tiendas propias
Distribuidores
Concesiones
Publicidad

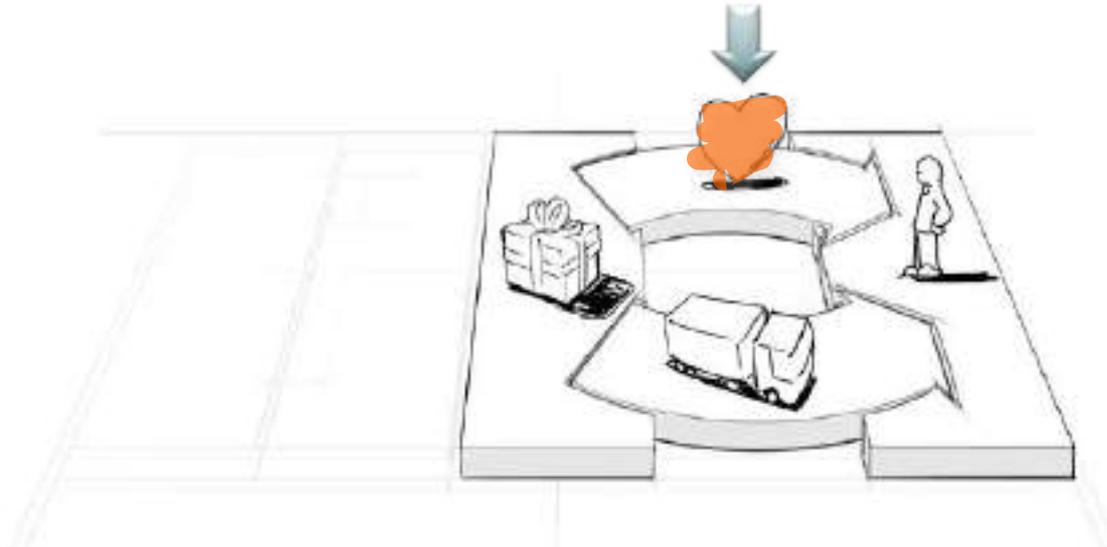


4

EL BLOQUE DE RELACIÓN CON CLIENTES DESCRIBE LOS TIPOS DE RELACIONES QUE UNA COMPAÑÍA ESTABLECE CON UN SEGMENTO ESPECÍFICO

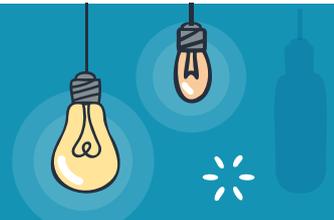
Se debería clarificar el tipo de relación que la empresa quiere establecer con su segmento de clientes. Las relaciones pueden ser desde personalizadas a automatizadas. Las relaciones pueden ser motivadas por: adquirir nuevos clientes, retener clientes o incrementar ventas.

¿Qué tipo de vínculo creamos con el cliente?



Asistencia individual
Asistencia personalizada
Autoservicio

Comunidades
Co-creación de productos
Servicios automatizados



5

EL FLUJO DE INGRESOS REPRESENTA LA CAJA QUE UNA EMPRESA GENERA, PROVENIENTE DE LOS DISTINTOS SEGMENTOS DE CLIENTES

Una compañía debería preguntarse por qué propuesta de valor los clientes están dispuestos a pagar. Contestando esta pregunta, se detectan los distintos flujos de ingresos.

Los flujos pueden tener diferentes mecanismos de precios, dependencia de mercado, volumen, etc.

¿Cuanto están dispuestos a pagar por la propuesta de valor?



Venta de bienes tangibles
Fee de uso
Suscripciones
Arriendo

Préstamo
Rentas
Licencias
Comisiones

Mecanismos de fijación de precios

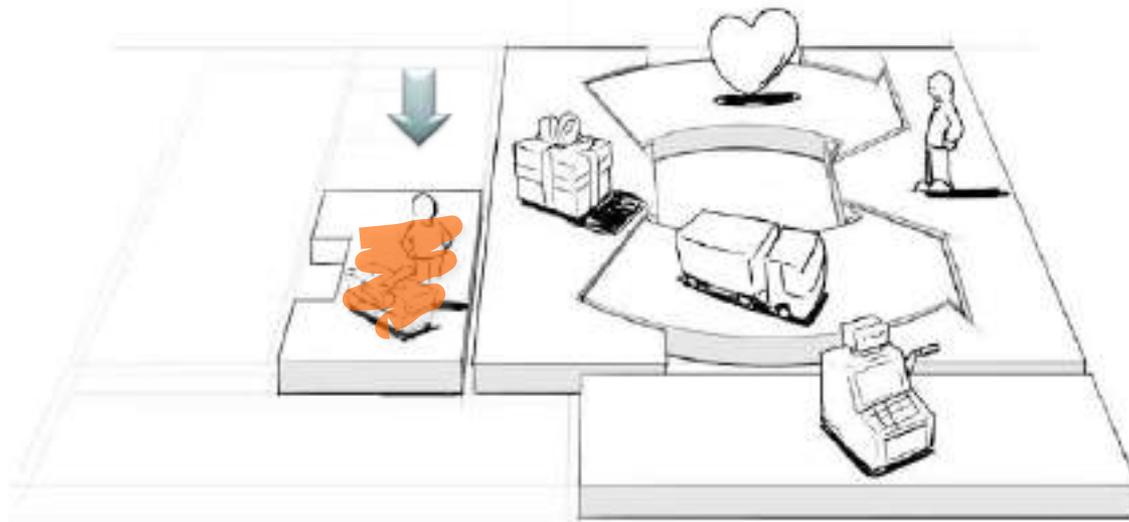


6

ELEMENTOS MAS IMPORTANTES QUE SE REQUIEREN PARA QUE EL MODELO DE NEGOCIOS FUNCIONE

Toda empresa requiere de recursos que le permitan crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar sus mercados, mantener sus relaciones con los clientes y generar ingresos. Se requieren diferentes recursos para distintos modelos de negocios. Ellos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos y pueden ser propios, arrendados o adquiridos de socios.

¿Que recursos necesitamos para generar la propuesta de valor, hacerla llegar al cliente, relacionarnos con el cliente y generar ingresos??



Equipos
Maquinarias
Automóviles
Puntos de venta

TI
Bodegas
Infraestructura
logística
Oficinas

Recursos
intelectuales
Conocimientos
Patentes
Derechos de uso

Recursos humanos
Financieros

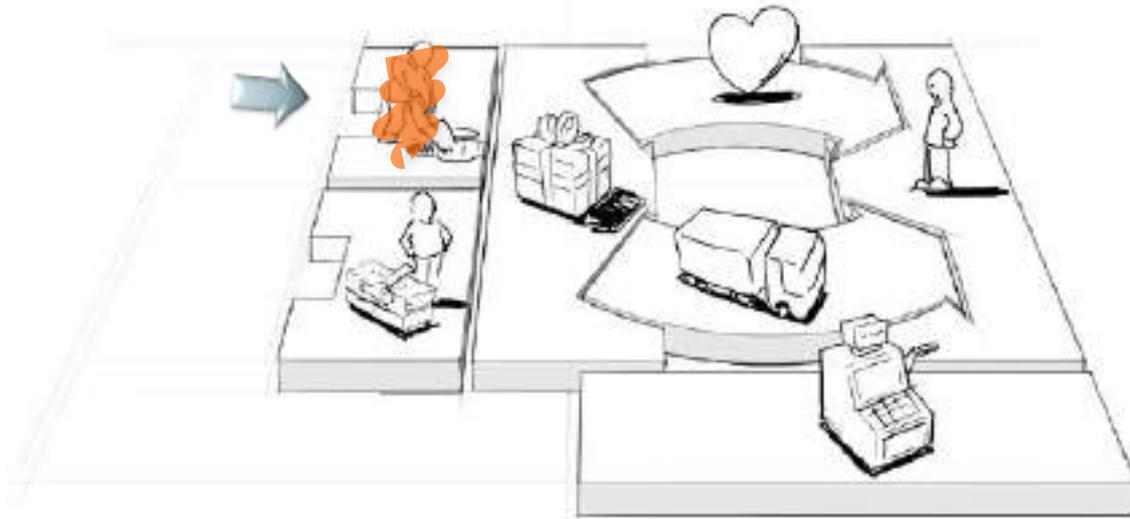


7

ACCIONES MAS IMPORTANTES QUE SE REQUIEREN PARA QUE EL MODELO DE NEGOCIOS FUNCIONE

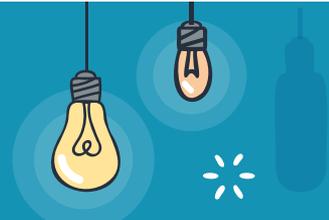
Son las actividades necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor a los clientes, alcanzar ciertos mercados, mantener relaciones con clientes y generar ingresos.

¿Que acciones críticas debemos realizar para operar de manera exitosa?



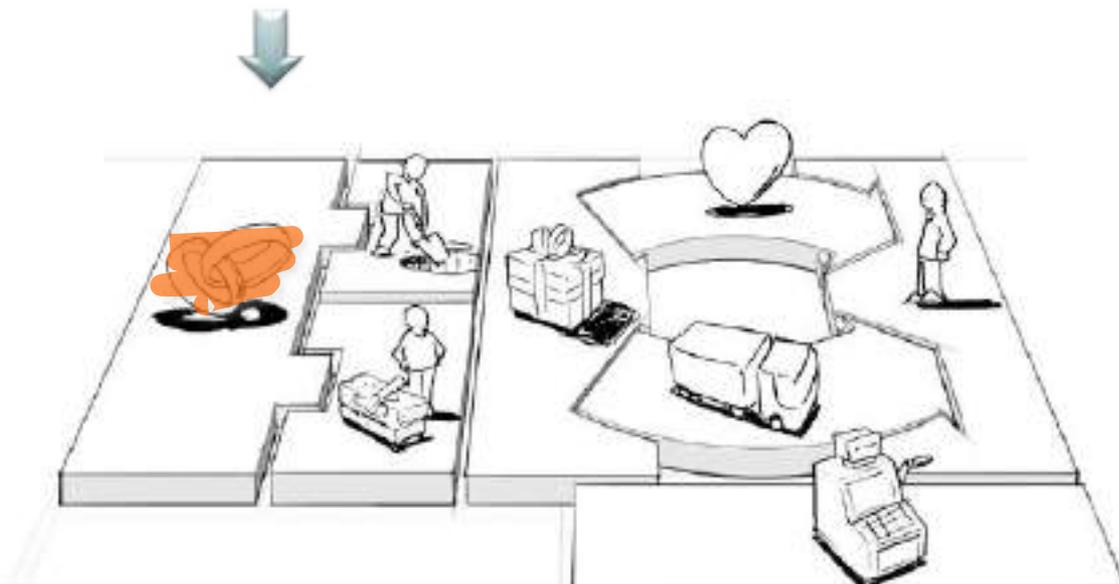
Producción
Diseño
Armado de
productos

Entrenamiento
Resolución de
problemas
Operación



8 MÁS IMPORTANTES QUE SE REQUIEREN PARA QUE EL MODELO DE NEGOCIOS FUNCIONE

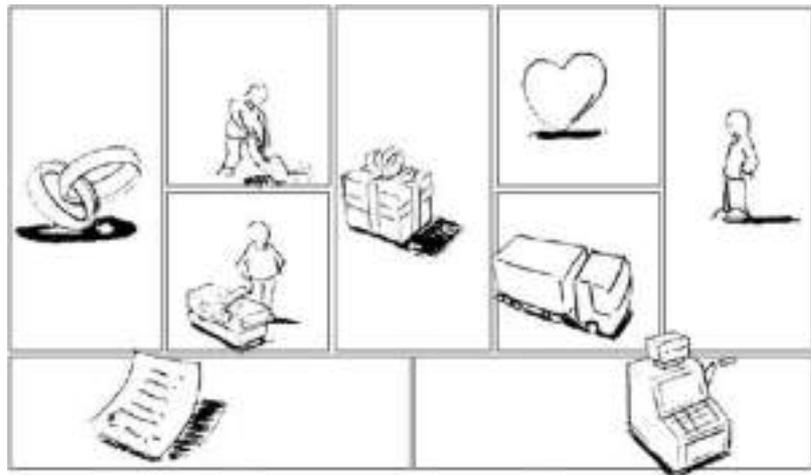
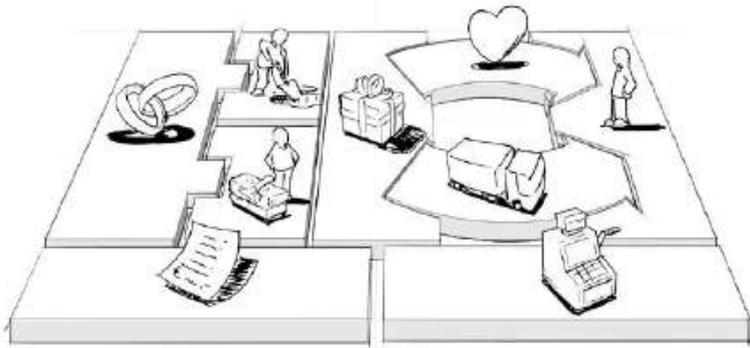
Las compañías crean alianzas y partnerships para optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos. Se pueden generar alianzas estratégicas entre no competidores, alianzas estratégicas con competidores, joint ventures para nuevos negocios, alianzas con proveedores, socios, etc. **¿Que alianzas críticas debemos concretar para que el modelo sea exitoso?**



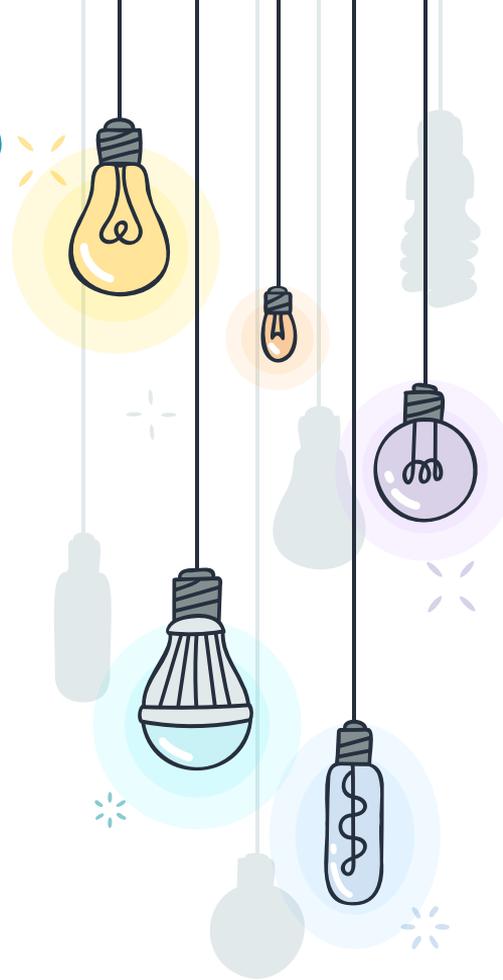
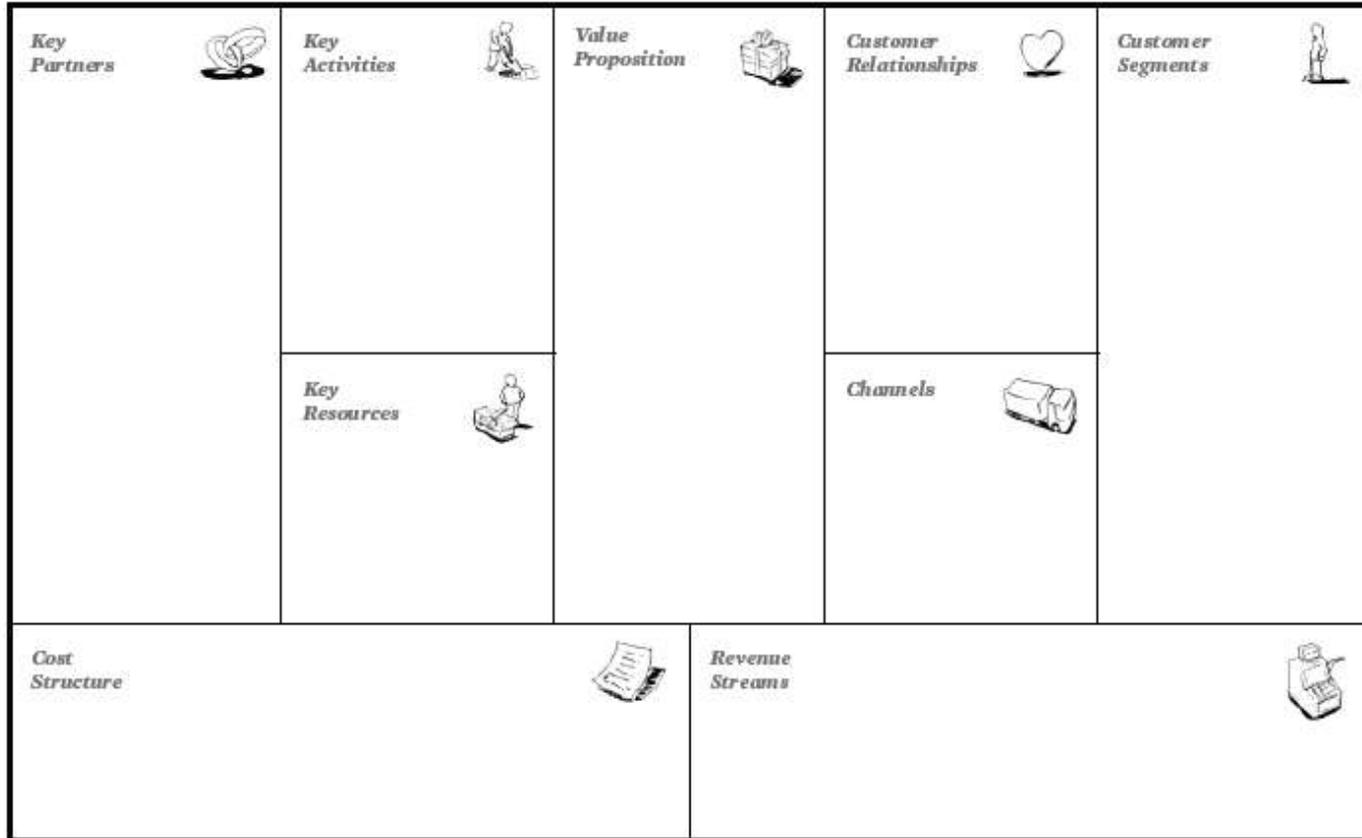
Motivaciones para crear alianzas:

- Optimización y economías de escala
- Reducción de riesgos e incertidumbres
- Adquisición de recursos y actividades particulares

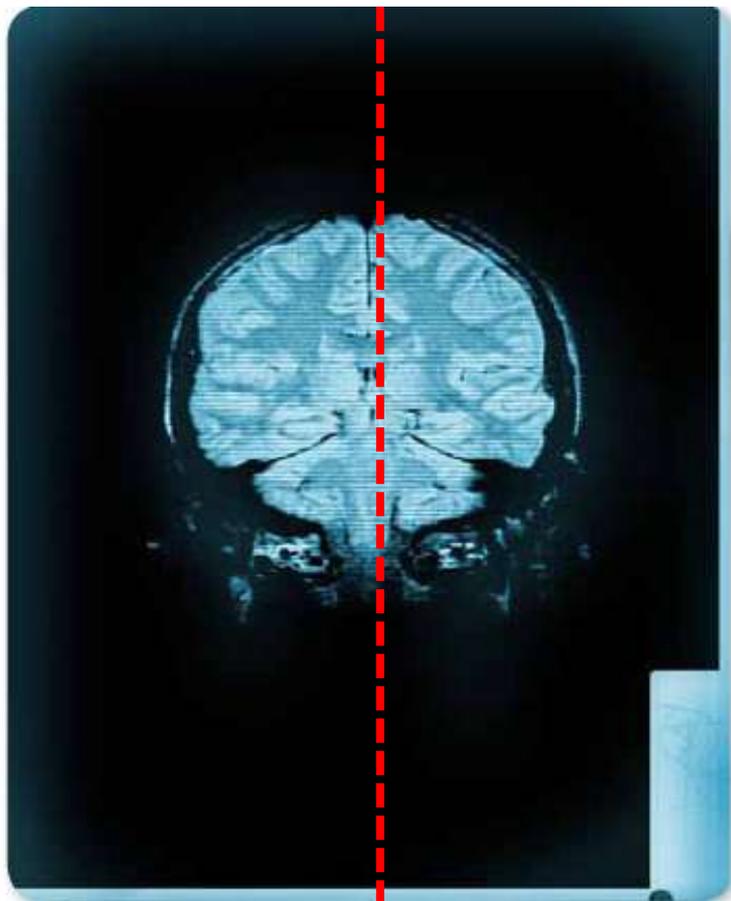




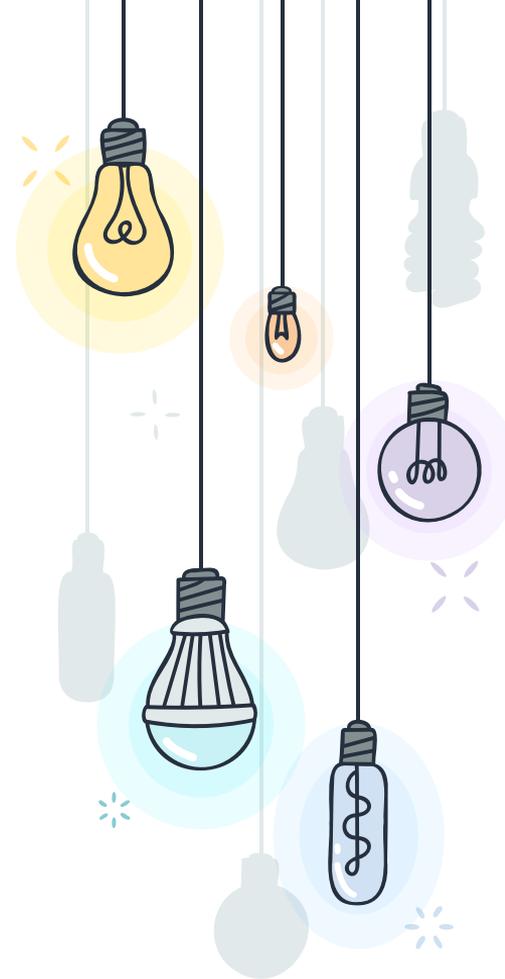
LIENZO CANVAS PARA DESCRIBIR EL MODELO DE NEGOCIOS



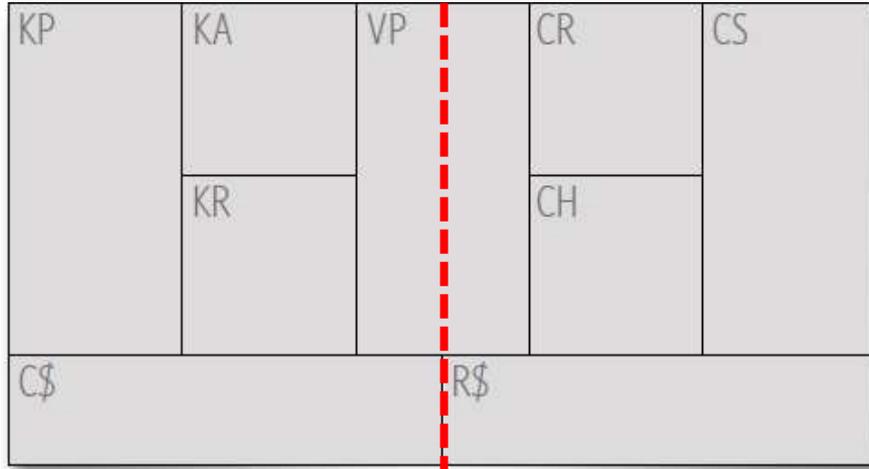
**HEMISFERIO
IZQUIERDO**
Lógica



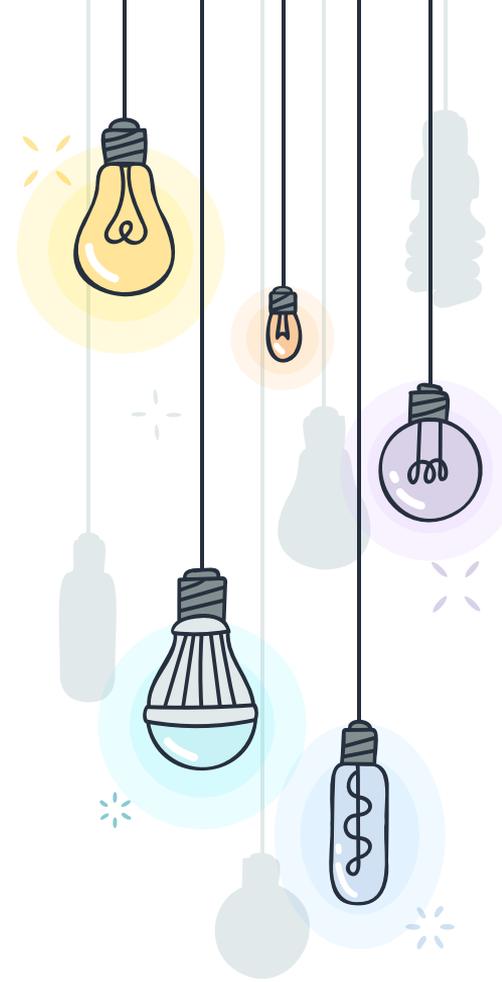
**HEMISFERIO
DERECHO**
Emoción

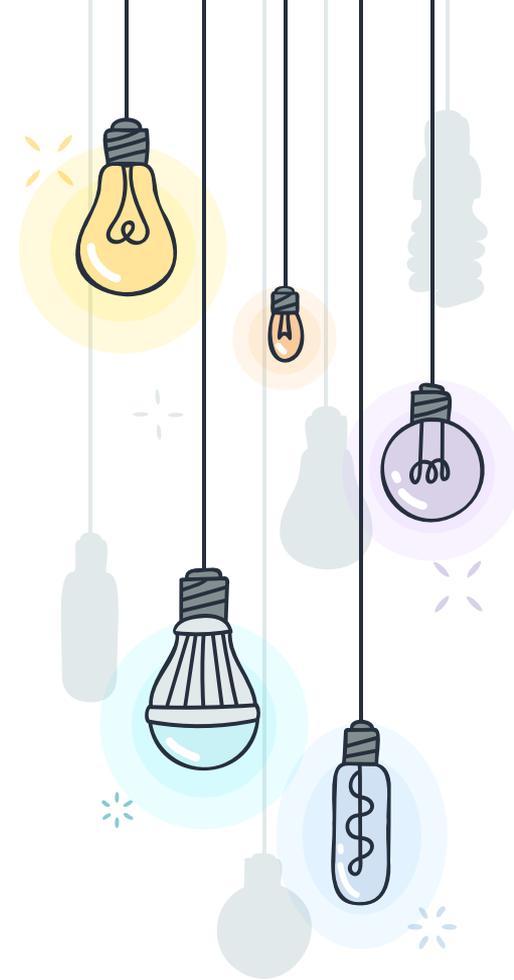


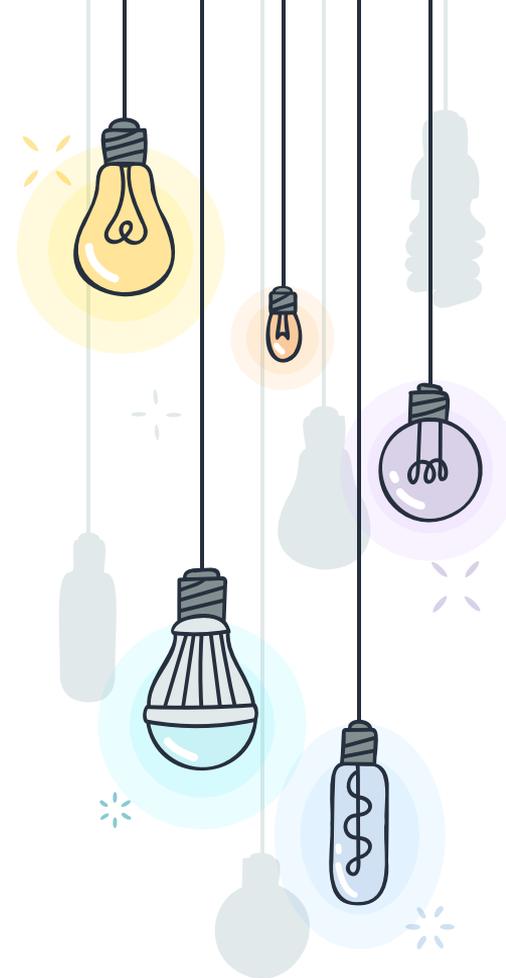
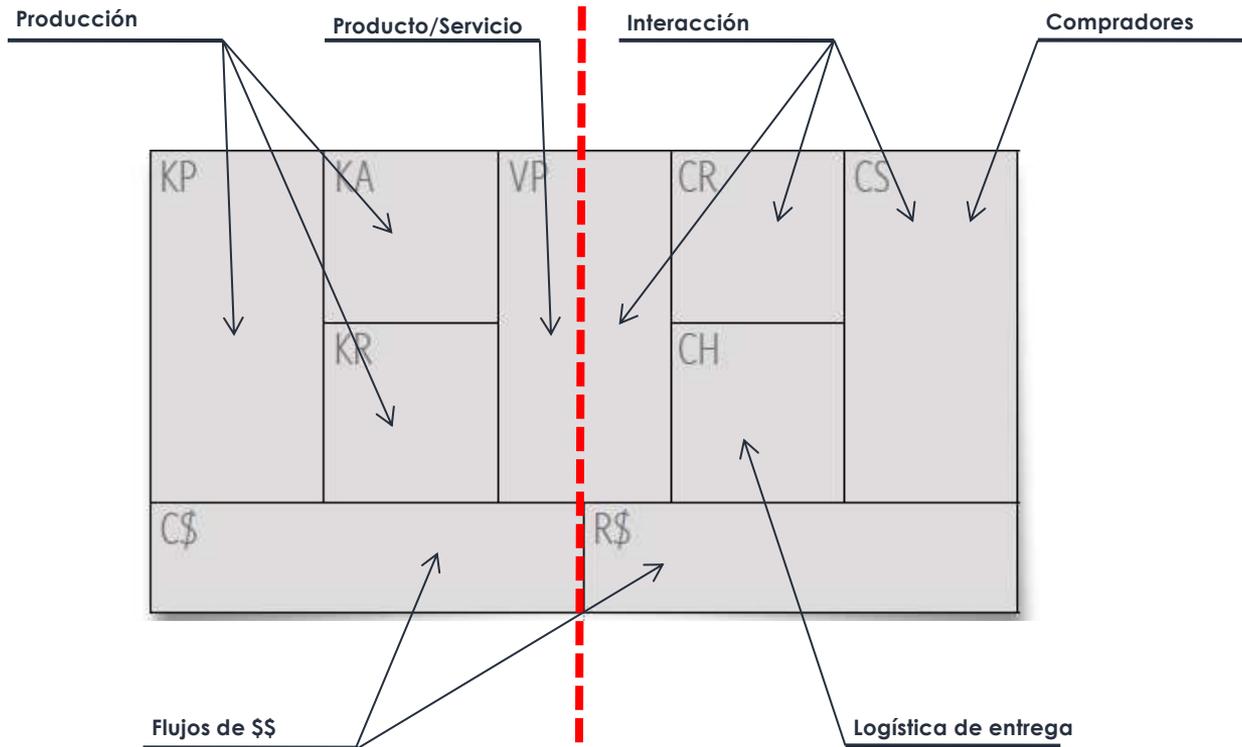
**HEMISFERIO
IZQUIERDO**
Eficiencia

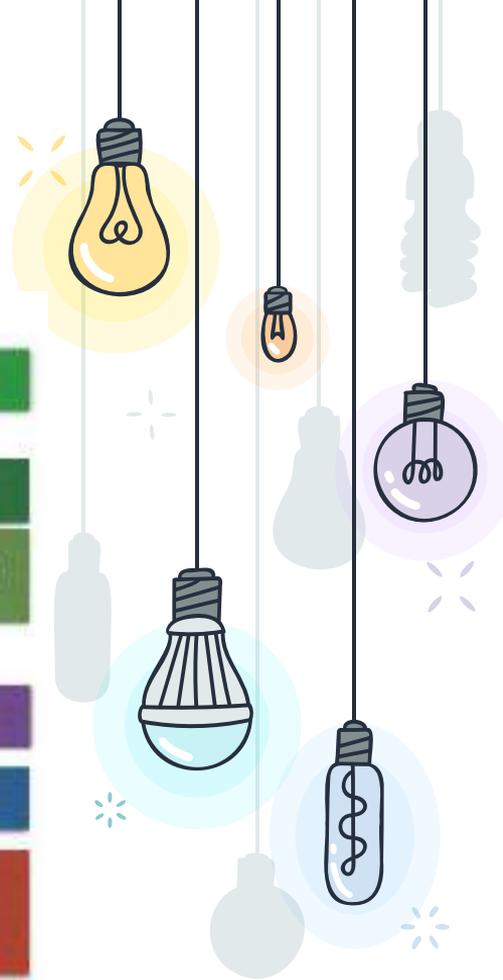


**HEMISFERIO
DERECHO**
Valor









Estrategia

Crecimiento

Rentabilidad

Sostenibilidad

¿Cómo?

Propuesta de Valor (como ganar)

En qué mercados

Líder en
Costos

Líder en
Innovación

Líder en
Beneficios

Masificado

Retail

Corporativo

¿Quién y con qué?

Socios Claves

Canales de Distribución

Relaciones con el Cliente

Procesos y Actividades Clave

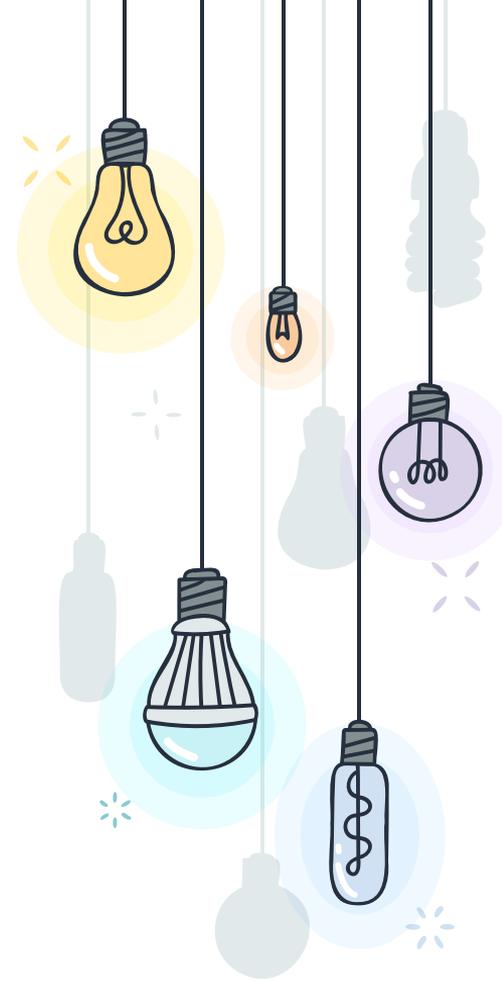
Herramientas y Sistemas Tecnológicos

Recursos Organizacionales

Competencias y
Habilidades
Clave

Conocimientos y
Comportamientos
Clave

Growth		Profitability		Sustainability	
VP Value Proposition (how-to-win) <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A1 Low Cost <input type="checkbox"/> A2 Differentiation <input type="checkbox"/> B1 Customer Intimacy <input type="checkbox"/> B2 Added Value <input type="checkbox"/> B3 Horizontal Breadth 			MB Market Boundaries (where-to-play) <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> C1 Exclusive Channel <input type="checkbox"/> C2 Dominant Exchange <input type="checkbox"/> C3 Proprietary Standard <input type="checkbox"/> D1 Disruptive Value <input type="checkbox"/> D2 Disruptive Innovation 		
KP Key Partners: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> KP1 Supplier Intimacy / Alternate Suppliers <input type="checkbox"/> KP2 High-end Market & Specialty Suppliers <input type="checkbox"/> KP3 R&D and Industry Expertise Partners <input type="checkbox"/> KP4 Advanced / New Technology Suppliers <input type="checkbox"/> KP5 Customer Proximity & Partners <input type="checkbox"/> KP6 Value-added & SI Partners Eco-system <input type="checkbox"/> KP7 Trendsetters & Market Researcher 		CH Sales Channels: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> CH1 Low-cost / Outsourced Sales Channels <input type="checkbox"/> CH2 Specialized / Expert Sales Channels <input type="checkbox"/> CH3 Direct Pre-Sales & Sales Channels <input type="checkbox"/> CH4 Automated Sales / e-Commerce <input type="checkbox"/> CH5 Retail & Customer Proximity Channels <input type="checkbox"/> CH6 Integrated Solutions Sales Channels <input type="checkbox"/> CH7 Indirect Channels / Franchise System 		CR Customer Relationships: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> CR1 Low Cost / Outsourced Customer Support <input type="checkbox"/> CR2 Dedicated / Expert Customer Support <input type="checkbox"/> CR3 Customer Advocacy / Ambassadors <input type="checkbox"/> CR4 Automated / Web Customer Support <input type="checkbox"/> CR5 Customer Proximity Support <input type="checkbox"/> CR6 Partners & Sales Channels Support <input type="checkbox"/> CR7 Customer Communication / Co-Creation 	
KA Key Activities & Processes <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> KA1 Backward Integration <input type="checkbox"/> KA3 Supplier Management <input type="checkbox"/> KA5 Market Research, MarCom, <input type="checkbox"/> KA7 Innovation, R&D, Prototyping <input type="checkbox"/> KA9 Retail / Category Mgmt. <input type="checkbox"/> KA11 Logistics / Warehousing 			TS Tools & Management Systems <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> TS1 SCM System <input type="checkbox"/> TS3 Partner Management System <input type="checkbox"/> TS5 CRM & Trouble-Ticket System <input type="checkbox"/> TS7 Innovation Mgmt. System <input type="checkbox"/> TS9 Sales & Op Planning System <input type="checkbox"/> TS11 JIT Production System 		
OR Organizational Resources <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> OR1 Low-Cost / Outsourced Workforce <input type="checkbox"/> OR2 Product Testing Facilities <input type="checkbox"/> OR3 Customer Support Center <input type="checkbox"/> OR4 MIS & Web Presence Infrastructure <input type="checkbox"/> OR5 Customer-Proximity Infrastructure <input type="checkbox"/> OR6 Logistics, WH and Retail Facilities 		CS Core-Competences & Skills <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> CS1 Cost-Control & Continuous Improvement <input type="checkbox"/> CS2 Customer Acquisition & Retention <input type="checkbox"/> CS3 Solution & Consultative Selling, SI <input type="checkbox"/> CS4 Supply & Distribution Management <input type="checkbox"/> CS5 Logistics and Order Fulfillment <input type="checkbox"/> CS6 Retail & Category Management 		KB Knowledge & Behaviors <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> KB1 Detailed Processes Mapping <input type="checkbox"/> KB2 Market Demographics, Buying Behaviors <input type="checkbox"/> KB3 Competitive Intelligence <input type="checkbox"/> KB4 Job To Be Done for Customer Segments <input type="checkbox"/> KB5 Advanced Technology Solutions <input type="checkbox"/> KB6 Leadership, Problem-solving, Teamwork 	



* ESTRATEGIA

+ Crecimiento

+ Rentabilidad

+ Sustentabilidad

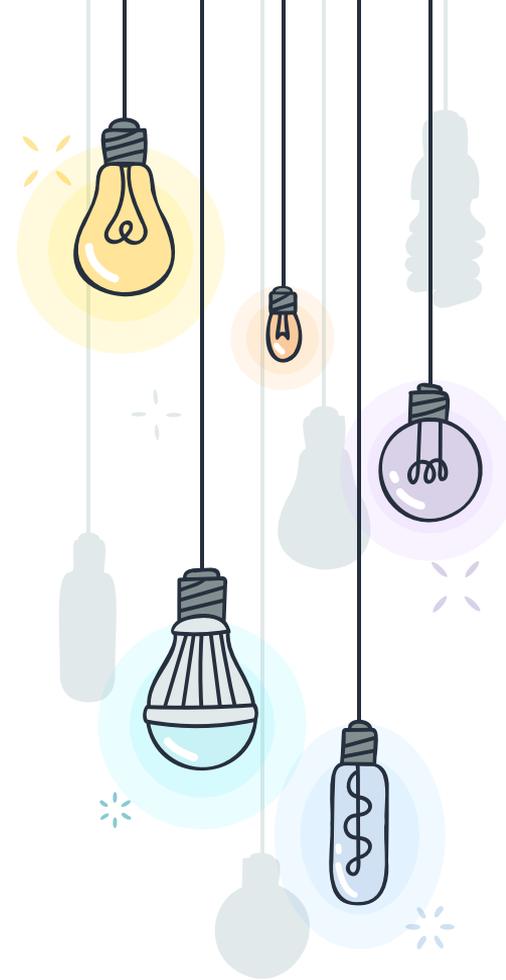


Propuesta de Valor

- A1 Bajo Costo
- A2 Diferenciación
- B1 Intimidad con el cliente
- B2 Valor Agregado
- B3 Ancho horizontal
- C1 Canal Exclusivo
- C2 Intercambio dominante
- C3 Estándar propietario
- D1 Valor disruptivo
- D2 Innovación disruptiva

Mercados

- E1 mercado de segmentos clave
- E2 Mercado de gama alta
- E3 Mercado de cola larga
- F1 Mercado de proximidad
- F2 Mercado de clientes finales
- G1 Mercado colateral
- G2 Mercado de sustitutos
- G3 Nuevo mercado existente
- H1 Mercado de Nuevo Concepto
- H2 Mercado de Tendencia

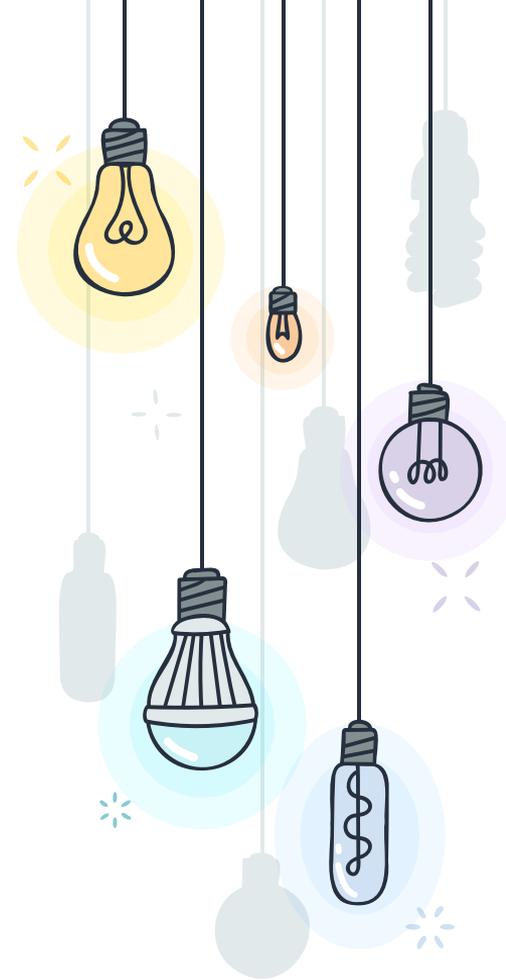


Proveedores Clave

- KP1 Intimidad con el proveedor/ Proveedores alternativos
- KP2 Mercado de gama alta y proveedores especializados
- KP3 Socios expertos en I+D e industria
- KP4 Proveedores de Tecnología Avanzada / Nueva
- KP5 Proximidad al cliente y socios
- KP6 Ecosistema de socios y valor agregado
- KP7 Marcadores de tendencias e investigadores de mercado

Canales

- CH1 Canales de venta de bajo costo/tercerizados
- CH2 Canales de Venta Especializados / Expertos
- CH3 Pre-venta directa y canales de venta
- CH4 Ventas automatizadas/comercio electrónico
- CH5 Canales minoristas y de proximidad al cliente
- CH6 Soluciones Integradas Canales de Venta
- CH7 Canales Indirectos / Sistema de Franquicias



Relación con el Cliente

CR1 Soporte al cliente subcontratado/de bajo costo

CR2 Soporte al cliente dedicado/experto

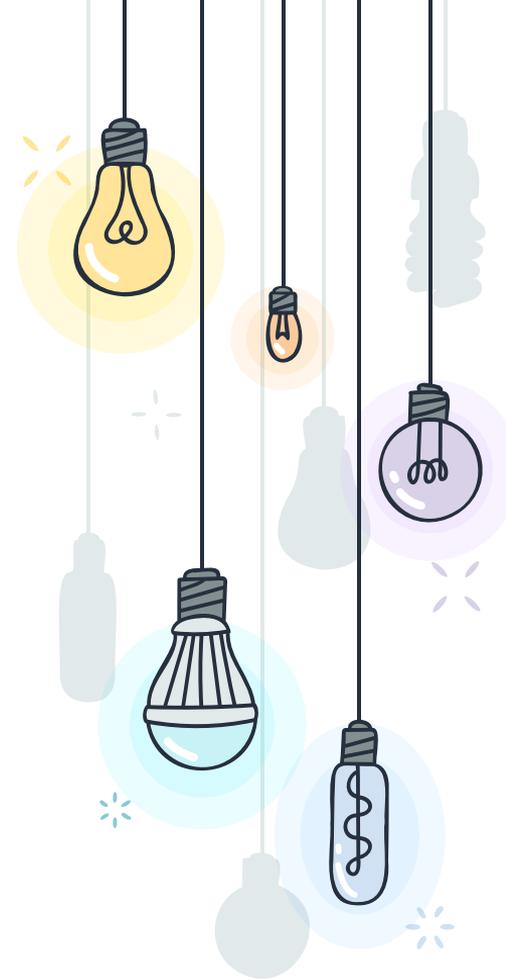
CR3 Customer Advocacy / Embajadores

CR4 Atención al cliente web/automatizada

CR5 Soporte de proximidad al cliente

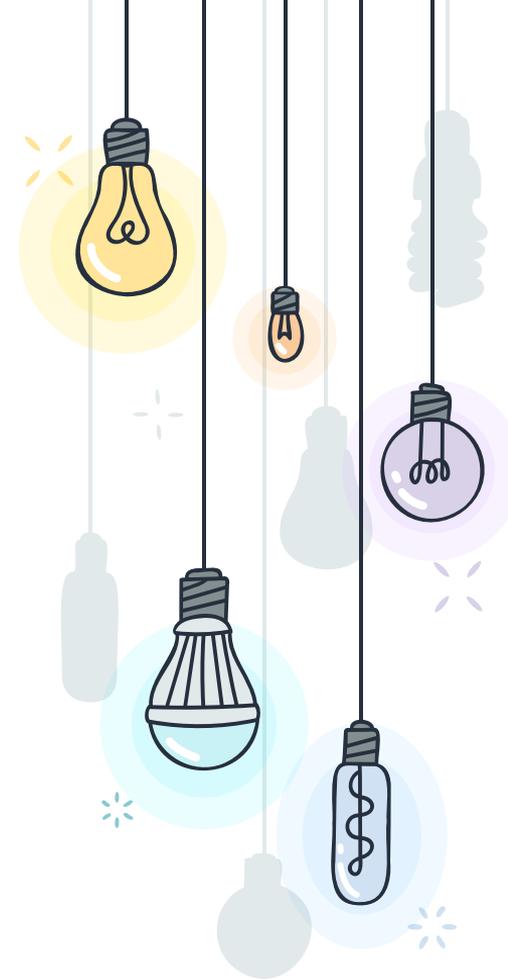
CR6 Soporte para socios y canales de ventas

CR7 Comunicación con el Cliente / Co-Creación



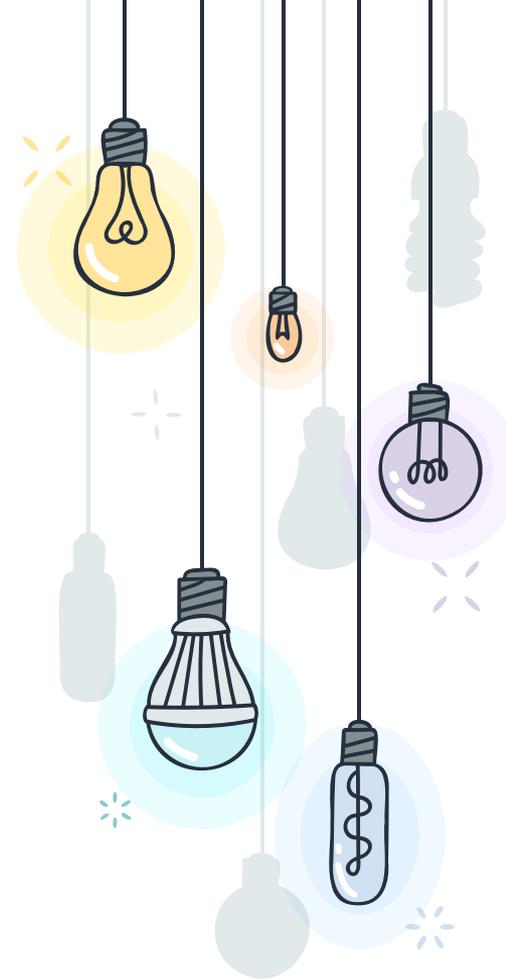
Procesos y Actividades Clave

- KA1 Integración hacia atrás
- KA2 Integración hacia adelante
- KA3 Gestión de proveedores
- KA4 Subcontratación
- KA5 Investigación de Mercados.
- KA6 Gestión de la cartera de productos
- KA7 Innovación, I+D, Prototipado
- KA8 Gestión del ciclo de vida del client
- KA9 Minorista / Gestión de categorías.
- KA10 Gestión de canales de venta.
- KA11 Logística / Almacenamiento
- KA12 Gestión de Socios



Herramientas y sistemas tecnológicos

- TS1 Sistema Supplier Chain Management
- TS3 Sistema de gestión de socios
- TS5 CRM y sistema de tickets de problemas
- TS7 Sistema de gestión de la innovación
- TS9 Sistema de planificación de operaciones y ventas
- TS11 Sistema de producción JIT
- TS2 Sistema de Gestión de Subcontratación
- TS4 Sistema de control de costes/ ERP
- TS6 Automatización de Fuerza de Ventas
- TS8 Sistema de gestión del rendimiento
- TS10 Venta al por menor / Logística / WMS
- TS12 Sistema de Aseguramiento de la Calidad

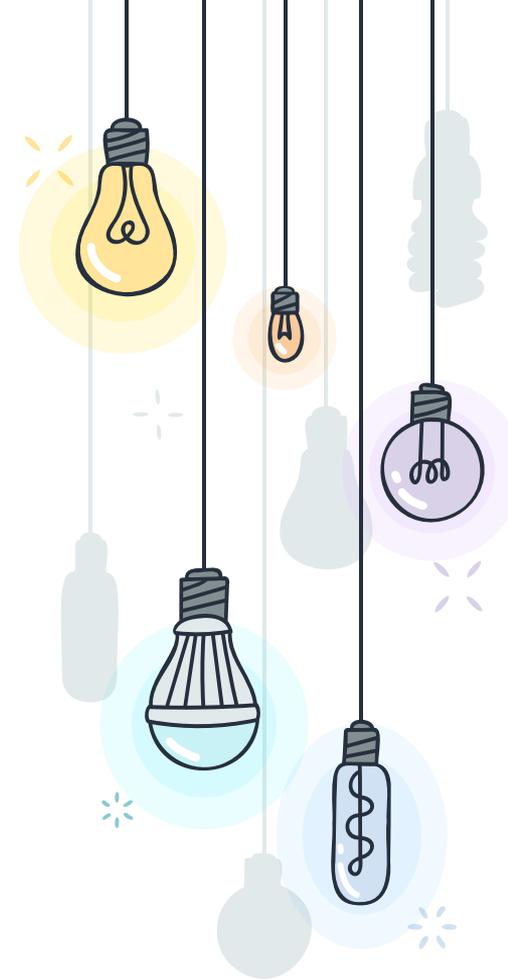


Recursos Organizacionales

- OR1 Mano de obra subcontratada/de bajo costo
- OR2 Instalaciones de prueba de productos
- OR3 Centro de atención al cliente
- OR4 MIS e infraestructura de presencia web
- OR5 Infraestructura de proximidad con el cliente
- OR6 Logística, WH y Tiendas de Retail

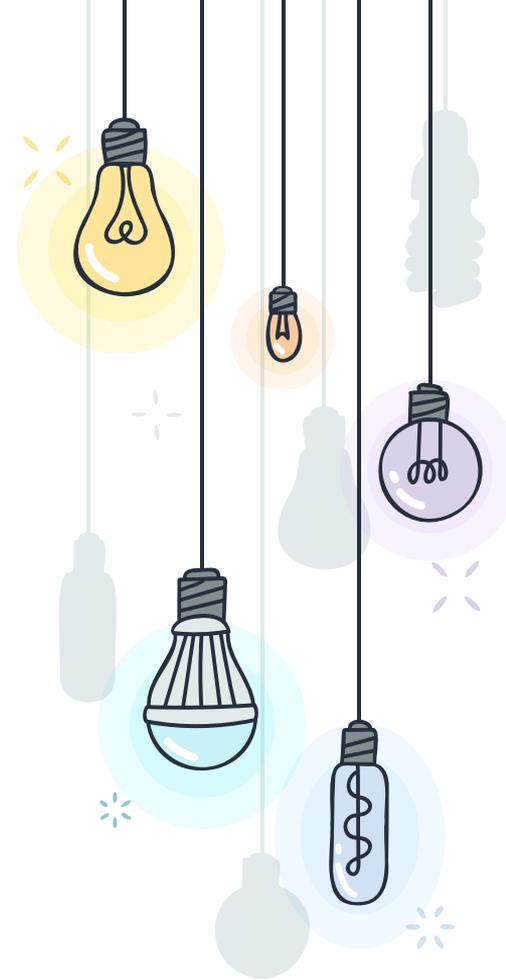
Competencias y Habilidades Clave

- CS1 Control de costes y mejora continua
- CS2 Adquisición y retención de clientes
- CS3 Venta de soluciones y venta consultiva
- CS4 Gestión de suministro y distribución
- CS5 Logística y cumplimiento de pedidos
- CS5 Gestión de categorías y venta al por menor



Conocimientos y comportamientos clave

- KB1 Mapeo detallado de procesos
- KB2 Datos demográficos del mercado
- KB2 comportamientos de compra
- KB3 Inteligencia Competitiva
- KB4 Trabajo por realizar para segmentos de clientes
- KB5 Soluciones de tecnología avanzada
- KB6 Liderazgo, resolución de problemas, trabajo en equipo





PREGUNTA

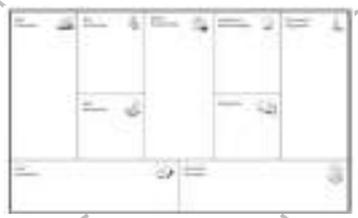
Porqué requieren cambiar o repensar su modelo de negocio?



IMPULSORES EXTERNOS

ENTORNO COMPETITIVO

TENDENCIAS



ENTORNO MACROECONÓMICO

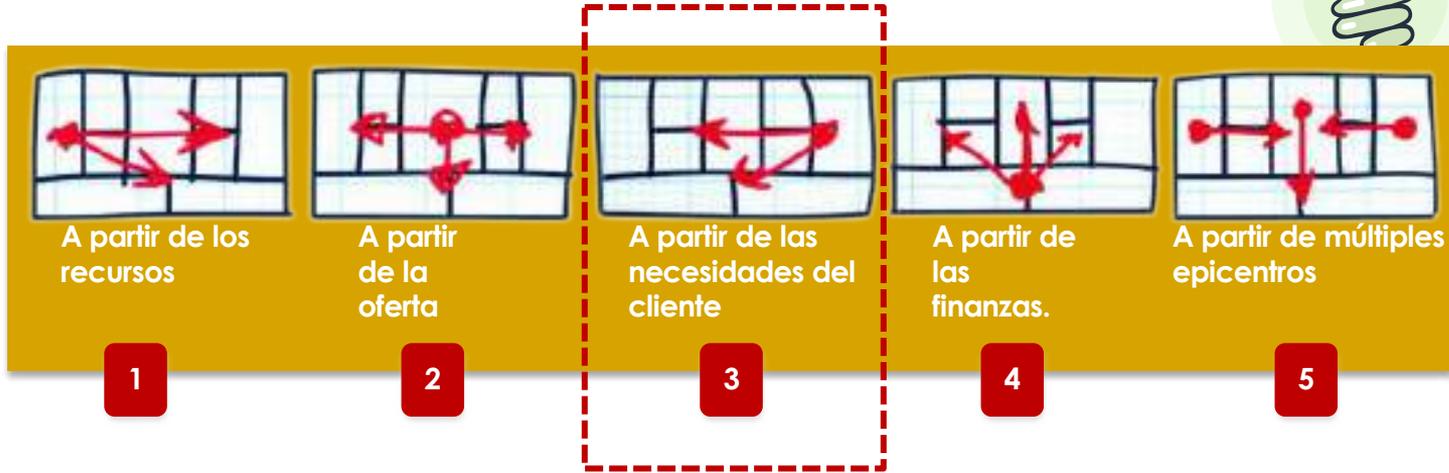
MERCADO



IMPULSORES * INTERNOS

Las ideas para crear un modelo de negocio innovador pueden partir desde cualquiera de los 9 bloques de construcción.

El enfoque más utilizado es el de **cliente**

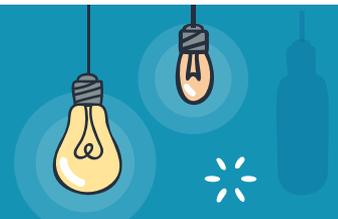
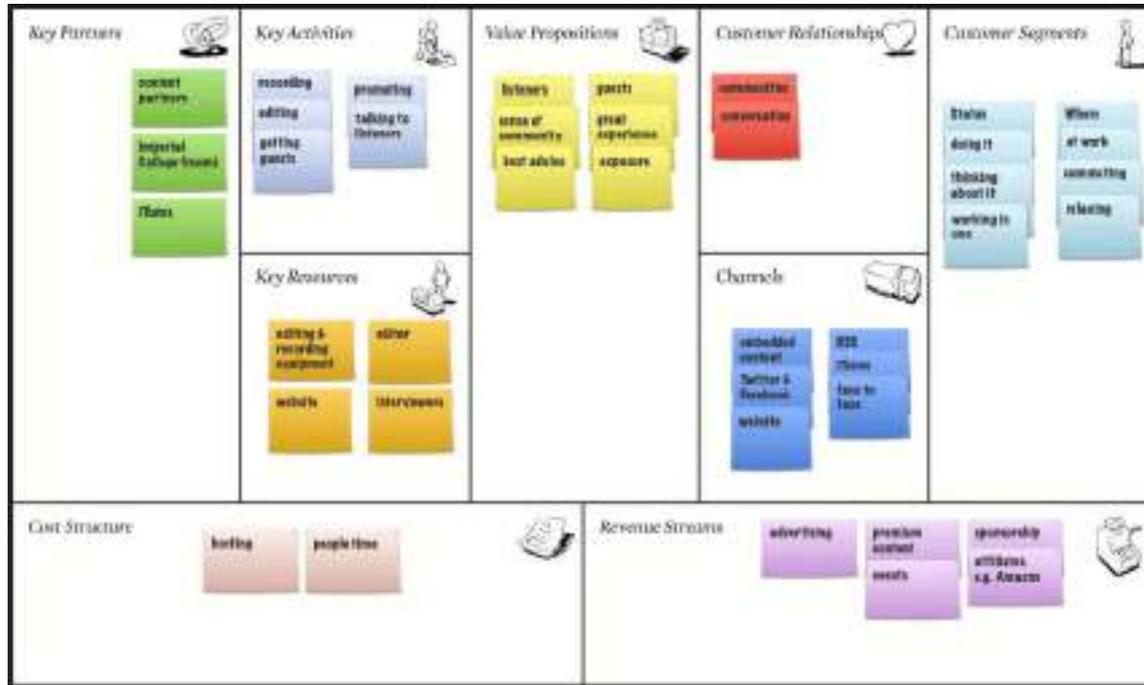




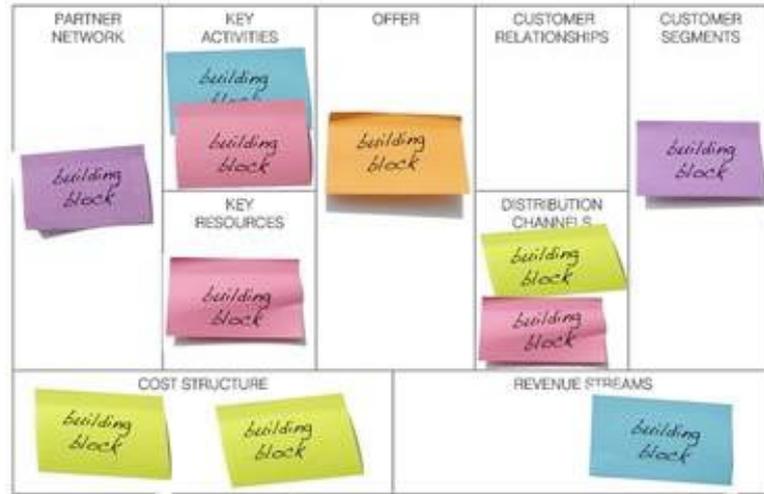
1 ESTABLECER EL EQUIPO



EXPLICAR EL MODELO BUSINESS MODEL CANVAS



STICKERS Y PIZARRA CON EL BMC



Key Partners

Insert your content



Key Activities

Insert your content



Value Propositions

Insert your content



Customer Relationships

Insert your content



Customer Segments

Insert your content



Key Resources

Insert your content



Channels

Insert your content



Cost Structure

Insert your content



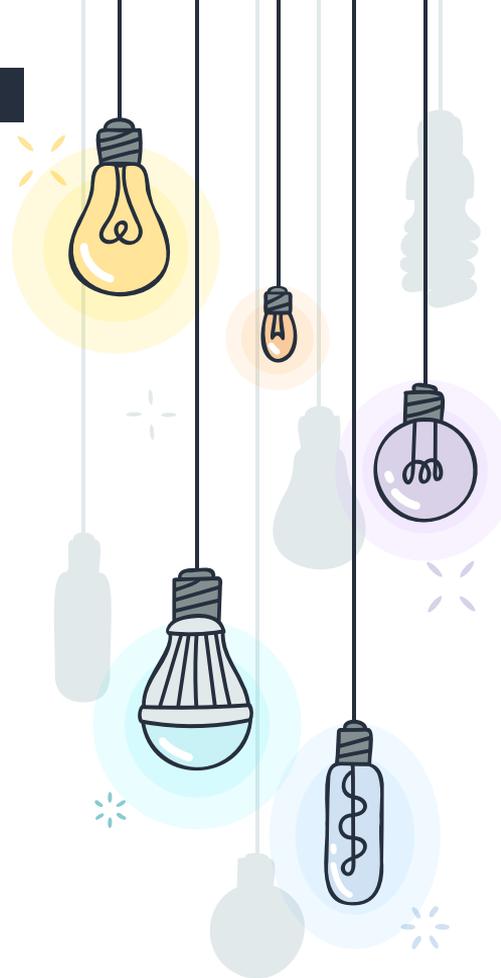
Revenue Streams

Insert your content



LIENZO CANVAS PARA DESCRIBIR EL MODELO DE NEGOCIOS

Key Partners 	Key Activities 	Value Proposition 	Customer Relationships 	Customer Segments 
	Key Resources 		Channels 	
Cost Structure 		Revenue Streams 		



STARBUCKS

1912

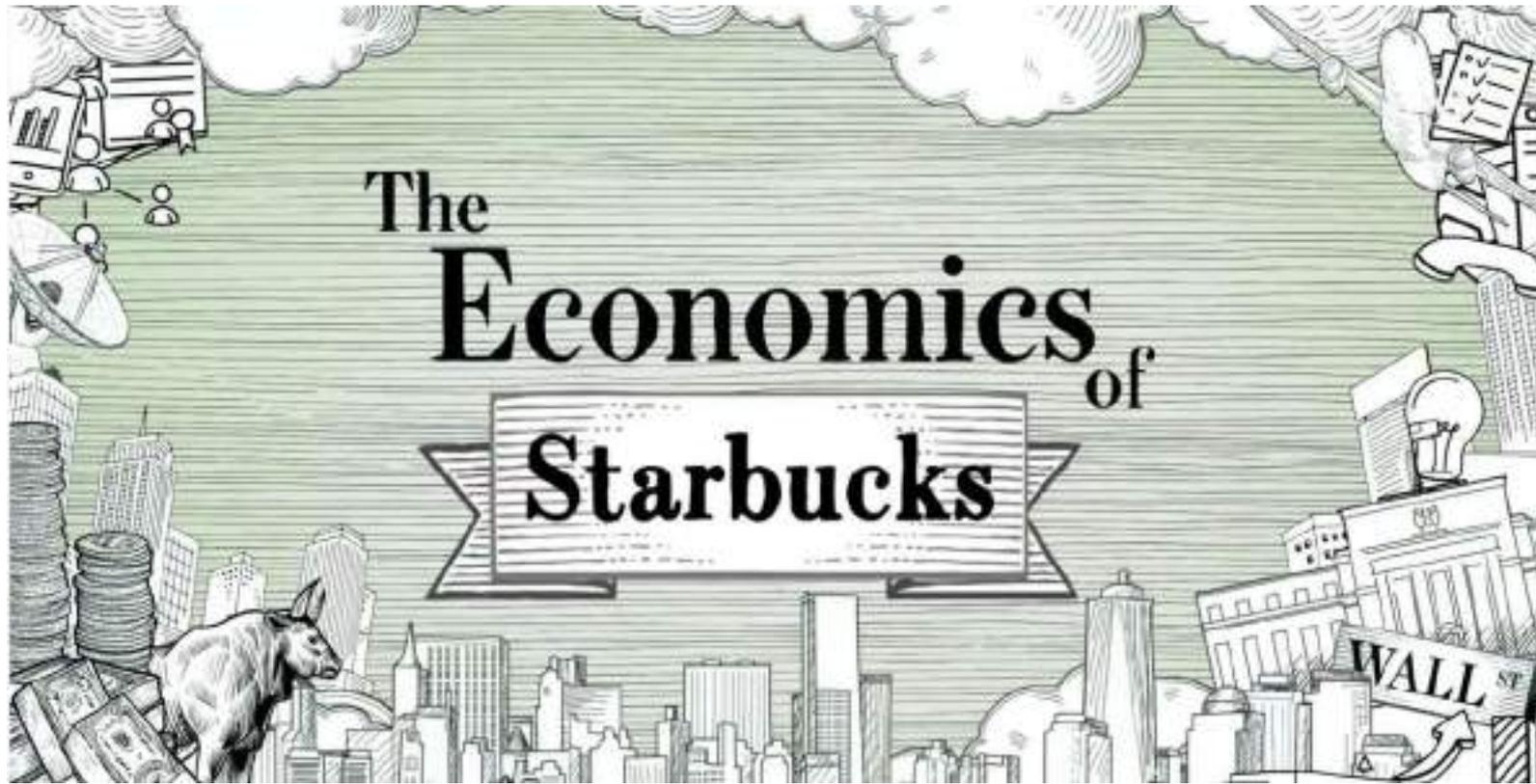
CAPPUCCINO COFFEE



LATTE · ESPRESSO

ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR STARBUCKS





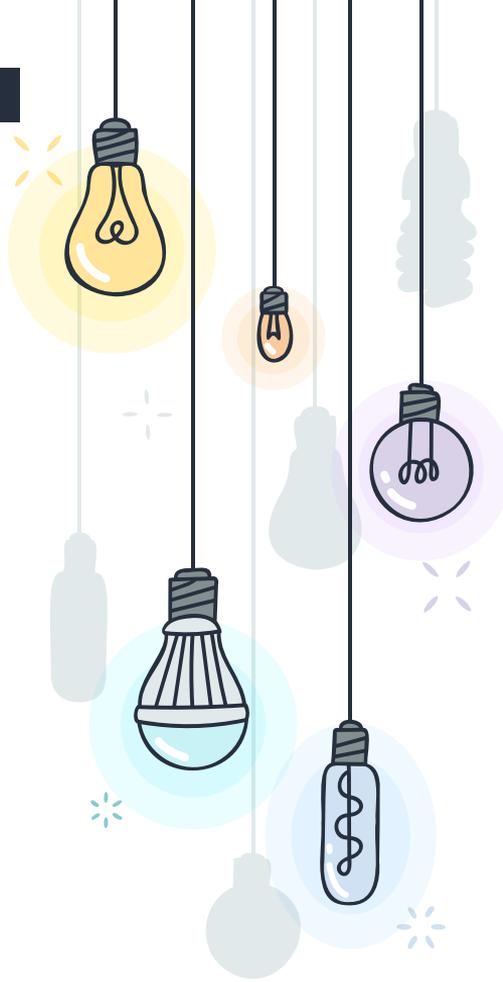
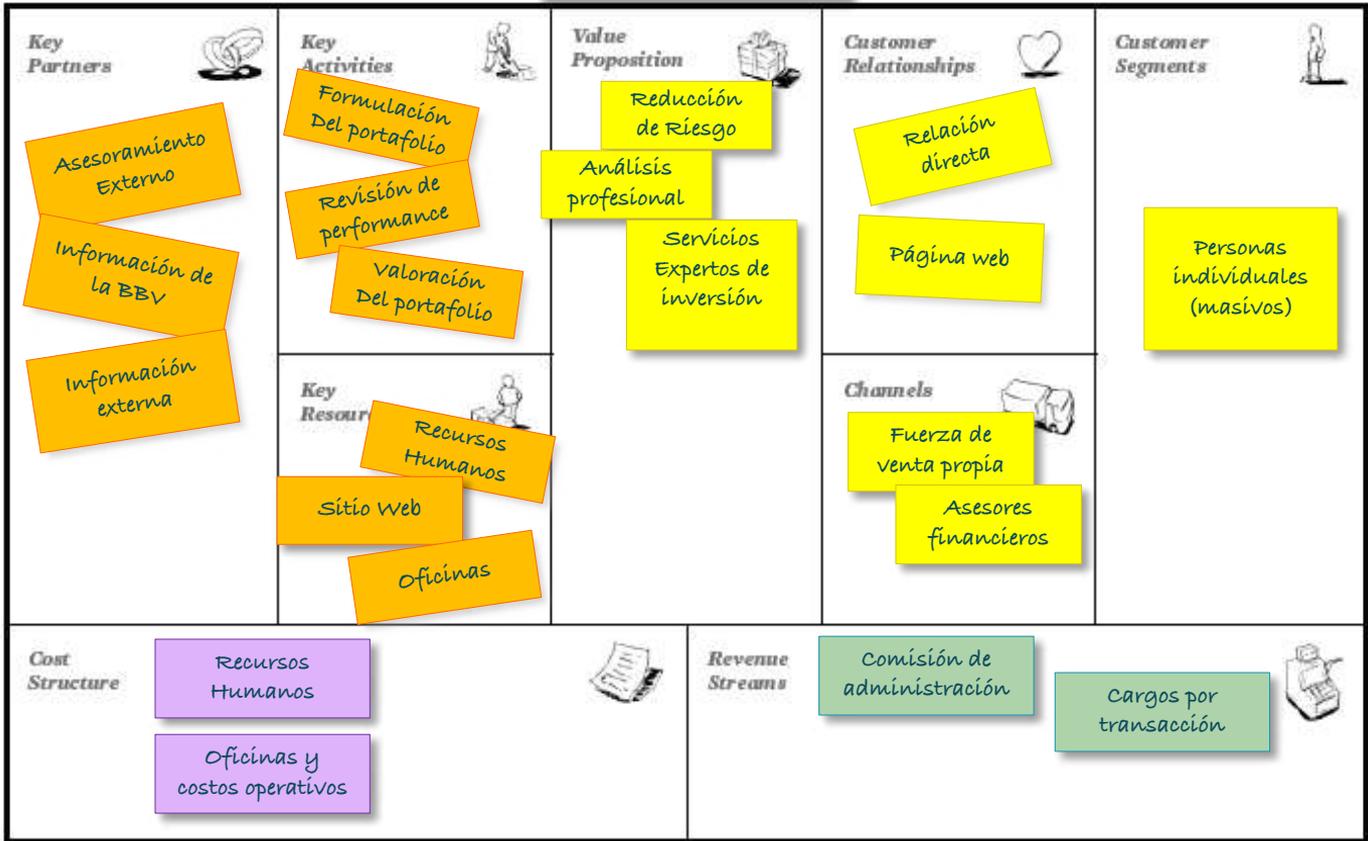
CÓMO FUNCIONA STARBUCKS COMO UN BANCO MIENTRAS SIRVE CAFÉ | LA ECONOMÍA DE | WSJ

<https://www.youtube.com/watch?v=1-OjX1rwnl8>



LIENZO CANVAS PARA DESCRIBIR EL MODELO DE NEGOCIOS

SAFI ABIERTA

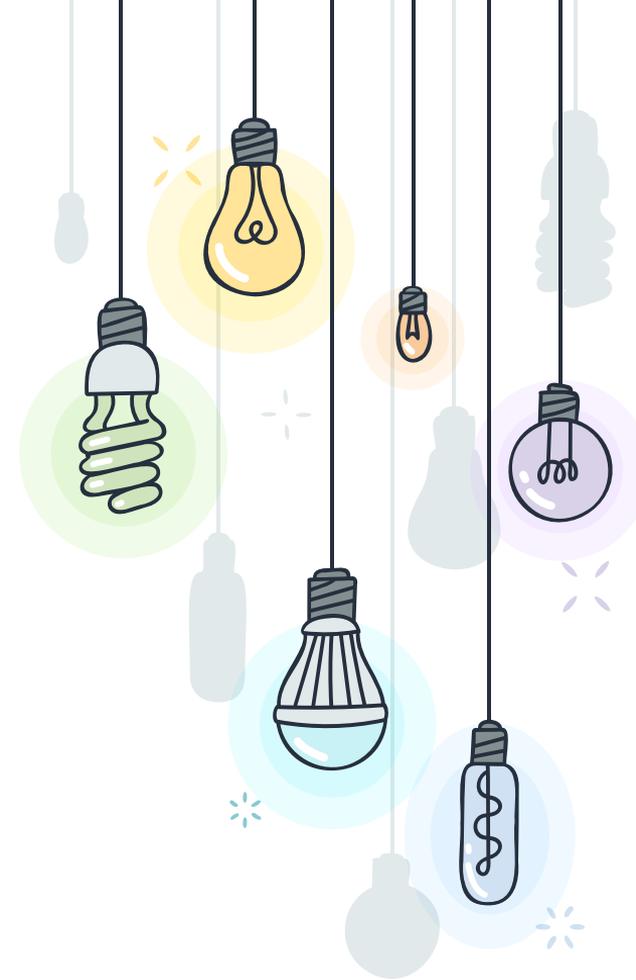


* CADENA DE VALOR DE UNA SAFI

Cadena de Valor:

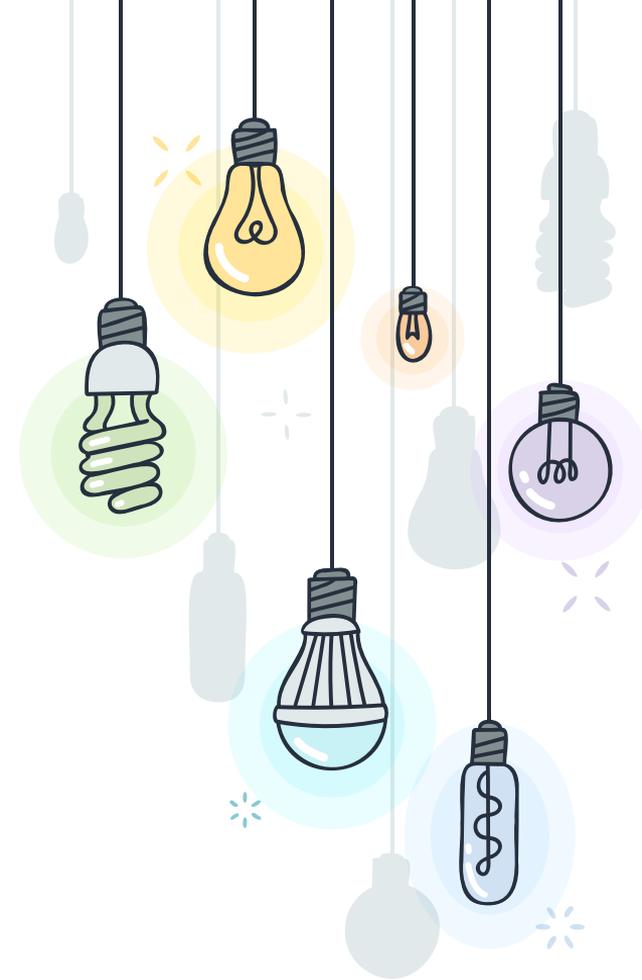


Procesos de Soporte:



* RESUMEN

- + La cadena de valor nos muestra las actividades principales y secundarias
- + El enfoque de valor esta siempre orientado al cliente
- + El Business Model Canvas nos permite refinar y perfeccionar el modelo de negocio para nuevos negocios, nuevos productos y mejoras o adaptaciones al modelo actual.
- + Ambas son herramientas visuales de gestión estratégica



PROPUESTA DE VALOR

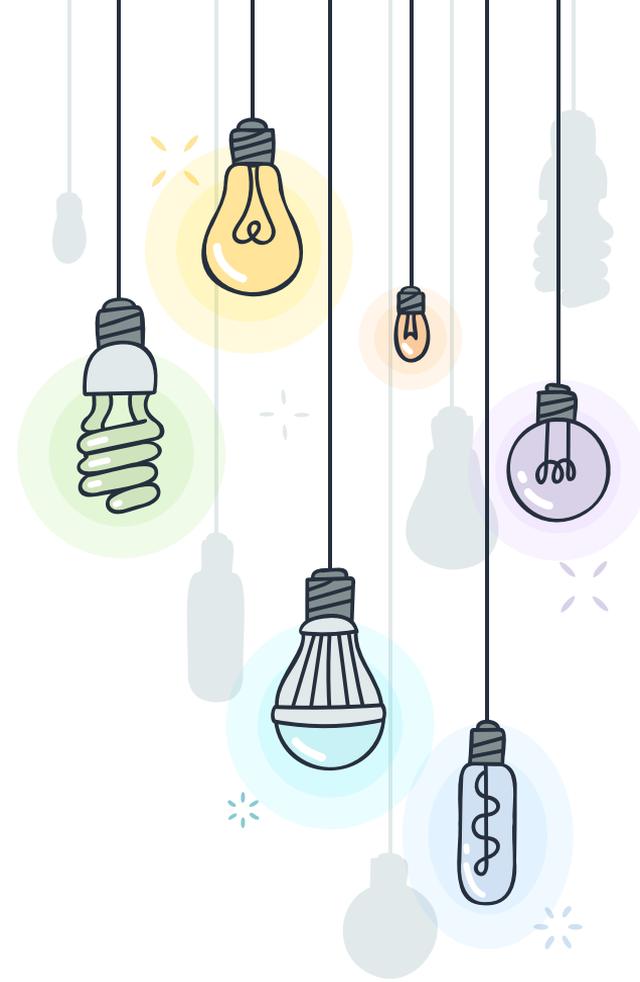


* PROPUESTA DE VALOR

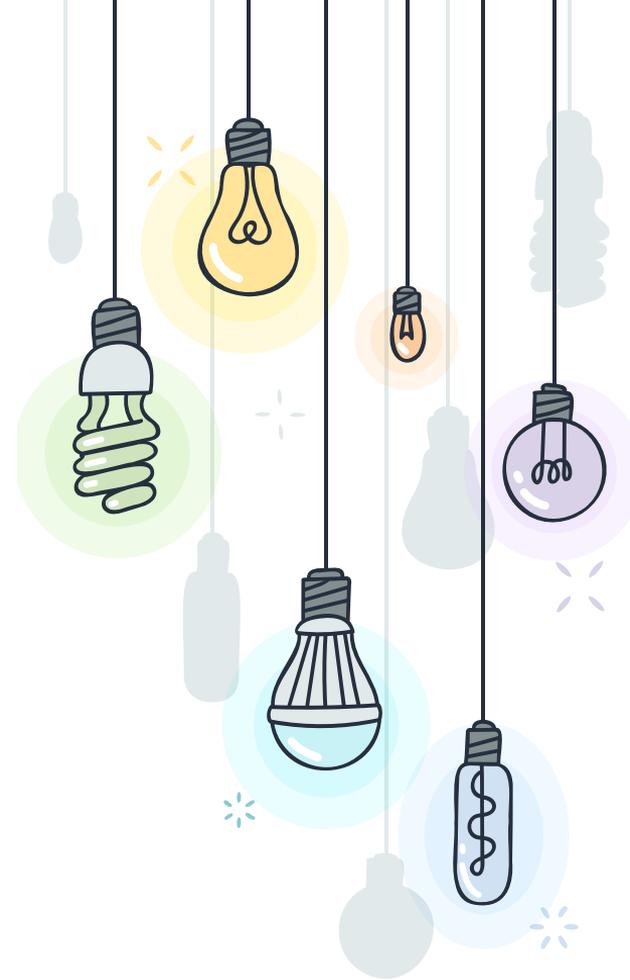
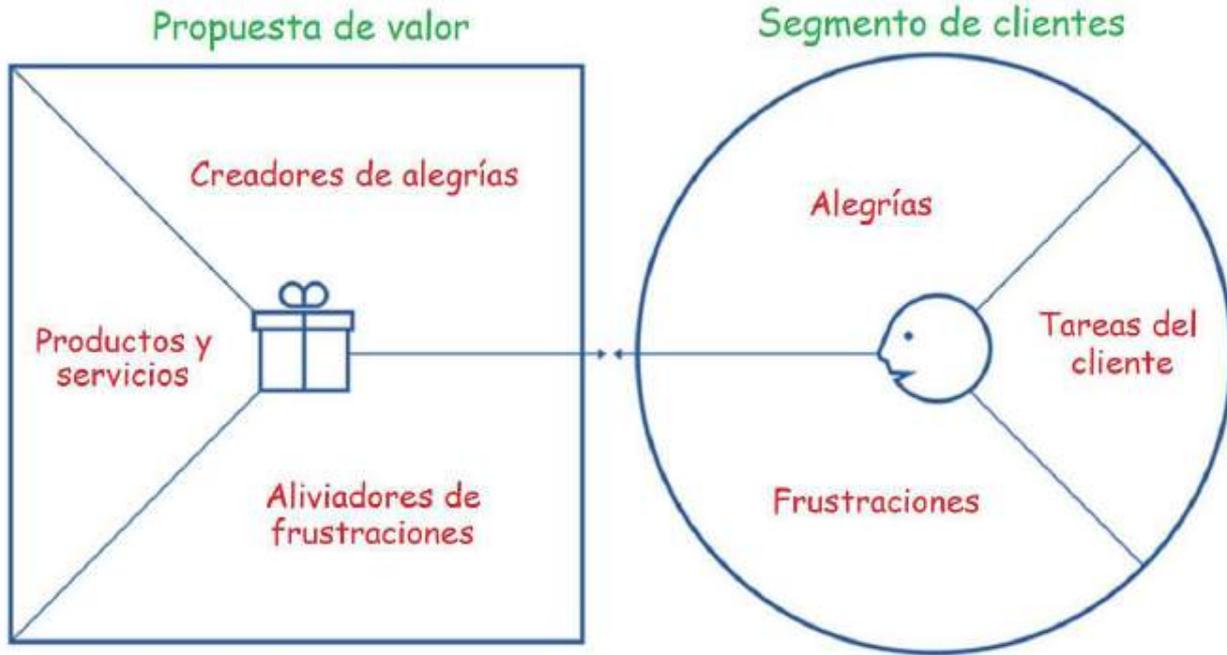
Una propuesta de **valor es una promesa de valor para ser entregada**, comunicada y reconocida. También es una creencia del cliente acerca de cómo se **entregará, experimentará y adquirirá el valor (beneficio)**. Es una razón/emoción que una empresa le da al cliente para elegir su producto o servicio. En otras palabras, convence a los clientes potenciales diciendo quién eres y qué pueden satisfacer usando tu producto/servicio.

Una propuesta de valor puede aplicarse a toda una organización, a partes de ella, a cuentas de clientes, a productos o servicios.

Crear una propuesta de valor es parte de la estrategia empresarial. Kaplan y Norton dicen: "La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente. **Satisfacer a los clientes es la fuente de la creación de valor sostenible**".



* EL MODELO VALUE PROPOSITION CANVAS



1

TRABAJOS/TAREAS DEL CLIENTE



Las tareas del cliente son las actividades que **los clientes intentan resolver** en el área **laboral o personal**. Los clientes pueden **realizar**

Trabajos Funcionales

Trabajos Sociales

Trabajos Emocionales

Trabajos funcionales, que engloban una **tarea específica**. Por ejemplo, **limpiar la casa, cortar el césped o comer sano**.

Los trabajos sociales son motivados por el **status**, ganar poder o mejorar la reputación. Los clientes son incentivados por cómo los perciben los demás, y eso abarca **la moda** y el nivel de sus **competencias profesionales**.

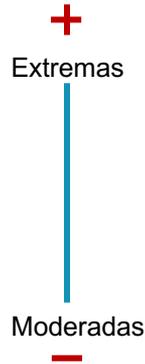
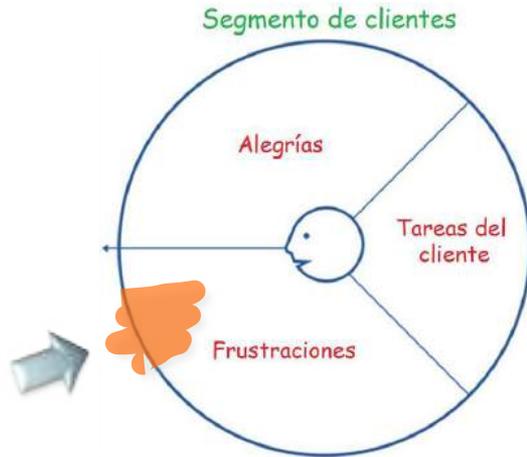
También existen los **trabajos funcionales/emocionales**. Con estas actividades los clientes quieren alcanzar un estado emocional específico, como **encontrar la paz mental, sentirse bien o lograr estabilidad laboral**.

Trabajos = Actividades



2

FRUSTRACIONES



Se refiere a aquello que **molesta** a nuestros clientes durante y después de realizar un trabajo, o que les **impide resolver la actividad**.

Pueden ser **funcionales**, la solución no funciona bien.

Las frustraciones del cliente pueden generarle **efectos secundarios**, como quedar mal realizando una tarea o aburrirse en el proceso.

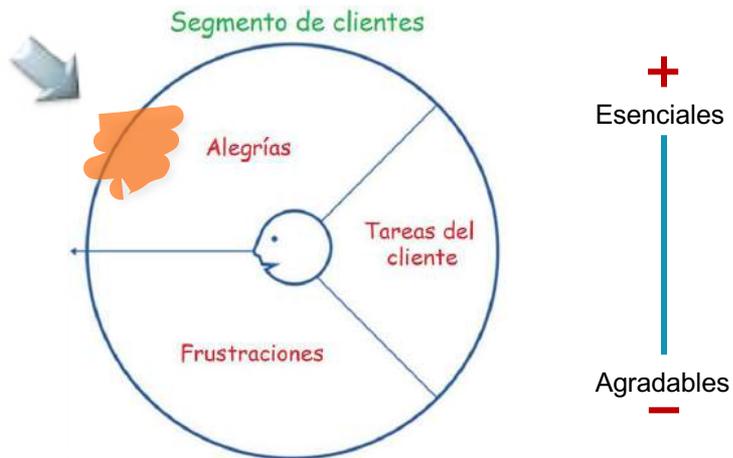
Los obstáculos también frustran a las personas. Son los impedimentos para realizar una función, como **la falta de recursos o de tiempo**.

Las frustraciones también pueden estar relacionadas con **los riesgos** que conlleva la tarea. Por ejemplo, el miedo a una mala reputación por usar nuestro producto.

Características
Problemas
Resultados no deseados



3 ALEGRÍAS



Trata sobre los resultados y beneficios que desean los clientes. Existen las **alegrías necesarias**. Son las **satisfacciones básicas** que ofrece un producto, por ejemplo, la función básica que debe ofrecer un móvil son las llamadas.

Se deben analizar también las **alegrías esperadas**, que si bien no son las más básicas, ya nos hemos acostumbrado a ellas. Un ejemplo: los clientes esperan un diseño limpio y atractivo en los productos de Apple.

Tenemos las **alegrías deseadas**, que van más allá de lo que esperamos. Son las funciones que las personas quisieran tener en un producto. Por ejemplo, les gustaría que su página web favorita tuviese una app para el móvil.

En cuanto a las **alegrías inesperadas**, son aquellas que superan las expectativas del cliente. Antes de que Apple lanzara las pantallas táctiles y la Apple Store, nadie había pensado en ello, pero ahora forman parte de nuestra vida.

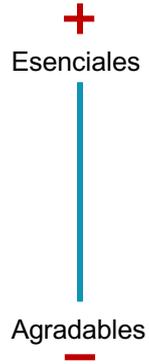
Alegrías = Beneficios/Resultados que quieren los clientes



4

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Es lo que ofrecemos a los clientes. Piensa en ello como todos los productos que tu cliente puede ver en el escaparate. Probablemente esté compuesto por varios productos y servicios categorizados en:



- físicos o tangibles,
- intangibles,
- digitales
- o financieros.



5 ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES

Describen cómo tus productos y servicios alivian las frustraciones específicas de los clientes. Debes enfocarte en las frustraciones que realmente importan a los clientes. No debes tener un aliviador para cada una de las frustraciones de los clientes.



6

CREADORES DE ALEGRÍAS

Trata de cómo tus productos y servicios crean alegrías en los clientes. Intenta que tu producto tenga un valor agregado que pueda marcar la diferencia, y así crear alegrías en todos los niveles.



Precio
Rapidez del servicio
Características de diseño
Innovación
Servicio Post-Venta / Garantías





PREGUNTA

Puedes describir los trabajos, frustraciones
y alegrías de tus clientes?



STARBUCKS

1912

CAPPUCCINO - COFFEE



LATTE - ESPRESSO

ANÁLISIS DE PROPUESTA
DE VALOR STARBUCKS



PROPUESTA DE VALOR STARBUCKS

Propuesta de valor



Segmento de clientes

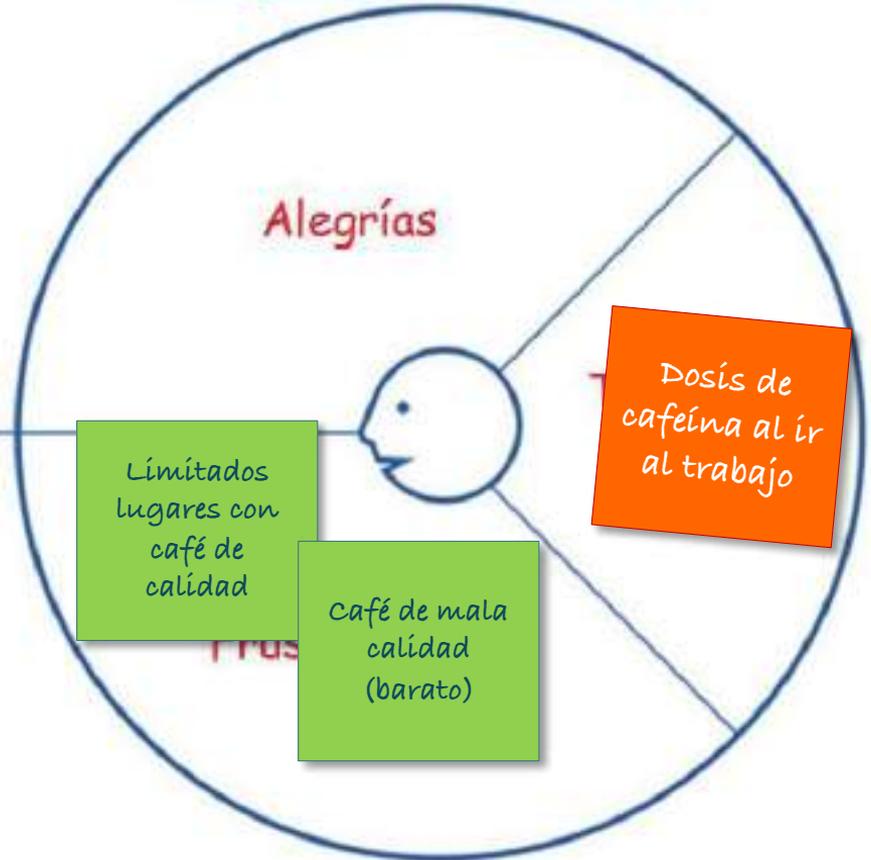


PROPUESTA DE VALOR STARBUCKS

Propuesta de valor



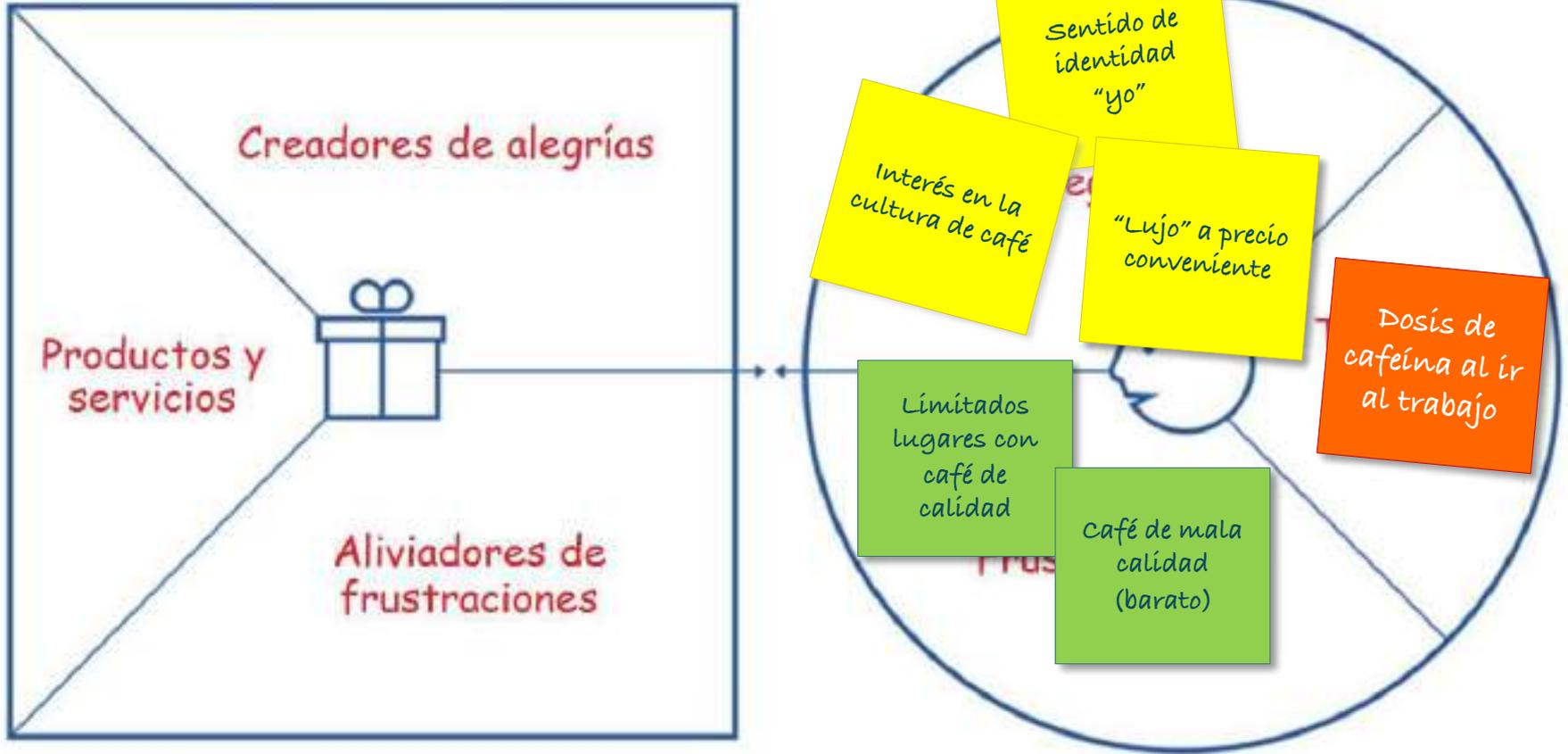
Segmento de clientes



PROPUESTA DE VALOR STARBUCKS

Propuesta de valor

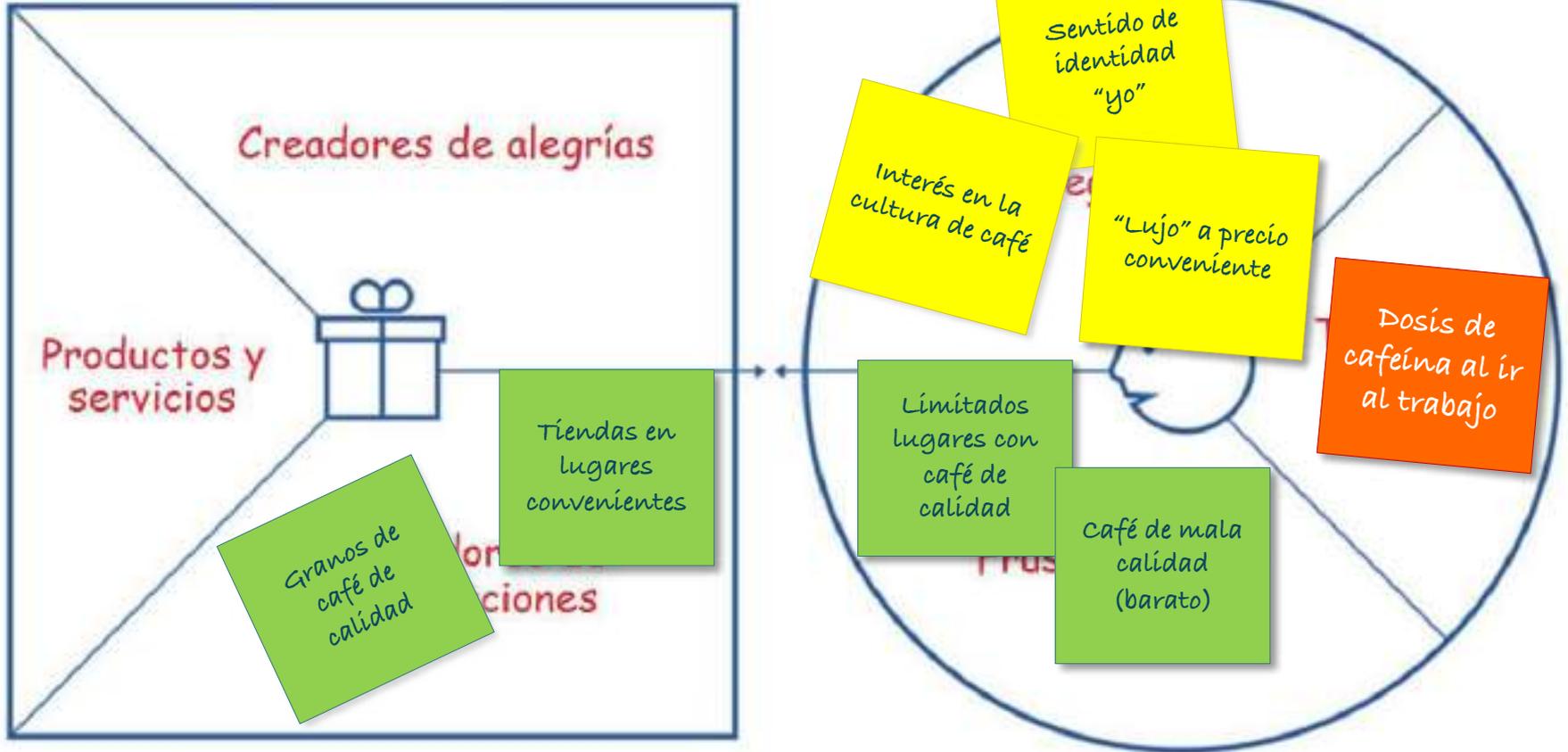
Segmento de clientes



PROPUESTA DE VALOR STARBUCKS

Propuesta de valor

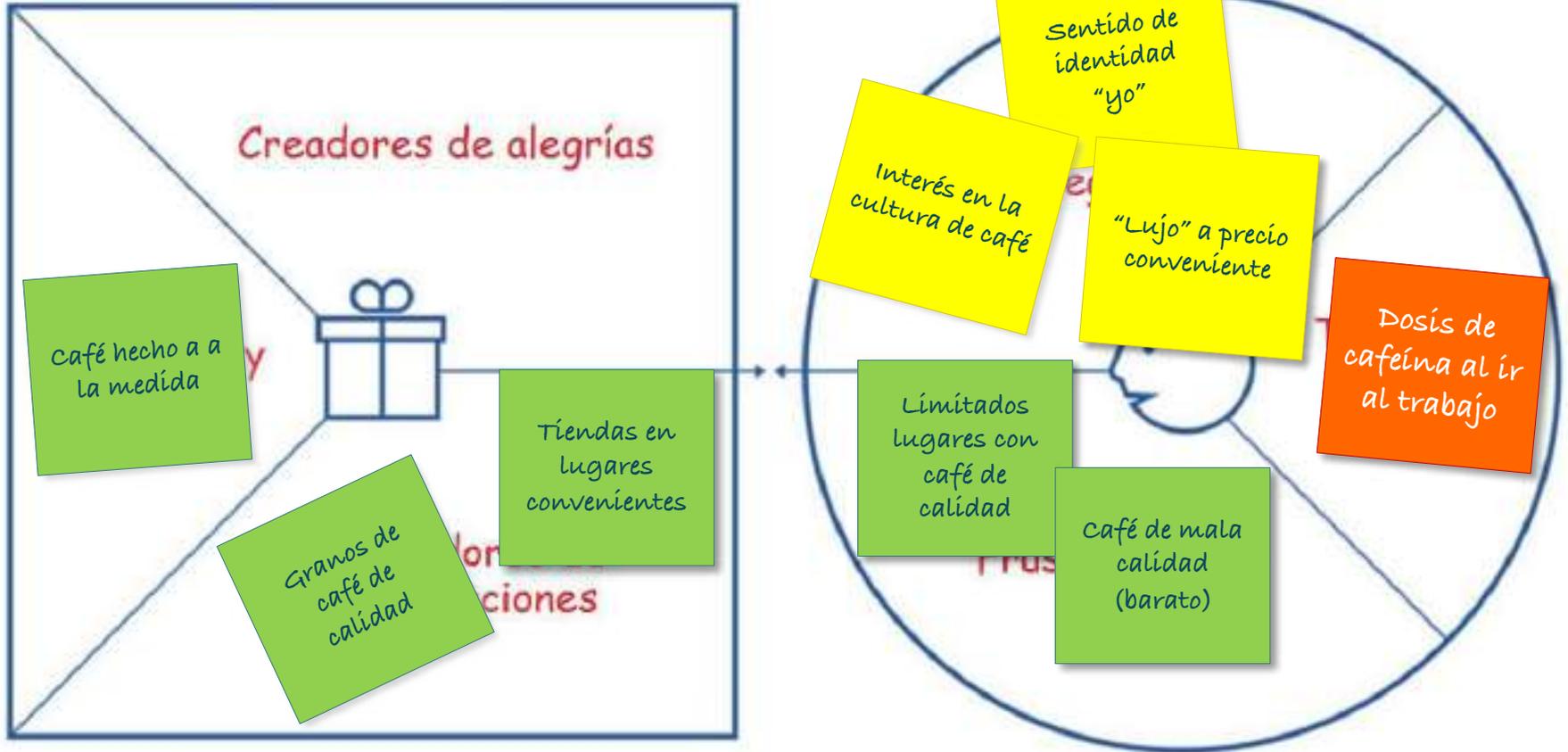
Segmento de clientes



PROPUESTA DE VALOR STARBUCKS

Propuesta de valor

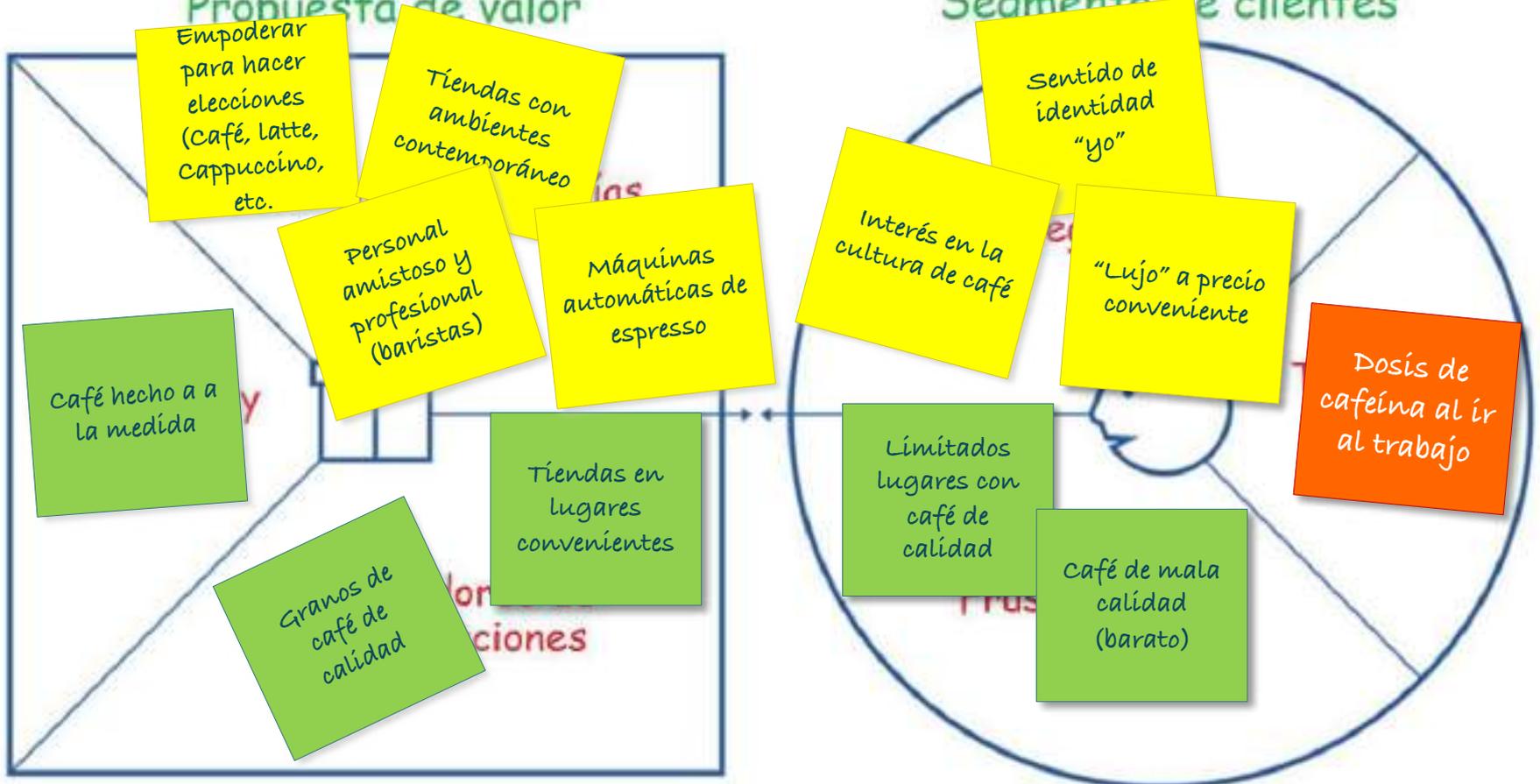
Segmento de clientes



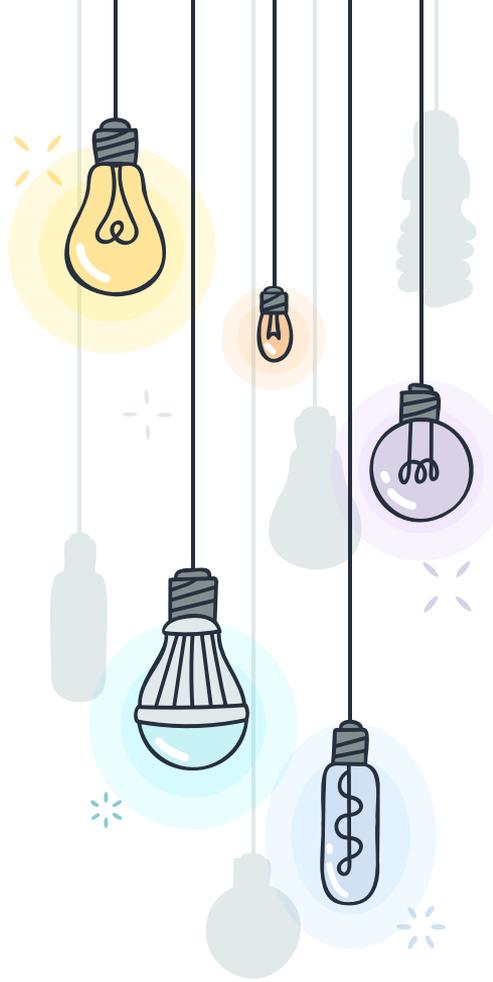
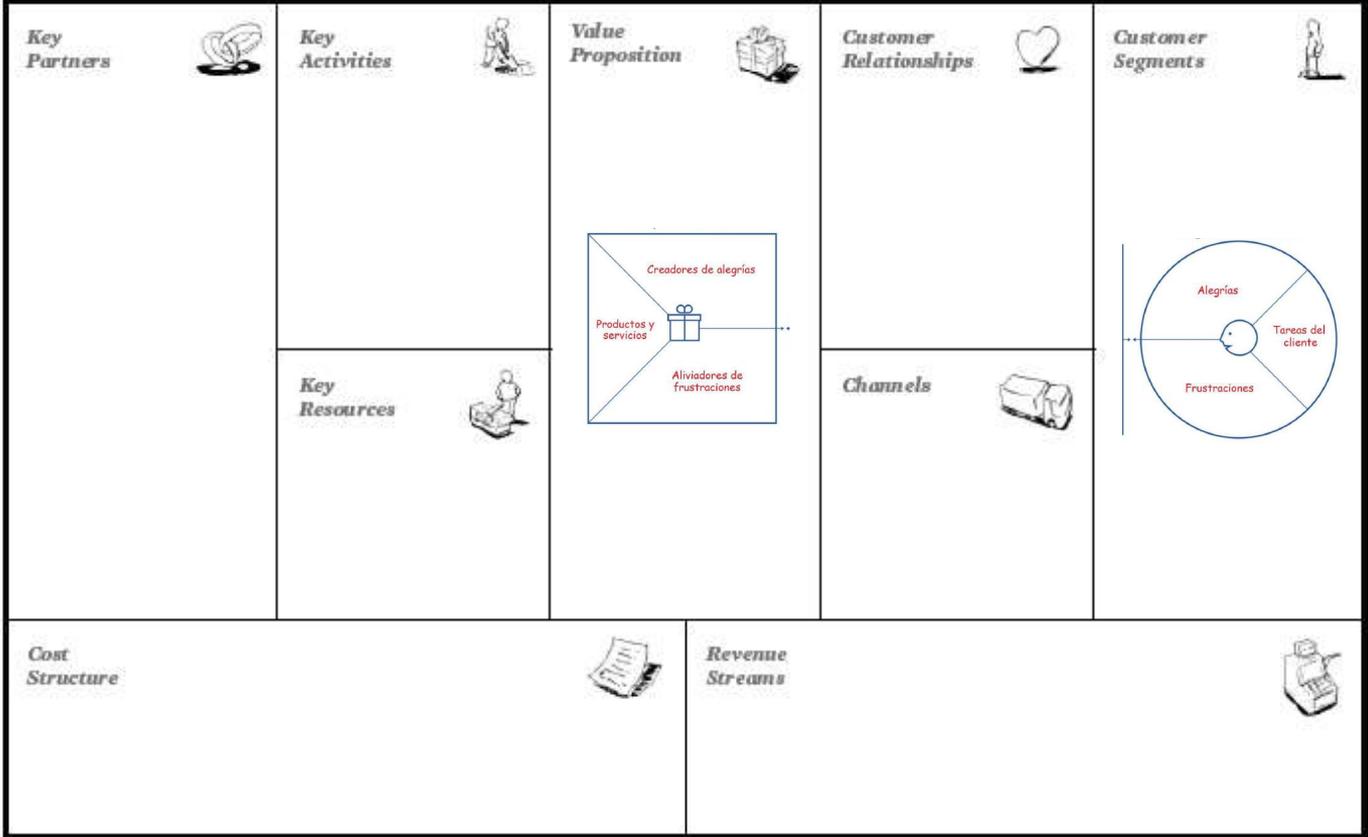
PROPUESTA DE VALOR STARBUCKS

Propuesta de valor

Segmento de clientes



CANVAS PARA DESCRIBIR EL MODELO DE NEGOCIOS

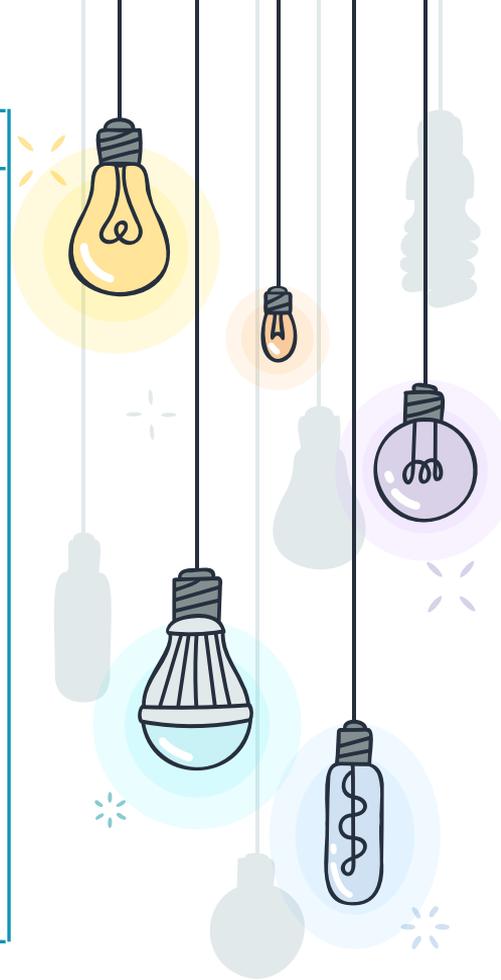


PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Bebidas de café únicas y de excelente calidad
- Espacio de Trabajo para reuniones y oficina remota
- Ambientes adecuados para reuniones
- Destino de reuniones sociales y familia
- Otros productos: Té, bebidas y comida fresca

TRABAJOS/TAREAS DEL CLIENTE

- Amantes del café
- Profesionales trabajadores
- Reuniones familiares y reuniones sociales
- Consumidores que no beben café.





PREGUNTA

Puedes describir los productos/servicios para atender los trabajos, frustraciones y alegrías de tus clientes?



CUSTOMER JOURNEY

“el viaje del cliente”



* ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE EL CUSTOMER JOURNEY?

Es el camino recorrido por un cliente a través de todas las interacciones que mantiene con la marca.

- + Este abarca **toda la vida del cliente** hasta que finaliza su relación con la empresa. Por un lado, las interacciones antes de realizar su primera compra. Por otro, también **incluye todos los puntos de contacto** que después de la compra, el cliente mantendrá hasta abandonar la empresa.
- + Dibujar el customer journey **permite tener una secuencia lógica** de todas las interacciones con el cliente para diferentes procesos. Por ello, te ayuda a visualizar cómo percibe la relación con la empresa así como sus expectativas.
- + Resulta tremendamente útil para conseguir **ponerse en el lugar de los clientes** y analizar el servicio que se presta desde su punto de vista.



* BENEFICIOS DEL VIAJE DEL CLIENTE EN TU ESTRATEGIA

Conseguir una visión Customer Centric del viaje del cliente.

Consigues poner al cliente en el centro del proceso y a analizarlo desde su punto de vista.

Rotura de silos departamentales.

Como el viaje del cliente es transversal a todas las áreas de la compañía, permite la rotura de silos entre departamentos y la alineación de todas las áreas en torno a los objetivos del cliente, así como de las estrategias de marketing.

Visualizar el impacto de las áreas.

Todos los departamentos contribuyen de manera directa o indirecta en el cliente. Tener el journey del cliente dibujado ayuda a visualizarlo.



* BENEFICIOS DEL VIAJE DEL CLIENTE EN TU ESTRATEGIA

Adaptación a los diferentes clientes.

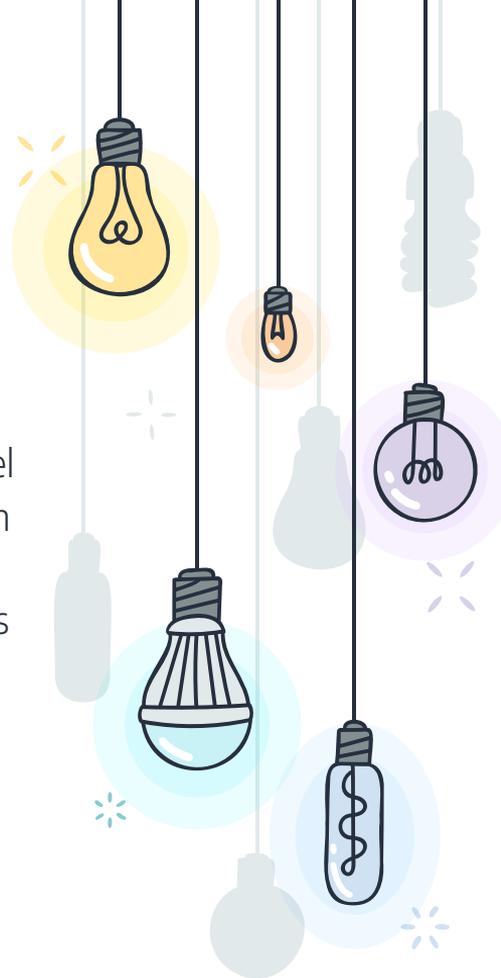
Puedes dibujar diferentes viajes para distintas tipologías de cliente y de esa manera adaptarte a varios buyer persona.

Mejorar el servicio al cliente.

Identificar quiebres en la experiencia de usuario es muy fácil analizando el customer journey.

Innovación.

Cuando profundizas en el análisis de la relación con tu cliente descubres necesidades no cubiertas aún o nuevas formas de servirle.



¿CÓMO DIBUJAR EL CUSTOMER JOURNEY EXPERIENCE EN OCHO PASOS?

Definir la experiencia a mapear.

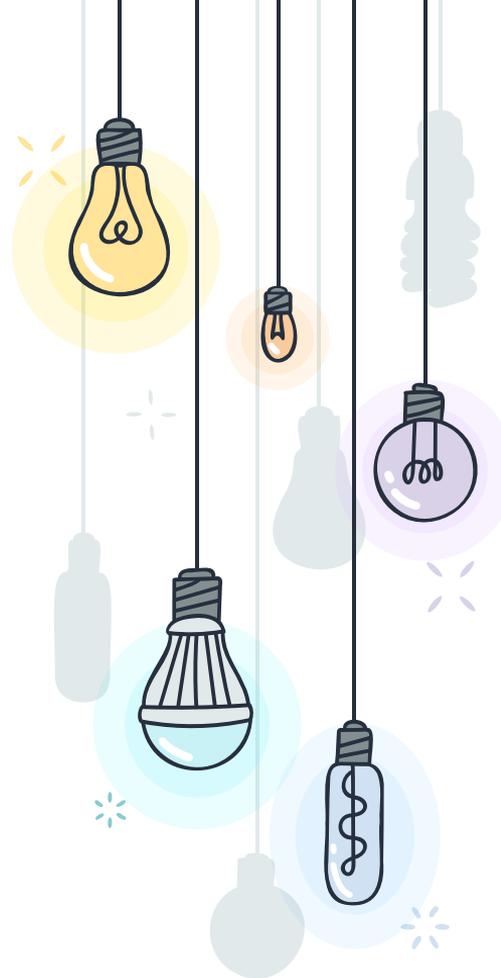
Puedes dibujar el customer journey de un proceso concreto de la experiencia de usuario. Por ejemplo, el de compra de un cliente, el de la entrega de un pedido, la prestación de un servicio, etc.

Identificar tu *customer persona*.

Es de vital importancia describir muy bien al cliente que va a realizar el viaje.

Define los diferentes segmentos por valor de tu arquetipo de cliente.

Dentro de un mismo perfil de clientes, conviene tener identificado los clientes de mayor valor o más rentables. Esto te permitirá justificar las inversiones y asignar más recursos en mejorar la experiencia del cliente.



¿CÓMO DIBUJAR EL CUSTOMER JOURNEY EXPERIENCE EN OCHO PASOS?

Dividir las fases del viaje del cliente.

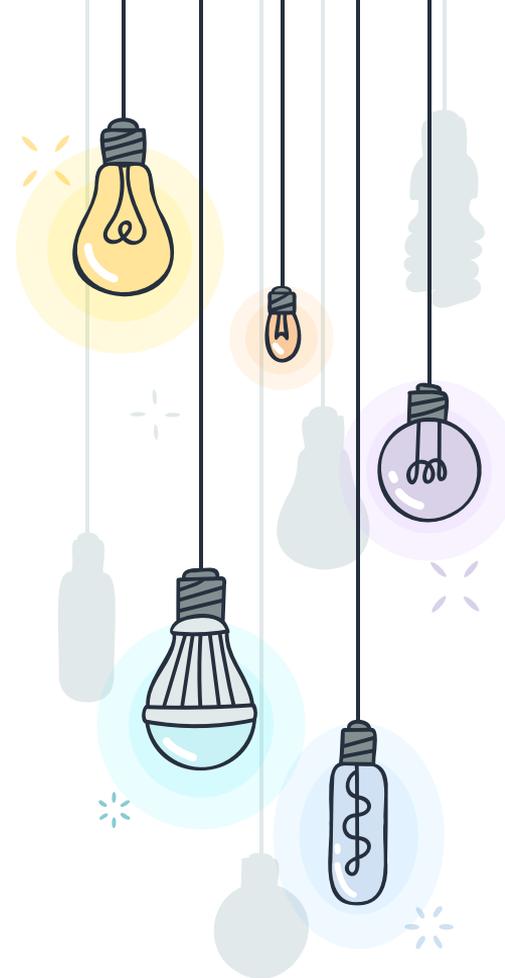
Todo journey del cliente se puede separar en diferentes fases que te permitirá estructurar mejor todo el proceso.

Identificar las expectativas en cada fase.

Como primer paso necesario para entender el *client journey* es saber qué espera en relación a la marca. Ello permitirá afinar mucho mejor la gestión

Puntos de contacto.

Una vez hemos dividido en fases el journey, se debe indicar cuáles son las diferentes interacciones que el cliente tiene en cada una ella.



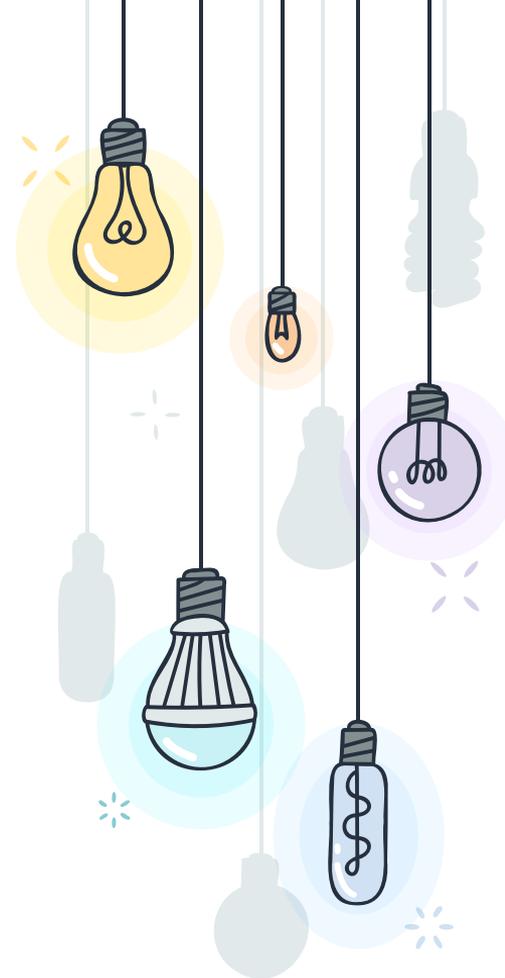
¿CÓMO DIBUJAR EL CUSTOMER JOURNEY EXPERIENCE EN OCHO PASOS?

Canales de contacto.

Ya sabemos que los clientes nunca utilizan un único canal de contacto para realizar una gestión. Deberás identificar a través de qué canales interactúan los clientes, volumen, preferencias de contacto, etc.

Conecta los puntos.

Cómo último paso, conecta todos los puntos de contacto que has establecido de manera secuencial y ya tendrías el dibujo. Pero, ten en cuenta que al haber varios canales de contacto, saldrán varias opciones.



FASES DEL CUSTOMER JOURNEY

durante la vida del cliente



* FASES DEL CUSTOMER JOURNEY

No existe un solo modelo de customer journey del cliente. Depende de cada sector y cada compañía. Pero, sí existen 3 fases generales que componen el viaje del cliente. Dentro de estas podemos encontrar hasta 6 etapas.

Estas comprenden desde que tienen una necesidad, hasta después de haberse convertido en cliente. El cliente no tiene por qué identificar departamentos diferentes, el cliente requiere el producto/servicio de acuerdo a la Propuesta de Valor. El customer journey es transversal.



* 6 ETAPAS DEL CLIENTE



DESCUBRIMIENTO

El consumidor descubre su producto



CONSIDERACIÓN

Evaluación y comparación de opciones



COMPRA

Proceso de compra del producto o servicio



SERVICIO

Atención al cliente durante y después de la compra



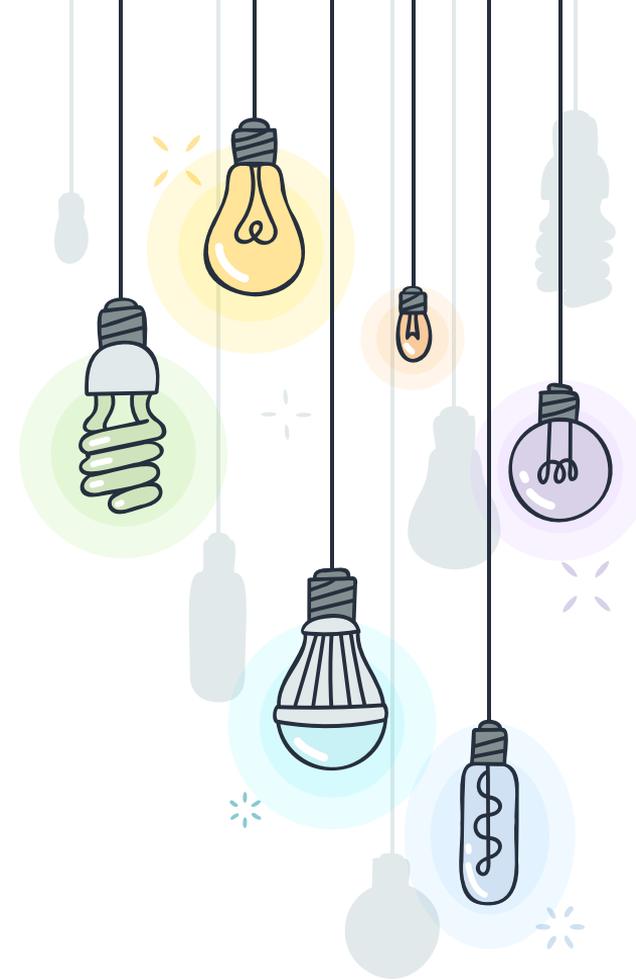
RETENCIÓN

El objetivo es la fidelización del cliente



RECOMENDACIÓN

A otros usuarios del producto/servicio



1 DESCUBRIMIENTO (AWARENESS)

El consumidor descubre tu producto

Esta es una fase de vital importancia para la **captación de nuevos clientes**. Durante esta etapa **los consumidores potenciales toman conciencia** de que tienen una necesidad y quieren cubrirla. Entonces, comienzan con la búsqueda de información de qué podría ayudarle a resolver su problema.

En estos momentos, la marca debe aprovechar esta etapa para **llamar su atención e informarles que su producto o servicio** cubriría su necesidad.



2 CONSIDERACIÓN (CONSIDERATION)

El cliente evalúa y compara opciones

En esta etapa los compradores **ya saben lo que quieren comprar**. Comienzan a evaluar las opciones de diferentes proveedores a través de redes sociales, artículos de Internet, vídeos, foros, preguntando a conocidos etc.

En este momento es cuando **la marca debe informar al cliente sobre las características y beneficios de su producto**. Además de sus rasgos especiales, sus puntos fuertes o lo que lo diferencia de la competencia para que este se interese en él.



3

COMPRA (PURCHASE)

Proceso de compra del producto/servicio

Esta es la fase del customer journey marketing en la que el consumidor **se plantea adquirir tu producto o contratar tu servicio**. Por lo tanto, el enfoque debe consistir en hacer todo lo posible para facilitar que el proceso de compra se finalice satisfactoriamente.



4

SERVICIO (SERVICE)



Atención al cliente durante y después de la compra

El servicio de atención al cliente realmente está presente a lo largo de todo el customer journey. Pero quizás durante la fase de compra aún más.

La empresa debe saber y **tener predisposición para atender las necesidades del consumidor antes, durante la compra y cuando necesite hacer uso del producto.**

Para ello es esencial que dispongas de personal cualificado que haga que su experiencia de compra sea excelente. Asimismo, es esencial que reduzcas los tiempos de respuesta y te muestres disponible para ayudar.



5 RETENCIÓN (RETENTION)



La fidelización del cliente

El mayor error es abandonar al cliente después de conseguir venderle tu producto. Porque precisamente este es el momento de rentabilizar de verdad la relación con el cliente.

En ese momento, es cuando cobra mayor sentido la estrategia Customer Centric. Porque no olvides que la intención de tu marca no debe ser venderle solo una vez. Sino una segunda, tercera y cuarta vez.

Es cuando se deben poner en práctica las estrategias de fidelización con el fin de crear una relación duradera con ese cliente. Esta etapa el objetivo es la retención de clientes y fidelizarlo hasta que se vuelva un embajador de la marca.



6 RECOMENDACIÓN (ADVOCACY)



El cliente recomienda a otros usuarios del producto/servicio

Esta es la última etapa del viaje del cliente. Y es que si tiene una experiencia de compra satisfactoria, será más probable que recomienden el producto o servicio a otros. Pero recuerda siempre que, para los consumidores, las valoraciones de otros clientes son muy importantes y tienen una gran influencia en la decisión de compra. Por tanto, es el momento de aplicar estrategia de referral marketing.

En esta etapa deben trabajarse dos aspectos:

- Aumentar la vinculación con el cliente a través de la venta cruzada de productos complementarios y de programas de fidelización.
- Gestionar un programa de recomendación de tus productos o servicios





PREGUNTA

Puedes describir los 6 pasos del Customer Journey de tu cliente (Persona, Empresa) ?



- + Los clientes no te comparan solo con empresas de tu mismo sector. Realmente competimos con las experiencias vividas por los clientes con cualquier servicio

LOS PUNTOS DE CONTACTO EN EL CUSTOMER JOURNEY MAP

Los **lugares donde la empresa y el cliente interactúan** entre sí durante las fases del viaje del cliente se denominan puntos de contacto.

No es otra cosa que el recorrido a través de los diferentes puntos de contactos con la empresa. Estos contactos son múltiples, porque van desde que descubre que tiene una necesidad, la búsqueda de la solución, elige proveedor, prueba el producto e incluido el servicio postventa. Así como la relación posterior con el cliente durante toda su vida como cliente.

Ejemplos de puntos de contacto

Centro de llamadas, sala de exposición, oficina, sitio web, periódico, televisión, radio, correo electrónico, formulario web de contacto, soporte técnico, teléfono, chat en vivo, correo, notificaciones....



* EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Otro elemento esencial es conocer qué espera el cliente de la relación de la empresa. **La descripción del arquetipo de cliente** nos ayuda a conocer las expectativas de este en cada una de las fases o interacciones.

Tener bien definidas las expectativas te permite establecer objetivos con respecto a lo que la empresa pretende conseguir en cada interacción en lo que es el mapa de viaje del cliente.

Por otra parte, permite identificar en qué momentos se está fallando. Así como identificar **si no se están cumpliendo dichas expectativas**.



* LOS MOMENTOS DE LA VERDAD

Todas las interacciones son importantes y deben ser gestionadas. Pero, para el cliente unas son más importantes que otras.

Los momentos de la verdad **son aquellos momentos o puntos críticos del customer journey en los que las expectativas del cliente son más altas.** Por tanto, la compañía no se puede permitir el lujo de fallar.

Un ejemplo de este punto crítico sería el siguiente:

Pensemos en la compra de un producto en el Ketal. El hecho de que la empresa no envíe la factura, es un fallo dentro de la estrategia operativa. Pero, esta interacción probablemente no sea tan crítica como el hecho de que el cliente llame al servicio de asistencia porque no recibió el producto a tiempo y nadie lo atiende.



* LOS PUNTOS DE DOLOR

Los puntos de dolor en experiencia del cliente, son importantes por su alta carga emocional para el cliente.

Representan aquellas situaciones en en el viaje emocional del cliente donde puede acabar con diferentes emociones negativas: **Irritación, impotencia, frustración, estrés etc.**

Los puntos de dolor, te ayudan a **identificar mejoras continuas** en el servicio. Estos puntos de dolor pueden ocurrir en interacciones diferentes a los momentos de la verdad. Este hace referencia a los momentos que el cliente percibe una mala experiencia sea o no un momento de la verdad.

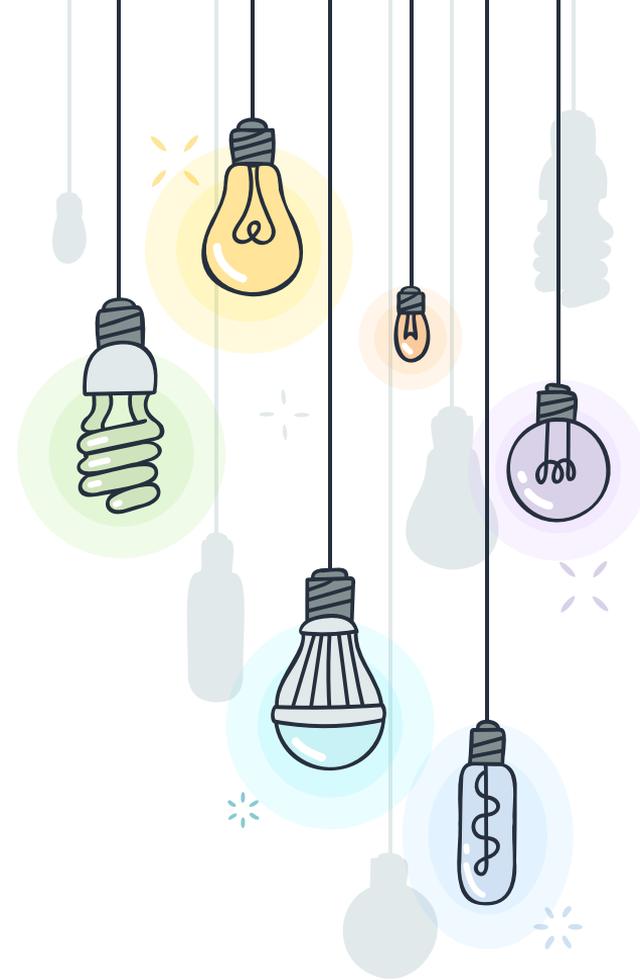


* LAS EMOCIONES

La **suma de las emociones, positivas y negativas** es lo que constituye la experiencia que el cliente percibe.

Existen momentos críticos para el cliente en los que fallarle puede ser nefasto. Algo que puede afectar la relación y su percepción de la marca o empresa en un momento dado.

Es por ello que es muy importante tener muy bien identificados cuáles son los llamados **momentos de la verdad y puntos de dolor con el cliente**. Esto puede evitar quiebres en la experiencia de cliente percibida.

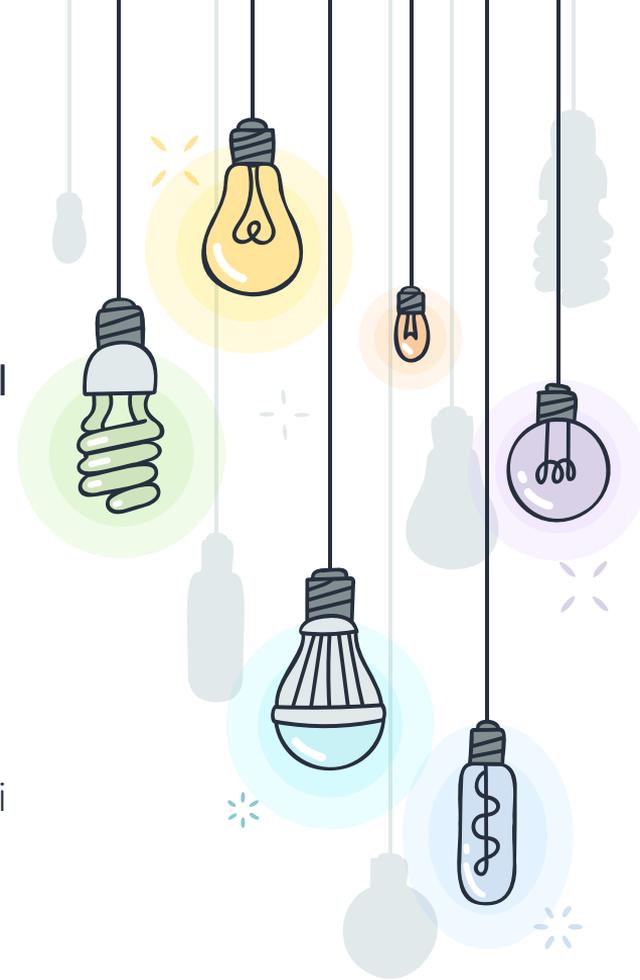


* LA CONSISTENCIA

Esta es una de las claves en la gestión del customer journey. **Ser consistentes en las experiencias que brindamos a los clientes a lo largo del mapa del viaje del cliente**, es la clave para lograr su satisfacción y la fidelización.

Cumplir un servicio excelente no una vez o en un punto de contacto concreto, sino siempre a lo largo de todo el customer journey en todos los puntos de contacto.

Aunque un cliente esté satisfecho en el momento de comprar el producto, si una semana después de recibir el producto se pone en contacto con la empresa y no le atienden convenientemente, el balance de la experiencia percibida no será tan buena.



EJEMPLO CUSTOMER JOURNEY - RESTAURANTE





PREGUNTA

Puedes citar los puntos de contacto de tu empresa con sus clientes?

Cuáles consideras que son los puntos de dolor?



RESUMEN

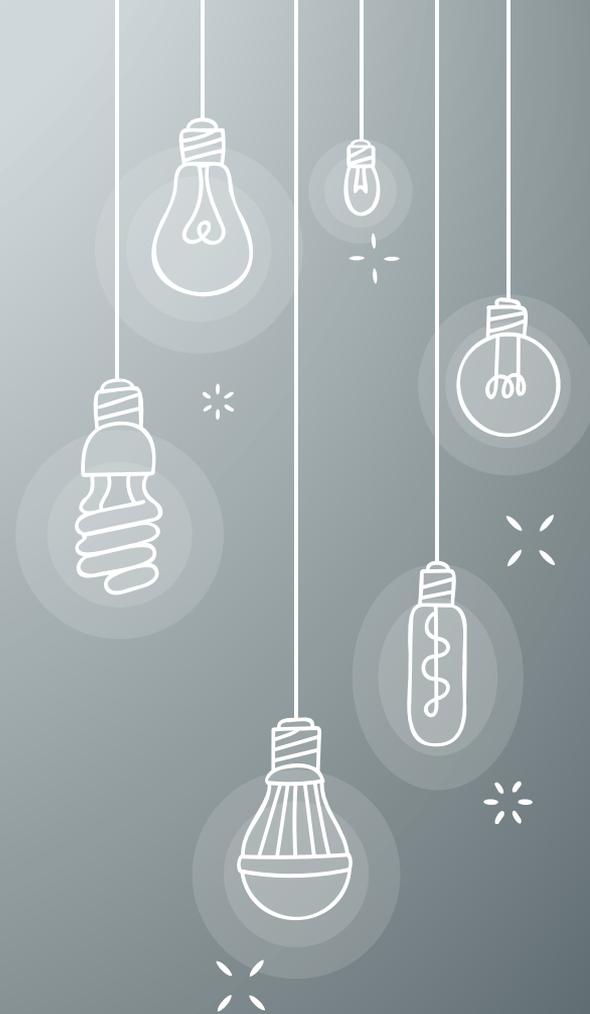
- + Business Model Canvas
- + Value Proposition Canvas
- + Customer Journey
- + Touchpoints
- + El modelo de negocio hace la diferencia NO el producto
- + Cualquier negocio falla si no existe un ajuste entre el Mercado y el Producto o Servicio.
- + Enfoque en una idea=necesidad y construya su propuesta de valor alrededor de ella
- + Salga de su escritorio y de su oficina, busquen insights, conviertan sus suposiciones en hechos.

GRACIAS!

Preguntas?

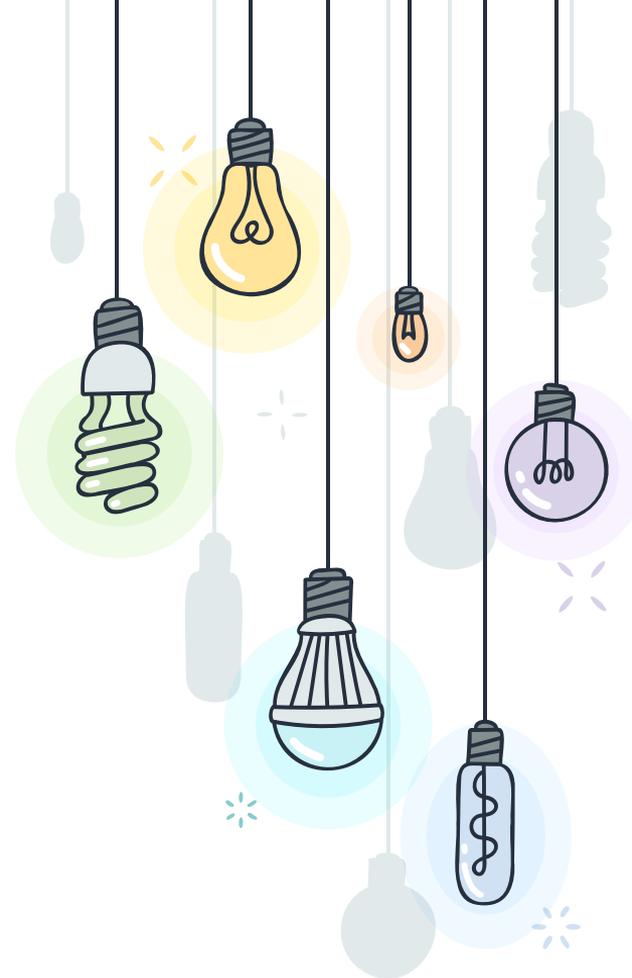
Me pueden contactar en:

- + rafael.salas@noesisla.com
- + (591) 7200 4078



LIBROS Y REFERENCIAS





Cómo transformar su organización con personas, procesos y tecnología



1

Muchas estrategias de transformación empresarial se concentran en la tecnología y los procesos, y casi ignoran a las personas involucradas. Esta no es una buena estrategia si desea implementar un cambio real.



Obtenga la participación que necesita involucrando a personas ajenas a la gerencia en los procesos de toma de decisiones y trabajando hacia la mejora continua. Muchos esfuerzos de cambio no se sostienen por sí mismos porque se enfocan en cambios a corto plazo en lugar de impactos a más largo plazo.

2

Eche un vistazo tanto al marco como a lo que necesita cambiar, y luego pregúntese cuál es el mayor problema de su organización.

- ▶ **Si no está completando las tareas lo suficientemente rápido:** preste atención a la interacción del proceso y la tecnología, e intente automatizar más.
- ▶ **Si no es lo suficientemente eficiente:** mire la interacción de las personas y los procesos, y vea lo que podría estar fallando en escalar.
- ▶ **Si no está creando valor nuevo:** vea dónde interactúan las personas y la tecnología, y descubra dónde está fallando al innovar.

3

3

Cómo interactúan los tres componentes de su empresa:



- Las **PERSONAS** hacen el trabajo, la **tecnología** a menudo les ayuda a innovar.
- Los **PROCESOS** sólidos pueden ayudar a las personas a aumentar la eficiencia;
- La **TECNOLOGÍA** puede ayudar a automatizar estos procesos.

4

4

Entendiendo los Sistemas Core y los sistemas de BackOffice



5

Que es un Sistema Core

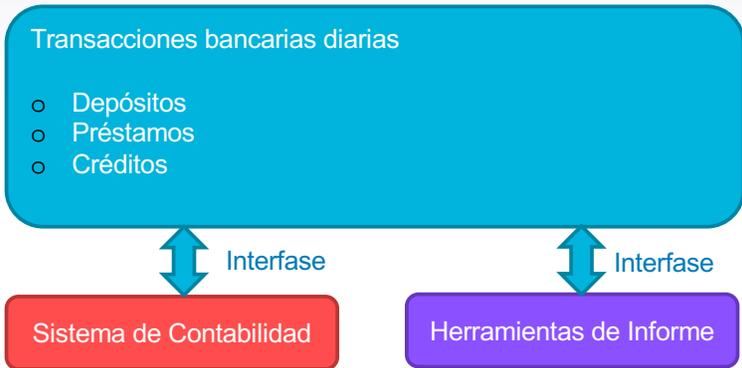
Gartner define un Core bancario como un sistema de que procesa **las transacciones bancarias diarias** y publica actualizaciones en las cuentas y otros registros financieros. Los sistemas bancarios Core suelen incluir capacidades de procesamiento de **depósitos, préstamos y créditos**, con **interfaces** a los sistemas de contabilidad general y herramientas de informes.



6

6

Core bancario



7

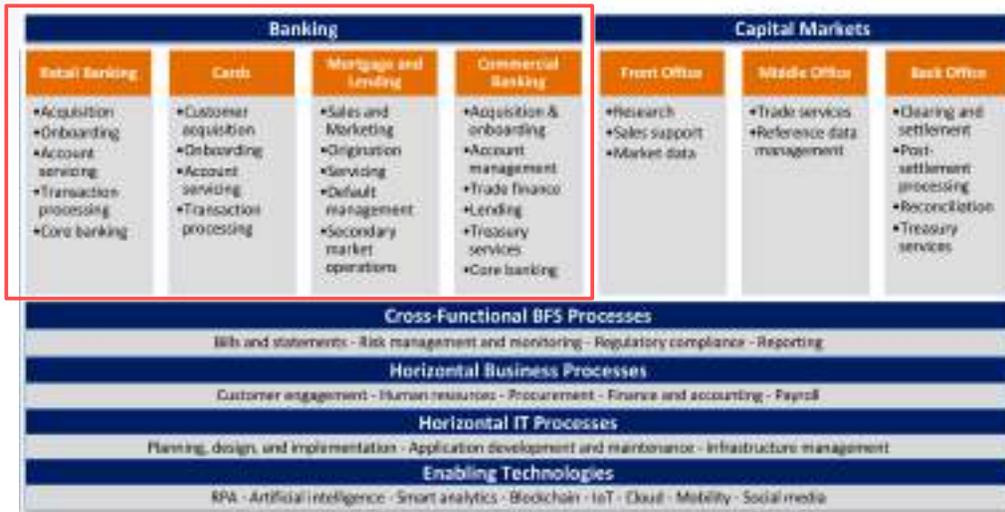
Cadena de Valor

Banking				Capital Markets		
Retail Banking	Cards	Mortgage and Lending	Commercial Banking	Front Office	Middle Office	Back Office
<ul style="list-style-type: none"> Acquisition Onboarding Account servicing Transaction processing Core banking 	<ul style="list-style-type: none"> Customer acquisition Onboarding Account servicing Transaction processing 	<ul style="list-style-type: none"> Sales and Marketing Origination Servicing Default management Secondary market operations 	<ul style="list-style-type: none"> Acquisition & onboarding Account management Trade finance Lending Treasury services Core banking 	<ul style="list-style-type: none"> Research Sales support Market data 	<ul style="list-style-type: none"> Trade services Reference data management 	<ul style="list-style-type: none"> Clearing and settlement Post-settlement processing Reconciliation Treasury services
Cross-Functional BFS Processes						
Bills and statements - Risk management and monitoring - Regulatory compliance - Reporting						
Horizontal Business Processes						
Customer engagement - Human resources - Procurement - Finance and accounting - Payroll						
Horizontal IT Processes						
Planning, design, and implementation - Application development and maintenance - Infrastructure management						
Enabling Technologies						
RPA - Artificial intelligence - Smart analytics - Blockchain - IoT - Cloud - Mobility - Social media						

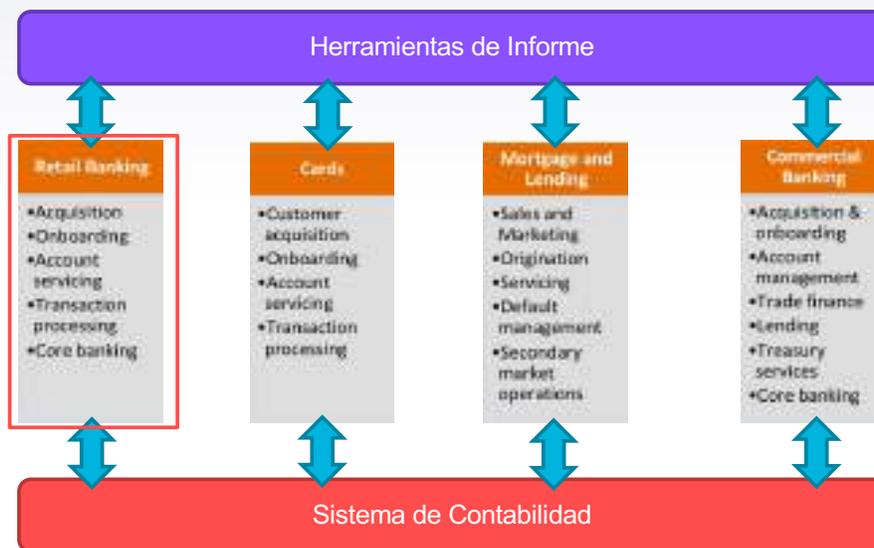


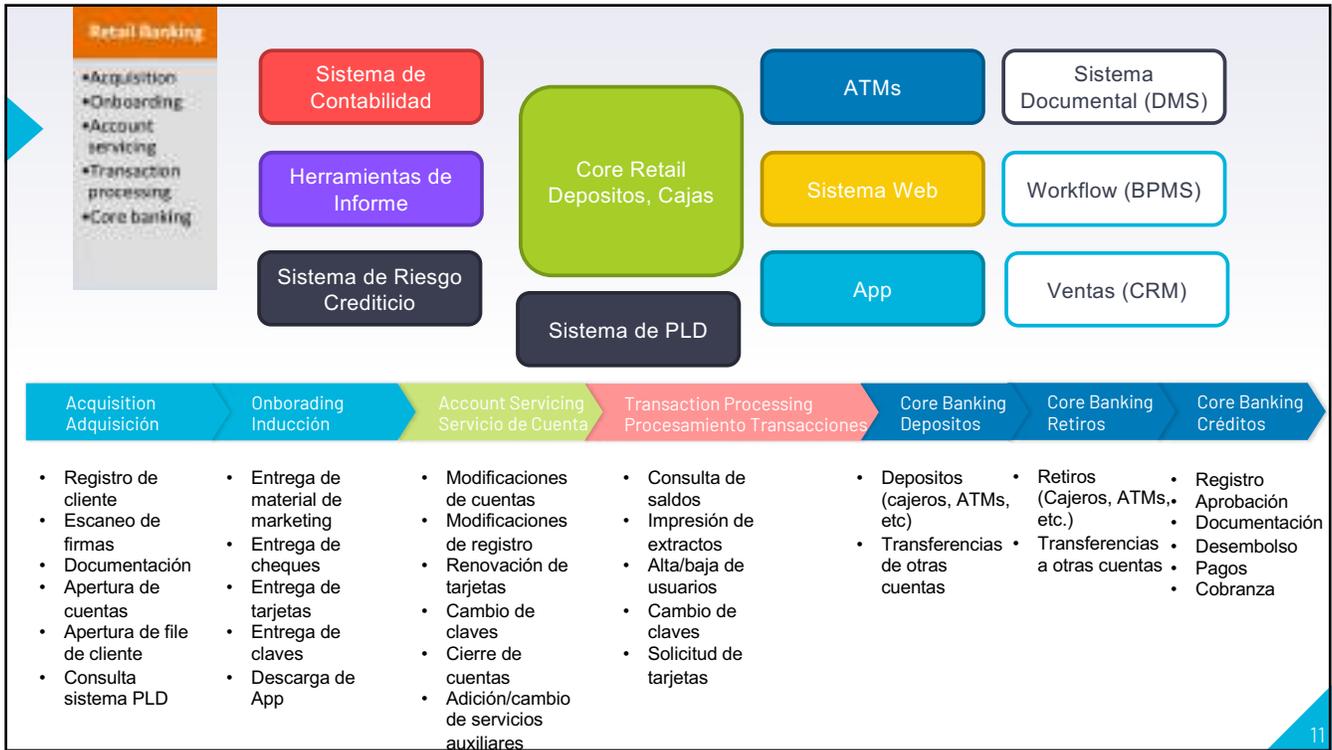
8

Cadena de Valor

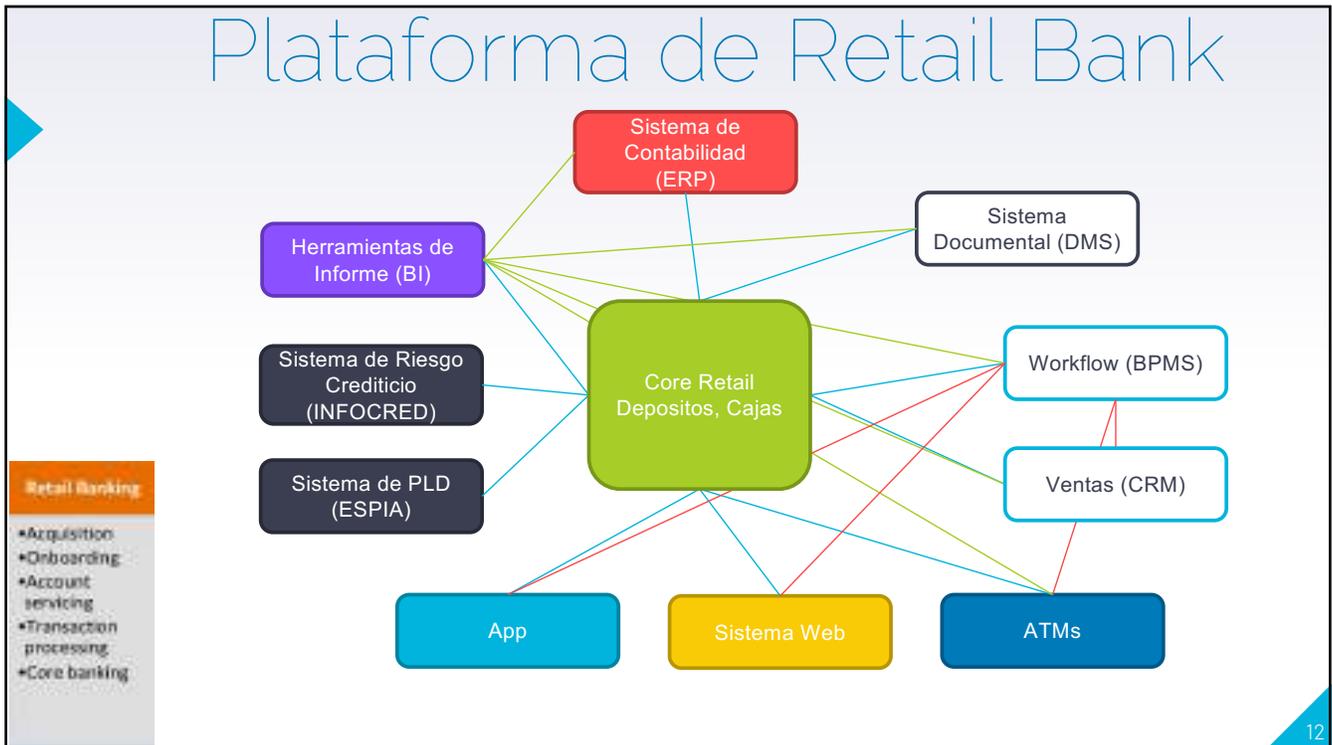


Cores bancarios



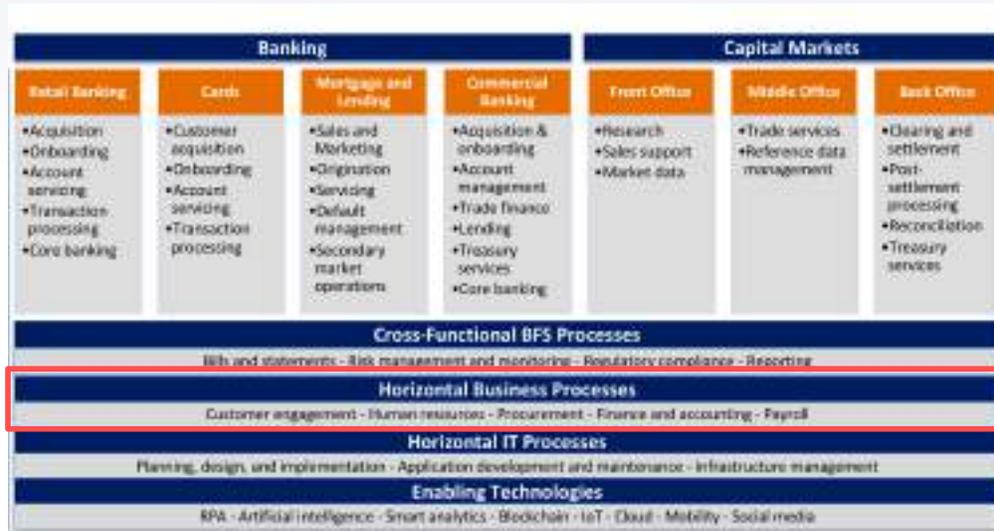


11



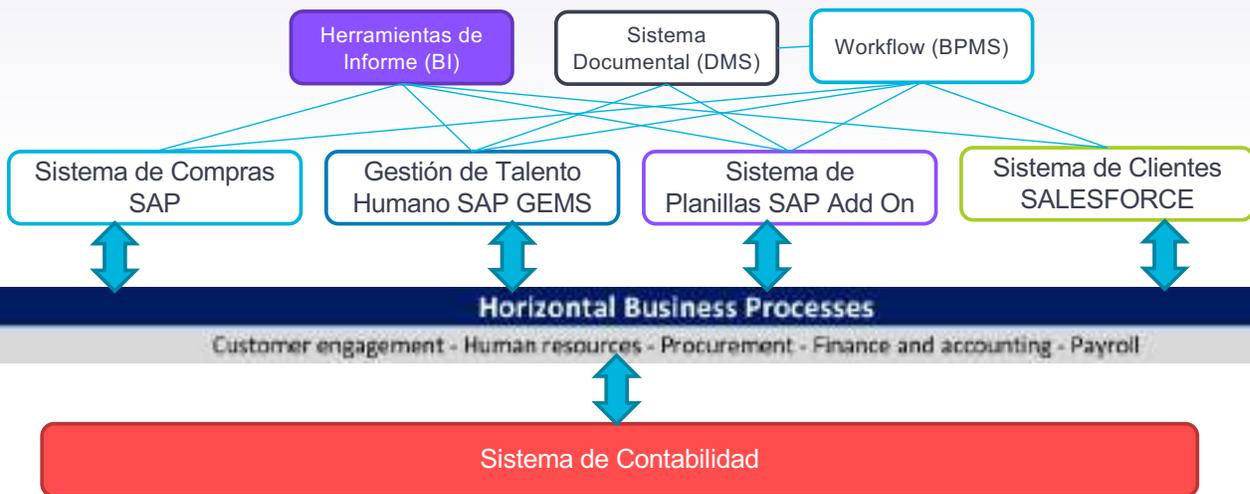
12

Cadena de Valor



13

Backoffice



14

Arquitectura de Sistemas Modernos



15

15

¿Qué son las API?



La expresión *Application Programming Interface* o en español, Interfaz de Programación de Aplicaciones, originó el acrónimo API.

Las API son «traductores» cuya función es conectar sistemas, software y aplicaciones. Con las API es posible ofrecerle una experiencia de uso más familiar a las personas.

Las API le permiten al usuario final utilizar una aplicación, software o incluso una simple hoja de cálculo, consultando, cambiando y almacenando datos de diferentes sistemas, sin que el usuario tenga que ingresar a ellos, directamente.

El propósito de una API es intercambiar datos entre diferentes sistemas, la mayoría de las veces estos intercambios de datos tienen como objetivo automatizar procesos manuales y / o permitir la creación de nuevas funcionalidades.

16

16

¿Qué son las API?



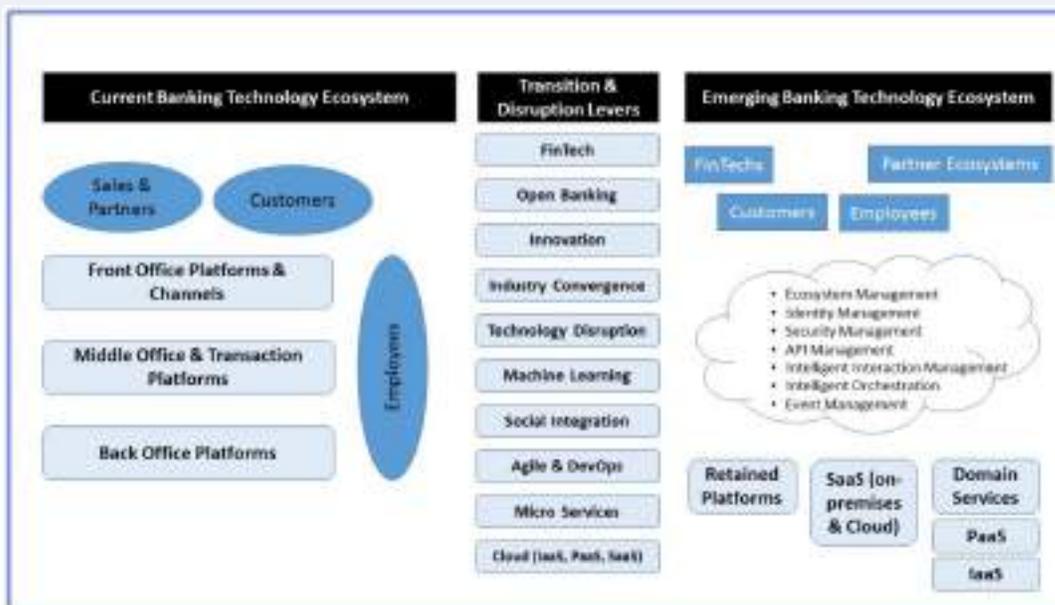
Por ejemplo, un software de marketing recibe datos de un cliente potencial y usando una API, se envía la información de un cliente potencial calificado al software CRM. En este momento se da un intercambio de datos para automatizar un proceso manual.

Otro ejemplo es cuando un software CRM cuenta con un botón al lado del número de teléfono que permite realizar una llamada mediante la integración con una proveedora de telefonía VOIP para dejar la llamada grabada. En este caso, se realiza el intercambio de datos para crear una nueva funcionalidad donde todo el servicio lo realiza otra empresa (la proveedora de telefonía)

17

17

Ecosistemas



Transition of banking technology landscape from multi-tier to ecosystem.

18

18

► Que es un Sistema Core?



Un Core bancario como un ecosistema de aplicaciones que procesa **las transacciones bancarias de las Actividades Principales** de la cadena de valor de un Banco

19

19

► Qué es un sistema de Backoffice?

20

20

Arquitectura de Sistemas Bancarios Modernos

Todos los servicios que proporciona el banco deberán estar disponibles como un ecosistema abierto de micro servicios. Este ecosistema de micro servicios bancarios podría ser utilizado por FinTech para integrarse en sus plataformas.

Para abordar esta apertura, se deberán incorporar capacidades sólidas en torno a la seguridad, la identidad y la gestión de API en el diseño del ecosistema abierto de micro servicios.

Los bancos no tendrán tiempo ni dinero para abordar y migrar todas las plataformas heredadas o exponerlas como servicios y los bancos pueden aprovechar la robótica para esto.

21

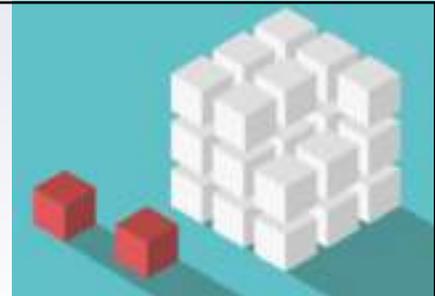
21

Micro servicios

Una "arquitectura de micro servicios" es un enfoque para desarrollar una aplicación como una serie de pequeños servicios, cada uno ejecutándose de forma autónoma y comunicándose entre sí a sus API.

Normalmente hay un número mínimo de servicios que gestionan cosas comunes para los demás (como el acceso a base de datos), pero cada micro servicio es pequeño y corresponde a un área de negocio de la aplicación.

Además cada uno es independiente y su código debe poder ser desplegado sin afectar a los demás. Incluso cada uno de ellos puede escribirse en un lenguaje de programación diferente, ya que solo exponen la API (una interfaz común, a la que le da igual el lenguaje de programación en la que el micro servicio esté programado por debajo) al resto de micro servicios.



22

22

Resumen

- ▶ No se requiere adquirir un Core para automatizar/digitalizar las actividades de la empresa.
- ▶ Se tiene que pensar en Ecosistema a la hora de definir la arquitectura empresarial.
- ▶ Se debe pasar de sistemas monolíticos a Microservicios para la modernización de los sistemas.
- ▶ Uno de los requerimientos más importantes es el de la INTEGRACIÓN en el momento de seleccionar aplicaciones Core o de Backoffice.
- ▶ Sus desarrolladores de TI deben ocuparse de los sistema Core. Los sistemas Backoffice pueden comprarse con mejores prestaciones.

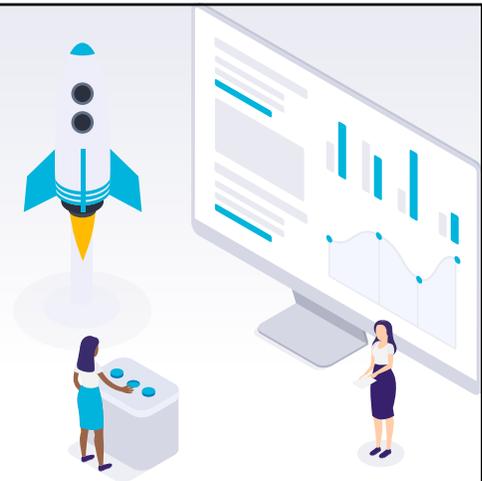
23

23

2

Cómo eliminar el uso del papel

Let's start with the first set of slides



24

► Para que sirve el papel?

- ▶ Evidencia de algo
- ▶ Cuando esta firmado ofrece una autenticación del firmante
 - Autoriza o legaliza algo
 - Hace digno de crédito
- La autenticación es el acto o proceso de confirmar que **algo (o alguien)** es quien dice ser



25

25

► Firma en papel vs Firma Digital



0010101011101010
1010101010101010
0101010101010101



**CERTIFICATE
AUTHORITY**

26

26

Diagram illustrating the role of a Certificate Authority (CA) in public key cryptography. A central building labeled "Certificate Authority" is flanked by two users, Jems and Alice. Above each user is a pair of keys representing their public and private keys. Below each user is a single key representing their public key. The CA is shown as the central authority managing these keys.

YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=T6sc1bpY63o>

27

Métodos de Autenticación

Basado en lo que sabe	<ul style="list-style-type: none"> • PIN • Password 	
Basado en lo que posee	<ul style="list-style-type: none"> • Token • Smart Card • Llave 	
Basado en lo que es	<p>Fisiológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huella digital • Cara • Iris • Olor • Retina • Mano • Firma <p>Comportamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modo de teclear • Movimientos de mouse 	

28

Documentos/Transacciones firmados digitalmente

Basado en lo que sabe

- PIN
- Password

Email

Autorización por medio de un sistema

1er Nivel

Basado en lo que sabe

- PIN
- Password
- Token
- Smart Card

Basado en lo que posee

Retiro de Dinero ATM
Transacciones de Banca Electrónica

2o Nivel

29

29

Documentos/Transacciones firmados digitalmente

Basado en lo que es

- Huella digital
- Cara
- Iris
- Olor
- Retina
- Mano

Control de acceso a instalaciones

ATM

Cobro de Beneficios

Cobro de Beneficios

Acceso a sistemas, teléfonos

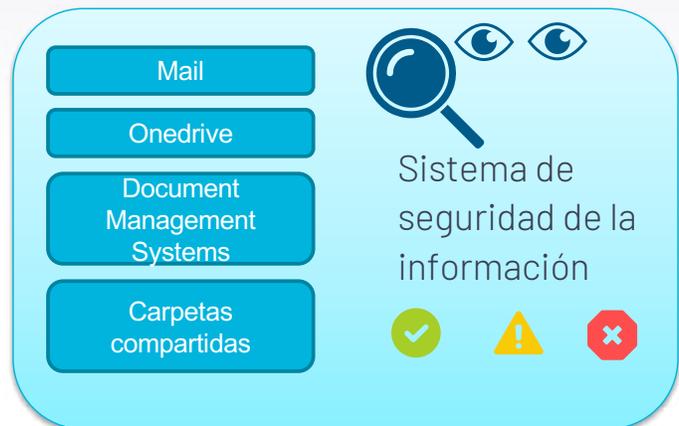
3er Nivel

30

30

▶ Cómo reemplazar el papel

- ▶ Usando sistemas de autenticación seguros de acuerdo al nivel requerido de la transacción.
- ▶ Usando sistemas de almacenamiento de documentos digitales (escaneados) seguros.



31

31

▶ Retiro de Bs. 3000 de mi cuenta

ATM

- Smart Card
- PIN

Cajero Físico

- Smart Card
- PIN
- Huella
- Carnet ID

Banca Electrónica (Web)

- Password
- Token

32

32

Resumen

- ▶ Valide que la seguridad de la información le permite preservar los documentos y que le da la autenticación requerida para el valor (riesgo) de las transacciones.
- ▶ Digitalice las aprobaciones por sistemas convencionales (email).
- ▶ Utilice mecanismos más seguros como la firma digital

33

33

Tecnologías para mejora de procesos backoffice

Let's start with the first set of slides



34



35

Business Process Management

- ▶ BPM es un concepto de administración integral que comprende el análisis y supervisión, así como la construcción y uso de modelos conceptuales del desarrollo de los negocios de una empresa o administración.
- ▶ BPM se ocupa especialmente de identificar, planificar, estructurar, modelar, documentar, monitorear, dirigir y continuamente mejorar los BPs
- ▶ BPM sirve a la estructuración de la organización y sus sistemas de aplicaciones computacionales de la perspectiva del desarrollo de los procesos de la empresa
- ▶ Las tareas especificadas se ejercen en forma continua y periódica.

36

¿BPM Suite crea valor?

Procesos

Diseño de procesos
Motor de Procesos
Motor de reglas

Conocimiento

Manejo del conocimiento
Manejo de Documentos
Herramientas de colaboración

Análisis

Procesos
Negocios

37

37

¿BPM Suite crea valor?

Funcionalidad

- ▶ Racionalización de operaciones
- ▶ Integración de sistemas
- ▶ Compartir conocimiento
- ▶ Feedback
- ▶ Facilitar el cambio

38

¿BPM Suite crea valor?

Beneficios

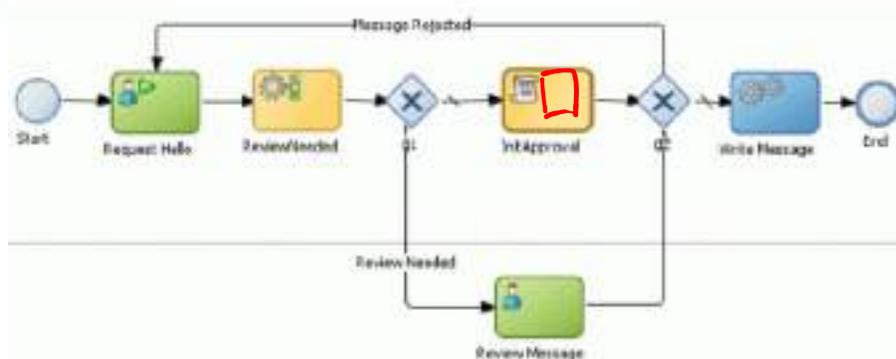
- ▶ Baja de costos ✓
- ▶ Autodocumentación de procesos ✓
- ▶ Agilidad ✓
- ▶ Control del proceso automático ✓

39

Herramienta Visual de modelamiento de procesos



Visual Workflow Tool



40

40

Diseño de formularios

Employee Onboarding - abc12@gmail.com

Employee Number

Employee Number (if any) Employee Name

Employee Department Joining Date

Employee Address Employee Contact Details

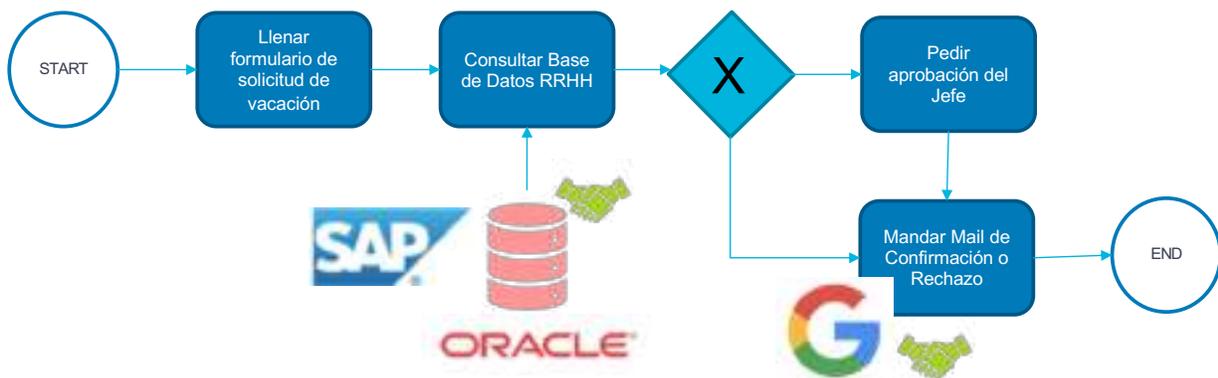
2

Drag and Drop Form Designer

41

Integración con sistemas y BD existentes

Integration with Existing Software Systems



42

Métricas de Performance



Process Performance Metrics



43

43

Teletrabajo



Mobile Support

Order Details

Item Name

Macbook Pro - 2019 Model

Quantity

12

Individual Print Name

#N/A

Buttons: Save, Approve, Send Back, Reassign, Reject

44

44

▶ La era de los Robots



45

▶ Revisemos los Conceptos



Robot

El término "robot" a menudo se usa incorrectamente. Especialmente en marketing o sector financiero.

La automatización robótica de procesos (RPA) sugiere que estamos utilizando una especie de robot para automatizar el flujo de trabajo de los procesos comerciales.

Software de automatización

En realidad, este es un software "normal" (no un dispositivo mecánico) que repite interacciones de usuario con las aplicaciones del computador y el sistema operativo o aprende a hacer cosas *observando* el comportamiento del usuario o ejecuta acciones predeterminadas por el usuario.

46

46

▶ Robotización (RPA)

La **RPA atendida** se define como:

- ▶ "Automatización que interactúa en tiempo real con humanos que inician y controlan tareas robóticas, generalmente asociadas con actividades de front-office dirigidas por agentes".

La **RPA desatendida** se define como:

- ▶ "Automatización que reemplaza una función humana completa de una manera 'apagada', creando una fuerza laboral virtual, generalmente asociada con actividades administrativas".

47

▶ Una alternativa para proyectos típicos de BPM

- ▶ No requiere integración invasiva, cambios en los sistemas intervinientes o gestión de cambios.
- ▶ Un enfoque de "bajo contacto" para la mejora de procesos para **sistemas heredados/antiguos** frágiles
- ▶ RPA que aparece como colas de flujo de trabajo en los mapas de procesos de BPM y "barandillas" para las transiciones de estado en la gestión de casos

48

48

Finanzas y contabilidad es un área madura

Cierres, Consolidación y Reportes			Reportes		Purchase-to-pay	Order-to-cash
Contabilidad	Impuestos	Cierre Mensual/ Trimestral	Entidad	Estatutario	Compras	Ingreso de Ordenes
	Reconciliaciones	Benefits	Management	Regulatorio	Acreditación de Partners	Cobranzas
Manejo de solicitudes	Consolidaciones	Activos Fijos	Performance		Procesamiento de pagos	Facturación

Impacto alto
 Impacto medio

49

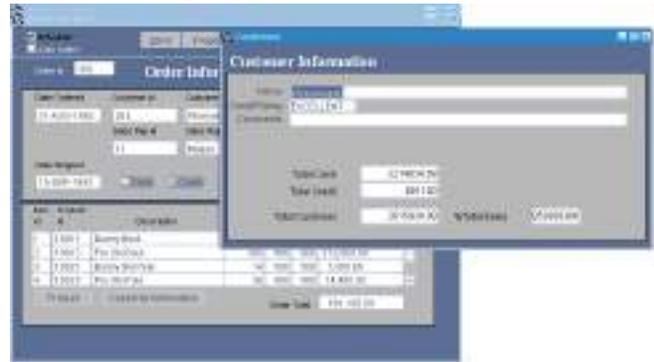
Cómo funciona?

ID	INSTITUCION	NOMBRE	CARGO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			

CASO: Registrar en mi sistema de clientes a una lista de participantes del curso de una planilla excel

50

Cómo funciona?



CASO: Extraer datos de un sistema Legacy y llevarlos a otro sistema

51

El trabajo moderno es en ecosistemas



Procesos

- Entrar al sistema A
- Revisar la información X
- Con al información X entrar al sistema B y registrar Z
- Luego enviar un mail al cliente con la información del sistema A y el resultado del sistema B
- Imprimir la pantalla del mail y guardar en la carpeta Z:\Clientes\Respuestas\MesXX

52

52

Beneficios de RPA

Mejor atención al cliente

Se puede recibir solicitudes fuera de horario de oficina, dar respuestas predefinidas, integrar diferentes plataformas. Se reducen errores de transcripción de datos.

Cumplimiento

Automatizar las tareas que "tengo que hacer" para cumplir con lineamientos de la empresa, ejemplo: guardar la captura de la pantalla del pago de impuestos al cierre de mes.

Completar procesos mas rapidamente

Automatizar tareas repetitivas de tipo "copiar-colar" o transcribir información. Ejemplo: de un Excel a un sistema.

Mejora de la eficiencia

Interactuar con varios sistemas discimiles y no intergrados

Reducción de costos

Eliminar costos que son operativos y cambiarlos a actividades de valor agregado.

Empleados más productivos

Utilizar la experiencia y capacidad de los empleados en actividades de análisis y calidad de servicio en vez de tareas rutinarias, que aburren y no agregan valor.

53

53

Cómo re-diseñar los procesos con la tecnología

1

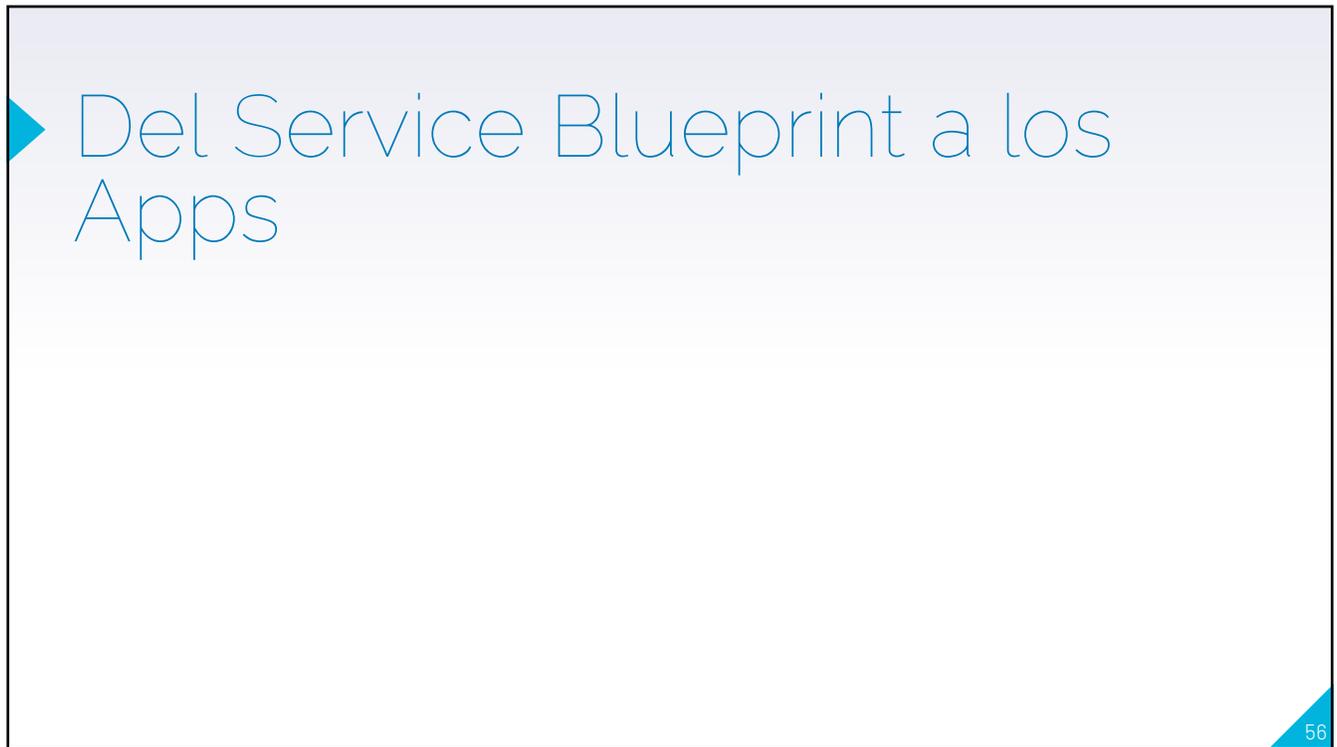
Let's start with the first set of slides



54



55



56

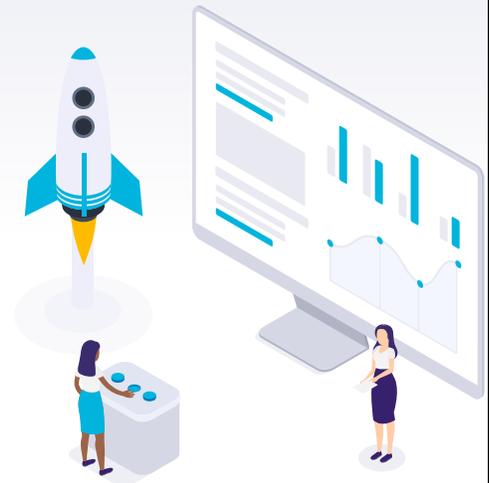
▶ De los Apps a los sistemas Core y Backoffice

57

57

3 Las 5 principales funciones de back-office que deberían automatizarse

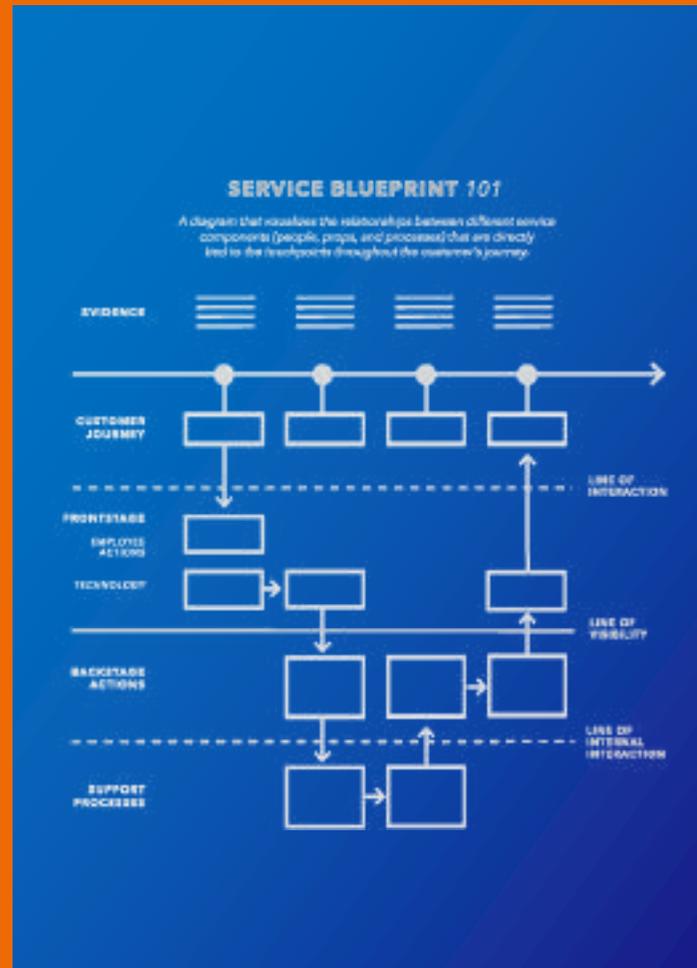
Let's start with the first set of slides



58



Blueprinting de Servicios para crear experiencias valiosas y operaciones productivas



Alineando los procesos

La pieza final del rompecabezas son los **procesos**, cómo la empresa se integra a través de las funciones para respaldar el trabajo a realizar. Los procesos a menudo son difíciles de ver, pero son muy importantes.

Los procesos son una parte crítica de la cultura tácita de una organización. Le dicen a la gente dentro de la empresa: “Esto es lo que más nos importa”. *(Edgar Schein del MIT)*

Centrar los procesos en el trabajo a realizar proporciona una guía clara para todos los miembros del equipo. Es una forma simple pero poderosa de asegurarse de que una empresa no abandone involuntariamente las ideas que le trajeron el éxito en primer lugar.

Desde la industrialización, a través de movimientos como el Taylorismo y la Gestión de la Calidad Total, las organizaciones se han centrado **en la excelencia y la eficiencia operativas**. En un paradigma mecanicista, han entendido sus actividades como una serie de procesos operativos y buscado **optimizar cada paso individual, generalmente en términos de costos**.

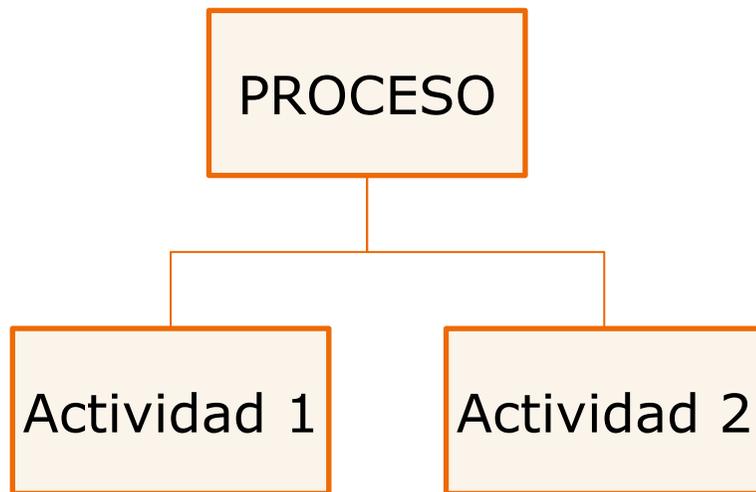
El costo y la eficiencia son conceptos bastante simples que ofrecen "palancas" convenientes para la administración.

Unidades organizativas completas ("silos") se han construido en torno a funciones de trabajo **que tienen sentido para la empresa**, con una colección dedicada de herramientas comerciales configuradas para comprender, rastrear y administrar estas funciones y optimizarlas **dentro del silo y desde la perspectiva de la empresa, no la del cliente**.

¿qué son los procesos?

Los procesos son una serie de actividades

Es un conjunto de actividades agrupadas por un mismo fin.



Dibujos

En el libro **This is Service Design Thinking**, los autores recopilaron cinco principios del pensamiento de diseño de servicios:

Centrado en el usuario:

los servicios deben experimentarse a través de los ojos del cliente.

Co-creativo:

Todas las partes interesadas deben estar incluidas en el proceso de diseño del servicio.

Secuencia:

el servicio debe visualizarse como una secuencia de acciones interrelacionadas.

Evidencia:

los servicios intangibles deben visualizarse en términos de artefactos físicos.

Holístico:

se debe considerar todo el entorno de un servicio.

Diseñando Procesos de Servicios

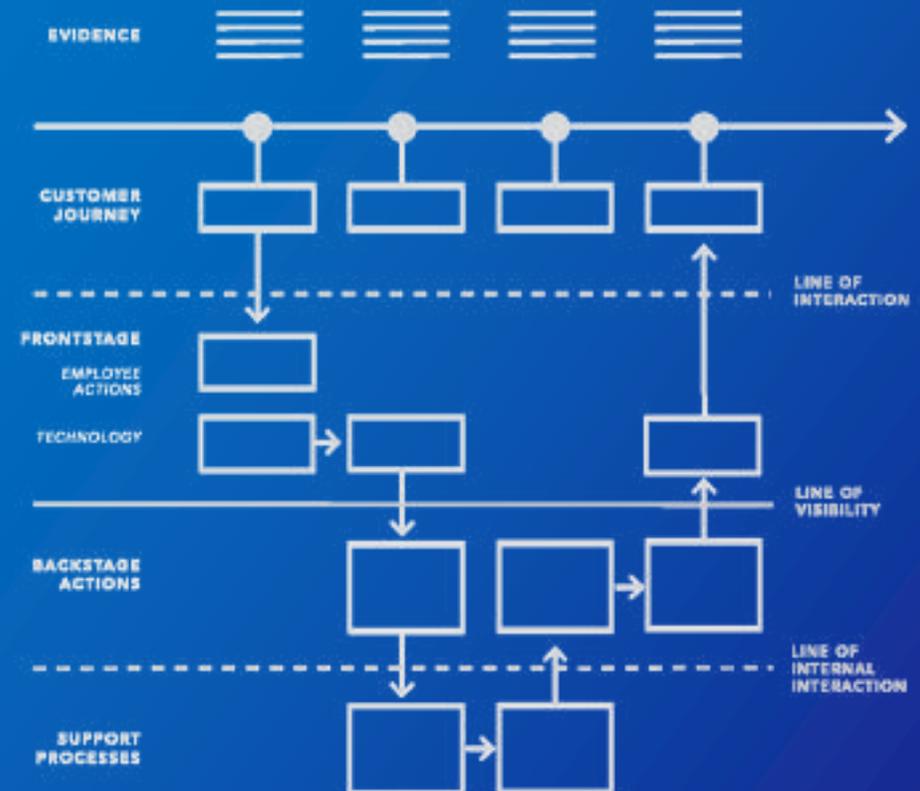
Blueprint de Servicios

Visualizando

Procesos de la Empresa

SERVICE BLUEPRINT 101

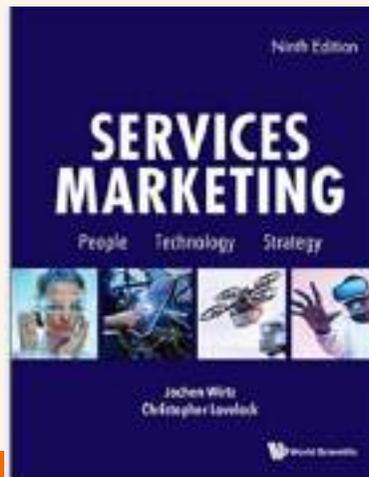
A diagram that visualizes the relationships between different service components (people, props, and processes) that are directly tied to the touchpoints throughout the customer's journey.



Essentials of Services Marketing, 3rd



El Dr. Wirtz tiene un Ph.D. en marketing de servicios de la London Business School. Su investigación se centra en la gestión y el marketing de servicios, y ha publicado más de 200 artículos académicos, capítulos de libros e informes de la industria (incluidos seis artículos en HBR. Sus numerosos libros incluyen Marketing de servicios: personas, tecnología, estrategia (octava edición, 2016) y Essentials of Services Marketing (tercera edición, 2017).



Objetivos

- ❖ Conocer la diferencia entre una experiencia de servicio y un proceso de servicio.
- ❖ Diferencia entre diagramas de flujo y Blueprint.
- ❖ Desarrollar un Blueprint para un proceso de servicio con todos los elementos de diseño típicos en su lugar.
- ❖ Comprender cómo usar la prueba de fallas para diseñar puntos de falla fuera de los procesos de servicio.
- ❖ Saber establecer estándares de servicio y objetivos de desempeño para los procesos de atención al cliente.
- ❖ Apreciar la importancia de las percepciones y emociones del consumidor en el diseño de procesos de servicio.

Objetivos

- ❖ Explicar la necesidad de rediseñar el proceso de servicio.
- ❖ Comprenda cómo el rediseño del proceso de servicio puede ayudar a mejorar tanto la calidad como la productividad del servicio.
- ❖ Comprender los niveles de participación del cliente en los procesos de servicio.
- ❖ Familiarícese con el concepto de los clientes de servicios como “co-creadores” y las implicaciones de esta perspectiva.
- ❖ Comprender los factores que llevan a los clientes a aceptar o rechazar nuevas tecnologías de autoservicio (SST).
- ❖ Sepa cómo gestionar la renuencia de los clientes a cambiar sus comportamientos en los procesos de servicio, incluida la adopción de SST.

¿QUÉ ES UN PROCESO DE SERVICIO?

Desde la **perspectiva del cliente**, los servicios **son experiencias**, como llamar a un centro de atención al cliente o visitar una biblioteca.

Desde la **perspectiva de la organización**, los servicios **son procesos** que deben diseñarse y administrarse para crear la experiencia deseada del cliente.

Los procesos describen el método y la secuencia en la que funcionan las operaciones de servicios y especifican cómo se vinculan para crear la propuesta de valor prometida a los clientes.

Los procesos mal diseñados:

- ❑ Molesten a los clientes porque a menudo dan como resultado una prestación de servicios lenta, frustrante y de mala calidad.
- ❑ Dificultan que los empleados hagan bien su trabajo, dan como resultado una baja productividad y aumentan el riesgo de fallas en el servicio.

DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN PROCESOS DE SERVICIO

El primer paso para diseñar o analizar cualquier proceso es documentarlo o describirlo. Los diagramas de flujo y los Blueprints (planos) son dos herramientas clave que utilizamos para documentar y rediseñar los procesos de servicio existentes y diseñar otros nuevos.

¿Cómo distinguimos entre diagramas de flujo y los Blueprints (planos) en un contexto de servicio?

Este capítulo analiza cómo se pueden diseñar y mejorar los procesos de servicio para entregar la propuesta de valor prometida.

Flowcharting

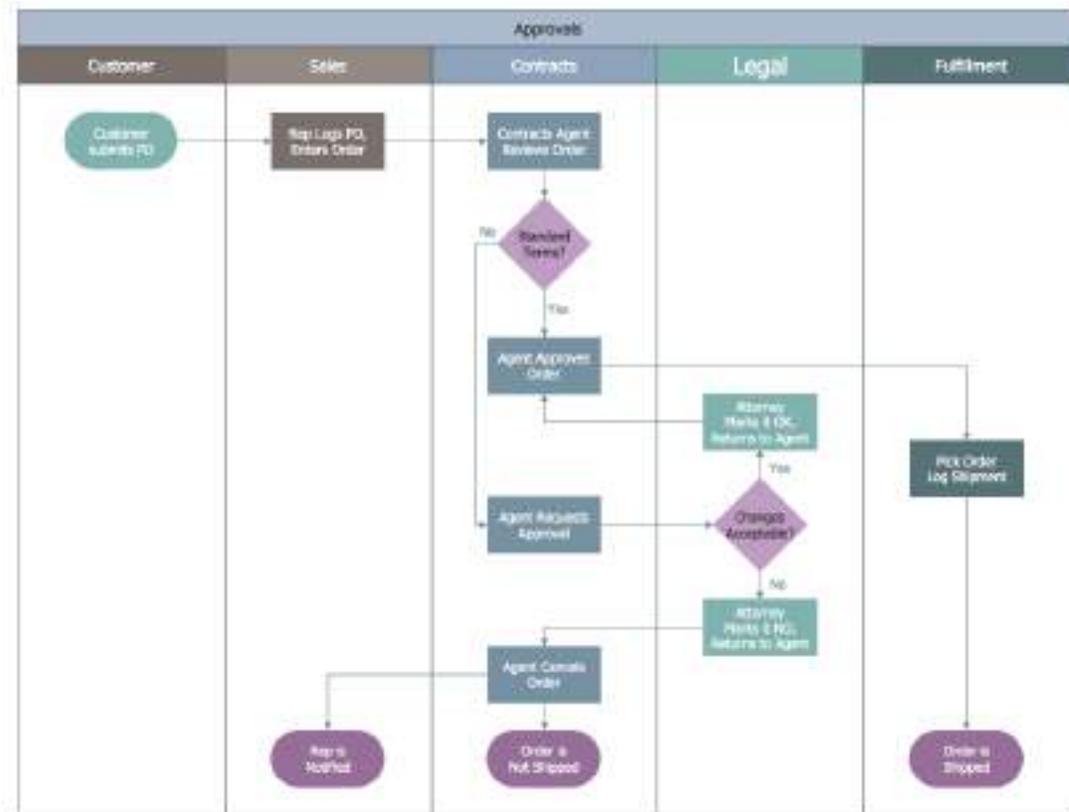
Diagramas de Flujo de Servicios

Perspectivas

Un diagrama de flujo describe un proceso existente, a menudo en una forma bastante simple. Específicamente, el diagrama de flujo es una técnica para mostrar la naturaleza y la secuencia de los diferentes pasos involucrados cuando un cliente "fluye" a través del proceso de servicio. Mediante el diagrama de flujo de la secuencia de encuentros que los clientes tienen con una organización de servicios, podemos obtener información valiosa sobre la naturaleza de un servicio existente.

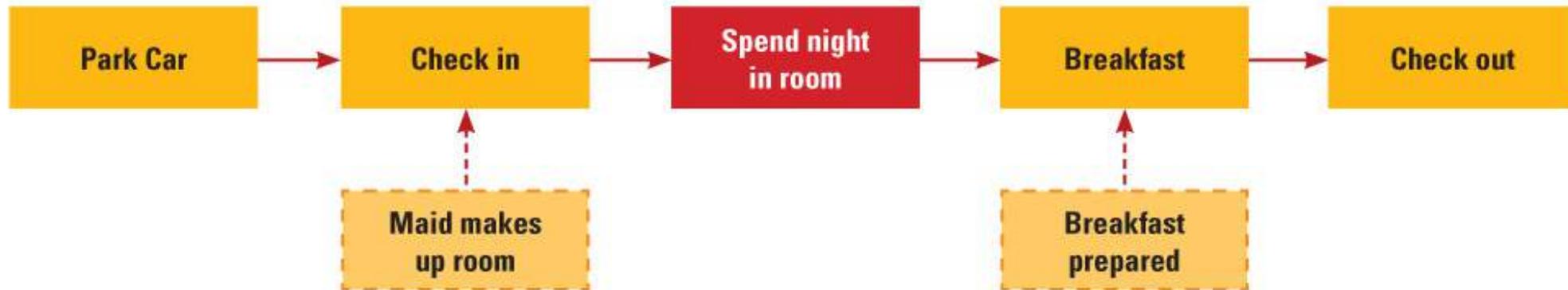
Diagramas de Flujo de Servicios Perspectivas

- Técnica para mostrar la naturaleza y secuencia de los diferentes pasos en el servicio de entrega a los clientes.
- Ofrece una forma de entender la experiencia total de servicio al cliente
- Muestra cómo la naturaleza de la participación del cliente en las organizaciones de servicios varía según el tipo de servicio



Diagramas de Flujo de Servicios Motel

PEOPLE PROCESSING—STAY AT MOTEL



Diagramas de Flujo de Servicios

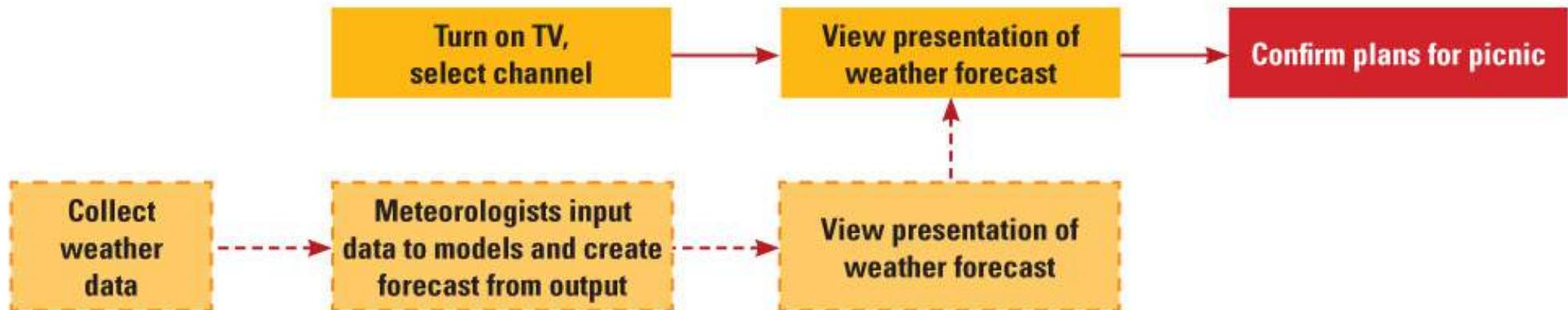
Reparación de DVD

POSSESSION PROCESSING—REPAIR A DVD PLAYER



Diagramas de Flujo de Servicios Pronóstico de Tiempo

MENTAL STIMULUS PROCESSING—WEATHER FORECAST



Diagramas de Flujo de Servicios Seguro de Salud

INFORMATION PROCESSING - HEALTH INSURANCE



**Use Blueprinting para
documentar y administrar
procesos de servicio**

Diferencias entre Blueprint y diagrama de flujo

Blueprinting es una forma más compleja de diagrama de flujo y especifica en detalle cómo se construye un proceso de servicio. Los Blueprints de servicio mapean las interacciones entre clientes, empleados y sistemas de servicio.

Muestran el viaje completo del cliente desde el inicio del servicio hasta la entrega final del beneficio deseado, que puede incluir muchos pasos y empleados de servicio de diferentes departamentos. Por ejemplo, un servicio de cable puede involucrar a un agente de ventas, un equipo de instalación y un empleado del centro de llamadas para realizar la programación, y agentes administrativos para configurar la facturación y el pago. Todos estos empleados son responsables de una instalación.

Por lo tanto, los Blueprints muestran las acciones clave de los clientes, las formas en que interactúan los clientes y los empleados de los diferentes departamentos (llamada línea de interacción), las acciones de primera plana de los empleados de servicio y cómo estas son respaldadas por actividades y sistemas de trastienda.

¿Qué es el Service Blueprint?

Una herramienta muy útil a la hora de **entender y diseñar una experiencia de servicio satisfactoria a tus clientes** (o mejorar una ya existente) y alinearla a los objetivos de tu negocio.

Es un diagrama que **visualiza las relaciones entre los diferentes servicios y componentes de un negocio – personas, lugares, objetos y procesos** – que están directamente relacionados con los puntos de contacto dentro del recorrido específico que hace el cliente.

Esta herramienta se introdujo con la finalidad de **visualizar los pasos que se llevan a cabo durante el proceso del servicio**, teniendo en cuenta la **perspectiva del cliente**.

¿Quién debe elaborar un Service Blueprint?

Personas que practican el diseño estratégico, diseño de servicios e investigación.

Cualquier persona que busque construir valor en su empresa al definir y orquestrar productos, comunicaciones, actores, puntos de contacto y la estructura organizacional

¿Cuándo se debe elaborar un Service Blueprint?

Quieres coordinar un servicio complejo donde intervienen muchos jugadores

Deseas mejorar tu oferta de servicio identificando los puntos débiles.

Deseas identificar los puntos de dolor de tus clientes.

Deseas identificar los puntos de desperdicio de tus procesos

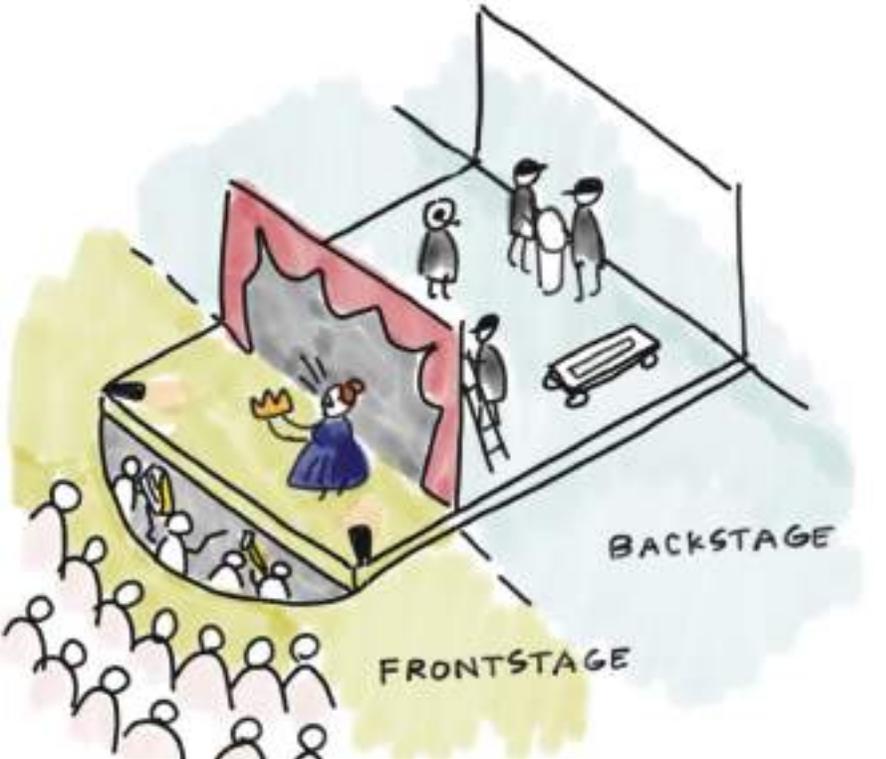
Buscas diseñar un nuevo servicio complejo que combina interacciones a través de varios puntos de contacto

Existen cambios externos que requieren modificaciones de tus interacciones
(Pandemia/Teletrabajo)

Deseas digitalizar los procesos de la empresa

¿por qué se debe elaborar un Service Blueprint?

- ✓ Proporcionan beneficios estratégicos: **brindan a la empresa información acerca de los recursos y procesos que hacen posible el servicio**, ya sean visibles o invisibles al usuario.
- ✓ **Ampliar la comprensión de tu empresa** y en sus aspectos esenciales tales como la usabilidad y el diseño de los puntos de contacto.
- ✓ **Permiten conocer y discutir debilidades**. Las malas experiencias de los usuarios a menudo se deben a la deficiencia organizacional interna
- ✓ **Identificar oportunidades de optimización**. Visualizar las relaciones entre las diferentes partes del viaje del usuario (customer journey) permite descubrir posibles mejoras.



Actividades Front-Stage

- ❖ **Actividades de Front-Stage (primer plano).** Estos mapean la experiencia general del cliente, las entradas y salidas deseadas y la secuencia en la que debe tener lugar la entrega de esa salida.
- ❖ **Evidencia física de las actividades del Front-Stage.** Esto es lo que el cliente puede ver y utilizar para evaluar la calidad del servicio.
- ❖ **Línea de visibilidad.** Una característica clave del Blueprinting del servicio es que distingue entre lo que los clientes experimentan "en la etapa inicial" y las actividades de los empleados y los procesos de soporte "en la etapa posterior", donde los clientes no pueden verlos. Entre los dos se encuentra lo que se llama la línea de visibilidad. Cuando una empresa comprende claramente la línea de visibilidad, puede administrar mejor las pruebas físicas y de otro tipo para las actividades de primer plano con el fin de brindarles a los clientes la experiencia deseada y las señales de calidad.

Actividades Back-Stage

- ❖ **Actividades back-stage (tras bambalinas)**. Estos deben realizarse para apoyar un paso particular en el frente del escenario.
- ❖ **Procesos de soporte y suministros**. Muchos procesos de soporte involucran mucha información. La información que se necesita en cada paso del proyecto generalmente la proporcionan los sistemas de información. Si el personal de primera línea no tiene la información correcta al alcance de la mano, los procesos como la intermediación en línea o el préstamo de un libro de una biblioteca no se pueden completar. Los suministros también son necesarios para muchos servicios. Por ejemplo, los servicios de alquiler de automóviles deben tener vehículos, sistemas de posicionamiento global (GPS) y asientos para niños.

¿Cómo se debe elaborar un Blueprint de Servicios?

Paso 1: Determina tu cliente objetivo

Paso 2: Determina un escenario

Determinar el escenario en el que se desarrollarán las interacciones con tu cliente

Paso 3: Planifica la experiencia

Determina las acciones que el cliente llevará a cabo, en un orden cronológico.

Paso 4: Construye el mapa

Acciones del cliente, acciones del frontstage, backstage y procesos

Paso 5: Interacción

Tiempo estimado que tarda el usuario en llevar a cabo la acción, sus emociones, etc.

Paso 6: Conclusiones

Siguientes pasos

Use Blueprinting para documentar y administrar procesos de servicio

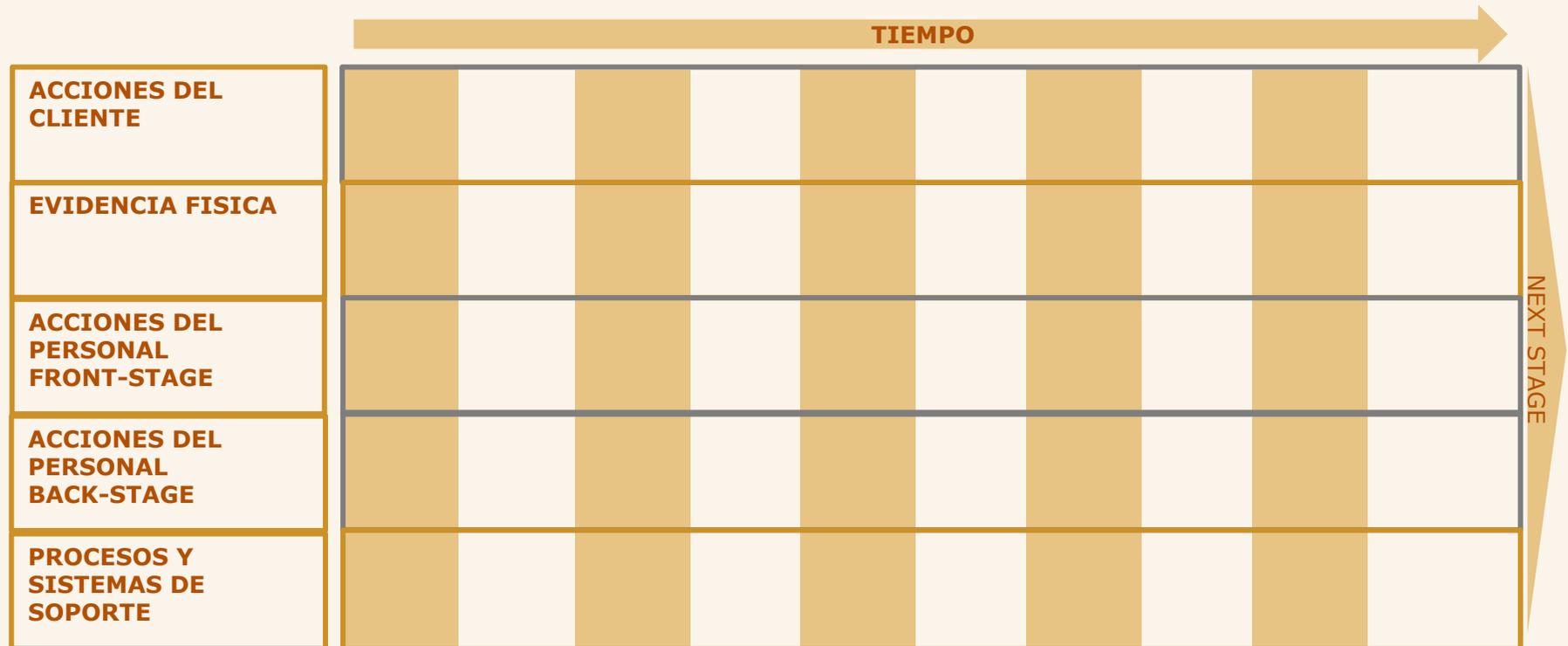
- ❖ Desarrollo de un Blueprint
 - Identificar las actividades clave en la creación y prestación de servicios.
 - Defina "panorama general" antes de "profundizar" para obtener un mayor nivel de detalle
- ❖ Ventajas del Blueprint
 - Distinguir entre "front-stage" y "back-stage"
 - Aclarar las interacciones entre los clientes y el personal, y brindar una visión del soporte mediante el backstage y sistemas
 - Identificar posibles puntos de falla; tomar medidas preventivas; preparar contingencia
 - Identificar las etapas del proceso en las que el cliente suele tener que esperar

Componentes clave de un Blueprint de Servicio

1. Definir estándares para las actividades de primera plana
2. Especificar evidencia física
3. Identificar las principales acciones del cliente.
4. Línea de interacción (clientes y personal de front-stage)
5. Acciones de front-stage por parte del personal de contacto con el cliente
6. Línea de visibilidad (entre el front-stage y el back-stage)
7. Acciones back-stage por parte del personal de contacto con el cliente
8. Procesos de apoyo que involucran a otro personal de servicio
9. Procesos de soporte que involucran TI

- **Identificar puntos de falla y riesgos de esperas excesivas**
- **Establecer estándares de servicio y hacer pruebas de fallas.**

SERVICE BLUEPRINT CANVAS



SERVICE BLUEPRINT

Ver películas en el Cine



Customer Journey

SERVICE BLUEPRINT CANVAS

Ver películas en el Cine

	Momento	Revisa Carteleras	Llegada al Cine	Compra de boletos	Compra de boletos	Compra de boletos	Compra de boletos	Compra de boletos	Ingreso a las salas	Asistir la Función
Front-stage	Acciones del Cliente	Buscar función y cine cercano	Llega al cine	Espera en la Fila de taquilla	Pide boletos	Selecciona asientos	Paga boleto	Recibe boleto	Camina hacia la entrada de la sala	Ingreso a sala
	Evidencia Física	Pagina web	Parqueo Señalética Entrada del cine	Cartelera Anuncios Publicidad	Taquilla	Pantalla touch	Factura	Ticket boleto	Hall y pasillos	Hall y pasillo sala Taquilla de entrada
	Acciones del Personal Front-stage				Bienvenida y pregunta qué función	Informa asientos disponibles	Pregunta forma de pago y cobra	Entrega ticket impreso y factura		Recibe ticket del cliente
Back-stage	Acciones del Personal Back-stage				Búsqueda en el sistema película y horario	Ingresa asientos seleccionados	Uso del sistema de pago	Impresión de ticket y cierra operación		Rompe el ticket y almacena la copia
	Libretos									
	Procesos y Sistemas de Soporte	Servidor web AWS y Contenido			Software de Peliculas y horarios	Software asignación de asientos	Software de pago y POS	Software de impresión de boleto Impresora		Lector de código QR

SERVICE BLUEPRINT CANVAS

Ver películas en el Cine, definir riesgos de Bioseguridad

	Momento	Revisa Carteleras	Llegada al Cine	Compra de boletos	Compra de boletos	Compra de boletos	Compra de boletos	Compra de boletos	Ingreso a las salas	Asistir la Función
Front-stage	Acciones del Cliente	Buscar función y cine cercano	Llega al cine	Espera en la Fila de taquilla	Pide boletos	Selecciona asientos	Paga boleto	Recibe boleto	Camina hacia la entrada de la sala	Ingreso a sala
	Evidencia Física	Pagina web	Parqueo Señalética Entrada del cine	Cartelera Anuncios Publicidad	Taquilla	Pantalla touch	Factura	Ticket boleto	Hall y pasillos	Hall y pasillo sala Taquilla de entrada
	Acciones del Personal Front-stage				Bienvenida y pregunta qué función	Informa asientos disponibles	Pregunta forma de pago y cobra	Entrega ticket impreso y factura		Recibe ticket del cliente
Back-stage	Acciones del Personal Back-stage				Búsqueda en el sistema película y horario	Ingresa asientos seleccionados	Uso del sistema de pago	Impresión de ticket y cierra operación		Rompe el ticket y almacena la copia
	Libretos									
	Procesos y Sistemas de Soporte	Servidor web AWS y Contenido			Software de Películas y horarios	Software asignación de asientos	Software de pago y POS	Software de impresión de boleto Impresora		Lector de código QR
	Riesgo COVID-19									

SERVICE BLUEPRINT CANVAS

Ver películas en el Cine, nuevo sistema

	Momento	Revisa Carteleras	Llegada al Cine	Compra de boletos	Compra de boletos	Compra de boletos	Compra de boletos	Compra de boletos	Ingreso a las salas	Asistir la Función
Front-stage	Acciones del Cliente	Buscar función y cine cercano	Llega al cine	Espera en la Fila de taquilla	Pide boletos	Selecciona asientos	Paga boleto	Recibe boleto	Camina hacia la entrada de la sala	Ingreso a sala
	Evidencia Física	Pagina web	Parqueo Señalética Entrada del cine	Cartelera Anuncios Publicidad	Taquilla	Pantalla touch	Factura	Ticket boleto	Hall y pasillos	Hall y pasillo sala Taquilla de entrada
	Acciones del Personal Front-stage				Bienvenida y pregunta qué función	Informa asientos disponibles	Pregunta forma de pago y cobra	Entrega ticket impreso y factura		Recibe ticket del cliente
Back-stage	Acciones del Personal Back-stage				Búsqueda en el sistema película y horario	Ingresa asientos seleccionados	Uso del sistema de pago	Impresión de ticket y cierra operación		Rompe el ticket y almacena la copia
	Libretos									
	Procesos y Sistemas de Soporte	Servidor web AWS y Contenido			Software de Películas y horarios	Software asignación de asientos	Software de pago y POS	Software de impresión de boleto Impresora		Lector de código QR
	Riesgo COVID-19									

SERVICE BLUEPRINT CANVAS

Ver películas en el Cine, Calidad Tiempos de Servicio y KPIs

	Momento	Revisa Carteleras	Llegada al Cine	Compra de boletos	Compra de boletos	Compra de boletos	Compra de boletos	Compra de boletos	Ingreso a las salas	Asistir la Función
Front-stage	Acciones del Cliente	Buscar función y cine cercano	Llega al cine	Espera en la Fila de taquilla	Pide boletos	Selecciona asientos	Paga boleto	Recibe boleto	Camina hacia la entrada de la sala	Ingreso a sala
	Evidencia Física	Pagina web	Parqueo Señalética Entrada del cine	Cartelera Anuncios Publicidad	Taquilla	Pantalla touch	Factura	Ticket boleto	Hall y pasillos	Hall y pasillo sala Taquilla de entrada
	Acciones del Personal Front-stage				Bienvenida y pregunta qué función	Informa asientos disponibles	Pregunta forma de pago y cobra	Entrega ticket impreso y factura		Recibe ticket del cliente
Back-stage	Acciones del Personal Back-stage				Búsqueda en el sistema película y horario	Ingresa asientos seleccionados	Uso del sistema de pago	Impresión de ticket y cierra operación		Rompe el ticket y almacena la copia
	Libretos									
	Procesos y Sistemas de Soporte	Servidor web AWS y Contenido			Software de Películas y horarios	Software asignación de asientos	Software de pago y POS	Software de impresión de boleto Impresora		Lector de código QR
	Tiempos	30 min	15 min 30 min	10 min 45 min	5 min 5 min	1 min 2 min	1 min 2 min	1 min 1 min	10 min	5 min
	KPIs	Visitas a cada película	# de tickets de parqueo % vacancia	Tiempo en fila			# Pagos TC # Pagos Efec		Tiempo en espera	% ocupación por película y horario

Rediseño de Procesos

Rediseñando Procesos de Servicio

¿porqué rediseñar?

"Las instituciones son como vigas de acero: tienden a oxidarse. Lo que una vez fue suave, brillante y agradable tiende a oxidarse".



**Mitchell T. Rabkin MD,
ex-president de
Boston's Beth Israel Hospital**

Rediseñando Procesos de Servicio

¿porqué rediseñar?

- **Revitaliza** el proceso que se ha vuelto obsoleto
- Los **cambios en el entorno externo** hacen obsoletas las prácticas existentes y requieren un rediseño de los procesos subyacentes.
- Creación de nuevos procesos para mantenerse **relevante**
- **Digitalizar el proceso con nuevas tecnologías**
- El rediseño tiene como objetivo lograr estas medidas de desempeño:
 - ✓ **Reducción del número de fallas en el servicio**
 - ✓ **Productividad mejorada (mejorada)**
 - ✓ **Aumento de la satisfacción del cliente**

Rediseñando Procesos de Servicio

¿porqué rediseñar?

La oxidación se produce internamente

- Deterioro natural de los procesos internos; burocracia progresiva; evolución de estándares espurios no oficiales
- Síntomas:
 - ❑ Amplio intercambio de información
 - ❑ Datos que no sirven
 - ❑ Alta proporción de actividades de verificación o control vs. actividades de valor agregado
 - ❑ Alto procesamiento de excepciones
 - ❑ Reclamos de clientes sobre trámites inconvenientes e innecesarios

Rediseñando Procesos de Servicio

Enfoques y beneficios potenciales

- Examinar el Blueprint de servicio con las **partes interesadas clave**
- **Eliminación de pasos que no agregan valor**
 - ✓ Simplificar los procesos de front-end y back-end con el objetivo de centrarse en la parte del encuentro de servicio que produce beneficios
 - ✓ Deshágase de los pasos que no agregan valor
 - ✓ Mejorar la productividad y la satisfacción del cliente
- **Resolver cuellos de botella en el proceso.** El paso del proceso de servicio con la tasa de rendimiento más baja lo que determina la capacidad efectiva de todo el proceso.
- **Cambiando al autoservicio**
 - ✓ Aumento de la productividad y calidad del servicio
 - ✓ Costos mas bajos
 - ✓ Mejorar la reputación tecnológica
 - ✓ Diferencia empresa



Tecnologías de Autoservicio

Tecnologías de Autoservicio

Definición

Las tecnologías de autoservicio (SST, por sus siglas en inglés) son interfaces tecnológicas que permiten a los clientes producir servicios independientemente de la participación del empleado de servicio directo.

Las tecnologías de autoservicio están reemplazando muchas interacciones de servicios *cara a cara* con la intención de hacer que las transacciones de servicios sean más precisas, convenientes y rápidas.

Algunos ejemplos

- Banco: Cajeros Automáticos,
- Gasolineras: Autobombear
- Compra de tickets: Autocompra de billetes por Internet
- Hoteles: Reservas y Pagos

Tecnologías de Autoservicio

- Son la **forma definitiva** de participación del cliente
 - Los clientes realizan actividades específicas utilizando instalaciones o sistemas proporcionados por el proveedor de servicios.
 - El tiempo y el esfuerzo del cliente reemplazan a los de los empleados
- Los servicios basados en información se pueden ofrecer fácilmente utilizando SSTs
 - Se utiliza tanto en servicios complementarios como en la entrega del producto principal.
- Muchas empresas buscan alentar a los clientes a que se sirvan a sí mismos utilizando el autoservicio basado en Internet.
Desafío: hacer que los clientes prueben esta tecnología

Tecnologías de Autoservicios

Qué aspectos de los SST agradan o molestan a los clientes?

- A la gente le encantan las SST cuando...
 - Las máquinas SST están convenientemente ubicadas y son accesibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana, ya menudo tan cerca como la computadora más cercana!
 - Obtener información detallada y completar transacciones se puede hacer más rápido que a través del contacto cara a cara o por teléfono.
 - Personas asombradas de lo que la tecnología puede hacer por ellos cuando funciona bien
- La gente odia los SST cuando ...
 - Los SST fallan: el sistema está inactivo, los números PIN no se aceptan, etc.
 - Tecnologías mal diseñadas que dificultan la comprensión y el uso de los procesos de servicio
 - se equivocan: olvidan contraseñas; no proporcionar la información solicitada; simplemente presionando botones equivocados

Tecnologías de Autoservicios

Qué aspectos de los SST agradan o molestan a los clientes?

- Debilidades clave de los SSTs:
Muy pocos incorporan sistemas de recuperación del servicio
 - Los clientes siguen obligados a hacer llamadas telefónicas o visitas personales



Tecnologías de Autoservicios

Poniendo a prueba los SST haciendo algunas preguntas simples

- ¿El SST funciona de manera confiable?
 - ✓ Las empresas deben asegurarse de que los SST sean fiables y fáciles de usar
- ¿Es el SST mejor que las alternativas interpersonales?
 - ✓ Los clientes se apegarán a los métodos convencionales si SST no genera beneficios para ellos
- Si falla, ¿qué sistemas existen para recuperarse?
 - ✓ Proporcione siempre sistemas, estructuras y tecnologías que permitan la pronta recuperación del servicio cuando las cosas van mal.

Tecnologías de Autoservicios

Renuencia (falta de voluntad) del cliente para cambiar

El nivel de participación del cliente en un servicio puede ser difícil, para aumentar su participación se debe realizar un programa de comunicaciones de marketing que se utilizarán para:

- Preparar al cliente para el cambio
- Explicar los fundamentos (justificaciones) y los beneficios.
- Prepara a los clientes deben hacer de manera diferente en el futuro
- Programa de incentivos

Resumen

- El Blueprinting del servicio se puede utilizar para diseñar un servicio y crear una experiencia satisfactoria para los clientes. Los componentes clave incluyen:
 - Definición de estándares para cada actividad de primer plano
 - Evidencia física y de otro tipo para actividades de primer plano
 - Principales acciones de los clientes
 - Línea de interacción
 - Acciones de primer plano por parte del personal de contacto con el cliente
 - línea de visibilidad
 - Acciones entre bastidores por parte del personal de contacto con el cliente
 - Procesos de apoyo que involucran a otro personal de servicio
 - Procesos de apoyo que involucran tecnología de la información

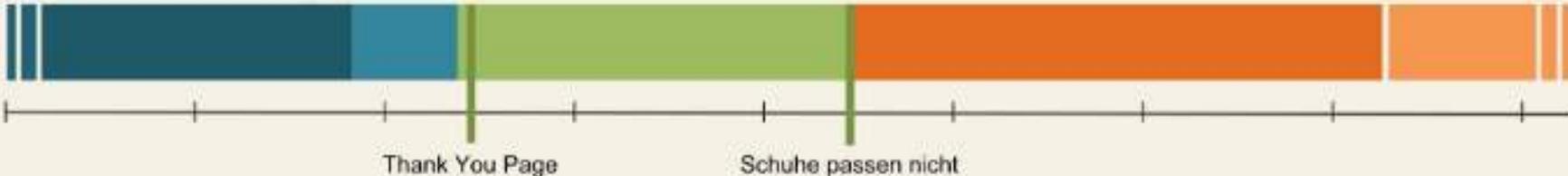
Resumen

- Diseñar un servicio puede verse como una actuación de tres actos
 - Prologo y escenas introductorias
 - Entrega del producto/servicio principal
 - Conclusión del drama
- La prueba de fallas se puede diseñar en los procesos de servicio para mejorar la confiabilidad
- El rediseño del proceso de servicio se puede clasificar en cinco tipos
 - Examinar el plan de servicio con las partes interesadas clave
 - Eliminación de pasos que no agregan valor
 - Cambiando al autoservicio

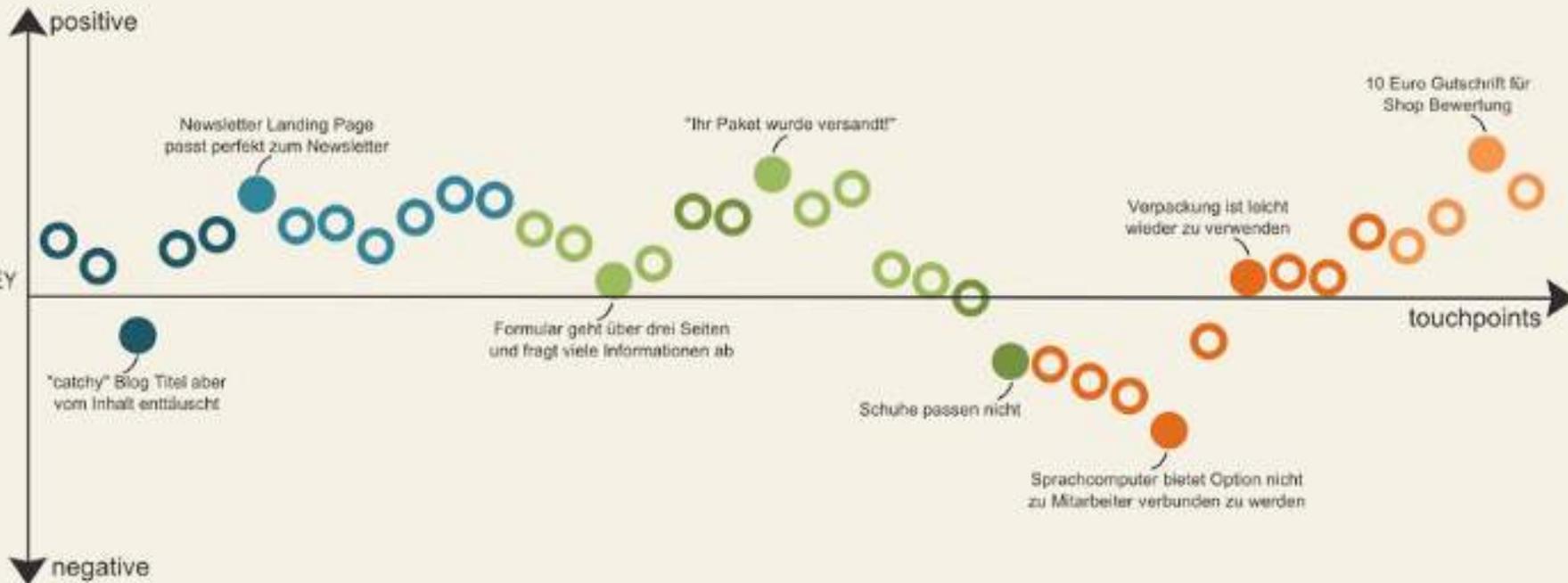
Resumen

- Cuando el cliente es un coproductor, los temas a considerar son
 - Niveles de participación del cliente
 - Clientes como co-creadores de servicios
- Al decidir utilizar tecnologías de autoservicio (SST), las empresas deben considerar
 - Factores psicológicos relacionados con el uso de SST
 - Aspectos de los SST que agradan o molestan a los clientes

CUSTOMER JOURNEY DURATION



CUSTOMER JOURNEY EXPERIENCE



CUSTOMER JOURNEY TRACKING DATA

Analytics
e-Shop Tracking
Fulfillment Order Tracking
CRM System



GRACIAS