



**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



**TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO**

Instituto Tecnológico de Hermosillo

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“PROPUESTA METODOLÓGICA PARA MEDIR EL  
DESEMPEÑO DE PROYECTOS NO PREDETERMINADOS EN  
LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD”**

**T E S I S**

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

**ALEXIA LÓPEZ VILLARREAL**

Director:

Dr. Gerardo Meza Partida

Hermosillo, Sonora, México

30 de junio 2020



## **Agradecimientos**

Mi agradecimiento a todas las personas que me ayudaron a realizar este proyecto. Agradezco a mi mamá y amigos que me brindaron su apoyo y aliento desde el primer día que inició este proyecto, así como en las largas noches de estudio y desvelo, apoyándome en todo momento. Gracias por ayudarme a concluir mis metas y motivarme a seguir mis sueños sin importar cuan desafiantes puedan llegar a ser; gracias por incentivar el deseo de aprender, investigar y aportar a la sociedad continuamente.

Quiero agradecer también, a la inspiración del maestro e Ing. Guillermo Plata Martínez, por motivarnos y enseñarnos con su ejemplo que la Ingeniería Industrial realmente sí puede ser aplicada en cualquier ámbito empresarial. Así como al equipo Crosby DCN®, por permitirme desarrollar este proyecto en su empresa y apoyarme en las fases requeridas.

Finalmente, gracias al equipo de admirables maestros de la carrera de Industrial por enseñarnos las herramientas para iniciar la maestría en el TecNM de Hermosillo. Especialmente le doy las gracias al Doctor Gerardo Meza Partida, Doctor Oscar Arellano Tanori y M.C. Gilberto Orrantia Daniel por creer, apoyar y formar parte del desarrollo de este proyecto en particular. Gracias por motivarnos a investigar siempre a fondo y ayudarnos con todas nuestras inquietudes y creatividad, brindándonos todas las herramientas y enseñándonos a aplicar las metodologías necesarias para desarrollar cada pieza de nuestro proyecto para argumentar cualquier iniciativa y dar una fuerte estructura en el proyecto que aporte conocimiento y desarrollo de nuevas aplicaciones en investigaciones futuras. Agradezco a todo el Departamento de Posgrado y a su equipo de investigadores, doctores, maestros, coordinadores y administración que nos permitieron iniciar y escalar motivados hacia esta meta: concluir la tesis, pues sin su apoyo no hubiese sido posible. Así también, agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por generar las oportunidades y espacios para promover el desarrollo de la investigación continuamente.

## **RESUMEN**

La presente investigación trata el tema de la administración y control de la calidad en el servicio aplicado a la forma de trabajo que manejan las agencias de publicidad al brindar sus servicios a sus clientes. Se analizan las consecuencias de la situación actual que enfrentan las agencias de publicidad con respecto a la falta de un control de la calidad en la entrega de sus proyectos a sus clientes y la necesidad aún no cubierta de contar con un método que les permita medir el desempeño de sus proyectos no predeterminados; tales como, bajo nivel de fidelización de sus clientes, bajo nivel de atracción de clientes y baja continuidad en el flujo de sus ingresos (poca estabilidad financiera). Este proyecto persigue el fin de lograr el mejoramiento de la calidad en el servicio que brindan las agencias de publicidad a sus clientes, permitiéndoles un crecimiento a través del tiempo, al proporcionarles un método para controlar la calidad en el desempeño de sus proyectos. Para desarrollar este trabajo, se tomará como caso de estudio a la agencia de publicidad Crosby DCN® (Crosby Desarrollo Creativo de Negocios®), la cual cuenta ya con una metodología propia que ha venido perfeccionando desde el año 2008, como su propuesta de valor principal de negocio. Al no contar esta empresa con los suficientes parámetros de medición y/o indicadores que le permitan monitorear el desempeño de sus labores, su calidad en el servicio y la satisfacción de sus clientes; se lleva a cabo mediante este proyecto, el desarrollo de procesos, planes de trabajo y métodos de medición que le brinden a Crosby DCN® (a través de su metodología) las herramientas adecuadas para controlar la calidad en el servicio y satisfacción a sus clientes. Utilizando para este fin, herramientas de mejora continua de procesos como el Ciclo de Deming, Diagramas de Flujo, Análisis de Modo y Efecto de Falla, entre otros. Dicho proyecto se presenta a continuación.

### **Palabras clave:**

Servicio al cliente, percepción del cliente, fidelidad del cliente, lealtad del cliente, valor percibido, desempeño, proceso, calidad en el servicio, control de la calidad, factor humano, medición de la calidad, escala de Likert, agencia de publicidad.

## **ABSTRACT**

This research deals with the administration and quality control in the service area, applied to the way advertising agencies handle their everyday tasks to offer their services to their clients. The consequences of the current situation that the advertising agencies face are analyzed due to the lack of quality control in the projects that are being delivered to their clients and the agencies' needs to create a method that allows them to measure the performance of their non-standardized projects; such as, low level of customer loyalty, low level of customer attraction and low income-flow (financial instability). This project aims to achieve the improvement of quality in the service provided by the advertising agencies to their clients, allowing them to grow over time, by providing them a suggested method to control the quality of their projects' performance. To develop this project, the advertising agency "Crosby DCN®" (Crosby Desarrollo Creativo de Negocios®) will be taken as a study case: this specific agency already has been improving its own methodology since the company's beginnings, using it as their main value proposition to their clients. Since this company does not count with enough measurement parameters and/or indicators that allow it to monitor the performance of their everyday activities, quality of their services and their customers' satisfaction; this project attempts to develop the processes, work plans and measurement methodologies that provide Crosby DCN® (through its own methodology) the adequate tools to control the quality in their services and their customers' satisfaction. For this purpose, this project will use different tools for continuous improvement of processes such as the Deming Cycle, Flow Diagrams, Failure Mode Effect Analysis, among others. This project is presented below.

### **Keywords:**

Customer service, customer perception, customer loyalty, perceived value, performance, process, quality service, quality control, human factor, quality measurement, Likert scale, advertising agency.

# ÍNDICE

Agradecimientos.....	II
RESUMEN .....	III
ABSTRACT .....	IV
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Antecedentes .....	2
1.2 Planteamiento del Problema .....	3
1.2.1 Pregunta de Investigación .....	4
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
1.4 Hipótesis .....	5
1.5 Delimitaciones y Limitaciones .....	5
1.6 Impacto .....	5
1.7 Justificación .....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Situación Actual de las Agencias de Publicidad en Latinoamérica .....	9
2.1.1 La Falta de Parámetros de Medición de la Calidad en las Agencias .....	9

2.1.2 Consecuencias de No Poseer Controles de Calidad en el Servicio en una Agencia de Publicidad .....	10
2.1.3 Pronóstico del Mercado para las Agencias de Publicidad en Latinoamérica .....	11
2.2 Calidad del Servicio .....	12
2.2.1 Estándares de la Calidad.....	12
2.2.2 Modelos y Métodos de la Calidad en el Servicio .....	13
2.2.3 Calidad Multidimensional del Servicio .....	13
2.2.4 Proyecto No Predeterminado.....	14
2.3 Percepción del Cliente .....	15
2.3.1 El Valor Percibido por el Cliente .....	15
2.3.2 Lealtad o Fidelización del Cliente .....	16
2.4 Factor Humano .....	16
2.4.1 Error Humano .....	16
2.5 Indicadores de Desempeño .....	17
2.5.1 Indicadores de Desempeño en el Control de la Calidad del Servicio .....	17
2.5.2 Escala de Likert .....	18
2.6 Herramientas .....	18
2.6.1 Ciclo de Deming .....	18
2.6.2 Mapa de Procesos en Servicios .....	19

2.6.3	Análisis de Modo y Efecto de Falla.....	20
2.6.4	Voz del Proceso y Voz del Cliente.....	21
2.6.5	Indicadores de Desempeño.....	22
2.6.6	Escala de Likert.....	23
2.6.7	Herramientas de Análisis Estadístico.....	24
2.6.8	Análisis de la Capacidad del Proceso.....	25
2.6.9	Herramientas de Mejora Continua: Resolución Creativa de Problemas.....	25
2.7	Estado del Arte.....	26
3.	METODOLOGÍA.....	31
3.1	Caracterización del Trabajo.....	31
3.2	Desarrollo del Estudio.....	33
3.3	Análisis de los Datos.....	35
3.4	Materiales.....	36
3.5	Diagrama de Actividades a Realizar en el Capítulo 4.....	37
4.	RESULTADOS.....	38
4.1	Procesamiento de Datos.....	38
4.2	Análisis de Datos.....	40
4.3	Definir el Mapa de Procesos de cada Departamento.....	42
4.4	Desarrollar un Análisis de Modo y Efecto de Falla de los Procesos.....	42

4.5 Definir los Criterios y Actividades de Mayor Valor para el Proceso Interno: VOP .....	43
4.6 Definir los Criterios y Expectativas de Mayor Valor para el Cliente: VOC.....	44
4.7 Análisis de Correlación para Identificar Relaciones entre Factores Clave .....	49
4.8 Definir la Capacidad del Proceso .....	49
4.9 Planear, Hacer, Verificar y Actuar .....	53
4.10 Seguimiento y Medición del Método Completo .....	54
4.11 Reporte de Resultados para el Cliente .....	54
4.12 Discusión de los Resultados .....	55
5. CONCLUSIONES.....	58
6. BIBLIOGRAFÍA .....	61
ANEXOS .....	66
Anexo 1. Preguntas para la Encuesta.....	66
Anexo 2. Respuestas de la Encuesta .....	68
Anexo 3. Mapa de Procesos.....	69
Anexo 4. Análisis de Modo y Efecto de Falla de los Procesos .....	70
Anexo 5. Respuestas para la Encuesta con Escala Likert .....	71
Anexo 6. Escala de Prioridad para cada Indicador de la Encuesta .....	73
Anexo 7. Escala de Relevancia para cada Opción de Respuesta .....	75

Anexo 8. Calificación de la Voz del Cliente VOC .....	77
Anexo 9. Etiquetas de Prioridad para cada Valor de VOC <sub>Y</sub> VOP .....	79
Anexo 10. Voz del Cliente Final “VOC <sub>F</sub> ” .....	80
Anexo 11. AMEF Actualizado con Controles para VOP y VOC .....	81
Anexo 12. Resultados del Análisis de Correlación.....	83
Anexo 13. Tabla Comparativa del Análisis de Correlación .....	84
Anexo 14. Etapa “Planear” del PHVA .....	85
Anexo 15. Etapa “Hacer” del PHVA .....	87
Anexo 16. Etapa “Verificar” del PHVA .....	88
Anexo 17. Etapa “Actuar” del PHVA .....	90
Anexo 18. Seguimiento del PHVA .....	92
Anexo 19. Reporte de Resultados para el Cliente .....	94

## Lista de Tablas

Tabla 4.1. Duración de Cada Proyecto por Cliente y Su Promedio. ....	39
Tabla 4.2. Cantidad de Semanas por Proyecto Trimestral. ....	41
Tabla 4.3. Criterios y Actividades de Mayor Valor para el Proceso Interno: VOP. ....	43
Tabla 4.4. Indicadores de la VOP. ....	44
Tabla 4.5. Clientes a Encuestar. ....	45
Tabla 4.6. Enfoque de las Preguntas. ....	45
Tabla 4.7. Preguntas con su Indicador Correspondiente. ....	46
Tabla 4.8. Escala de Prioridad. ....	47
Tabla 4.9. Escala de Relevancia. ....	47
Tabla 4.10. Escala de Prioridad. ....	48
Tabla 4.11. Duración de Proyectos por Cada Cliente. ....	50
Tabla 4.12. Interpretación de Informe de Capacidad del Proceso. ....	52
Tabla 4.13. Conclusión de la Capacidad del Proceso. ....	52
Tabla 4.14. Indicadores VOC <sub>F</sub> . ....	55

## Lista de Figuras

Figura 2.1. Ciclo de Deming. Fuente: Evans y Lindsay (2015).....	19
Figura 2.2. Ejemplo de Mapa de procesos o Diagrama de Flujo. Fuente: Evans y Lindsay (2015).....	20
Figura 2.3. Ejemplo de Análisis de Modo y Efecto de Falla. Fuente: <a href="http://campus.icda.uccor.edu.ar">http://campus.icda.uccor.edu.ar</a> . ....	21
Figura 2.4. Alineación de Indicadores de Desempeño con Proceso. Fuente: Evans y Lindsay (2015).....	23
Figura 3.1. Organigrama de Crosby DCN®.....	32
Figura 3.2. Diagrama de Actividades a Realizar en el Capítulo 4.....	37
Figura 4.1. Gráfica de Prueba de Normalidad. ....	41
Figura 4.2. Informe de Capacidad del Proceso. ....	51

# 1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata el tema de la administración y control de la calidad en el servicio aplicado a la forma de trabajo que manejan las agencias de publicidad al brindar servicios a sus clientes. Se toma como punto de partida esta temática como base de conocimiento para analizar la situación actual que enfrentan las agencias de publicidad, a raíz de la falta de un control de la calidad en la entrega de sus proyectos a sus clientes; tales como entregas fuera de especificaciones de tiempo/forma, insatisfacción del cliente, baja fidelización de sus clientes, baja rentabilidad, entre otras consecuencias.

Existe una necesidad actual que está aún sin ser atendida dentro de las agencias de publicidad (en lo que respecta a la administración y control de la calidad en el servicio). Por ello, a través de este proyecto se busca proponer e implementar un método para medir el desempeño de proyectos no predeterminados (ver capítulo 2.2.4) que permita a las agencias de publicidad el mejoramiento de la calidad en su servicio al cliente.

Para desarrollar este proyecto, se toma como caso de estudio a la agencia de publicidad Crosby DCN®, la cual cuenta ya con una metodología propia que ha venido desarrollando y perfeccionando desde el año 2008 como su propuesta de valor principal de negocio. Pero esta empresa, aún no cuenta con los suficientes parámetros de medición y/o indicadores que le permitan monitorear el desempeño de sus labores, su calidad en el servicio y la satisfacción del cliente.

Dicho lo anterior es que se considera clave llevar a cabo el desarrollo de procesos, planes de trabajo y métodos de medición que le brinden a Crosby DCN® (a través de su metodología) las herramientas adecuadas para controlar la calidad en el servicio y satisfacción a sus clientes, necesarios para incrementar la fidelización y recomendación de estos mismos para seguir creciendo a través del tiempo.

Es decir que, ante la problemática actual de la agencia Crosby DCN® y de las agencias en general que se dedican al sector servicio (cuyo giro es la venta de “Proyectos no predeterminados” y no la venta de un “producto/artículo” en sí), se propone una solución que les permita la medición de la calidad de sus proyectos a través de parámetros e indicadores para el control de la calidad del servicio que brindan a sus clientes, con la finalidad de proporcionarles los medios para incrementar la fidelización de estos mismos; o bien, atraer a más clientes que les otorguen un flujo continuo de ingresos estables y crecimiento a través del tiempo.

## **1.1 Antecedentes**

En el año 2008, nace la agencia Crosby DCN® en Hermosillo, Sonora. La cual tiene sus inicios brindando asesoría y servicio de consultoría para la resolución de problemas, a diferentes empresarios. Con el paso del tiempo esta empresa comienza a formar un sistema de trabajo estructurado que le permite desarrollar una metodología de trabajo que poco a poco se convierte en el punto medular del éxito de esta agencia. Como actividad paralela, Crosby DCN® inició el proceso de relaciones con empresas que gradualmente le permiten posicionarse dentro del mercado; formándose como una empresa constituida en el año 2013 como “agencia de publicidad y asesoría empresarial”.

Actualmente la agencia Crosby DCN®, a pesar de contar con una metodología propia la cual ha desarrollado y perfeccionado desde el año 2008 como su propuesta de valor principal de negocio, no cuenta con los suficientes parámetros de medición y/o indicadores que le permitan monitorear el desempeño de sus labores, su calidad en el servicio y la satisfacción del cliente. Por ello es que se considera clave llevar a cabo el desarrollo de procesos, planes de trabajo y métodos de medición que le brinden a Crosby DCN® (a través de su metodología) las herramientas adecuadas para controlar la calidad en el servicio y satisfacción a sus clientes, necesarios para incrementar la fidelización y recomendación de estos mismos para seguir creciendo a través del tiempo.

Es bien sabido que, para brindar satisfacción al cliente y conseguir la fidelidad de este mismo, es vital tomar como partida el control de la calidad en el servicio; “los resultados del estudio muestran dos importantes hallazgos: primero, la calidad en el servicio sí actúa como un importante indicador de la satisfacción del cliente. Segundo, la calidad en el servicio sí actúa como un importante predictor de la lealtad (o fidelidad) del cliente.” (Ismail y Mohd, 2016).

Así mismo, Ismail y Mohd (2016), describen y concluyen que la capacidad de las empresas dedicadas a brindar servicios para implementar apropiadamente la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, garantía/seguridad y empatía al ejecutar sus actividades o tareas del día a día en su trabajo, podría conseguir mejorar la satisfacción de sus clientes e incrementar la lealtad/fidelidad de los mismos, en las organizaciones.

Es decir que, ante la problemática actual de la agencia Crosby DCN® y de las agencias en general que se dedican al sector servicio (cuyo giro es la venta de “Proyectos no predeterminados” y no la venta de un “producto/artículo” en sí), se propone una solución que les permita la medición de la calidad de sus proyectos a través de parámetros e indicadores para el control de la calidad del servicio que brindan a sus clientes, con la finalidad de proporcionarles los medios para incrementar la fidelización de estos mismos; o bien, atraer a más clientes que les otorguen un flujo continuo de ingresos estables y crecimiento a través del tiempo.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

Se describen en esta sección, los puntos clave del motivo y objetivo del presente proyecto; es decir, la pregunta de investigación, objetivos, hipótesis, delimitaciones y limitaciones, impacto y justificación del por qué se lleva a cabo. Los cuales en conjunto conforman las bases principales del desarrollo de este proyecto.

### **1.2.1 Pregunta de Investigación**

El presente proyecto de investigación busca responder las siguientes preguntas de investigación: ¿Es posible implementar un método para medir el desempeño de proyectos no predeterminados que brindan las agencias de publicidad a sus clientes?, ¿Cuáles son las ventajas/desventajas de implementar este método de medición para el desempeño de proyectos no predeterminados que dichas agencias de publicidad brindan? Para responder a lo anterior se propone utilizar diferentes metodologías propuestas para el control y administración de la calidad en el servicio, que funjan como las bases para el mejoramiento de la satisfacción y fidelización del cliente (mejorar la calidad en el servicio de los proyectos no predeterminados brindados por las agencias de publicidad).

### **1.3 Objetivos**

Los objetivos que se toman como guía para el desarrollo del presente estudio son:

#### **1.3.1 Objetivo General**

Establecer un método para medir el desempeño de proyectos no predeterminados que permita el mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer los parámetros de medición de la calidad para el desempeño de los proyectos no predeterminados que se realizan en las agencias de publicidad.
- Establecer un método que mida el desempeño de dichos proyectos para el cumplimiento de la satisfacción del cliente y de su fidelización a la organización.
- Establecer los controles que permitan mantener la calidad de la ejecución de dichos proyectos no predeterminados.

## **1.4 Hipótesis**

El desempeño de los proyectos no predeterminados puede ser medible mediante un método basado en herramientas de la administración y control de la calidad.

## **1.5 Delimitaciones y Limitaciones**

La presente investigación se lleva a cabo en la ciudad de Hermosillo, Sonora, México; dentro de la agencia de publicidad Crosby DCN®, específicamente en el Departamento de “Desarrollo Creativo”. Se estudia y analiza el modo de trabajo de este departamento y se implementa un método para medir el desempeño de sus proyectos no predeterminados con la finalidad de controlar la calidad de los resultados de este departamento, para mejorar la satisfacción de sus clientes y propiciar la fidelización de estos mismos. El desarrollo del proyecto de tesis en este Departamento de “Desarrollo Creativo” sirve de base para la implementación del método en los demás departamentos correspondientes a esta agencia de publicidad, replicando el método y modo de ejecución.

Se toman como referencia, hechos ocurridos e investigaciones realizadas tanto en México como en otros países, como base de antecedentes para el presente proyecto y de manera local, se recolectan datos dentro de la agencia de publicidad Crosby DCN® para su estudio y obtención de resultados que brinden los recursos suficientes para el éxito de este proyecto. El tiempo de ejecución del presente trabajo, abarca desde el mes de agosto del año 2018, hasta el mes de julio del año 2020 para concluir cada uno de los puntos descritos en este proyecto de tesis designado.

## **1.6 Impacto**

Existe una necesidad actual que está aún sin ser atendida dentro de las agencias de publicidad en lo que respecta a la administración y control de la calidad de su servicio a clientes. Es decir, ante los recurrentes problemas que estas padecen en cuanto a bajo nivel de fidelización de sus clientes, bajo nivel de atracción de clientes

y baja continuidad en el flujo de sus ingresos (poca estabilidad financiera) se observa lo necesario que es proponer un método a estas agencias que les permita atender dichos problemas y medir el desempeño de sus proyectos no predeterminados que ofrecen a sus clientes para que puedan controlar la calidad de sus resultados, mejorar la satisfacción de sus clientes y propiciar la fidelización de estos mismos. Aunado a esta problemática que tienen las agencias en latinoamérica para satisfacer y retener a sus clientes y/o fidelizarlos a su organización, se tiene que, uno de los factores que generan esta problemática es el hecho de que dichas agencias no tienen adecuadamente delimitadas las responsabilidades o descripciones de cada puesto/perfil de sus elementos, ni los indicadores para medir el desempeño de estos mismos. Esto genera un impacto negativo en el servicio al cliente y demerita la calidad en su servicio: “El 58% de las agencias no tiene descripciones formales de los puestos ni indicadores clave de rendimiento para cada uno de ellos. Inevitablemente, esos factores generan problemas de retención de empleados y un impacto negativo en las ganancias de una agencia.” (Villalobos, 2018).

Así mismo la Compañía *Hubspot*® menciona lo siguiente: “Lo que se puede medir se puede gestionar y el hecho de que el 54% de las agencias no sepa cuál es la utilización de su personal es bastante preocupante. Este porcentaje de agencias no sabe si sus clientes son rentables o no, ni tampoco comprende cómo optimizar sus actividades para generar clientes más rentables y al mismo tiempo empleados más satisfechos.” (Villalobos, 2018).

Por lo anterior, se considera de vital relevancia atender y controlar el manejo de los proyectos que se gestionan dentro de las agencias; debido a que no existe de momento dentro de ellas los sistemas necesarios para controlar y mantener la calidad en el servicio a sus clientes.

En este proyecto se busca establecer un método que permita medir el desempeño de los proyectos no predeterminados que se ejecutan en las agencias de publicidad,

con la finalidad de lograr un mejor resultado en sus proyectos para mantener su calidad en el servicio, propiciando el crecimiento de este tipo de empresas.

“Los enfoques que usan para escuchar a los clientes y construir relaciones a largo plazo, desarrollar estrategias, medir el desempeño y analizar datos, recompensar y capacitar a los empleados, diseñar y entregar productos y servicios y actuar como líderes en sus organizaciones, son los verdaderos facilitadores de la calidad, la satisfacción del cliente y los resultados del negocio.” (Evans y Lindsay, 2015).

En conclusión, se menciona que “El mercado global y la competencia nacional e internacional han hecho que las organizaciones de todo el mundo se percaten de que su supervivencia depende de la alta calidad” (Evans y Lindsay, 2015). Es decir, todo tipo de empresa sea cual sea su giro, depende de la alta calidad para brindar resultados a sus clientes para poder crecer y competir en el mercado.

“La tecnología adecuada en combinación con el proceso correcto permitirá generar un impacto significativo en tu crecimiento y rentabilidad.” (Villalobos, 2018). Brindando de esta manera un crecimiento constante a las organizaciones, a través del tiempo (independientemente de su giro).

## **1.7 Justificación**

Tomando como referencia la investigación realizada por Villalobos (2018), se analizan en el presente proyecto las consecuencias de la situación actual que enfrentan las agencias de publicidad con respecto a la falta de un control de la calidad en la entrega de sus proyectos a sus clientes y la necesidad aún no cubierta de contar con un método que les permita medir el desempeño de sus proyectos no predeterminados; tales como, bajo nivel de fidelización de sus clientes, bajo nivel de atracción de clientes, baja continuidad en el flujo de sus ingresos y poca estabilidad financiera. Este proyecto persigue el fin de lograr el mejoramiento de la calidad en el servicio que brindan las agencias de publicidad a sus clientes, permitiéndoles un

crecimiento a través del tiempo, al proporcionarles un método para controlar la calidad en el desempeño de sus proyectos.

Se toma como caso de estudio a la agencia de publicidad Crosby DCN®, la cual cuenta ya con una metodología propia que ha venido desarrollando y perfeccionando desde el año 2008 como su propuesta de valor principal de negocio. Pero esta empresa, aún no cuenta con los suficientes parámetros de medición y/o indicadores que le permitan monitorear el desempeño de sus labores, su calidad en el servicio y la satisfacción del cliente. Por lo que se lleva a cabo mediante este proyecto, el desarrollo de procesos, planes de trabajo y métodos de medición que le brinden a Crosby DCN® (a través de su metodología) las herramientas adecuadas para controlar la calidad en el servicio y satisfacción a sus clientes.

Es decir que, ante la problemática actual de la agencia Crosby DCN® y de las agencias en general que se dedican al sector servicio (cuyo giro es la venta de “Proyectos no predeterminados” y no la venta de un “producto/artículo” en sí), se propone una solución que les permita la medición de la calidad de sus proyectos a través de parámetros e indicadores para el control de la calidad del servicio que brindan a sus clientes, con la finalidad de proporcionarles los medios para incrementar la fidelización de estos mismos; o bien, atraer a más clientes que les otorguen un flujo continuo de ingresos estables y crecimiento a través del tiempo.

## **2. MARCO TEÓRICO**

En la siguiente sección, se describe el contexto teórico de los grandes temas que están directamente relacionados al desarrollo de este proyecto, así como el estado del arte de estos. Temas tales como “calidad del servicio”, “percepción del cliente”, “factor humano”, “indicadores de desempeño y la “situación actual de las agencias de publicidad”, entre otros subtemas que giran en torno a los mencionados. Se presentan sus definiciones y conceptos a continuación, con el objetivo de brindar soporte teórico a esta investigación.

### **2.1 Situación Actual de las Agencias de Publicidad en Latinoamérica**

En latinoamérica, las agencias de publicidad se encuentran ante un desafío clave para su crecimiento, rentabilidad y permanencia en el mercado a través del tiempo. Tienen frente a ellas una problemática aún sin resolver en lo que respecta al servicio al cliente y cumplimiento de metas. A continuación, se detalla dicha situación.

#### **2.1.1 La Falta de Parámetros de Medición de la Calidad en las Agencias**

A partir de un estudio aplicado en el presente año a las agencias de publicidad en latinoamérica, se obtienen resultados que indican que la mayoría de las empresas dedicadas al sector servicio cuya forma de trabajo está enfocada en entregables al cliente en forma de “Proyectos” y no en la venta de un artículo físico en sí, actualmente no cuentan con los suficientes parámetros o indicadores que les permitan medir de forma adecuada la calidad del servicio que brindan a sus clientes.

Así también, en una reciente investigación de mercado realizado por *Hubspot Partners®* se menciona que “Podemos observar que la mayoría de agencias en latinoamérica indican que entregan a tiempo, algo que es muy marcado por la exigencia del cliente a la urgencia de iniciar un proyecto. Esto nos demuestra cómo

muchas veces se sacrifica la calidad del producto final por cumplir tiempos no realistas.” (Villalobos, 2018).

El sacrificar la calidad del producto (o en este caso proyecto) les ha repercutido a las agencias en tal grado que, aún no han logrado fidelizar a sus clientes actuales; o bien, les cuesta atraer a más clientes que les permitan un flujo continuo de ingresos estables: “Las respuestas muestran que las agencias se enfrentan a una gran variedad de problemas. Encontrar clientes nuevos fue la opción más seleccionada (el 66%). Los problemas de rentabilidad ocuparon el segundo lugar (el 50%), seguidos por los inconvenientes para alcanzar las metas (el 36%).” (Villalobos, 2018).

“La razón por la cual se puede dar esto es al no contar con el rastreo del tiempo del equipo en relación con su trabajo. Aquí es donde realmente se trabaja para cumplir entregas para conocer lo rentable que es el trabajo realizado por la agencia.” (Villalobos, 2018). Es decir, existe una necesidad aún no cubierta dentro de las agencias de contar con algún tipo de sistema, controles, parámetros o indicadores de medición que les permita ejecutar sus proyectos de forma eficiente y con la calidad requerida.

### **2.1.2 Consecuencias de No Poseer Controles de Calidad en el Servicio en una Agencia de Publicidad**

Actualmente, se presenta una fuerte ambigüedad de medición de la calidad de servicio en las agencias de publicidad en latinoamérica para con sus clientes. Es decir, sigue siendo un tema de estudio y búsqueda continua de respuestas, en cuando a aterrizar los parámetros adecuados que les permitan a dichos negocios seguir creciendo (o de momento, estabilizarse en el mercado).

Así mismo, se tiene por referencia que, estas empresas que no consiguen la fidelización de sus clientes por baja calidad en el servicio, fracasan por no contar con las dimensiones adecuadas de medición de la calidad en sus proyectos entregables: “Aún si las organizaciones miden las cosas correctas, pueden no entender cuáles

dimensiones son importantes. Como resultado, dedican demasiado esfuerzo a las dimensiones que obtienen las calificaciones más bajas y que tal vez no sean importantes para los clientes. El uso de técnicas como el análisis de importancia/desempeño puede ayudar a enfocar la atención hacia las dimensiones clave.” (Evans y Lindsay, 2015). Así es como se les puede otorgar a las agencias los medios para concentrar sus esfuerzos en las actividades de valor que sí les permitan brindar el servicio adecuado, con la calidad y eficiencia adecuada. Logrando de esta manera, la satisfacción y fidelización de sus clientes.

### **2.1.3 Pronóstico del Mercado para las Agencias de Publicidad en Latinoamérica**

Se presentan actualmente más adversidades que las agencias de publicidad (en latinoamérica) deberán enfrentar en la búsqueda por encontrar las formas de mantener una calidad estable en los servicios que brindan a sus clientes: “El mercado globalizado sugiere que, ante incremento de las modernizaciones, las empresas tienen que lidiar ahora con más oportunidades y desafíos. Esto pudo haber sido propiciado ante la demanda del mercado, la fuerte competencia, los recursos diversificados o los tumultuosos escenarios económicos.” (Meurer, et. al. 2007)

Lo anterior hace referencia a que “En las últimas décadas del Siglo XXI, muchas empresas comenzaron a invertir y promover la calidad en el servicio con el objetivo de alcanzar la diferenciación y construcción de ventajas competitivas” (Zeithaml, et. al. 2014). Estos esfuerzos mencionados, han brindado avances en el desempeño laboral de las agencias de publicidad en pro a la calidad y mejora continua de sus servicios, pero aún queda mucho por desarrollar para que este tipo de empresas se mantengan compitiendo dentro del mercado y logren fidelizar a sus clientes.

De acuerdo con Ismail y Mohd (2016), la calidad de los bienes y servicios que crean satisfacción en el cliente contribuyen a la rentabilidad. Siendo la calidad, el factor más significativo para decidir el éxito o el fracaso de cualquier organización a largo plazo.

## **2.2 Calidad del Servicio**

“El concepto de calidad del servicio se define como el ajuste del servicio entregado a los consumidores con sus expectativas. Y servicio es entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor” (Duque, 2005). Por lo tanto, calidad del servicio se entiende como “el juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto” (Duque, 2005).

### **2.2.1 Estándares de la Calidad**

Así como en la industria de fabricación de productos, el sector servicio también requiere de estándares que le permitan mantener un nivel adecuado de atención a sus clientes. Dichos estándares provienen de los mismos principios que el sector industrial sigue; es decir, “tener estándares para los bienes y servicios y cumplir con ellos conduce a la quinta definición de calidad: conformidad con las especificaciones. Las especificaciones son objetivos y tolerancias establecidos por los diseñadores de bienes y servicios. Los objetivos (formalmente llamados especificaciones nominales) son los valores ideales por los que se esfuerza la producción; las tolerancias son necesarias porque es imposible cumplir los objetivos todo el tiempo.” (Evans y Lindsay, 2015).

“La producción de servicios difiere de la manufactura en muchas formas y estas diferencias tienen implicaciones importantes para la administración de la calidad. Por ejemplo, las necesidades del cliente y los estándares de desempeño a menudo son difíciles de identificar y medir, sobre todo porque los clientes definen cuáles son y cada cliente es diferente.” (Evans y Lindsay, 2015). Y que, por la misma naturaleza de este sector, el servicio al cliente se le debe tener especial atención para mantener sus niveles de calidad dentro de lo aceptable, pues estos varían constantemente de un cliente a otro. Por lo que se puede considerar, que la necesidad de medir el desempeño y controlar la calidad en sus resultados, es clave para este sector.

### **2.2.2 Modelos y Métodos de la Calidad en el Servicio**

“La mayoría de las operaciones no manufactureras carecen de un sistema de medición natural que permita al analista definir fácilmente la calidad”. (Montgomery, 2014). En el área de servicio, existen muchas herramientas para medir y controlar la calidad que “pueden aplicarse fácilmente a una amplia variedad de operaciones no manufactureras. Los diagramas de flujo y los diagramas de operación del proceso son particularmente útiles para desarrollar la definición y comprensión de un proceso. En ocasiones, a la elaboración de diagramas de flujo se le llama mapeo del proceso. Los diagramas de flujo o mapas del proceso deben construirse con el detalle suficiente para identificar la actividad laboral con valor agregado, contra el trabajo sin valor agregado” (Montgomery, 2014) para poder aplicar la herramienta adecuadamente en operaciones no manufactureras, dedicadas al servicio; obteniendo los resultados esperados.

### **2.2.3 Calidad Multidimensional del Servicio**

Otra forma de interpretar la calidad del servicio, es de forma multidimensional. “El carácter multidimensional de la calidad del servicio siempre ha tenido aceptación tanto desde aproximaciones prácticas como teóricas. El punto de divergencia es la identificación de los determinantes de dicha calidad del servicio. Las clasificaciones de dimensiones que se otorgan al constructo son muy variables y heterogéneas. Las variables de percepción multidimensional se forman a partir de dos componentes principales: una dimensión técnica o de resultado y una dimensión funcional o relacionada con el proceso. Los servicios son básicamente procesos más o menos intangibles y experimentados de manera subjetiva, en los que las actividades de producción y consumo se realizan de forma simultánea. Se producen interacciones que incluyen una serie de “momentos de la verdad” entre el cliente y el proveedor del servicio” (Duque, 2005).

### **2.2.4 Proyecto No Predeterminado**

Un proyecto no predeterminado se refiere a la “producción por proyecto o bajo pedido”, que consiste en la fabricación de un producto o servicio específico y personalizado para cada cliente. Por lo tanto, requiere una alta dosis de planificación para adaptarse a las necesidades del comprador. “En muchas organizaciones, los procesos de creación de valor adoptan la forma de proyectos: estructuras de trabajo temporales que inician, elaboran productos o servicios y luego dejan de operar. Entregan productos o servicios únicos en su tipo adaptados a las necesidades específicas de un cliente individual. Entre los ejemplos es posible mencionar la ejecución de ensayos clínicos para compañías farmacéuticas, los estudios de investigación de mercado, la asesoría y la instalación de sistemas. Por tanto, los proyectos son el medio principal de creación de valor. La gestión de proyectos involucra todas las actividades asociadas con la planeación, la calendarización y el control de proyectos. Aunque cada proyecto es único, muchos tienen procesos subyacentes similares; por tanto, puede ser benéfico verlos desde una perspectiva de gestión del proceso.” (Evans y Lindsay, 2015). Es decir que, si bien los proyectos son personalizados para cada cliente, poseen ciertas características que los hacen candidatos a desarrollarse a través de procesos productivos dependiendo del tipo de proyecto y tipo de empresa; ya sea porque tengan la misma duración, mismo monto de inversión, mismos materiales involucrados, entre otros ejemplos.

El hecho de que puedan pasar por un mismo proceso gracias a las características similares que estos poseen, no quiere decir que todos los proyectos sean iguales (porque son personalizados para cada cliente en específico) por lo que no se les puede catalogar a estos proyectos como “productos estándar” o “productos predeterminados” pues no son fabricados en serie y siempre son diferentes. Por ello es que se definen como “proyectos no predeterminados” porque son productos o servicios con una duración corta de desarrollo, el cual una vez concluido no se retoma ni vuelve a ejecutarse igual nunca más y se lleva a cabo principalmente y mayormente a partir de datos cualitativos.

Los datos cualitativos son recabados a partir del enfoque cualitativo, este “enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (prioridades, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. Se hacen preguntas más abiertas, se recaban datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales se describen y analizan. Son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones” (Sampieri, et. al. 2014).

## **2.3 Percepción del Cliente**

El cliente además de buscar satisfacer una necesidad con un producto o servicio, también toma en consideración otros aspectos para decidir permanecer como consumidor de una marca o negocio por un largo plazo o de forma permanente. Estos aspectos se describen a continuación.

### **2.3.1 El Valor Percibido por el Cliente**

La percepción del cliente es el resultado del servicio brindado, “la percepción” es la manera en que el sector servicio puede confirmar si el servicio vendido llegó al cliente indicado en el momento indicado. Por esta razón es que el objetivo principal de la administración y control de la calidad es “la satisfacción del cliente, la cual ocurre cuando los productos o servicios cumplen o superan las expectativas del cliente, nuestra principal definición de calidad. Para superar las expectativas, una empresa debe ofrecer a sus clientes un valor en constante mejora. El valor, es la calidad relacionada con el precio. Los clientes ya no compran sólo con base en el precio; comparan el paquete completo de productos y servicios que ofrece una empresa (que en ocasiones se conoce como paquete de beneficios para el consumidor) con el precio y las ofertas de la competencia. El paquete de beneficios

para el consumidor influye en la percepción de la calidad. Si los competidores ofrecen mejores opciones por un precio similar, los consumidores seleccionan de modo racional el paquete con la máxima calidad percibida.” (Evans y Lindsay, 2015).

### **2.3.2 Lealtad o Fidelización del Cliente**

“Además del valor, la satisfacción y la lealtad se ven afectadas en gran medida por la calidad del servicio, la integridad y las relaciones que las empresas establecen con sus clientes. En un estudio se descubrió que es cinco veces más probable que los clientes cambien de empresa debido a problemas notorios de servicio que por preocupaciones de precios o problemas con la calidad de los productos.” (Evans y Lindsay, 2015). De aquí la importancia de medir y controlar el nivel de calidad que se brinda en el desempeño de los proyectos que se desarrollan en el sector servicio.

## **2.4 Factor Humano**

“La noción de factor humano está asociada a la idea de error, de falla, de falta cometida por los trabajadores. Pero esta concepción peyorativa del hombre se basa en una confianza a veces excesiva en la ciencia y la técnica y en un cierto desconocimiento de las ciencias humanas y del trabajo” (Dejours, 1998). Es decir que, si bien el factor humano representa un riesgo de falla por no ser un método automatizado de trabajo que reduzca el error, sí se vuelve una pieza clave en la propuesta de valor agregado en empresas dedicadas al servicio, específicamente agrega valor en el resultado final del trabajo brindado, pues el factor humano es el elemento creativo y productivo de las empresas que venden “servicio” y no “productos”.

### **2.4.1 Error Humano**

“Los errores humanos siempre se ven implicados en los resultados finales del proceso en que se está trabajando, es por eso que se requiere de una mejor comprensión de lo que significa el aspecto humano en la contribución de los fallos. El

error humano en sí está ligado a factores de toma de decisión, entendimiento y se puede presentar incluso en personas sumamente cuidadosas en lo que hacen, sin embargo, como todo proceso que genera fallas siempre es indispensable la búsqueda de su mejora” (Salas-Arias, et. al. 2018). Atacando las áreas de oportunidad de mejora en el desempeño humano de los proyectos que se desarrollan en las agencias de publicidad, e implementando el rediseño de los factores organizacionales en sus procesos, es como se pueden reducir las fallas causadas por errores humanos y ayudar a controlar de una mejor manera, la calidad del servicio en los entregables y resultados finales de dichas agencias.

## **2.5 Indicadores de Desempeño**

En las empresas dedicadas al sector servicio es más complejo medir desempeño y resultados a partir de aspectos cualitativos como: confianza, liderazgo, percepción del cliente, compromiso, entre otros. Pero a pesar de ser más complejo, no es imposible medirlo. A continuación, se detallan los puntos a considerar para definir indicadores en los negocios dedicados al sector servicio.

### **2.5.1 Indicadores de Desempeño en el Control de la Calidad del Servicio**

Una gran parte de los indicadores de satisfacción del cliente se enfocan en evaluar las características del servicio. Y es que, a pesar de la dificultad para definir características que sean medibles en la calidad del servicio, existen ejemplos aplicables en diferentes contextos. “Una característica de calidad como “disponibilidad” es ambigua y no es tan fácil de medir como la exactitud del llenado de pedidos. Por lo regular, estas características de calidad se traducen en argumentos específicos que describen con claridad el concepto. Por ejemplo, cualquiera de las afirmaciones siguientes se podría usar para describir “disponibilidad”: a) El doctor estuvo disponible para programarme una cita a una hora adecuada, b) Conseguí una cita con el doctor a la hora que yo quería y c) Mi cita fue a una hora conveniente” (Evans y Lindsay, 2015).

### **2.5.2 Escala de Likert**

Las escalas de Likert son de las principales herramientas para desarrollar y medir indicadores de la calidad del servicio. “Las escalas tipo Likert constituyen uno de los instrumentos más utilizados en estudios de mercado. Son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional” (Matas, 2018). Permitiendo tomar parámetros de medición de cómo es percibida la calidad por parte de los clientes, en qué nivel y de qué forma. Lo que brinda una gran cantidad de información a las empresas dedicadas al servicio para la toma de decisiones en la mejora continua de sus procesos internos.

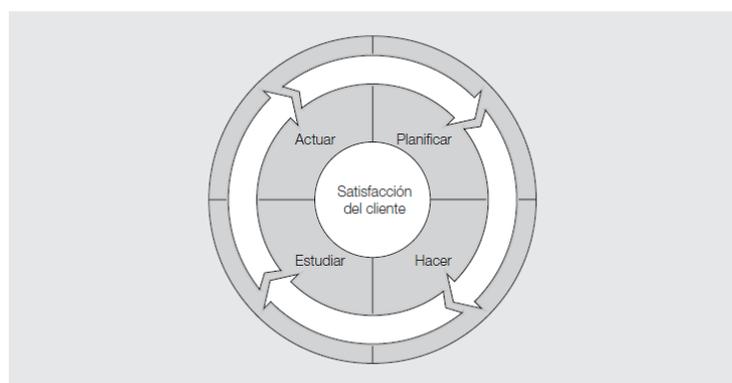
## **2.6 Herramientas**

Se presentan a continuación las herramientas utilizadas para establecer el método del presente proyecto. Entre estas herramientas se encuentran algunas de análisis estadístico, análisis de riesgos, de mejora continua como el Ciclo de Deming y Resolución Creativa de Problemas, así como indicadores de desempeño, mapas de proceso, entre otras.

### **2.6.1 Ciclo de Deming**

“El ciclo de Deming es una adaptación sencilla del método científico para la mejora de los procesos (ver figura 2.1). Llamado ciclo PDCA: Plan (planificar, diseñar el producto), Do (hacer, asegurar que la producción fabrica el producto como se diseñó), Check (verificar y confirmar si el cliente está satisfecho), Act (actuar, usar la retroalimentación para incorporar mejoras en la siguiente fase de planificación). Desde esta perspectiva, muchas organizaciones usan el ciclo de Deming como la base para sus actividades de mejora del desempeño.” (Evans y Lindsay, 2015). Esta metodología se utiliza como base para definir la guía del desarrollo de un método para medir los proyectos no estructurados en las agencias de publicidad, en forma estructurada y siguiendo un orden que permita validar las propuestas de medición

que se generen, conduciendo a la mejora. Permitiendo que la labor sea más sencilla, precisa y eficiente; reduciendo costos de implementación y reduciendo márgenes de error en los resultados finales. Todo esto, con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente y mejorar la calidad en el servicio.



*Figura 2.1.* Ciclo de Deming. Fuente: Evans y Lindsay (2015).

### **2.6.2 Mapa de Procesos en Servicios**

“Diseñar un proceso consiste en definir la secuencia de pasos que es preciso llevar a cabo, junto con la documentación formal de los procedimientos y requerimientos. Como herramientas de diseño, los diagramas de flujo permiten analizar los procesos antes de su implementación a fin de mejorar la calidad y el desempeño operativo.” (Evans y Lindsay, 2015). Utilizando los mapas de proceso o diagramas de flujo (ver figura 2.2) se definen las actividades y su secuencia correspondiente, de cada departamento dentro de la agencia de publicidad de Crosby DCN®. Así también, se fija un estándar en los procedimientos, instrucciones (de quién recibe qué documento, cómo y por qué medio se recibe) y operaciones de cada mapa de procesos. De esta manera se establecen los pasos a seguir, lo que va a permitir cumplir con las necesidades de los clientes, en el tiempo y forma requeridos; controlando de esta forma la calidad en el servicio.

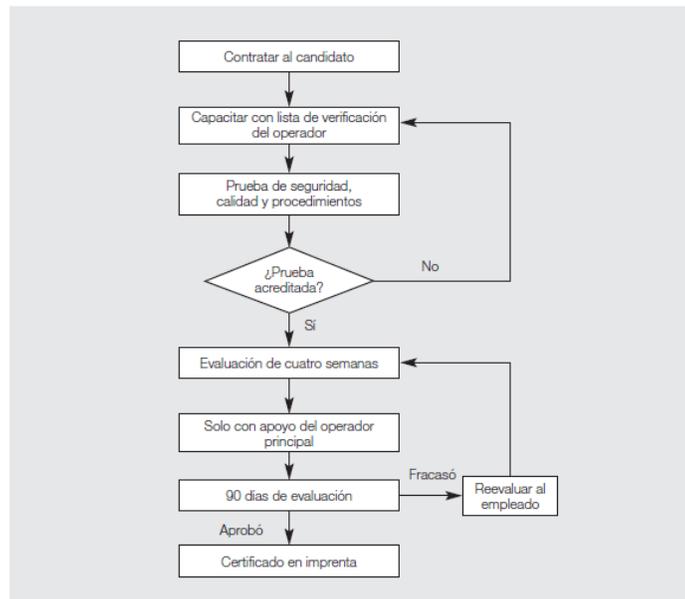


Figura 2.2. Ejemplo de Mapa de procesos o Diagrama de Flujo. Fuente: Evans y Lindsay (2015).

### 2.6.3 Análisis de Modo y Efecto de Falla

“El Análisis de Modo y Efecto de Falla (AMEF) es una herramienta de mejora de procesos, proactiva, sistemática y de trabajo en equipo que permite rediseñar un proceso para evitar fallas o errores antes de que estos ocurran (ver figura 2.3). El AMEF tiene como objetivo lograr un desempeño óptimo eliminando riesgos con un enfoque proactivo para reducir las fallas y evitar los errores del personal.” (AMEF, 2017).

Una vez definida la metodología de trabajo a partir del ciclo de Deming, establecidos los procesos a seguir a través de los diagramas de flujo de las actividades correspondientes a cada departamento responsable de la agencia Crosby DCN®; se procede entonces a realizar el análisis de modo y efecto de falla de cada actividad de los diagramas de flujo. Describiendo y presentando cada posible riesgo que pudiese presentarse en cada actividad, si esta llega a desempeñarse de forma no indicada, o si se llegase a omitir alguna actividad del

proceso que afecte la calidad en el resultado. Siguiendo la metodología, a través de los siguientes pasos:

1. Identificar los modos de falla de cada actividad del proceso.
2. Identificar los efectos inmediatos.
3. Identificar las causas de cada modo de falla.
4. Identificar los controles para detectar cada causa.
5. Obtener el NPR y priorizarlo para establecer acciones.
6. Desarrollar e implementar dichas acciones.
7. Reevaluar los NPR, una vez implementadas las acciones.

PROCESS NAME/ NUMBER	PROCESS FUNCTION	POTENTIAL FAILURE MODE	POTENTIAL EFFECT(S) OF FAILURE	S E V	C L A S S	POTENTIAL CAUSE(S)/ MECHANISM(S) OF FAILURE	O C C	CURRENT CONTROLS		D E T	R P N
								PREVENTION	DETECTION		
10	Correct Part - bearing	Incorrect part installed	Misbuild	7		Manual: incorrectly selected	7	No prevention	No detection	10	490

Figura 2.3. Ejemplo de Análisis de Modo y Efecto de Falla. Fuente: <http://campus.icda.uccor.edu.ar>.

### 2.6.4 Voz del Proceso y Voz del Cliente

De acuerdo con Evans y Lindsay (2015), la voz del cliente (VOC por sus siglas en inglés) es una metodología estructurada para escuchar a los clientes. La base de la VOC es pedir a los clientes que expresen sus necesidades y expectativas a través de sus experiencias. Por otro lado, “la voz del proceso (VOP por sus siglas en inglés)

equivale a la capacidad del proceso, es decir, es lo que el proceso proporciona. La voz del cliente debiera conformar las especificaciones de los procesos, es lo que el cliente desea. Cuando la voz del cliente no es compatible con la voz del proceso es cuando se presentan las oportunidades de mejora” (Maldonado, 1997).

### **2.6.5 Indicadores de Desempeño**

Para lograr que un sistema de medición de desempeño de proyectos no predeterminados sea el adecuado, se definen los criterios que permitan seleccionar indicadores para medir dicho desempeño, de forma específica. Estos indicadores deben apoyar la misión de la empresa, deben ser importantes para los clientes de la agencia, deben proyectar los resultados y deben ser fáciles de entender para el equipo. Así también, están alineados con la visión y estrategia de la empresa (objetivos). Es decir, cada departamento debe cumplir con un objetivo específico a su área, medido a través de los indicadores correspondientes (ver figura 2.4). Y estos objetivos específicos de cada departamento deben dar cumplimiento al objetivo general de la empresa (estrategias y visión de la organización). Como recompensa al cumplimiento de los indicadores, se brindan premios de desempeño y retroalimentación para la mejora continua a su departamento determinado. Brown (2006) sugiere algunos lineamientos prácticos para diseñar indicadores para un sistema de medición del desempeño:

- Menos es mejor. Concentrarse en medir pocas variables clave que son vitales.
- Deben estar relacionados con los factores necesarios para el éxito del negocio.
- Los indicadores deben incluir una combinación del pasado, el presente y el futuro.
- Los indicadores deben basarse en las necesidades de clientes, accionistas y otros grupos de referencia clave.

- Deben empezar en el nivel superior y fluir hacia abajo (niveles de empleados).
- Se deben cambiar y ajustar conforme cambian el medio ambiente y la estrategia.

\* Se eliminó la información del propietario

Matriz de prioridades del negocio						Alineación con los procesos de apoyo								
Enfoque a largo plazo	Requisitos de los pocos objetivos críticos de MLCC (Forma 1)	Recursos (\$)	Indicadores clave del desempeño	Metas específicas (blanco)		Proceso central número								
				*	*	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	
1.0 Satisfacción del cliente	1.1 Aumentar la satisfacción del usuario final	*	% Bueno a excelente/excelente	*	*	●	●	●	●	○	●			
	1.2 Aumentar la satisfacción campo/FC		% Bueno a excelente/excelente	*	*	○	○		●		●			
	1.3 Aumentar la satisfacción de los clientes internos		% Bueno a excelente/excelente	*	*	○	○	●	●	●	●	●		
2.0 Satisfacción de los socios	2.1 Aumentar la satisfacción de los socios	*	% Satisfacción de los socios en general	*	*	●	●	●	●	●	●	●		
	2.2 Reducir la rotación entre los socios		% Rotación	*	*	○	○			●	●	○		
	2.3 Desarrollar el modelo de habilidades/capacidades administrativas		Determinar los requisitos de liderazgo	*	*	●	●		○		●	●		
	2.4 Manejar las normas para la medición de la productividad de los socios		% de socios revisado	*	*	○	○				●	●		
	2.5 Garantizar niveles de personal apropiados		% del presupuesto vs. real	*	*	○	○	●			●			
3.0 Crecimiento del negocio	3.1 Aumentar el volumen de origen	*	Unidades generales/volumen en \$ (miles de millones)	*	*	●	●	●			●			
	3.2 Aumentar la eficacia de FC		% de razón de aprobación	*	*	●	●	●						
	3.3 Institucionalizar la administración de las responsabilidades		Número de impresiones para el cliente, Número de impresiones para FC	*	*	●	●	●						
4.0 Valor para los accionistas	4.1 Reducir el gasto de operación	*	% de razón ingresos/gastos	*	*	●	●	●	○		●			
	4.2 Aumentar la productividad de los procesos		Tiempo del ciclo de aprobación de solicitudes	*	*	●	●		○	○	●	●		
	4.3 Desarrollar el programa de MLCC para su cumplimiento en toda la empresa		% de procedimientos de quejas aprobados	*	*					●	●	●		

Legenda: ● = Alto impacto   ○ = Impacto medio   En blanco = poco o ningún impacto

Figura 2.4. Alineación de Indicadores de Desempeño con Proceso. Fuente: Evans y Lindsay (2015).

### 2.6.6 Escala de Likert

Esta herramienta se utiliza en Crosby DCN® para tomar parámetros de medición a de cómo es percibida la calidad por parte de sus clientes, en qué nivel y de qué forma, a partir de una encuesta estructurada con preguntas clave y dirigidas hacia los objetivos centrales de crecimiento de Crosby DCN®. Esta herramienta se utiliza con el objetivo de brindar una gran cantidad de información para la toma de decisiones de mejora continua para la agencia y los servicios que esta brinda a sus clientes.

Dicha actividad está llevada de la mano con el uso de indicadores de medición de desempeño interno e indicadores de nivel de satisfacción de los clientes de Crosby DCN®. “Al analizar las tendencias en los indicadores de satisfacción del cliente y relacionar esta información con sus procesos internos, un negocio puede determinar su progreso y las áreas que debe mejorar. Como paso siguiente, la empresa asigna a un empleado o grupo de empleados la responsabilidad de desarrollar planes de mejora con base en los resultados de satisfacción del cliente”. (Evans y Lindsay, 2015).

### **2.6.7 Herramientas de Análisis Estadístico**

Para analizar y utilizar los datos obtenidos de la medición del desempeño de los proyectos ejecutados en conjunto por los departamentos de la agencia Crosby DCN® se utilizan herramientas de análisis estadístico para examinar los resultados de los indicadores y tomar decisiones objetivas, con base a los resultados obtenidos y tomando datos que sigan una distribución normal. “En general, la normalidad de una variable que representa los resultados de un proceso productivo, se considera evidencia de control sobre el proceso estudiado” (Deming, 2000). Así también, “un análisis es un examen de hechos y datos que proporciona una base para tomar decisiones eficaces.” (Evans y Lindsay, 2015). Dentro de las herramientas de análisis estadístico podemos aplicar algunos de los ejemplos propuestos por Evans y Lindsay (2015) para el control de la calidad en el servicio:

- Diagramas y gráficas básicas, para examinar tendencias y cambios en las mediciones y los indicadores.
- Cálculo de medidas estadísticas como promedios, proporciones y desviaciones estándar.
- Análisis de correlaciones y de regresión para entender las relaciones entre diferentes factores o mediciones.

### **2.6.8 Análisis de la Capacidad del Proceso**

“Las técnicas de control estadístico de procesos ayudan a los gerentes a realizar y mantener una distribución de procesos que no cambia en lo que se refiere a su media y su varianza. Los acontecimientos de control señalan cuándo cambia la media o la variabilidad del proceso. La capacidad de proceso se refiere a la capacidad de un proceso para cumplir debidamente las especificaciones de diseño de un producto o servicio dado. Las especificaciones de diseño se expresan a menudo como un valor nominal, u objetivo, y como una tolerancia, o margen aceptable por encima o por debajo del valor nominal” (Paz y Gómez, 1991). Se emplea el análisis de la capacidad del proceso para mantener a los procesos, indicadores y controles dentro de la calidad deseada para prevenir afectaciones en el desempeño de los procesos por sobrecargas que comprometan la calidad de resultados con el cliente.

### **2.6.9 Herramientas de Mejora Continua: Resolución Creativa de Problemas**

“La resolución de los problemas de calidad a menudo implica una enorme creatividad. Los enfoques sistemáticos de la resolución creativa de problemas consisten en ver las cosas en formas nuevas o innovadoras.” (Evans y Lindsay, 2015). Se utiliza como herramienta de mejora continua, una estrategia eficaz de resolución creativa de problemas (RCP) que puede adaptarse con facilidad al mejoramiento de la calidad de los procesos internos de Crosby DCN®; es decir, la estrategia RCP. Esta estrategia fue propuesta por Parnes et. al. (1977), presentándose con una serie de pasos de mejora continua para resolver problemas a través de la creatividad objetiva. Dichos pasos se mencionan a continuación:

- Entender el “desastre”.
- Encontrar hechos.
- Identificar problemas específicos.

- Generar ideas.
- Desarrollar soluciones.
- Implementar soluciones.

## **2.7 Estado del Arte**

El correcto funcionamiento de un departamento cuya función principal está dirigida al servicio, “exige un diagnóstico objetivo y crítico de las necesidades del servicio que permita estandarizar los procesos de atención con el fin de alcanzar los más altos niveles de calidad. Esta dinámica requiere la integración de un equipo interdisciplinario comprometido e idóneo en el cumplimiento de estos estándares.” (López, 2018).

Para el caso de la herramienta de Escala de Likert, “la medición y evaluación de la calidad del servicio, se llevan a cabo a través de los criterios de calidad propuestos por la institución, para los clientes. Los clientes evalúan los criterios propuestos a través de cuestionarios, utilizando la escala de calificación de cinco grados, a través de la cual reflejan el nivel de su satisfacción; respectivamente, la insatisfacción con su criterio. La evaluación de los criterios de calidad individuales determina en qué áreas del proceso de prestación de servicios se necesita mejorar. Los resultados de la medición se evalúan de forma estadística y gráfica y también mediante el análisis de correlación sobre cuya base se puede determinar la dependencia entre los criterios de calidad. Estos resultados son de gran importancia para determinar en el proceso de gestión de la calidad, permiten determinar el impacto de los cambios de un criterio en los otros criterios y la determinación más precisa de las prioridades para mejorar la calidad de los servicios.” (Klementova, et. al. 2015).

Se obtiene una propuesta para medir de manera óptima la calidad del servicio por parte de: “El Ministerio de Salud en Chile, que se ha planteado como uno de sus principales objetivos, proveer servicio acorde a las expectativas de la población. Para

lograrlo, se requiere necesariamente, conocer cuál es la calidad del servicio ofrecida por los centros de salud. En Chile, los centros de atención secundaria, no han desarrollado escalas de calidad del servicio que tengan un buen grado de validez, fiabilidad y dimensionalidad. Este artículo, propone una escala que cumpla estas condiciones, para medir de manera óptima la calidad del servicio que los Centros de Atención Secundaria ofrecen a sus pacientes. Para lograr este objetivo, se aplicó una encuesta estructurada y posteriormente se realizó un exhaustivo análisis psicométrico de los datos, a través de una serie de análisis exploratorios y confirmatorios que incluyó ecuaciones estructurales. Este estudio permitió construir y proponer una escala fiable, válida y con buen grado de dimensionalidad, compuesta por cinco subescalas claramente relacionadas e integradas en un único constructo. Estas son: confiabilidad, empatía, capacidad de respuesta, accesibilidad y tangibles.” (Torres y Lastra, 2008)

Puesto que los proyectos desarrollados en las agencias de publicidad se derivan casi en su totalidad del desempeño de sus colaboradores, es preciso considerar al “error humano” como uno de los factores que influyen en el servicio al cliente. “El error humano puede ser clasificado en dos enfoques: personal y sistemático. El primer enfoque se basa específicamente en los errores cometidos individualmente, es decir, faltas cometidas por acciones imprudentes de los individuos como olvido de tareas, falta de atención, debilidad moral y otras; por otro lado, el enfoque sistemático se centra en la variabilidad humana. El error humano en sí está ligado a factores de toma de decisión, entendimiento y se puede presentar incluso en personas sumamente cuidadosas en lo que hacen, sin embargo, como todo proceso que genere fallas siempre es indispensable la búsqueda de su mejora, en este caso el enfoque se basa en la investigación de métodos que logren la reducción del error humano.” (Salas-Arias, et. al. 2018).

Como es sabido, “la mayoría de los servicios son intangibles. No son objetos, más bien son resultados. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se

pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes. Por tanto, debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta” (Duque, 2005). Por esta razón, es que propone el desarrollo de un método que atienda dicha dificultad de comprensión y percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes de las agencias de publicidad, para brindar el servicio al cliente.

Uno de los puntos clave de este proyecto es la “identificación y evaluación de los modelos y métodos más utilizados para medir la calidad del servicio y la visión general de los problemas de medición teniendo en cuenta las características específicas del servicio de logística. La medición y monitoreo del servicio ha sido recientemente uno de los temas clave de ambos proveedores de servicios como de proveedores logísticos.” (Gulc, 2017).

En este artículo se propone una metodología para evaluar la calidad del servicio de los taxis y servicio de taxistas urbanos “desarrolla un estándar de nivel de servicio (LOS) para que los clientes de taxis supervisen el rendimiento. Una encuesta de satisfacción de los clientes, fue realizada de enero a marzo de 2013 en Hong Kong, con los encuestados invitados a brindar clasificaciones de satisfacción específica para diez aspectos de servicio individualmente y una calificación de satisfacción global para la calidad general del servicio de taxi, así como también para clasificar los aspectos importantes que influyen en la calificación global dada. Los diez aspectos de servicio relacionados con la cantidad de tiempo consumido al tomar taxis, servicios e instalaciones provistas. Se desarrolló un modelo de regresión lineal mejorado para identificar las áreas prioritarias para la mejora de la calidad del servicio de taxi urbano.” (Wong y Szeto, 2018).

Un estudio sobre el paisaje sonoro para el entorno de parques urbanos, propone una forma de medir la calidad, de los servicios utilizados en dichos parques, con el fin de mejorar el diseño de estos. “La importancia de la calidad del paisaje sonoro para

el entorno total de los parques urbanos ha sido ampliamente reconocida. Con el propósito de explorar enfoques más eficientes y efectivos para la evaluación y análisis de la calidad del paisaje sonoro de los parques urbanos, las teorías y métodos de evaluación de la calidad que utilizaron en las áreas de gestión de la calidad y la industria de servicios se adoptan en este estudio. Una evaluación de calidad es propuesta por medio de un método para el paisaje sonoro basado en dos mediciones de calidad de servicio bien conocidas: modelos (SQM), modelo de importancia-satisfacción (I-S) y modelo de índice de mejora (Ii). Al evaluarse simultáneamente tanto la importancia como la satisfacción de los elementos del paisaje sonoro en los parques urbanos, este método puede proporcionar información detallada y completa que puede utilizarse para guiar el diseño del paisaje sonoro y mejora de los parques urbanos.” (Ou, et. al. 2017).

Se propone en el artículo que, para brindar un mejor servicio, se debe medir la calidad de desempeño de sus colaboradores. “Medir la satisfacción del cliente es un elemento clave para las empresas modernas, pues puede contribuir significativamente a un esfuerzo continuo de mejora de la calidad del servicio. Con el fin de satisfacer las expectativas del cliente y lograr niveles de calidad más altos, las aerolíneas deben desarrollar un mecanismo específico de medición de satisfacción de los pasajeros. En este artículo mostramos cómo MUSA, un método de análisis de satisfacción multicriterio, puede ser utilizado para medir la satisfacción de los pasajeros de un gran conjunto de dimensiones de servicios, así como para indicar aquellas dimensiones que necesitan ser mejoradas. Los resultados revelan hallazgos útiles con respecto a los criterios de satisfacción y subcriterios que más valoran los pasajeros de una aerolínea de servicio completo, mientras que surgen patrones interesantes en diferentes esquemas de segmentación.” (Tsafarakis, et. al. 2018).

Contexto sobre la descripción de la calidad del servicio y calidad del servicio logístico. “El objetivo principal del artículo es la identificación y evaluación crítica de los modelos y métodos de uso más comunes en la medición de la calidad del servicio. La última parte del documento está dedicada a la descripción general de los

problemas de medición teniendo en cuenta los aspectos específicos y características del servicio logístico. El documento se basó en el método de investigación de la revisión sistemática de la literatura y el análisis crítico de logros de la investigación. El artículo incluye: (i) definiciones de calidad de servicio, (ii) identificación de los modelos más populares de la calidad del servicio, (iii) descripción general de los métodos de medición de la calidad del servicio y (iv) los principales logros de investigación a raíz del servicio logístico de calidad.” (Gulc, 2017).

Se explica la relación entre el servicio, calidad, intenciones y valor percibido de las compras por e-commerce. “La calidad del servicio de los minoristas electrónicos ha sido reconocida como un factor importante para determinar los niveles de éxito de las empresas de comercio electrónico. Los nuevos hábitos de compra dieron como resultado un número creciente de estudios sobre la satisfacción del cliente, la confianza, la aceptación, la calidad del servicio, las percepciones del cliente y la lealtad del cliente. El artículo presentado tiene el objetivo de comprender las relaciones entre la calidad del servicio electrónico, valor percibido, experiencias de servicio de recuperación e intenciones de lealtad. Queríamos ver los efectos de la recuperación del servicio durante encuentros no rutinarios de clientes con los sitios, así como los efectos de la calidad del servicio electrónico en la rutina de encuentros. De acuerdo con los resultados de nuestro estudio, podemos inferir que existe una fuerte relación entre el servicio electrónico, la calidad y las intenciones de lealtad y el valor percibido actúan como mediadores entre ellos.” (Zehir y Narcikara, 2016).

Así también, se describe la relación que existe entre la calidad del servicio y el comportamiento del usuario con la marca. “Este estudio desarrolla y demuestra una mediación-moderación de la calidad del servicio de un modelo de aerolínea que influye en las intenciones de recompra de los pasajeros. Este modelo asocia la calidad del servicio con el comportamiento y la percepción individual de cada pasajero: reconocimiento de marca y percepción; valora y examina la función de amortiguamiento del atractivo de la marca y la experiencia en los procesos de toma de decisiones.” (Chen, et. al. 2019).

### **3. METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se describe la metodología a seguir para desarrollar la propuesta del método que permita medir los proyectos no predeterminados que se llevan a cabo en las agencias de publicidad, específicamente de la agencia de publicidad Digital “Crosby DCN®” ubicada en Hermosillo, Sonora, México. La presente metodología se desarrolla basándose en la investigación no experimental, de tipo transeccional o transversal. A través de un estudio de tipo descriptivo, el cual se detalla a continuación.

#### **3.1 Caracterización del Trabajo**

La agencia de publicidad Crosby DCN®, está ubicada en la ciudad de Hermosillo, Sonora México. Cuenta con una única ubicación y brinda sus servicios de forma remota a las demás ciudades de la República. Crosby DCN® es una agencia que se dedica a brindar consultoría y publicidad digital para las empresas de sus clientes. Está compuesta por los departamentos de: Dirección, Administrativo, Soporte y Área de Producción. El área productiva consta de tres células de trabajo, cada una liderada por el ejecutivo de cuenta llamado “Desarrollador Creativo” quien gestiona los proyectos que se les brindan a las empresas de sus clientes, apoyándose de su equipo o célula de trabajo integrada por un Diseñador y un Investigador de Contenidos.

Para fines de esta investigación, se desarrolla y ejemplifica la presente metodología propuesta, con una fracción de las actividades que desempeña el puesto de “Desarrollo Creativo” por ser el departamento que trata directamente con el cliente dentro de la dinámica diaria laboral (ver figura 3.1).

## ORGANIGRAMA



*Figura 3.1. Organigrama de Crosby DCN®.*

Este departamento se encarga de gestionar y ejecutar los proyectos (Planes de trabajo) que se les desarrollan a los clientes cada trimestre. Las actividades que desempeñan los desarrolladores creativos en esta agencia son las siguientes:

- Dar seguimiento a clientes.
- Gestión de cuentas publicitarias, campañas digitales y redes sociales.
- Análisis de modelos de negocio.
- Desarrollo de planes de trabajo trimestrales.
- Desarrollo de branding.

- Propiedad intelectual de las empresas de los clientes.
- Visitas y reuniones con los clientes.
- Manejo de bases de datos.
- Desarrollo de contenido de valor y contenido audiovisual.
- Reportes de resultados de los planes trimestrales.

Se realiza el presente proyecto usando como ejemplo la dinámica de trabajo de dicho departamento, por ser el puesto en el que se trata directamente con el cliente día a día.

### **3.2 Desarrollo del Estudio**

Para la primera parte del estudio se definen las actividades, sus entradas y sus salidas que se realizan en el departamento de Desarrollo Creativo, utilizando como partida la estructura de un mapa de procesos: entrada-proceso-salida. Una vez descritas las entradas, actividades y las salidas de este departamento. Se procede a realizar un análisis de modo de efecto de falla (AMEF) para cada una de sus actividades, destacando aquellas actividades críticas para aplicar controles y mejoras. Las actividades a considerar como críticas son aquellas en las cuales:

- a) Interviene la percepción del cliente hacia nuestro proceso: actividades de valor para Crosby DCN® que el cliente pudiese no llegar a percibir como “valiosas”, o que se requiere educar/capacitar al cliente para que pueda percibirlas como valiosas.
- b) Toman mayor tiempo, energía o análisis (actividades de estrategia que no se traducen en un tangible digital o físico): por ejemplo, las reuniones de propuestas para lanzamientos “lluvia de ideas”, consultas bibliográficas, investigación, entre otras.

- c) Interviene la interacción del consumidor o usuario final: aquellas actividades en las que el usuario final está involucrado; como por ejemplo comentarios en redes sociales, resultados trimestrales de interacción digital, ventas mensuales, solicitud de cotizaciones por parte de los clientes, entre otras.

Una vez teniendo las actividades de valor para el proceso interno de Crosby DCN® (VOP voice of process por sus siglas en inglés) a través del análisis de modo de efecto de falla. Se realiza una encuesta dirigida a nuestros clientes directos para conocer lo que ellos valoran más por parte de nuestra agencia (VOC voice of client por sus siglas en inglés). Esta encuesta se va a desarrollar utilizando como guía las escalas propuestas por Likert y se utilizan de base los indicadores internos de Crosby DCN® que proporciona la Dirección General para el desarrollo de las preguntas con objetivos clave, guiados hacia las estrategias de crecimiento y hacia la política de la calidad establecida.

Dichos indicadores se aplican para medir los resultados de la encuesta y se le asigna valores a cada indicador según su prioridad establecida por parte de la Dirección General. Teniendo los indicadores con valores asignados, las respuestas de la encuesta aplicada a los clientes de Crosby DCN® (VOC) y las actividades críticas para Crosby DCN® con sus controles (VOP). Se procede a realizar un análisis de correlación para medir la relación de desempeño de los resultados obtenidos con el desempeño de los procesos internos y los departamentos involucrados en relación con la percepción del cliente, calidad de resultados, entre otros factores a considerar.

Para mantener los procesos, indicadores y controles dentro de la calidad deseada, se debe cuidar la capacidad de producción de la empresa. Para esto, se desarrolla un análisis de capacidad a cada proceso interno de la agencia Crosby DCN®. Con la finalidad de mantener la calidad y servicio requeridos, para atender oportunamente las necesidades de desarrollo de tareas no contempladas dentro de los planes de trabajo que pudiesen llegar a afectar el desempeño de los procesos por

sobrecargas de trabajo que impacten negativamente en la calidad de resultados acordados previamente con el cliente, con el objetivo de cuidar su percepción y satisfacción.

El siguiente paso consiste en dar el seguimiento oportuno al control de los procesos, control de calidad, monitoreo de desempeño de los indicadores ya establecidos por parte de nuestro VOC y VOP definidos. Así como la continua actualización y mejora continua en las áreas de oportunidad que se vayan encontrando a través del tiempo: se realizan evaluaciones constantes a los procesos e indicadores ya definidos, evaluando el desempeño de los empleados y la mejora de los Números Prioritarios de Riesgo (NPR) de las actividades críticas (una vez cada tres meses en las primeras etapas de validación y posteriormente se realizan evaluaciones cada seis a doce meses dependiendo del ritmo de trabajo).

Por último, ya habiendo obtenido la información y resultados en los pasos anteriores, se desarrollan los reportes de resultados obtenidos en los indicadores de VOC, que son entregados a cada cliente continuamente (una vez cada mes en las primeras etapas de fidelización del cliente y posteriormente se presentan estos reportes cada tres a seis meses dependiendo del nivel de lealtad y percepción del cliente).

### **3.3 Análisis de los Datos**

Los datos se analizan por medio de distintas fases del método (ver capítulo 4.2). La primera fase consiste en estructurar las actividades por departamento. La segunda, analizar y priorizar las actividades clave para la empresa y priorizar las actividades clave para el cliente. La siguiente fase consiste en calificar las actividades principales con valores de ponderación. Después, se desarrolla un análisis de correlación de dichas actividades, se analizan los datos en un análisis de capacidad de proceso, se desarrolla un PHVA para efectuar estrategias, medir y

monitorear resultados y por último, se estructuran los datos obtenidos y se presentan como resultados, en un formato de reporte adaptado para el cliente.

### **3.4 Materiales**

Los materiales utilizados en este proyecto son en su mayoría digitales (software) y hardware como laptop, computadora de escritorio y Smartphone. Enlistados, a continuación:

- Herramientas de Microsoft Office.
- Bizagi.
- Minitab.
- Laptop.
- Computadora desktop.
- Celular.
- Disco duro.
- Libreta de bitácora.
- Calculadora científica.

Así también, con base a lo descrito anteriormente, se consideran las siguientes herramientas para desarrollar la propuesta de método para medir proyectos no predeterminados en las agencias de publicidad.

### 3.5 Diagrama de Actividades a Realizar en el Capítulo 4

Se presentan los pasos con su orden respectivo para llevar a cabo la investigación (ver figura 3.2). Los cuales se describen detalladamente en el capítulo 4 del presente proyecto.

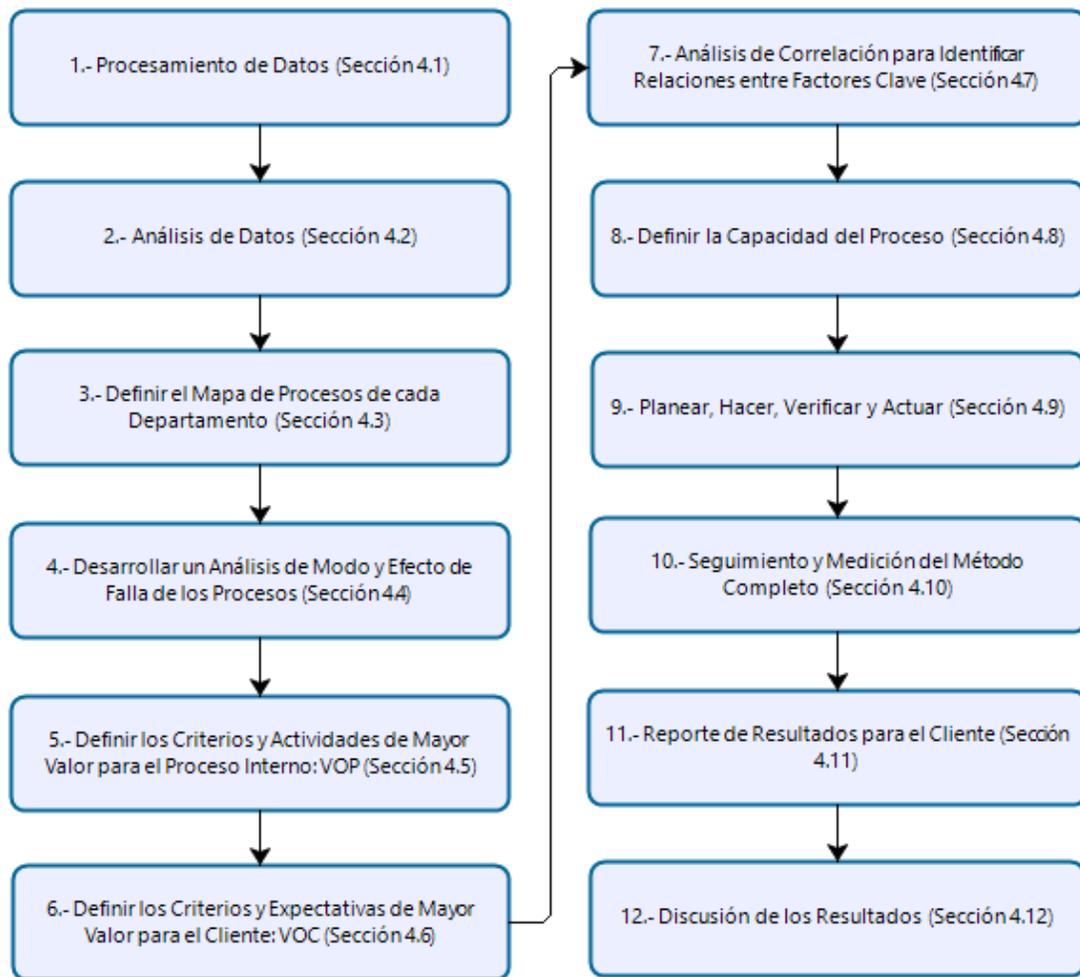


Figura 3.2. Diagrama de Actividades a Realizar en el Capítulo 4.

## **4. RESULTADOS**

Para fines de esta investigación, se desarrolla y ejemplifica la presente metodología propuesta, con una fracción de las actividades que desempeña el puesto de “Desarrollo Creativo” por ser el departamento que trata directamente con el cliente dentro de la dinámica diaria laboral, para la obtención de resultados de esta investigación, como se presenta a continuación.

### **4.1 Procesamiento de Datos**

Para obtener los datos correspondientes al punto 4.3 “Definir el mapa de procesos de cada departamento” del método, se extrae una fracción de las actividades desempeñadas por el departamento de DC (Desarrollo Creativo) por ser uno de los departamentos de Crosby DCN® que más interactúa con el cliente, estas actividades son los datos para el punto 4.3. El extracto de actividades de DC utilizado para desarrollar este método, abarca desde: “Apertura de cuenta publicitaria, para cliente” hasta “Impresos” pues son dos de las actividades de DC con más interacción con el cliente.

En el caso del punto 4.4 “Desarrollar un análisis de modo y efecto de falla de los procesos” del método, para obtener los datos necesarios, se tienen reuniones con la Dirección de Crosby DCN® en las cuales se desarrolla la metodología del AMEF (Análisis de modo y efecto de falla) utilizando las actividades del punto 4.3, como base.

Para desarrollar el punto 4.5 “Definir los criterios y actividades de mayor valor para el proceso interno: VOP” del método, se le solicita a Dirección de Crosby DCN®: determinar un indicador medible a cada actividad clave, que a su vez atienda a su política de la calidad. Se generan 3 indicadores para las 3 actividades clave, como datos.

Con respecto al punto 4.6 “Definir los criterios y expectativas de mayor valor para el cliente: VOC” se le solicita a Dirección de Crosby DCN® definir su objetivo principal como empresa y seleccionar una lista de sus principales clientes que reciben el esquema de “proyectos trimestrales” como servicio. Su objetivo y su lista de clientes son los datos necesarios para el punto 4.6. Su objetivo designado es: “ser la agencia referente del crecimiento y desarrollo de las empresas a nivel nacional” y su lista de clientes principales es de: 26 clientes. Dicha lista de clientes se describe como “Cliente A, B, C,..., X, Y” por motivos de privacidad de los clientes.

Así también, para el punto 4.6, se redactan las preguntas de la encuesta con sus opciones de respuesta e indicadores respectivos y se les asigna un valor de relevancia de acuerdo al criterio descrito en el punto 4.6 (ver anexo 1). Seguido de esto, se obtienen las respuestas de los 26 clientes encuestados (ver anexo 2).

Para la desarrollar las conclusiones del punto 4.7 “Análisis de correlación para identificar relaciones entre factores clave” del método, se generan en reunión con Dirección de Crosby DCN®. Mismo caso aplica para desarrollar el punto 4.9 “Planear, hacer, verificar y actuar” y 4.10 “Seguimiento y medición del método completo”.

Para desarrollar el punto 4.8 “Definir la capacidad del proceso” del método, se rescata la duración de los proyectos trimestrales más recientes de los 26 clientes encuestados anteriormente, fijando como unidad de medida “semanas / proyecto trimestral” (ver tabla 4.1). Así como los límites superior e inferior, definidos por parte de Dirección de Crosby DCN®.

**Tabla 4.1. Duración de Cada Proyecto por Cliente y Su Promedio.**

n	Cliente	Semanas por proyecto trimestral	n	Cliente	Semanas por proyecto trimestral	n	Cliente	Semanas por proyecto trimestral
1	Cliente A	57	11	Cliente K	60	21	Cliente T	51
2	Cliente B	55	12	Cliente L	64	22	Cliente U	53
3	Cliente C	52	13	Cliente M	63	23	Cliente V	57
4	Cliente D	68	14	Cliente N	53	24	Cliente W	61
5	Cliente E	53	15	Cliente Ñ	56	25	Cliente X	59
6	Cliente F	58	16	Cliente O	52	26	Cliente Y	53
7	Cliente G	62	17	Cliente P	58			
8	Cliente H	54	18	Cliente Q	51			
9	Cliente I	52	19	Cliente R	57			
10	Cliente J	51	20	Cliente S	64			
						26		1474
						Promedio		57

L.I. = 35 semanas

L.S. = 75 semanas

Para desarrollar el punto 4.11 “Reporte de resultados para el cliente” del método, se llena el reporte de resultados en reunión con Dirección de Crosby DCN®, cumpliendo los criterios descritos en este punto.

## **4.2 Análisis de Datos**

Los datos recabados en el punto 4.1, se analizan por medio de distintas fases del método. La primera fase consiste en estructurar las actividades por departamento. Estas actividades se describen en un mapa de proceso, describiendo sus entradas y salidas. Seguido de esto, se desarrolla un análisis de riesgos por medio de la metodología AMEF de dichas actividades describiendo los posibles riesgos y controles de cada actividad de cada departamento.

En la segunda fase, se analizan y priorizan las actividades clave para la empresa: se definen las actividades principales de servicio para la Organización. Seguido de esto, se priorizan las actividades clave para el cliente; es decir, se definen las actividades principales de servicio para el cliente. La siguiente fase consiste en calificar las actividades principales con valores de ponderación. Se la asignan valores cuantificables conforme a la relevancia de cada actividad.

Para la cuarta fase, se desarrolla un análisis de correlación. Se mide la relación que existe entre cada actividad, para desarrollar estrategias de mejora para los clientes. En la quinta fase, se analizan los datos por medio de un análisis de capacidad de proceso. El objetivo de esto es, equilibrar cargas de trabajo para las nuevas estrategias de mejora propuestas en la cuarta fase (se analiza el proceso para saber si este soporta adecuadamente los proyectos trimestrales de los clientes y sus estrategias).

La siguiente fase consiste en pasar los datos por medio de un análisis basado en la metodología de planear, hacer, verificar y actuar. Para efectuar estrategias, medir y monitorear resultados. Por último, se estructuran los datos obtenidos en las fases anteriores y se presentan como resultados, en un formato de reporte adaptado para el cliente.

Así bien; cabe mencionar que, los datos utilizados en este proyecto fueron analizados por medio de una prueba de normalidad (ver figura 4.1). En la cual, se muestra un valor p de 0.081 mostrando que, con un nivel de confianza del 95%, no se puede rechazar la hipótesis nula de que los datos siguen una distribución normal y pueden ser utilizados para los respectivos análisis de este proyecto. Se describe la gráfica de probabilidad de los 26 datos utilizados; es decir, la cantidad de semanas por proyecto trimestral (ver tabla 4.2).

Tabla 4.2. Cantidad de Semanas por Proyecto Trimestral.

57	55	52	68	53	58
62	54	52	51	60	64
63	53	56	52	58	51
57	64	51	53	57	61
59	53				

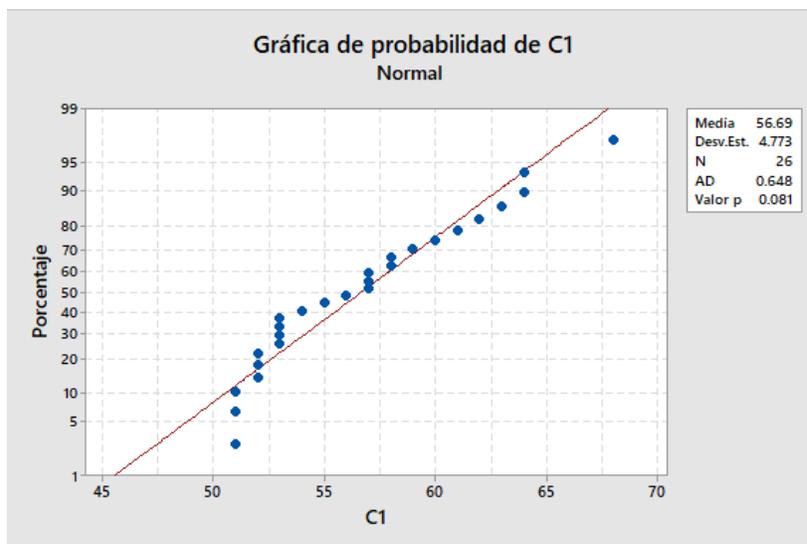


Figura 4.1. Gráfica de Prueba de Normalidad.

### **4.3 Definir el Mapa de Procesos de cada Departamento**

Se definen las actividades, entradas y salidas de cada departamento, las cuales pueden ser divididas en grandes bloques que son los tipos de servicio que brinda el Departamento; es decir, deben seguir una lógica y coherencia, mas no requieren estar directamente seriadas. En este caso, se define una fracción de las actividades desempeñadas por el departamento de “Desarrollo Creativo”. Utilizando como referencia, la estructura de un mapa de procesos para las actividades y servicios de “Cuenta publicitaria” e “Impresos” (ver anexo 3).

### **4.4 Desarrollar un Análisis de Modo y Efecto de Falla de los Procesos**

Se realiza un análisis de modo y efecto de falla (AMEF) para cada una de las actividades de todos los procesos desarrollados. Marcando como “actividades críticas” con severidad 10, aquellas en las cuales:

- Interviene la percepción y/o participación del cliente.
- Toman “mayor tiempo” o requieren de un “mayor análisis” (estrategias o actividades intangibles). Por ejemplo: reuniones de propuestas para lanzamientos, “lluvia de ideas”, consultas bibliográficas, investigación, entre otras.
- La empresa considere como “actividades clave”, o de gran valor para la calidad del servicio.

Se aplican controles y responsables a las actividades marcadas con severidad 10 o NPR mayor a 100. Así bien, después de un periodo considerable determinado por Dirección (trimestre, semestre, año) se verifica la eficacia de los controles aplicados. Se debe llenar la sección de “Resultados de acción” en el AMEF.

Se llenan los nuevos valores del NPR de aquellas actividades donde se implementaron controles; es decir, de las actividades críticas: ¿bajó la severidad,

ocurrencia y/o mejoró la detección? ¿Bajó el NPR?... Si el NPR bajó, se toman las siguientes acciones:

- Agregar la “Acción tomada” al “Método de detección”, de cada actividad crítica. Considerar que: no se debe eliminar el método de detección previo, solo complementarlo con la nueva acción tomada.
- Actualizar el NPR en el “estado actual” con el que obtuvimos en “Resultados de acción”.
- Proponer un nuevo control y responsable. Para cada actividad crítica.
- Continuar verificando la eficacia de los controles aplicados: 1 vez al año.

Si el NPR no bajó; o bien, subió: se debe modificar el control y/o responsable y continuar verificando la eficacia periódicamente (ver anexo 4).

#### **4.5 Definir los Criterios y Actividades de Mayor Valor para el Proceso Interno: VOP**

Los criterios y actividades de mayor valor para el proceso interno VOP (o Voice Of Process, por sus siglas en inglés) se definen en el AMEF como aquellas consideradas como “actividades clave”, actividades de “mayor tiempo” y/o “mayor análisis” para Crosby DCN® (ver tabla 4.3).

*Tabla 4.3. Criterios y Actividades de Mayor Valor para el Proceso Interno: VOP.*

<b>Criterios y Actividades de Mayor Valor para el Proceso Interno: VOP</b>
<b>Apertura de cuenta publicitaria, para cliente:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>2. Abrir la cuenta publicitaria en la semana acordada del plan de trabajo y brindar accesos a los responsables (obligatorio acceso a Dirección)</li></ol>
<b>Impresos:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>3. Definir proveedor para impreso</li><li>11. Revisar y autorizar prueba de impresión a Diseño</li></ol>

Para los criterios, se aplica un indicador medible a cada actividad clave (ver tabla 4.4). Estos indicadores deben atender a la política de la calidad de la empresa y deben ser asignados por Dirección.

*Tabla 4.4. Indicadores de la VOP.*

Criterios y Actividades de Mayor Valor para el Proceso Interno: VOP	Indicador
2. Abrir la cuenta publicitaria en la semana acordada del plan de trabajo y brindar accesos a los responsables (obligatorio acceso a Dirección)	Nivel de eficiencia de entrega de proyectos
3. Definir proveedor para impreso	Nivel de control de procesos externos
11. Revisar y autorizar prueba de impresión	Índice de satisfacción al cliente

#### **4.6 Definir los Criterios y Expectativas de Mayor Valor para el Cliente: VOC**

Se realiza una encuesta a los clientes directos para conocer lo que ellos valoran más por parte de la agencia y cuáles son sus expectativas (VOC voice of client por sus siglas en inglés). Esta encuesta se construye utilizando como guía lo siguiente:

- Para el objetivo de la encuesta. Se utiliza como base: la misión, visión, valores y la política de la calidad de la empresa, así como las estrategias de crecimiento establecidas por la Dirección. Quedando en este caso:

*“Ser la Agencia referente del crecimiento y desarrollo de las empresas a nivel nacional”.*

- Para definir a los encuestados. Se encuesta a los clientes principales de la empresa (aquellos que la Organización considere aportan a los valores de la empresa, a la misión, visión, estrategias de crecimiento y a la política de la calidad). Para este proyecto se encuestan a los principales 26 clientes con proyectos trimestrales, correspondientes al 2019 (ver tabla 4.5).

Tabla 4.5. Clientes a Encuestar.

n	Cliente
1	Cliente A
2	Cliente B
3	Cliente C
4	Cliente D
5	Cliente E
6	Cliente F
7	Cliente G
8	Cliente H
9	Cliente I
10	Cliente J
11	Cliente K
12	Cliente L
13	Cliente M
14	Cliente N
15	Cliente Ñ
16	Cliente O
17	Cliente P
18	Cliente Q
19	Cliente R
20	Cliente S
21	Cliente T
22	Cliente U
23	Cliente V
24	Cliente W
25	Cliente X
26	Cliente Y

- Para las preguntas. Se redactan las preguntas guiadas hacia objetivos clave (ver tabla 4.6). Estos objetivos clave se basan en:
  - Las estrategias de crecimiento establecidas por la Dirección.
  - Las actividades clave o críticas, destacadas del AMEF.
  - Los indicadores internos de cada proceso y los indicadores que Dirección proporciona a partir de la Política de la calidad.

Tabla 4.6. Enfoque de las Preguntas.

ENFOQUE DE LAS PREGUNTAS
“las preguntas de la encuesta se dirigen al cuidado de la: eficiencia, calidad y rentabilidad, con respecto a la atención al cliente y entrega de proyectos. Y a las actividades críticas del AMEF”

- Se redacta cada pregunta describiendo el indicador al que atiende cada una de ellas (ver tabla 4.7).

**Tabla 4.7. Preguntas con su Indicador Correspondiente.**

PREGUNTAS	INDICADOR CORRESPONDIENTE
¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con Crosby DCN?	Porcentaje de fidelización del cliente
<b>1. Con base a su criterio personal: determine el nivel de importancia a los aspectos que usted considera que Crosby DCN debe asegurar para cumplir con sus expectativas:</b>	
1.1 Brindar acompañamiento y asesoría (consultoría estratégica y soporte de crecimiento):	Nivel de confianza con respecto a soporte y seguimiento
1.2 Dominar herramientas creativas y de publicidad (diseño, contenidos, campañas):	Nivel de capacitación técnica del personal
1.3 Iniciativa por parte de la agencia (brindar propuestas que apoyen al crecimiento de mi negocio):	Nivel de confianza con respecto a propuestas estratégicas
1.4 Tener procesos estructurados de servicio (métricas de cumplimiento de objetivos y proyectos):	Trazabilidad de métricas y precisión de resultados
1.5 Tener una base sólida de valores en la empresa (construir relación a largo plazo):	Nivel de alineamiento de visión y misión entre empresa-cliente
<b>2. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales? (omite aquellas tareas que no pertenecen al plan de trabajo):</b>	Nivel de eficiencia de entrega de proyectos
<b>3. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y seguimiento hacia usted por parte de su Desarrollador Creativo?</b>	Tiempo de respuesta de atención
<b>4. Por lo general, ¿considera usted que: los servicios y entregables digitales/físicos recibidos por parte de Crosby DCN cumplen con sus expectativas/requerimientos?</b>	Índice de satisfacción del cliente
<b>5. ¿Está satisfecho con el servicio recibido por parte de los proveedores recomendados por Crosby DCN?</b>	Nivel de control de procesos externos

- Para las respuestas. Se utiliza como guía, las escalas propuestas por Likert (ver anexo 5).

Antes de recolectar las respuestas de la encuesta por parte de los clientes principales: se deben cuantificar los valores de prioridad y cumplimiento de las preguntas y de las opciones de respuesta de la encuesta, respectivamente. De la siguiente forma:

1. Se define la calificación de la voz del proceso VOP. Dirección asigna valores cuantificables de *prioridad* a cada uno de los indicadores considerados en la redacción de las preguntas de la encuesta. Por ejemplo: si una pregunta de la encuesta dice “¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con nuestra empresa?” y esta atiende al indicador de “Porcentaje de fidelización del cliente”, entonces: Dirección asigna un valor de prioridad VOP = 6 a este indicador y el valor se asigna a criterio de Dirección, considerando una escala

del 1-10, siendo 10 el de mayor prioridad (ver anexo 6). Así bien, pueden existir dos o más indicadores con la misma prioridad, si así lo solicita Dirección, se utiliza una escala de prioridad para cuantificar la prioridad de cada indicador (ver tabla 4.8).

*Tabla 4.8. Escala de Prioridad.*

Absoluta prioridad / Afecta el servicio al cliente	10	$9 < \text{VOC}_i \text{VOP} \leq 10$
Absoluta prioridad	9	$8 < \text{VOC}_i \text{VOP} \leq 9$
Muy muy alto nivel de prioridad	8	$7 < \text{VOC}_i \text{VOP} \leq 8$
Muy alto nivel de prioridad	7	$6 < \text{VOC}_i \text{VOP} \leq 7$
Alto nivel de prioridad	6	$5 < \text{VOC}_i \text{VOP} \leq 6$
Moderadamente alto nivel de prioridad	5	$4 < \text{VOC}_i \text{VOP} \leq 5$
Moderado nivel de prioridad	4	$3 < \text{VOC}_i \text{VOP} \leq 4$
Bajo nivel de prioridad	3	$2 < \text{VOC}_i \text{VOP} \leq 3$
Muy bajo nivel de prioridad	2	$1 < \text{VOC}_i \text{VOP} \leq 2$
Nula prioridad	1	$0 < \text{VOC}_i \text{VOP} \leq 1$

- Dirección asigna valores cuantificables de *relevancia* a cada una de las opciones de respuesta de las preguntas de la encuesta, con una escala de relevancia (ver tabla 4.9). Por ejemplo: si una respuesta de la encuesta tiene por opciones “muy importante, importante, neutral, poco importante, no es importante” entonces, se asigna “muy importante = 1.00, importante = 0.75, neutral = 0.50, poco importante = 0.25, no es importante = 0.00. Pueden existir dos o más opciones de respuesta con el mismo valor de relevancia, si así lo solicita Dirección (ver anexo 7).

*Tabla 4.9. Escala de Relevancia.*

Totalmente relevante	1.00
Muy relevante	0.75
Relevante	0.50
Un poco relevante	0.25
No es relevante	0.00

Ahora, se procede a levantar las respuestas para la encuesta por parte de los clientes principales. El total de respuestas de la encuesta es llamado como “n”, siendo “n” el total de la muestra de clientes.

3. Se define la calificación de la voz del cliente VOC (ver anexo 8). En este paso, se saca el total de respuestas obtenidas por cada inciso de una sola pregunta. Luego, se multiplica cada total de cada inciso con su respectivo valor de cumplimiento de dicho inciso y se anota el resultado. Después, se suman estos resultados (solo los respectivos a la pregunta) a los cuales se les llama “a” y se aplica la siguiente ecuación:

$$VOC = \frac{a * 10}{n} \quad (4.1)$$

4. Una vez obtenido el VOC de la pregunta con la fórmula 4.1, se multiplica por el VOP de esta misma pregunta, aplicando la siguiente ecuación:

$$VOC_{\gamma}VOP = \frac{VOC * VOP}{10} \quad (4.2)$$

Se obtiene el valor del VOC versus VOP llamado “VOC<sub>γ</sub>VOP” con la fórmula 4.2, el cual es un valor resultante de unir las expectativas del cliente con las prioridades de la empresa para poder brindar su servicio adecuadamente.

Una vez obtenidos el “VOC<sub>γ</sub>VOP” de cada pregunta, se asignan las etiquetas de prioridad a cada valor de VOC<sub>γ</sub>VOP de cada pregunta de la encuesta (ver anexo 9) y utilizando la misma escala de 1-10 de prioridad, aplicando el criterio de la tabla 4.10.

**Tabla 4.10.** Escala de Prioridad.

Absoluta prioridad / Afecta el servicio al cliente	10	$9 < VOC_{\gamma}VOP \leq 10$
Absoluta prioridad	9	$8 < VOC_{\gamma}VOP \leq 9$
Muy muy alto nivel de prioridad	8	$7 < VOC_{\gamma}VOP \leq 8$
Muy alto nivel de prioridad	7	$6 < VOC_{\gamma}VOP \leq 7$
Alto nivel de prioridad	6	$5 < VOC_{\gamma}VOP \leq 6$
Moderadamente alto nivel de prioridad	5	$4 < VOC_{\gamma}VOP \leq 5$
Moderado nivel de prioridad	4	$3 < VOC_{\gamma}VOP \leq 4$
Bajo nivel de prioridad	3	$2 < VOC_{\gamma}VOP \leq 3$
Muy bajo nivel de prioridad	2	$1 < VOC_{\gamma}VOP \leq 2$
Nula prioridad	1	$0 < VOC_{\gamma}VOP \leq 1$

5. Aquellas preguntas con valor mínimo 10 o máximo 6 son las preguntas a considerar como “Expectativas o requerimientos del cliente”, los cuales son la

voz del cliente final llamado “VOC<sub>F</sub>”. Estas se definen en una tabla (ver anexo 10).

6. Las actividades descritas en la tabla del punto 5 del presente 4.6, se les asigna un control, un responsable y un nivel de severidad 10 en el AMEF; es decir se actualiza el AMEF. Se les da seguimiento en el AMEF como se describe en el punto 4.4. De esta forma es como se controla la VOC y la VOP de la Organización, para el cumplimiento de las actividades prioritarias tanto para el cliente como para la empresa (ver anexo 11).

#### **4.7 Análisis de Correlación para Identificar Relaciones entre Factores Clave**

Teniendo los datos de los puntos anteriores, se procede a realizar un análisis de correlación de Pearson, para medir el grado de relación entre los factores clave VOP y VOC encontrados. Este análisis sirve de contexto para la Dirección, como apoyo en el desarrollo de estrategias de negocio que permiten: cuidar la percepción del cliente al mismo tiempo que se cuidan los puntos clave de la empresa, para impulsar el control de la calidad del servicio brindado y reforzar la fidelización del cliente a largo plazo. Se obtienen los resultados en el análisis de correlación y se resaltan en verde los factores que tienen relación significativa, en color verde (ver anexo 12).

Por lo tanto, se describen las conclusiones del análisis de correlación en una tabla comparativa (ver anexo 13).

#### **4.8 Definir la Capacidad del Proceso**

Uno de los puntos clave para mantener a los procesos, indicadores y controles dentro de la calidad deseada, es el cuidado de la capacidad de producción de la empresa. Se desarrolla un análisis de capacidad de cada proceso interno. Previniendo atender oportunamente las necesidades de tareas no contempladas dentro de los planes de trabajo y previniendo afectar el desempeño de los procesos

por sobrecargas que impacten negativamente en la calidad de resultados acordados previamente con el cliente, cuidando su percepción y satisfacción. Se realiza el análisis de capacidad del proceso, a través de los siguientes pasos:

1. Se contabiliza el tiempo total de las tareas que se buscan ejecutar dentro del “proyecto no predeterminado”. En el caso de Crosby DCN®: se desarrollan conjuntos de tareas dentro de proyectos trimestrales los cuales se miden en semanas. Por lo tanto, el producto será el “Proyecto trimestral” medido en semanas por proyecto:

$$\text{Producto} = \text{Proyecto trimestral}$$

$$\text{Unidad de medida} = \text{semanas/proyecto}$$

2. Se toma una muestra de mínimo 25 proyectos no predeterminados, con su unidad de medida de tiempo/proyecto. En este caso se toma una muestra de 26 “proyectos trimestrales” ( $n=26$ ) de Crosby DCN® medidos en semanas/proyecto para obtener el promedio (ver tabla 4.11).

Tabla 4.11. Duración de Proyectos por Cada Cliente.

n	Cliente	Semanas por proyecto trimestral
1	Cliente A	57
2	Cliente B	55
3	Cliente C	52
4	Cliente D	68
5	Cliente E	53
6	Cliente F	58
7	Cliente G	62
8	Cliente H	54
9	Cliente I	52
10	Cliente J	51
11	Cliente K	60
12	Cliente L	64
13	Cliente M	63
14	Cliente N	53
15	Cliente Ñ	56
16	Cliente O	52
17	Cliente P	58
18	Cliente Q	51
19	Cliente R	57
20	Cliente S	64
21	Cliente T	51
22	Cliente U	53
23	Cliente V	57
24	Cliente W	61
25	Cliente X	59
26	Cliente Y	53
26		1474
	Promedio	57

3. Al haber obtenido el promedio, se procede a obtener la desviación estándar. Se obtiene un promedio de 57 semanas (promedio de semanas por proyecto

trimestral de una muestra de 26 proyectos trimestrales) y una desviación estándar de 4.773 semanas = 5 semanas traducidas al entero más próximo:

$$\text{Promedio} = 57 \text{ semanas}$$

$$\text{Desviación estándar: } 5 \text{ semanas}$$

- Se definen los límites inferior y superior. La Dirección de la empresa determina el mínimo y máximo de semanas acumuladas permitidas para trabajar por proyecto trimestral. En este caso se propone un mínimo de 35 semanas y un máximo de 75 semanas por proyecto al trimestre:

$$L.I. = 35 \text{ semanas}$$

$$L.S. = 75 \text{ semanas}$$

- Obteniendo el producto, unidad de medida, muestra n, promedio, desviación estándar, límite inferior y límite superior se procede a hacer el análisis de capacidad de proceso (ver figura 4.2). Se puede desarrollar manualmente o por medio de un software como Minitab®: Estadísticas > Herramientas de calidad > Análisis de capacidad > Normal.

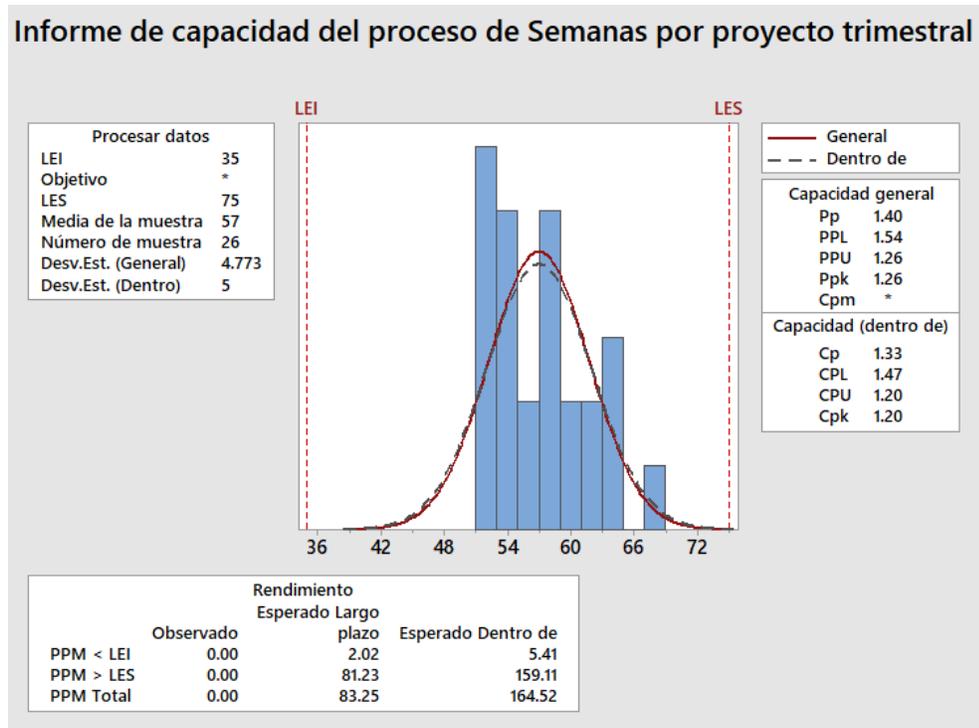


Figura 4.2. Informe de Capacidad del Proceso.

6. Interpretando los resultados, se concluye lo obtenido (ver tabla 4.12).

Tabla 4.12. Interpretación de Informe de Capacidad del Proceso.

Concepto	Resultado	Interpretación
Promedio	57	57 semanas promedio por plan de trabajo
Desviación estándar	5	Los planes pueden variar $\pm 5$ semanas del promedio de 57
L.S.	75	Se define un límite superior de 75 semanas como el "ideal superior" (sugerido, pero Dirección puede definir uno nuevo)
L.I.	35	Se define un límite inferior de 35 semanas como el "ideal inferior" (sugerido, pero Dirección puede definir uno nuevo)
Cp	1.3967453	La capacidad del proceso está dentro de los límites inferior y superior. Todo el proceso trabaja dentro de los límites permitidos.
Cpu	1.2785592	
CpL	1.5149314	
CpK	1.2785592	El proceso está centrado, no se carga ni al límite superior ni al inferior (solo ligeramente a la derecha), lo cual es bueno (no trabaja siempre por encima ni siempre por debajo de lo permitido).
Z de CpL	4.5447943	= 0.000
Rechazo CpL	0	0 PPM de semanas rechazadas esperadas en 1 millón de semanas.
Z de Cpu	3.8356775	= 0.000
Rechazo Cpu	0	0 PPM de semanas rechazadas esperadas en 1 millón de semanas.

Por lo tanto, es un proceso centrado y capaz de cumplir con la calidad requerida. Y que, de acuerdo a la clase de calidad seis sigma, se tiene por conclusión que la capacidad del proceso es adecuada y está controlada (ver tabla 4.13).

Tabla 4.13. Conclusión de la Capacidad del Proceso.

Valor del CP	Clase del proceso	Decisión
$CP \geq 2$	Clase mundial	Se tiene calidad seis sigma
$1.33 \leq CP < 2$	1	<b>Adecuado</b>
$1 \leq CP < 1.33$	2	Parcialmente adecuado, pero conforme CP se acerca a 1 se generan más defectos.
$0.67 \leq CP < 1$	3	No adecuado. Un análisis del proceso es necesario. Requiere modificaciones muy serias.
$CP < 0.67$	4	Totalmente inadecuado. Requiere de modificaciones muy serias.

En caso de que el proceso no cumpla con la calidad adecuada, se deben hacer modificaciones para mejorar la capacidad. Por medio de la herramienta PHVA, descrita a continuación.

#### **4.9 Planear, Hacer, Verificar y Actuar**

Esta es la etapa en donde se planean las estrategias, se ejecutan los planes de acción, se miden y monitorean los resultados a través de los indicadores establecidos, se verifican las acciones implementadas y se atienden las áreas de oportunidad de mejora a través de la herramienta llamada PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar). Con el objetivo de atender oportunamente: el seguimiento y control del desempeño de los procesos y la calidad en el servicio brindado al cliente. Por medio de los siguientes pasos:

1. Planear. Se establecen los objetivos y procesos necesarios a través de un plan estratégico y métricas e indicadores correspondientes, para conseguir los resultados y metas a corto, mediano y largo plazo. Esta etapa la desarrolla y dirige la Dirección de la empresa (ver anexo 14).
2. Hacer. Se implementan los planes y se ejecutan las acciones establecidas en el plan estratégico. Esta etapa la desarrolla el equipo de producción y es dirigida por los líderes de departamento, supervisores o gerentes, según sea el caso (ver anexo 15).
3. Verificar. Se realiza el seguimiento y la medición de las acciones implementadas. Se debe verificar después de un periodo de tiempo establecido (1 mes, 3 meses, o el que indique la Dirección) si las acciones implementadas brindaron los resultados esperados y lograron las metas establecidas (ver anexo 16). De lo contrario se deben tomar acciones de mejora en el paso “4. Actuar”.
4. Actuar. Se toman acciones de mejora para atender las oportunidades en el desempeño de los procesos: ya sea que resulten en nuevas capacitaciones, nuevos servicios a implementar, prácticas, indicadores, tipo o frecuencia de

medición, procesos, herramientas, crecimiento de personal o una nueva cultura de trabajo: se deben ejecutar las acciones de mejora (4. Actuar) y desarrollar el plan estratégico de implementación y crecimiento (1. Planear), siguiendo la cultura de “planear, hacer, verificar y actuar” para el control de la mejora continua y control del servicio y desempeño. La tabla final se describe en el anexo 17.

#### **4.10 Seguimiento y Medición del Método Completo**

Posterior al PHVA, se deben realizar evaluaciones periódicas de mantenimiento y medición de resultados que evalúe el desempeño de los empleados. Se debe monitorear el cumplimiento de todos los indicadores descritos (todos los indicadores asignados para las preguntas de la encuesta y todos los indicadores asignados en el PHVA). Se deben evaluar y medir conforme a la frecuencia establecida en el PHVA y en el caso de los indicadores que no entraron en el PHVA: Dirección les designa sus PHVA's respectivos (ver anexo 18).

#### **4.11 Reporte de Resultados para el Cliente**

Por último, ya habiendo obtenido la información y resultados en los pasos anteriores, se desarrollan los reportes de resultados obtenidos en los indicadores de VOC, que son entregados a cada cliente continuamente (una vez cada mes en las primeras etapas de fidelización del cliente y posteriormente se presentan estos reportes cada tres a seis meses dependiendo del nivel de lealtad, antigüedad y percepción del cliente). El reporte se estructura de la siguiente manera:

1. De la VOC<sub>F</sub> se obtienen los indicadores más importantes para el cliente (ver tabla 4.14).

Tabla 4.14. Indicadores VOC<sub>F</sub>.

INDICADORES VOC <sub>F</sub>
Nivel de alineamiento de visión y misión entre empresa-cliente
Índice de satisfacción del cliente
Nivel de confianza con respecto a soporte y seguimiento

2. Por lo tanto, el reporte se debe estructurar atendiendo cada uno de los indicadores del VOC<sub>F</sub>. No es necesario plasmar literalmente los indicadores en el reporte; esto es porque, existen indicadores como “Nivel de satisfacción del cliente” que puede prestarse a malinterpretación por parte del cliente. Por lo tanto, se pueden plasmar conceptos en el reporte que tengan la misma intención del indicador pero de forma implícita como “Cumplimiento de actividades acordadas en tiempo y forma” (ver anexo 19).

## 4.12 Discusión de los Resultados

A través de los datos obtenidos en cada una de las etapas de este proceso, se consiguieron resultados que, en conjunto, permiten una medición y trazabilidad de resultados de desempeño que aportan valor a la ejecución de los proyectos de las agencias de publicidad y a la satisfacción de sus clientes.

En el caso del desarrollo del mapa de procesos y análisis de riesgos del proceso, se obtienen los métodos para detectar, prevenir y controlar las actividades de DC (Desarrollo Creativo) que la Dirección de Crosby DCN® considera como “importantes” para brindar un servicio adecuado al cliente. De esta manera se previenen y cuidan posibles errores que puedan llegar a afectar la percepción del cliente.

Por medio de la encuesta a clientes, desarrollo de indicadores y valores de prioridad de VOC y VOP: se obtiene una fusión y balance entre lo que es importante para el cliente y lo que es importante para el proceso (Crosby DCN®). Es un acuerdo

de requisitos entre lo que quiere el cliente y lo que quiere la empresa: para definir lo que es realmente importante para ambas partes para desempeñar, fortalecer estrategias enfocadas y cumplir resultados que beneficien tanto al crecimiento del cliente como a Crosby DCN®, incentivando las relaciones a largo plazo.

En el análisis de correlación se puede observar cuáles son los factores que tienen relación significativa para el cliente y qué estrategias se deben cuidar por medio de los indicadores de desempeño y servicio para mantener fortalecida la adecuada percepción y satisfacción del cliente. Así bien, en el análisis de capacidad de proceso se observa que la empresa puede continuar manteniendo la ejecución de estas estrategias sin afectar la calidad de producción.

Para el análisis del PHVA, se obtiene en los resultados: las estrategias de mejora continua y cumplimiento de acciones que ayudan a fortalecer la satisfacción del cliente a través de metas medibles y objetivas, enfocadas a cuidar la percepción y solicitudes del cliente, al mismo tiempo que cuidan las actividades clave del proceso.

Finalmente, los datos recabados para el reporte de resultados que se le presenta al cliente: muestran un condensado de información focalizada a los aspectos puntuales que el cliente valora más recibir por parte de Crosby DCN® y que, a Crosby DCN® le interesa más: cuidar para crecer. Es una pequeña tabla con información que atiende cada aspecto, valor, misión, necesidad y expectativa que tanto el cliente como Crosby DCN® buscan cumplir para crecer en ambas direcciones (si el cliente crece valorando el trabajo de Crosby DCN®, Crosby DCN® también crece).

Al implementar las herramientas descritas en el método: de ingeniería industrial, de control y administración de la calidad en el servicio, parámetros e indicadores, se identifica que es posible medir el desempeño de los proyectos no predeterminados que se ejecutan en la agencia de publicidad Crosby DCN® a través de esta propuesta metodológica, como soporte para monitorear el desempeño y lograr un mejor resultado en la calidad de sus proyectos para sus clientes y en la presentación

de resultados de los mismos. Permitiendo controlar la calidad de su servicio y apoyar en el incremento de la fidelización con sus clientes y recomendación con nuevos mercados. Lo cual, aporta al crecimiento de este tipo de empresas a través del tiempo.

El presente método, abre puertas de solución para las empresas dedicadas al sector servicio (principalmente agencias de publicidad) de brindar un soporte medible, a los servicios que brindan a sus clientes. A través de información medible y trazable, los clientes de este tipo de empresas, puedan aterrizar objetivamente el servicio que están recibiendo, previniendo riesgos de una mala percepción de los resultados de parte del cliente. Es decir, por medio de este método y de forma medible los clientes pueden apreciar con datos y cifras claras, el avance y cumplimiento de los servicios que solicitan. Haciendo posible ofrecer una mejor atención a sus clientes que incentiven su fidelización y crecimiento de la empresa a largo plazo.

## 5. CONCLUSIONES

En cuanto a la situación actual que enfrentan las agencias de publicidad por la falta de un control de la calidad en la entrega de sus proyectos a sus clientes; tales como entregas fuera de especificaciones de tiempo/forma, insatisfacción del cliente, baja fidelización de sus clientes, baja rentabilidad, entre otras consecuencias, es la razón por la que se atiende esta necesidad con este proyecto proponiendo la implementación de un método que les permita medir el desempeño de sus proyectos a través de parámetros e indicadores para el control de la calidad del servicio que brindan a sus clientes, con la finalidad de proporcionarles los medios para incrementar la fidelización de estos mismos; o bien, atraer a más clientes que les puedan otorgar una mayor estabilidad financiera y crecimiento a través del tiempo.

Misma propuesta que, a través de este proyecto, se viene a confirmar y validar en cada uno de los pasos desarrollados; es decir, sí es posible medir el desempeño de los proyectos no predeterminados por medio de un método basado en herramientas de la administración y control de la calidad. En conclusión, la hipótesis de este proyecto: no se rechaza.

Se logra encontrar una fusión y balance entre lo que es importante para el cliente y lo que es importante para el proceso: un acuerdo de requisitos entre lo que quiere el cliente y lo que quiere la empresa; para desempeñar, fortalecer estrategias enfocadas a través de metas medibles y cumplir resultados que beneficien tanto al crecimiento del cliente como a Crosby DCN®, sin afectar la calidad de producción interna e incentivar las relaciones a largo plazo con los clientes.

Así también, se logra implementar una medición y trazabilidad de resultados de desempeño que aportan valor a la ejecución de los proyectos de las agencias de publicidad y a la satisfacción de sus clientes. Se obtienen los métodos para detectar, prevenir y controlar las actividades para brindar un servicio adecuado y cuidar la percepción del cliente.

El producto final obtenido de este proyecto es una pequeña tabla con información que atiende cada aspecto, valor, misión, necesidad y expectativa que tanto el cliente como Crosby DCN® buscan cumplir para crecer en ambas direcciones: si el cliente crece valorando el trabajo de Crosby DCN®, Crosby DCN® también crece.

Se obtiene por conclusión que, el presente método, abre puertas al desarrollo de soluciones creativas y cuantificables para las empresas dedicadas al sector servicio (principalmente agencias de publicidad) a través de un método que se aterriza en información medible y trazable, para que los clientes de este tipo de empresas, puedan visualizar objetivamente el servicio que están recibiendo (de cierta forma tangible al ver las metas cumplidas y resultados obtenidos aterrizados en números), previniendo una mala percepción de los resultados de parte del cliente. De esta forma los clientes pueden apreciar con datos y cifras claras, el avance y cumplimiento de los servicios que solicitan.

Retomando la cita anteriormente mencionada: “Los enfoques que usan para escuchar a los clientes y construir relaciones a largo plazo, desarrollar estrategias, medir el desempeño y analizar datos, recompensar y capacitar a los empleados, diseñar y entregar productos y servicios y actuar como líderes en sus organizaciones, son los verdaderos facilitadores de la calidad, la satisfacción del cliente y los resultados del negocio.” (Evans y Lindsay, 2015). Se hace hincapié en la gran importancia de contar con todas las piezas del rompecabezas para que una empresa funcione y crezca; es decir, contar con el liderazgo directivo que sea objetivo para planificar las estrategias adecuadas, con una gerencia que sepa gestionar y delegar de forma práctica, colaboradores con la iniciativa de desarrollar los proyectos eficientemente y en general promover colectivamente un liderazgo ordenado en la organización que mantenga al equipo alineado a los valores y cumplimiento de objetivos para que este método: pueda realmente ofrecer respuestas de valor para la agencia y pueda ser aprovechado exitosamente. Es decir, de nada sirve tener un método que mida algo que no va acorde a los objetivos que el cliente necesita. Un burdo ejemplo de esto es “esperar que el piso esté siempre limpio solo por el hecho

de haber comprado una escoba; si uno no tiene la disciplina y constancia de barrer continuamente, dicha escoba nunca será de ayuda”.

Finalmente, se plantea a manera de sugerencia, continuar con futuras líneas de investigación que pueden desplegarse de este tema: la administración y control de la calidad en el servicio, aplicado a las agencias de publicidad con respecto a las oportunidades de mejora en los métodos para brindar el servicio a sus clientes.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- AMEF (2017). Material De Apoyo Para La Implementación Del Modelo De Seguridad Del Paciente Del CSG. Recuperado el 11 de diciembre de 2018, de [http://www.csg.gob.mx/descargas/pdf/certificacion-establecimientos/cursos\\_y\\_talleres/material\\_apoyo/v9-AMEF-MaterialApoyo-Febrero2017.pdf](http://www.csg.gob.mx/descargas/pdf/certificacion-establecimientos/cursos_y_talleres/material_apoyo/v9-AMEF-MaterialApoyo-Febrero2017.pdf)
- Brown, Mark Graham (2006). Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World Class Performance. Quality Resources, Nueva York.
- Cabrera, G., Zanazzi, J., Zanazzi, J. y Boaglio, L. (2017). Comparación de Potencias en Pruebas Estadísticas de Normalidad, con Datos Escasos. Revista Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. Vol. 4, pp. 47-52.
- Chen, L., Li, Y. & Liu, C. (2019). How airline service quality determines the quantity of repurchase intention - Mediate and moderate effects of brand quality and perceived value. Journal of Air Transport Management. Vol. 75, pp. 185-197.
- Chicu, D. & Pàmies, M. (2018). Exploring The Influence Of The Human Factor On Customer Satisfaction In Call Centres. BRQ Business Research Quarterly. Artículo en preparación.
- Dejours, C. (1998). El Factor Humano. Lumen-Hvmanitas, Argentina.
- Deming, W. E. (2000). Out of the Crisis. MIT press.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Vol. 64, pp. 1-18.
- Evans, J. R. and Lindsay, W. M. (2015). Administración y Control de la Calidad. Cengage Learning. Novena Edición, México.

- Gulc, A. (2017). Models and Methods of Measuring the Quality of Logistic Service. 7th International Conference on Engineering, Project, and Production Management, Procedia Engineering. Vol. 182, pp. 255-264.
- Ifie, K., Simintiras, A., Dwivedi, Y. & Mavridou, V. (2018). How Service Quality And Outcome Confidence Drive Pre-Outcome Word-Of-Mouth. Journal of Retailing and Consumer Services. Vol. 44, pp. 214-221.
- Ismail, A. & Mohd, Y. (2016). Service Quality As A Predictor Of Customer Satisfaction And Customer Loyalty. LogForum - Scientific Journal of Logistics. Vol. 12, pp. 269-283.
- Klementova, J., Zavadsky, J. & Zavadska, Z. (2015). The measurement and evaluation of the service quality through customers 'satisfaction. Procedia Economics and Finance. Vol. 26, pp. 126-130.
- Lee, W. & Cheng, C. (2018). Less is more: A new insight for measuring service quality of green hotels. International Journal of Hospitality Management. Vol. 68, pp. 32-40.
- Lerma, A. E. (2004). Mercado tecnia. Gasca Sicco. Primera Edición, México.
- López Alba, L. C. (02 agosto 2018). La Estandarización de los Procesos de Atención. Colombia: <https://encolombia.com/>. <https://encolombia.com/medicina/revistas-medicas/enfermeria/ve-104/nuestrodepartamento/>.
- Maldonado, C. M. (1997). Control Estadístico de Procesos y Aplicaciones a Empresas de Servicios, IV Premio de Investigación sobre Seguros y Fianzas. Comisión Nacional de Seguros y Finanzas. Primera Edición, México.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. Revista Electrónica de Investigación Educativa. Vol. 20, Num. 1.

Meurer, S., Marcon, R. y Alberton, A. (2007). Desempenho de cooperativa versus expectativas e interesses dos associados: o caso de uma cooperativa de crédito rural. In Anais do XXXI Encontro da ANPAD – EnANPAD.

Minitab Ejemplo de Correlación (2019). Consultado el día 1 de octubre del 2019. <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/how-to/correlation/before-you-start/example>

Minitab Ejemplo de Prueba de Normalidad (2019). Consultado el día 1 de octubre del 2019. <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/how-to/normality-test/before-you-start/example/>

Montgomery, D. C. (2014). Control estadístico de la Calidad. Limusa Wiley. Tercera Edición, México.

Norma ISO 9001:2015 (2019). Consultado el día 1 de octubre del 2019 <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Osborn, A. F. (1963). Applied Imagination. Scribner's. Tercera Edición, Nueva York.

Ou, D., Ming, C. & Sensen, P. (2017). A method for assessing soundscape in urban parks based on the service quality measurement models. Applied Acoustics. Vol. 127, pp. 184-193.

Parnes, S. J., Noller, R. B. y Biondi, A. M. (1977), Guide to Creative Action. Scribner's. Nueva York.

Paz, R. C. y Gómez, D. G. (1991). Administración de las Operaciones, Control Estadístico de Procesos. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Onceava Edición, Argentina.

Salas-Arias, K., Madriz-Quirós, C., Sánchez-Brenes, O., Sánchez-Brenes, M. y Hernández-Granados, J. (2018). Factores que influyen en errores humanos en procesos de manufactura moderna. Tecnología en Marcha. Vol. 31, pp. 22-34.

- Sampieri, R. H., Collado, C. F. y Lucio, P. B. (2014). Definiciones de los Enfoques Cuantitativo y Cualitativo, sus Similitudes y Diferencias. McGraw Hill Education. Sexta Edición, México.
- Scarpatti, F. (s.f.). AMFE Análisis de Modos de Falla y sus Efectos. Recuperado el 11 de diciembre de 2018, de [http://campus.icda.uccor.edu.ar/archivos/\\_51/2%20FMEA%20versi%C3%B3n%20final.pdf](http://campus.icda.uccor.edu.ar/archivos/_51/2%20FMEA%20versi%C3%B3n%20final.pdf)
- Torres, E. y Lastra, J. (2008). Propuesta de una escala para medir la calidad del servicio de los centros de atención secundaria de salud. Revista de Administración Pública RAP. Vol. 42(4), pp. 719-34.
- Tsafarakis, S., Kokotas, T. & Pantouvakis, A. (2018). A multiple criteria approach for airline passenger satisfaction measurement and service quality improvement. Journal of Air Transport Management. Vol. 68, pp. 61-75.
- Varo, J. (1994). Gestión Estratégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios. Un Modelo de Gestión Hospitalaria. Edición Díaz de Santos. Primera Edición, España.
- Villalobos, C. (2018). Desafíos que deberán superar las agencias de marketing en los próximos cinco años. Hubspot Partners, Latinoamérica.
- Wong R. & Szeto, W. (2018). An Alternative Methodology For Evaluating The Service Quality Of Urban Taxis. Transport Policy. Vol. 69, pp. 132-140.
- Zehir, C. & Narcikara, E. (2016). E-Service Quality and E-Recovery Service Quality: Effects on Value Perceptions and Loyalty Intentions. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Vol. 229, pp. 247-443.
- Zeithaml, V., Bitner, M. y Gremler, D (2014). Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente. AMGH. Sexta Edición, Porto Alegre.

Zemblyté, J. (2015). The Instrument for Evaluating E-Service Quality. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Vol. 213, pp. 801-806.

# ANEXOS

## Anexo 1. Preguntas para la Encuesta

Indicador:	Porcentaje de fidelización del cliente
Pregunta:	<b>¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con Crosby DCN?</b>
	a) En el año 2017 o años previos
	b) En el año 2018
	c) Entre enero-junio 2019
	d) Entre julio-septiembre 2019
	e) Entre octubre-diciembre 2019
	<i>1. Con base a su criterio personal: determine el nivel de importancia a los aspectos que usted considera que Crosby DCN debe asegurar para cumplir con sus expectativas:</i>
Indicador:	Nivel de confianza con respecto a soporte y seguimiento
Pregunta:	<b>1.1 Brindar acompañamiento y asesoría (consultoría estratégica y soporte de crecimiento):</b>
	a) Es lo más importante
	b) Muy importante
	c) Importante
	d) No tan importante
	e) Me es indiferente
Indicador:	Nivel de capacitación técnica del personal
Pregunta:	<b>1.2 Dominar herramientas creativas y de publicidad (diseño, contenidos, campañas):</b>
	a) Es lo más importante
	b) Muy importante
	c) Importante
	d) No tan importante
	e) Me es indiferente
Indicador:	Nivel de confianza con respecto a propuestas estratégicas
Pregunta:	<b>1.3 Iniciativa por parte de la agencia (brindar propuestas que apoyen al crecimiento de mi negocio):</b>
	a) Es lo más importante
	b) Muy importante
	c) Importante
	d) No tan importante
	e) Me es indiferente
Indicador:	Trazabilidad de métricas y precisión de resultados
Pregunta:	<b>1.4 Tener procesos estructurados de servicio (métricas de cumplimiento de objetivos y proyectos):</b>
	a) Es lo más importante
	b) Muy importante
	c) Importante
	d) No tan importante
	e) Me es indiferente
Indicador:	Nivel de alineamiento de visión y misión entre empresa-cliente
Pregunta:	<b>1.5 Tener una base sólida de valores en la empresa (construir relación a largo plazo):</b>
	a) Es lo más importante
	b) Muy importante
	c) Importante
	d) No tan importante
	e) Me es indiferente

Indicador:	Nivel de eficiencia de entrega de proyectos
Pregunta:	<b>2. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales? (omite aquellas tareas que no pertenecen al plan de trabajo):</b>
	a) Muy satisfecho
	b) Satisfecho
	c) Regular
	d) Poco satisfecho
	e) Insatisfecho
Indicador:	Tiempo de respuesta de atención
Pregunta:	<b>3. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y seguimiento hacia usted por parte de su Desarrollador Creativo?</b>
	a) Muy satisfecho
	b) Satisfecho
	c) Regular
	d) Poco satisfecho
	e) Insatisfecho
Indicador:	Índice de satisfacción del cliente
Pregunta:	<b>4. Por lo general, ¿considera usted que: los servicios y entregables digitales/físicos recibidos por parte de Crosby DCN cumplen con sus expectativas/requerimientos?</b>
	a) Siempre superan mis expectativas y requerimientos
	b) Sí, y a veces superan mis expectativas y requerimientos
	c) Sí cumplen mis expectativas y requerimientos
	d) A veces cumplen mis expectativas y requerimientos
	e) Casi nunca cumplen mis expectativas o requerimientos
Indicador:	Nivel de control de procesos externos
Pregunta:	<b>5. ¿Está satisfecho con el servicio recibido por parte de los proveedores recomendados por Crosby DCN?</b>
	a) Muy satisfecho
	b) Satisfecho
	c) Regular
	d) Poco satisfecho
	e) Insatisfecho

## Anexo 2. Respuestas de la Encuesta

	1.1 [Brindar acompañamiento y asesoría (consultoría estratégica y soporte de crecimiento):]	1.2 [Dominar herramientas creativas y de publicidad (diseño, contenidos, campañas):]	1.3 [Iniciativa por parte de la agencia (brindar propuestas que apoyen al crecimiento de mi negocio):]	1.4 [Tener procesos estructurados de servicio (métricas de cumplimiento de objetivos y proyectos):]	1.5 [Tener una base sólida de valores en la empresa (construir relación a largo plazo):]
1	Es lo más importante	Importante	No tan importante	Me es indiferente	Importante
2	Es lo más importante	No tan importante	Importante	Importante	Es lo más importante
3	No tan importante	Muy importante	No tan importante	Importante	Muy importante
4	Muy importante	No tan importante	Muy importante	Importante	Es lo más importante
5	Es lo más importante	Importante	Muy importante	Importante	Es lo más importante
6	No tan importante	Es lo más importante	Me es indiferente	No tan importante	Es lo más importante
7	Importante	Importante	No tan importante	Muy importante	Es lo más importante
8	Es lo más importante	Importante	Muy importante	Es lo más importante	Es lo más importante
9	Es lo más importante	Importante	Muy importante	Es lo más importante	Es lo más importante
10	Muy importante	Importante	Importante	Es lo más importante	Es lo más importante
11	Es lo más importante	Muy importante	Es lo más importante	Es lo más importante	Es lo más importante
12	Importante	Importante	Muy importante	Muy importante	Es lo más importante
13	Es lo más importante	Importante	Muy importante	Es lo más importante	Es lo más importante
14	Es lo más importante	Importante	Importante	No tan importante	No tan importante
15	Es lo más importante	Muy importante	Importante	Me es indiferente	Es lo más importante
16	Es lo más importante	Importante	Es lo más importante	Importante	Es lo más importante
17	Importante	Muy importante	Importante	Es lo más importante	Es lo más importante
18	Importante	No tan importante	Muy importante	Es lo más importante	Es lo más importante
19	Muy importante	Muy importante	Importante	No tan importante	Muy importante
20	Es lo más importante	Importante	No tan importante	Muy importante	Es lo más importante
21	Es lo más importante	Importante	Importante	Muy importante	Es lo más importante
22	Es lo más importante	Muy importante	Es lo más importante	Importante	Muy importante
23	Es lo más importante	Muy importante	Muy importante	No tan importante	Es lo más importante
24	Es lo más importante	Muy importante	Es lo más importante	No tan importante	Es lo más importante
25	Importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Es lo más importante
26	Es lo más importante	Muy importante	Es lo más importante	Importante	Es lo más importante

	¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con Crosby DCN?	2. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales? (omita aquellas tareas que no pertenecen al plan de trabajo)	3. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y seguimiento hacia usted por parte de su Desarrollador Creativo?	4. Por lo general, ¿considera usted que: los servicios y entregables digitales/físicos recibidos por parte de Crosby DCN cumplen con sus expectativas/requerimientos?	5. ¿Está satisfecho con el servicio recibido por parte de los proveedores recomendados por Crosby DCN?
1	En el año 2018	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Siempre superan mis expectativas y requerimientos	Regular
2	En el año 2017 o años previos	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Siempre superan mis expectativas y requerimientos	Satisfecho
3	En el año 2017 o años previos	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Sí, y a veces superan mis expectativas y requerimientos	Regular
4	En el año 2017 o años previos	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Siempre superan mis expectativas y requerimientos	Satisfecho
5	En el año 2018	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Siempre superan mis expectativas y requerimientos	Muy satisfecho
6	En el año 2017 o años previos	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Siempre superan mis expectativas y requerimientos	Muy satisfecho
7	En el año 2018	Satisfecho	Muy satisfecho	Siempre superan mis expectativas y requerimientos	Muy satisfecho
8	En el año 2018	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Siempre superan mis expectativas y requerimientos	Muy satisfecho
9	En el año 2018	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Siempre superan mis expectativas y requerimientos	Muy satisfecho
10	En el año 2018	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Sí, y a veces superan mis expectativas y requerimientos	Muy satisfecho
11	En el año 2018	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Sí, y a veces superan mis expectativas y requerimientos	Muy satisfecho
12	Entre enero-junio 2019	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Sí, y a veces superan mis expectativas y requerimientos	Satisfecho
13	Entre octubre-diciembre 2019	Satisfecho	Satisfecho	Sí cumplen mis expectativas y requerimientos	Regular
14	Entre enero-junio 2019	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Siempre superan mis expectativas y requerimientos	Muy satisfecho
15	En el año 2017 o años previos	Satisfecho	Satisfecho	Sí, y a veces superan mis expectativas y requerimientos	Muy satisfecho
16	En el año 2018	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Sí cumplen mis expectativas y requerimientos	Muy satisfecho
17	Entre enero-junio 2019	Satisfecho	Muy satisfecho	Sí, y a veces superan mis expectativas y requerimientos	Muy satisfecho
18	Entre julio-septiembre 2019	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Sí cumplen mis expectativas y requerimientos	Muy satisfecho
19	Entre enero-junio 2019	Satisfecho	Muy satisfecho	Sí, y a veces superan mis expectativas y requerimientos	Satisfecho
20	En el año 2017 o años previos	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Sí, y a veces superan mis expectativas y requerimientos	Muy satisfecho
21	En el año 2017 o años previos	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Siempre superan mis expectativas y requerimientos	Muy satisfecho
22	En el año 2018	Satisfecho	Muy satisfecho	Siempre superan mis expectativas y requerimientos	Satisfecho
23	Entre enero-junio 2019	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Siempre superan mis expectativas y requerimientos	Muy satisfecho
24	Entre octubre-diciembre 2019	Satisfecho	Satisfecho	Sí, y a veces superan mis expectativas y requerimientos	Muy satisfecho
25	Entre julio-septiembre 2019	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Sí cumplen mis expectativas y requerimientos	Muy satisfecho
26	En el año 2018	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Sí, y a veces superan mis expectativas y requerimientos	Satisfecho

## Anexo 3. Mapa de Procesos

PROCESO DE DESARROLLO CREATIVO		
ENTRADAS:	ACTIVIDADES:	SALIDAS:
	<b>Apertura de cuenta publicitaria, para cliente:</b>	
Autorización y fechas disponibles para reunión, por parte de Dirección de Producción (DP)	1. Agendar reunión con cliente	Reunión calendarizada con cliente, en agenda
Acceso al perfil en redes sociales del cliente y al modo de pago, por parte del cliente	2. Abrir la cuenta publicitaria en la semana acordada del plan de trabajo y brindar accesos a los responsables (obligatorio acceso a Dirección)	Cuenta publicitaria funcionando, con accesos al equipo de trabajo responsable y a Dirección, con límite de inversión mensual
Presupuesto mensual para redes sociales por parte del contrato		
	<b>Impresos:</b>	
	1. Crear tarea de plataforma de seguimiento con los involucrados, Diseño e IC.	
	2. Definir tipo de impreso a desarrollar: catálogo, cartelera, tarjetas, etc.	
Catálogo de proveedores disponibles	3. Definir proveedor para impreso	
	4. Definir estilo de diseño de impreso: según lineamientos específicos	
	5. Definir contenido para impreso	Solicitud de información/datos del cliente para impreso, por medio de plataforma de seguimiento
Información/datos de cliente para impreso, por parte de cliente, por medio de la plataforma de seguimiento	6. Solicitar a IC crear contenido para impreso	Solicitud de creación de contenido para impreso, a IC, por medio de plataforma de seguimiento Tarea en plataforma de seguimiento y objetivo de contenido, notificando a IC y Cliente
Propuesta de contenido por parte de Investigación y Contenidos (IC), por medio de la plataforma de seguimiento	7. Revisar que el contenido cumpla con el objetivo	Autorización o retroalimentación a IC de contenido, por medio de plataforma de seguimiento
Contenido autorizado/corregido por parte de IC, por medio de la plataforma de seguimiento	8. Solicitar imagen gráfica para impreso a Diseño, por medio de plataforma de seguimiento	Solicitud de imagen gráfica para impreso, a Diseño, por medio de plataforma de seguimiento Contenido, textos, requisitos de impreso, a Diseño, por medio de plataforma de seguimiento Datos de "requerimientos para diseño de impresos" a Diseño, por medio de plataforma de seguimiento Manual de aplicación de logotipo Históricos de diseños de la marca (para seguir el mismo branding que se está usando)
Propuesta de imagen gráfica para impreso, por parte de Diseño, por medio de la plataforma de seguimiento	9. Revisar propuesta de imagen gráfica y etiquetar a cliente para su autorización de que la información es correcta, en plataforma de seguimiento	Solicitud de autorización de información para impreso, a cliente, por medio de plataforma de seguimiento
Autorización de cliente de información OK, por medio de la plataforma de seguimiento	10. Confirmar/aprobar a IC y Diseño	
Prueba de impresión por parte de Diseño, físicamente para autorización		
Solicitud de autorización para enviar a imprimir, por parte de Diseño, por medio de la plataforma de seguimiento	11. Revisar y autorizar prueba de impresión a Diseño	Autorización para imprimir archivo final, a Diseñador

# Anexo 4. Análisis de Modo y Efecto de Falla de los Procesos

NPR < 10	
10 ≤ NPR < 50	- Para actividades con severidad, ocurrencia y/o detección = 10
50 ≤ NPR < 100	- Para actividades con NPR = 100 o más
100 ≤ NPR	

ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE FALLA DEL PROCESO "DESARROLLO CREATIVO"																	
Proceso	Riesgo	Efecto potencial del riesgo	Estado actual					Resultados de acción									
			Severidad	Causas del fallo	Ocurrencia	Método de detección	Detección	NPR	Control	Responsable(s)	Acción tomada	Responsable(s)	Severidad	Ocurrencia	Detección	NPR	
Apertura de cuenta publicitaria, para cliente	No agendar reunión con cliente	Retraso de actividad	9	Desorganización y no planeación	1	Agenda y plan de trabajo	1	10						4	1	1	4
	No abrir la cuenta publicitaria en la semana acordada del plan de trabajo y brindar accesos a los responsables (obligatorio acceso a Dirección)	Retraso en el plan de trabajo	10	Problemas con tarjetas del cliente	4	Plan de trabajo y tarea en plataforma de seguimiento	2	80	Seguimiento al vencimiento de tareas en plataforma de seguimiento Actualizarse de nuevas políticas y métodos posibles de pago.	Desarrollo Creativo	Asignar fecha de vencimiento a tarea en plataforma de seguimiento y verificar métodos de pago permitidos en red social	Desarrollo Creativo	10	1	1	10	
Impresos	No crear tarea de plataforma de seguimiento con los involucrados, Diseño e IC.	No se realiza la tarea en tiempo	9	Desorganización / Falta de seguimiento al plan	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	18					9	2	1	18	
	No definir tipo de impreso a desarrollar: catálogo, cartelera, tarjetas, etc.	Retrabajo	7	Falta de seguimiento al proceso	2	Plataforma de seguimiento	1	14					7	2	1	14	
	No definir proveedor para impreso	Retraso en el plan de trabajo	5	Desorganización	2	Plan de trabajo	1	10						5	2	1	10
		Mala calidad de impreso	10	No realizar pruebas de impresión	1	Prueba impreso con 3 firmas	1	10	Evaluar a proveedor	Administración	Evaluar a proveedores cada cierre de periodo	Administración	9	1	1	9	
		Retrabajo	6	Opciones de proveedores limitados	2	No hay	10	120	Catálogo de proveedores aceptados	Administración con apoyo de DP	Actualización de catálogo de proveedores cada cierre de periodo	Administración y Dirección	6	2	2	24	
	No cumplir con el objetivo del impreso: según lineamientos específicos	Retrasos en la entrega	9	Mala comunicación con proveedor	4	Correo	1	36						9	4	1	36
		Retrabajo	7	Falta de información y de criterio	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	14						7	2	1	14
	No definir estilo de diseño de impreso: según lineamientos específicos	Retrabajo	8	Falta de información y de criterio	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	16						8	2	1	16
		Retraso en el plan de trabajo	7	Falta de información y de criterio	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	14						7	2	1	14
	No definir contenido para impreso	Retrabajo	8	Falta de información y de criterio	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	16						8	2	1	16
		Retraso	6	Olvido	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	12						6	2	1	12
	No solicitar a IC crear contenido para impreso	Retrabajo	7	Falta de seguimiento al proceso	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	14						7	2	1	14
		Continuidad a la tarea con errores	8	Descuido	5	Tarea en plataforma de seguimiento	2	80						8	5	2	80
	No solicitar imagen gráfica para impreso a Diseño, por medio de plataforma de seguimiento	Retraso	6	Olvido	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	12						6	2	1	12
	No revisar propuesta de imagen gráfica y etiquetar a cliente para su autorización de que la información es correcta, en plataforma de seguimiento	Retrabajo	8	Descuido	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	16						8	2	1	16
		Afectar la percepción del cliente	9	Falta de profesionalismo	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	18						9	2	1	18
	No confirmar/aprobar a IC y Diseño	No dar seguimiento a la tarea	7	Olvido	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	14						7	2	1	14
	No revisar y autorizar prueba de impresión a Diseño	Enviar a impresión con errores	10	Descuido	2	Prueba impresa	1	20	Prueba firmada por 3 miembros del equipo	Desarrollo Creativo, Contenido, Dirección	Prueba firmada por 3 miembros del equipo	Desarrollo Creativo, Contenido, Dirección	9	1	1	9	
		Retrabajo	6	Falta de profesionalismo	6	Prueba impresa	1	36						6	6	1	36
		Mala percepción del cliente	10	Falta de profesionalismo	2	Prueba impresa	1	20	Prueba firmada por 3 miembros del equipo	Desarrollo Creativo, Contenido, Dirección	Prueba firmada por 3 miembros del equipo	Desarrollo Creativo, Contenido, Dirección	9	1	1	9	

## Anexo 5. Respuestas para la Encuesta con Escala Likert

PREGUNTAS	INDICADOR CORRESPONDIENTE
¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con Crosby DCN?	Porcentaje de fidelización del cliente
a) En el año 2017 o años previos	
b) En el año 2018	
c) Entre enero-junio 2019	
d) Entre julio-septiembre 2019	
e) Entre octubre-diciembre 2019	
<b>1. Con base a su criterio personal: determine el nivel de importancia a los aspectos que usted considera que Crosby DCN debe asegurar para cumplir con sus expectativas:</b>	
<b>1.1 Brindar acompañamiento y asesoría (consultoría estratégica y soporte de crecimiento):</b>	<b>Nivel de confianza con respecto a soporte y seguimiento</b>
a) Es lo más importante	
b) Muy importante	
c) Importante	
d) No tan importante	
e) Me es indiferente	
<b>1.2 Dominar herramientas creativas y de publicidad (diseño, contenidos, campañas):</b>	<b>Nivel de capacitación técnica del personal</b>
a) Es lo más importante	
b) Muy importante	
c) Importante	
d) No tan importante	
e) Me es indiferente	
<b>1.3 Iniciativa por parte de la agencia (brindar propuestas que apoyen al crecimiento de mi negocio):</b>	<b>Nivel de confianza con respecto a propuestas estratégicas</b>
a) Es lo más importante	
b) Muy importante	
c) Importante	
d) No tan importante	
e) Me es indiferente	
<b>1.4 Tener procesos estructurados de servicio (métricas de cumplimiento de objetivos y proyectos):</b>	<b>Trazabilidad de métricas y precisión de resultados</b>
a) Es lo más importante	
b) Muy importante	
c) Importante	
d) No tan importante	
e) Me es indiferente	
<b>1.5 Tener una base sólida de valores en la empresa (construir relación a largo plazo):</b>	<b>Nivel de alineamiento de visión y misión entre empresa-cliente</b>
a) Es lo más importante	
b) Muy importante	
c) Importante	
d) No tan importante	
e) Me es indiferente	

<b>2. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales? (omita aquellas tareas que no pertenecen al plan de trabajo):</b>	<b>Nivel de eficiencia de entrega de proyectos</b>
a) Muy satisfecho	
b) Satisfecho	
c) Regular	
d) Poco satisfecho	
e) Insatisfecho	
<b>3. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y seguimiento hacia usted por parte de su Desarrollador Creativo?</b>	<b>Tiempo de respuesta de atención</b>
a) Muy satisfecho	
b) Satisfecho	
c) Regular	
d) Poco satisfecho	
e) Insatisfecho	
<b>4. Por lo general, ¿considera usted que: los servicios y entregables digitales/físicos recibidos por parte de Crosby DCN cumplen con sus expectativas/requerimientos?</b>	<b>Índice de satisfacción del cliente</b>
a) Siempre superan mis expectativas y requerimientos	
b) Sí, y a veces superan mis expectativas y requerimientos	
c) Sí cumplen mis expectativas y requerimientos	
d) A veces cumplen mis expectativas y requerimientos	
e) Casi nunca cumplen mis expectativas o requerimientos	
<b>5. ¿Está satisfecho con el servicio recibido por parte de los proveedores recomendados por Crosby DCN?</b>	<b>Nivel de control de procesos externos</b>
a) Muy satisfecho	
b) Satisfecho	
c) Regular	
d) Poco satisfecho	
e) Insatisfecho	

## Anexo 6. Escala de Prioridad para cada Indicador de la Encuesta

PREGUNTAS	INDICADOR CORRESPONDIENTE	VALOR VOP
¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con Crosby DCN?	Porcentaje de fidelización del cliente	6
a) En el año 2017 o años previos		
b) En el año 2018		
c) Entre enero-junio 2019		
d) Entre julio-septiembre 2019		
e) Entre octubre-diciembre 2019		
<b>1. Con base a su criterio personal: determine el nivel de importancia a los aspectos que usted considera que Crosby DCN debe asegurar para cumplir con sus expectativas:</b>		
1.1 Brindar acompañamiento y asesoría (consultoría estratégica y soporte de crecimiento):	Nivel de confianza con respecto a soporte y seguimiento	8
a) Es lo más importante		
b) Muy importante		
c) Importante		
d) No tan importante		
e) Me es indiferente		
1.2 Dominar herramientas creativas y de publicidad (diseño, contenidos, campañas):	Nivel de capacitación técnica del personal	4
a) Es lo más importante		
b) Muy importante		
c) Importante		
d) No tan importante		
e) Me es indiferente		
1.3 Iniciativa por parte de la agencia (brindar propuestas que apoyen al crecimiento de mi negocio):	Nivel de confianza con respecto a propuestas estratégicas	9
a) Es lo más importante		
b) Muy importante		
c) Importante		
d) No tan importante		
e) Me es indiferente		
1.4 Tener procesos estructurados de servicio (métricas de cumplimiento de objetivos y proyectos):	Trazabilidad de métricas y precisión de resultados	7
a) Es lo más importante		
b) Muy importante		
c) Importante		
d) No tan importante		
e) Me es indiferente		
1.5 Tener una base sólida de valores en la empresa (construir relación a largo plazo):	Nivel de alineamiento de visión y misión entre empresa-cliente	10
a) Es lo más importante		
b) Muy importante		
c) Importante		
d) No tan importante		
e) Me es indiferente		
2. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales? (omite aquellas tareas que no pertenecen al plan de trabajo):	Nivel de eficiencia de entrega de proyectos	5
a) Muy satisfecho		
b) Satisfecho		
c) Regular		
d) Poco satisfecho		
e) Insatisfecho		

<b>3. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y seguimiento hacia usted por parte de su Desarrollador Creativo?</b>	<b>Tiempo de respuesta de atención</b>	<b>6</b>
a) Muy satisfecho		
b) Satisfecho		
c) Regular		
d) Poco satisfecho		
e) Insatisfecho		
<b>4. Por lo general, ¿considera usted que: los servicios y entregables digitales/físicos recibidos por parte de Crosby DCN cumplen con sus expectativas/requerimientos?</b>	<b>Índice de satisfacción del cliente</b>	<b>10</b>
a) Siempre superan mis expectativas y requerimientos		
b) Sí, y a veces superan mis expectativas y requerimientos		
c) Sí cumplen mis expectativas y requerimientos		
d) A veces cumplen mis expectativas y requerimientos		
e) Casi nunca cumplen mis expectativas o requerimientos		
<b>5. ¿Está satisfecho con el servicio recibido por parte de los proveedores recomendados por Crosby DCN?</b>	<b>Nivel de control de procesos externos</b>	<b>3</b>
a) Muy satisfecho		
b) Satisfecho		
c) Regular		
d) Poco satisfecho		
e) Insatisfecho		

## Anexo 7. Escala de Relevancia para cada Opción de Respuesta

PREGUNTAS	INDICADOR CORRESPONDIENTE	VALOR VOP
¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con Crosby DCN?	Porcentaje de fidelización del cliente	6
a) En el año 2017 o años previos		1.00
b) En el año 2018		1.00
c) Entre enero-junio 2019		0.75
d) Entre julio-septiembre 2019		0.50
e) Entre octubre-diciembre 2019		0.25
<b>1. Con base a su criterio personal: determine el nivel de importancia a los aspectos que usted considera que Crosby DCN debe asegurar para cumplir con sus expectativas:</b>		
1.1 Brindar acompañamiento y asesoría (consultoría estratégica y soporte de crecimiento):	Nivel de confianza con respecto a soporte y seguimiento	8
a) Es lo más importante		1.00
b) Muy importante		0.75
c) Importante		0.50
d) No tan importante		0.25
e) Me es indiferente		0.00
1.2 Dominar herramientas creativas y de publicidad (diseño, contenidos, campañas):	Nivel de capacitación técnica del personal	4
a) Es lo más importante		1.00
b) Muy importante		0.75
c) Importante		0.50
d) No tan importante		0.25
e) Me es indiferente		0.00
1.3 Iniciativa por parte de la agencia (brindar propuestas que apoyen al crecimiento de mi negocio):	Nivel de confianza con respecto a propuestas estratégicas	9
a) Es lo más importante		1.00
b) Muy importante		0.75
c) Importante		0.50
d) No tan importante		0.25
e) Me es indiferente		0.00
1.4 Tener procesos estructurados de servicio (métricas de cumplimiento de objetivos y proyectos):	Trazabilidad de métricas y precisión de resultados	7
a) Es lo más importante		1.00
b) Muy importante		0.75
c) Importante		0.50
d) No tan importante		0.25
e) Me es indiferente		0.00
1.5 Tener una base sólida de valores en la empresa (construir relación a largo plazo):	Nivel de alineamiento de visión y misión entre empresa-cliente	10
a) Es lo más importante		1.00
b) Muy importante		0.75
c) Importante		0.50
d) No tan importante		0.25
e) Me es indiferente		0.00
<b>2. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales? (omite aquellas tareas que no pertenecen al plan de trabajo):</b>	Nivel de eficiencia de entrega de proyectos	5
a) Muy satisfecho		1.00
b) Satisfecho		0.75
c) Regular		0.50
d) Poco satisfecho		0.25
e) Insatisfecho		0.00

<b>3. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y seguimiento hacia usted por parte de su Desarrollador Creativo?</b>	<b>Tiempo de respuesta de atención</b>	<b>6</b>
a) Muy satisfecho		1.00
b) Satisfecho		0.75
c) Regular		0.50
d) Poco satisfecho		0.25
e) Insatisfecho		0.00
<b>4. Por lo general, ¿considera usted que: los servicios y entregables digitales/físicos recibidos por parte de Crosby DCN cumplen con sus expectativas/requerimientos?</b>	<b>Índice de satisfacción del cliente</b>	<b>10</b>
a) Siempre superan mis expectativas y requerimientos		1.00
b) Sí, y a veces superan mis expectativas y requerimientos		0.75
c) Sí cumplen mis expectativas y requerimientos		0.50
d) A veces cumplen mis expectativas y requerimientos		0.25
e) Casi nunca cumplen mis expectativas o requerimientos		0.00
<b>5. ¿Está satisfecho con el servicio recibido por parte de los proveedores recomendados por Crosby DCN?</b>	<b>Nivel de control de procesos externos</b>	<b>3</b>
a) Muy satisfecho		1.00
b) Satisfecho		1.00
c) Regular		1.00
d) Poco satisfecho		0.25
e) Insatisfecho		0.00

## Anexo 8. Calificación de la Voz del Cliente VOC

PREGUNTAS	RESPUESTAS	INDICADOR CORRESPONDIENTE	VALOR VOP	CALIFICACIÓN VOC
¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con Crosby DCN?	Total: 26	Porcentaje de fidelización del cliente	6	Total: 8.557692
a) En el año 2017 o años previos	7		1.00	7
b) En el año 2018	10		1.00	10
c) Entre enero-junio 2019	5		0.75	3.75
d) Entre julio-septiembre 2019	2		0.50	1
e) Entre octubre-diciembre 2019	2		0.25	0.5
<b>1. Con base a su criterio personal: determine el nivel de importancia a los aspectos que usted considera que Crosby DCN debe asegurar para cumplir con sus expectativas:</b>				
1.1 Brindar acompañamiento y asesoría (consultoría estratégica y soporte de crecimiento):	Total: 26	Nivel de confianza con respecto a soporte y seguimiento	8	Total: 8.173077
a) Es lo más importante	16		1.00	16
b) Muy importante	3		0.75	2.25
c) Importante	5		0.50	2.5
d) No tan importante	2		0.25	0.5
e) Me es indiferente	0		0.00	0
1.2 Dominar herramientas creativas y de publicidad (diseño, contenidos, campañas):	Total: 26	Nivel de capacitación técnica del personal	4	Total: 5.865385
a) Es lo más importante	1		1.00	1
b) Muy importante	10		0.75	7.5
c) Importante	12		0.50	6
d) No tan importante	3		0.25	0.75
e) Me es indiferente	0		0.00	0
1.3 Iniciativa por parte de la agencia (brindar propuestas que apoyen al crecimiento de mi negocio):	Total: 26	Nivel de confianza con respecto a propuestas estratégicas	9	Total: 6.25
a) Es lo más importante	5		1.00	5
b) Muy importante	9		0.75	6.75
c) Importante	7		0.50	3.5
d) No tan importante	4		0.25	1
e) Me es indiferente	1		0.00	0
1.4 Tener procesos estructurados de servicio (métricas de cumplimiento de objetivos y proyectos):	Total: 26	Trazabilidad de métricas y precisión de resultados	7	Total: 5.961538
a) Es lo más importante	7		1.00	7
b) Muy importante	5		0.75	3.75
c) Importante	7		0.50	3.5
d) No tan importante	5		0.25	1.25
e) Me es indiferente	2		0.00	0
1.5 Tener una base sólida de valores en la empresa (construir relación a largo plazo):	Total: 26	Nivel de alineamiento de visión y misión entre empresa-cliente	10	Total: 9.230769
a) Es lo más importante	21		1.00	21
b) Muy importante	3		0.75	2.25
c) Importante	1		0.50	0.5
d) No tan importante	1		0.25	0.25
e) Me es indiferente	0		0.00	0
2. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales? (omita aquellas tareas que no pertenecen al plan de trabajo):	Total: 26	Nivel de eficiencia de entrega de proyectos	5	Total: 9.326923
a) Muy satisfecho	19		1.00	19
b) Satisfecho	7		0.75	5.25
c) Regular	0		0.50	0
d) Poco satisfecho	0		0.25	0
e) Insatisfecho	0		0.00	0
3. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y seguimiento hacia usted por parte de su Desarrollador Creativo?	Total: 26	Tiempo de respuesta de atención	6	Total: 9.711538
a) Muy satisfecho	23		1.00	23
b) Satisfecho	3		0.75	2.25
c) Regular	0		0.50	0
d) Poco satisfecho	0		0.25	0
e) Insatisfecho	0		0.00	0

<b>4. Por lo general, ¿considera usted que: los servicios y entregables digitales/físicos recibidos por parte de Crosby DCN cumplen con sus expectativas/requerimientos?</b>	<b>Total: 26</b>	<b>Índice de satisfacción del cliente</b>	<b>10</b>	<b>Total: 8.269231</b>
a) Siempre superan mis expectativas y requerimientos	12		1.00	12
b) Sí, y a veces superan mis expectativas y requerimientos	10		0.75	7.5
c) Sí cumplen mis expectativas y requerimientos	4		0.50	2
d) A veces cumplen mis expectativas y requerimientos	0		0.25	0
e) Casi nunca cumplen mis expectativas o requerimientos	0		0.00	0
<b>5. ¿Está satisfecho con el servicio recibido por parte de los proveedores recomendados por Crosby DCN?</b>	<b>Total: 26</b>	<b>Nivel de control de procesos externos</b>	<b>3</b>	<b>Total: 10</b>
a) Muy satisfecho	17		1.00	17
b) Satisfecho	6		1.00	6
c) Regular	3		1.00	3
d) Poco satisfecho	0		0.25	0
e) Insatisfecho	0		0.00	0

## Anexo 9. Etiquetas de Prioridad para cada Valor de VOC<sub>Y</sub>VOP

PREGUNTAS	RESPUESTAS	INDICADOR CORRESPONDIENTE	VALOR VOP	CALIFICACIÓN VOC	VOC <sub>Y</sub> VOP
¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con Crosby DCN?	Total: 26	Porcentaje de fidelización del cliente	6	Total: 8.557692	5.1346
a) En el año 2017 o años previos	7		1.00	7	
b) En el año 2018	10		1.00	10	
c) Entre enero-junio 2019	5		0.75	3.75	
d) Entre julio-septiembre 2019	2		0.50	1	
e) Entre octubre-diciembre 2019	2		0.25	0.5	
<b>1. Con base a su criterio personal: determine el nivel de importancia a los aspectos que usted considera que Crosby DCN debe asegurar para cumplir con sus expectativas:</b>					
1.1 Brindar acompañamiento y asesoría (consultoría estratégica y soporte de crecimiento):	Total: 26	Nivel de confianza con respecto a soporte y seguimiento	8	Total: 8.173077	6.5385
a) Es lo más importante	16		1.00	16	
b) Muy importante	3		0.75	2.25	
c) Importante	5		0.50	2.5	
d) No tan importante	2		0.25	0.5	
e) Me es indiferente	0		0.00	0	
1.2 Dominar herramientas creativas y de publicidad (diseño, contenidos, campañas):	Total: 26	Nivel de capacitación técnica del personal	4	Total: 5.865385	2.3462
a) Es lo más importante	1		1.00	1	
b) Muy importante	10		0.75	7.5	
c) Importante	12		0.50	6	
d) No tan importante	3		0.25	0.75	
e) Me es indiferente	0		0.00	0	
1.3 Iniciativa por parte de la agencia (brindar propuestas que apoyen al crecimiento de mi negocio):	Total: 26	Nivel de confianza con respecto a propuestas estratégicas	9	Total: 6.25	5.625
a) Es lo más importante	5		1.00	5	
b) Muy importante	9		0.75	6.75	
c) Importante	7		0.50	3.5	
d) No tan importante	4		0.25	1	
e) Me es indiferente	1		0.00	0	
1.4 Tener procesos estructurados de servicio (métricas de cumplimiento de objetivos y proyectos):	Total: 26	Trazabilidad de métricas y precisión de resultados	7	Total: 5.961538	4.1731
a) Es lo más importante	7		1.00	7	
b) Muy importante	5		0.75	3.75	
c) Importante	7		0.50	3.5	
d) No tan importante	5		0.25	1.25	
e) Me es indiferente	2		0.00	0	
1.5 Tener una base sólida de valores en la empresa (construir relación a largo plazo):	Total: 26	Nivel de alineamiento de visión y misión entre empresa-cliente	10	Total: 9.230769	9.2308
a) Es lo más importante	21		1.00	21	
b) Muy importante	3		0.75	2.25	
c) Importante	1		0.50	0.5	
d) No tan importante	1		0.25	0.25	
e) Me es indiferente	0		0.00	0	
2. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales? (omita aquellas tareas que no pertenecen al plan de trabajo):	Total: 26	Nivel de eficiencia de entrega de proyectos	5	Total: 9.326923	4.6635
a) Muy satisfecho	19		1.00	19	
b) Satisfecho	7		0.75	5.25	
c) Regular	0		0.50	0	
d) Poco satisfecho	0		0.25	0	
e) Insatisfecho	0		0.00	0	
3. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y seguimiento hacia usted por parte de su Desarrollador Creativo?	Total: 26	Tiempo de respuesta de atención	6	Total: 9.711538	5.8269
a) Muy satisfecho	23		1.00	23	
b) Satisfecho	3		0.75	2.25	
c) Regular	0		0.50	0	
d) Poco satisfecho	0		0.25	0	
e) Insatisfecho	0		0.00	0	
4. Por lo general, ¿considera usted que: los servicios y entregables digitales/físicos recibidos por parte de Crosby DCN cumplen con sus expectativas/requerimientos?	Total: 26	Índice de satisfacción del cliente	10	Total: 8.269231	8.2692
a) Siempre superan mis expectativas y requerimientos	12		1.00	12	
b) Sí, y a veces superan mis expectativas y requerimientos	10		0.75	7.5	
c) Sí cumplen mis expectativas y requerimientos	4		0.50	2	
d) A veces cumplen mis expectativas y requerimientos	0		0.25	0	
e) Casi nunca cumplen mis expectativas o requerimientos	0		0.00	0	
5. ¿Está satisfecho con el servicio recibido por parte de los proveedores recomendados por Crosby DCN?	Total: 26	Nivel de control de procesos externos	3	Total: 10	3.0000
a) Muy satisfecho	17		1.00	17	
b) Satisfecho	6		1.00	6	
c) Regular	3		1.00	3	
d) Poco satisfecho	0		0.25	0	
e) Insatisfecho	0		0.00	0	

## Anexo 10. Voz del Cliente Final “VOC<sub>F</sub>”

VOC <sub>F</sub>					
PREGUNTA	VOC <sub>F</sub> VOP	INDICADOR	PROCESO	SUB-PROCESO	ACTIVIDADES QUE DAN CUMPLIMIENTO AL INDICADOR
1.5 Tener una base sólida de valores en la empresa (construir relación a largo plazo):	9.2308	Nivel de alineamiento de visión y misión entre empresa-cliente	Dirección / Desarrollo Creativo	Apertura de cuenta publicitaria, para cliente	1. Agendar reunión con cliente
				Impresos	1. Crear tarea en plataforma de seguimiento con los involucrados, clientes, Diseño e IC.  9. Revisar propuesta de imagen gráfica y etiquetar a cliente para su autorización de que la información es correcta, en plataforma de seguimiento
4. Por lo general, ¿considera usted que: los servicios y entregables digitales/físicos recibidos por parte de Crosby DCN cumplen con sus expectativas/requerimientos?	8.2692	Índice de satisfacción del cliente	Desarrollo Creativo	Impresos	4. Definir estilo de diseño de impreso: según lineamientos específicos  7. Revisar que el contenido cumpla con el objetivo  9. Revisar propuesta de imagen gráfica y etiquetar a cliente para su autorización de que la información es correcta, en plataforma de seguimiento  11. Revisar y autorizar prueba de impresión
1.1 Brindar acompañamiento y asesoría (consultoría estratégica y soporte de crecimiento):	6.5385	Nivel de confianza con respecto a soporte y seguimiento	Dirección / Desarrollo Creativo	Apertura de cuenta publicitaria, para cliente	1. Agendar reunión con cliente  2. Abrir la cuenta publicitaria en la semana acordada del plan de trabajo y brindar accesos a los responsables (obligatorio acceso a Dirección)
			Desarrollo Creativo	Impresos	1. Crear tarea en plataforma de seguimiento con los involucrados, clientes, Diseño e IC.  7. Revisar que el contenido cumpla con el objetivo

# Anexo 11. AMEF Actualizado con Controles para VOP y VOC

NPR < 10	
10 ≤ NPR < 50	- Para actividades con severidad, ocurrencia y/o detección = 10
50 ≤ NPR < 100	- Para actividades con NPR = 100 o más
100 ≤ NPR	

ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE FALLA DEL PROCESO "DESARROLLO CREATIVO"																
Proceso	Riesgo	Efecto potencial del riesgo	Estado actual						Resultados de acción							
			Severidad	Causas del fallo	Ocurrencia	Método de detección	Detección	NPR	Control	Responsable(s)	Acción tomada	Responsable(s)	Severidad	Ocurrencia	Detección	NPR
Apertura de cuenta publicitaria, para cliente	No agendar reunión con cliente	Retraso de actividad	10	Desorganización y no planeación	1	Agenda y plan de trabajo	1	10	Configurar fecha de vencimiento y aviso 2 días antes en tarea, en plataforma de seguimiento. Para agendar a tiempo.	Desarrollo Creativo	Configurar fecha de vencimiento y aviso 2 días antes en tarea, en plataforma de seguimiento. Para agendar a tiempo.	Desarrollo Creativo	10	1	1	10
	No abrir la cuenta publicitaria en la semana acordada del plan de trabajo y brindar accesos a los responsables (obligatorio acceso a Dirección)	Retraso en el plan de trabajo	10	Problemas con tarjetas del cliente	4	Plan de trabajo y tarea en plataforma de seguimiento	2	80	Seguimiento al vencimiento de tareas en plataforma de seguimiento Actualizarse de nuevas políticas y métodos posibles de pago.	Desarrollo Creativo	Asignar fecha de vencimiento a tarea en plataforma de seguimiento y verificar métodos de pago permitidos en red social	Desarrollo Creativo	10	1	1	10
Impresos	No crear tarea de plataforma de seguimiento con los involucrados, Diseño e IC.	No se realiza la tarea en tiempo	10	Desorganización / Falta de seguimiento al plan	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	20	Supervisión por parte de Dirección en juntas de reportes de avances	Dirección	Supervisión por parte de Dirección en juntas de reportes de avances	Dirección	10	1	1	10
	No definir tipo de impreso a desarrollar: catálogo, cartelera, tarjetas, etc.	Retrabajo	7	Falta de seguimiento al proceso	2	Plataforma de seguimiento	1	14					7	2	1	14
		Retraso en el plan de trabajo	5	Desorganización	2	Plan de trabajo	1	10					5	2	1	10
	No definir proveedor para impreso	Mala calidad de impreso	10	No realizar pruebas de impresión	1	Prueba impresa con 3 firmas	1	10	Evaluar a proveedor	Administración	Evaluar a proveedores cada cierre de periodo	Administración	9	1	1	9
		Retrabajo	6	Opciones de proveedores limitados	2	No hay	10	120	Catálogo de proveedores aceptados	Administración con apoyo de DP	Actualización de catálogo de proveedores cada cierre de periodo	Administración y Dirección	6	2	2	24
		Retrasos en la entrega	9	Mala comunicación con proveedor	4	Correo	1	36					9	4	1	36
	No definir estilo de diseño de impreso: según lineamientos específicos	No cumplir con el objetivo del impreso	10	Falta de información y de criterio	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	20	Describir puntualmente los lineamientos que se requieren cumplir, en la tarea, para conocimiento de involucrados etiquetados	Desarrollo Creativo	Se describen los lineamientos de forma puntual en la tarea en la plataforma de seguimiento.	Desarrollo Creativo	10	1	1	10
		Retrabajo	8	Falta de información y de criterio	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	16					8	2	1	16
	No definir contenido para impreso	No cumplir con el objetivo del impreso	7	Falta de información y de criterio	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	14					7	2	1	14
		Retrabajo	8	Falta de información y de criterio	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	16					8	2	1	16
No solicitar a IC crear contenido para impreso	Retraso	6	Olvido	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	12					6	2	1	12	
No revisar que el contenido cumpla con el objetivo	Retrabajo	7	Falta de seguimiento al proceso	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	14					7	2	1	14	
	Continuidad a la tarea con errores	10	Descuido	5	Tarea en plataforma de seguimiento	2	100	Describir puntualmente el objetivo que se desea cumplir, en la tarea, para conocimiento de involucrados etiquetados	Desarrollo Creativo	Se describe el objetivo de forma puntual en la tarea en la plataforma de seguimiento.	Desarrollo Creativo	10	5	1	50	
No solicitar imagen gráfica para impreso a Diseño, por medio de plataforma de seguimiento	Retraso	6	Olvido	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	12					6	2	1	12	

ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE FALLA DEL PROCESO "DESARROLLO CREATIVO"																
Proceso	Riesgo	Efecto potencial del riesgo	Estado actual						Resultados de acción							
			Severidad	Causas del fallo	Ocurrencia	Método de detección	Detección	NPR	Control	Responsable(s)	Acción tomada	Responsable(s)	Severidad	Ocurrencia	Detección	NPR
Impresos	No revisar propuesta de imagen gráfica y etiquetar a cliente para su autorización de que la información es correcta, en plataforma de seguimiento	Retrabajo	8	Descuido	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	16					8	2	1	16
		Afectar la percepción del cliente	10	Falta de profesionalismo	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	20	La tarea no concluye hasta que cliente confirme de autorización, por escrito en tarea.	Desarrollo Creativo	La tarea no concluye hasta que cliente confirme de autorización, por escrito en tarea.	Desarrollo Creativo	10	1	1	10
	No confirmar/aprobar a IC y Diseño	No dar seguimiento a la tarea	7	Olvido	2	Tarea en plataforma de seguimiento	1	14					7	2	1	14
	No revisar y autorizar prueba de impresión a Diseño	Enviar a impresión con errores	10	Descuido	2	Prueba impresa	1	20	Prueba firmada por 3 miembros del equipo	Desarrollo Creativo, Contenido, Dirección	Prueba firmada por 3 miembros del equipo	Desarrollo Creativo, Contenido, Dirección	9	1	1	9
		Retrabajo	6	Falta de profesionalismo	6	Prueba impresa	1	36					6	6	1	36
		Mala percepción del cliente	10	Falta de profesionalismo	2	Prueba impresa	1	20	Prueba firmada por 3 miembros del equipo	Desarrollo Creativo, Contenido, Dirección	Prueba firmada por 3 miembros del equipo	Desarrollo Creativo, Contenido, Dirección	9	1	1	9

## Anexo 12. Resultados del Análisis de Correlación

### Correlación: 1.1 Brindar , 1.2 Dominar , 1.3 Iniciati, 1.4 Tener pr, 1.5 Tener un, ...

	1.1 Brindar acom	1.2 Dominar herr	1.3 Iniciativa p	1.4 Tener proces
1.2 Dominar herr	-0.228 0.263			
1.3 Iniciativa p	<b>0.469</b> <b>0.016</b>	-0.073 0.723		
1.4 Tener proces	-0.139 0.499	-0.308 0.125	0.223 0.273	
1.5 Tener una ba	-0.096 0.640	-0.017 0.935	0.246 0.226	<b>0.464</b> <b>0.017</b>
¿En qué fecha in	0.083 0.688	-0.046 0.824	-0.287 0.155	-0.105 0.609
2. ¿Está satisfe	-0.010 0.962	-0.306 0.129	-0.040 0.846	0.115 0.575
3. ¿Está satisfe	-0.258 0.202	-0.158 0.440	-0.167 0.416	0.204 0.318
4. Por lo genera	0.201 0.325	-0.056 0.785	-0.295 0.143	-0.296 0.142
5. ¿Está satisfe	* *	* *	* *	* *
	1.5 Tener una ba	¿En qué fecha in	2. ¿Está satisfe	3. ¿Está satisfe
¿En qué fecha in	-0.035 0.864			
2. ¿Está satisfe	-0.018 0.929	0.371 0.062		
3. ¿Está satisfe	-0.154 0.453	<b>0.554</b> <b>0.003</b>	<b>0.595</b> <b>0.001</b>	
4. Por lo genera	-0.261 0.197	<b>0.553</b> <b>0.003</b>	0.139 0.499	0.321 0.110
5. ¿Está satisfe	* *	* *	* *	* *
	4. Por lo genera			
5. ¿Está satisfe	* *			

Contenido de la celda: Correlación de Pearson  
Valor p

\* NOTA \* Todos los valores de la columna son idénticos.

## Anexo 13. Tabla Comparativa del Análisis de Correlación

CONCEPTO	FACTOR A	FACTOR B	CONCLUSIÓN
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	1.3 Iniciativa por parte de la agencia (brindar propuestas que apoyen al crecimiento de mi negocio)	1.1 Brindar acompañamiento y asesoría (consultoría estratégica y soporte de crecimiento)	El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 1.3 y 1.1 es 0.469 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.016 indica que la correlación es significativa.  Es decir, a medida que aumenta la iniciativa por parte de la agencia (Dirección) para brindar propuestas que apoyen al crecimiento de los negocios de los clientes, aumenta también la importancia que el cliente le da a recibir por parte de su DC de cabecera: el acompañamiento y asesoría de consultoría estratégica y soporte de crecimiento para su negocio.
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Nivel de confianza con respecto a propuestas estratégicas	Nivel de confianza con respecto a soporte y seguimiento	Dirección debe incentivar la confianza del cliente hacia su DC de cabecera de recibir por parte del DC: el soporte y seguimiento de las estrategias de crecimiento propuestas proactivamente por parte de Dirección.
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	1.5 Tener una base sólida de valores en la empresa (construir relación a largo plazo)	1.4 Tener procesos estructurados de servicio (métricas de cumplimiento de objetivos y proyectos)	El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 1.5 y 1.4 es 0.464 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.017 indica que la correlación es significativa.  Es decir, a medida que aumenta el tener una base sólida de valores en la empresa para construir relaciones a largo plazo, aumenta también la importancia de tener procesos estructurados de servicio con métricas de cumplimiento de objetivos y proyectos.
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Nivel de alineamiento de visión y misión entre empresa-cliente	Trazabilidad de métricas y precisión de resultados	Monitorear el correcto alineamiento de misión y visión entre Crosby DCN-cliente para poder brindarle al cliente una adecuada trazabilidad de métricas y precisión de resultados de los proyectos para el crecimiento de su negocio.
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	3. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y seguimiento hacia usted por parte de su Desarrollador Creativo?	¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con Crosby DCN?	El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 3 y 0 es 0.554 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.003 indica que la correlación es significativa.  Es decir, a medida que aumenta la satisfacción del cliente por la eficiencia de atención y seguimiento por parte de su DC de cabecera, aumenta también la antigüedad y permanencia del cliente.
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Tiempo de respuesta de atención	Porcentaje de fidelización del cliente	Poner especial atención en la eficiencia del tiempo de respuesta de atención al cliente, para incentivar la fidelización del cliente.
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	4. Por lo general, ¿considera usted que: los servicios y entregables digitales/físicos recibidos por parte de Crosby DCN cumplen con sus expectativas/requerimientos?	¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con Crosby DCN?	El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 4 y 0 es 0.553 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.003 indica que la correlación es significativa.  Es decir, a medida que aumenta el cumplimiento de expectativas/requerimientos del cliente en cuanto a los servicios y entregables digitales/físicos brindados por parte de Crosby DCN, aumenta también la antigüedad y permanencia del cliente.
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Índice de satisfacción del cliente	Porcentaje de fidelización del cliente	Poner especial atención en la estructura de presentación de los reportes de resultados para incentivar la fidelización del cliente.
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	3. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y seguimiento hacia usted por parte de su Desarrollador Creativo?	2. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales? (omita aquellas tareas que no pertenecen al plan de trabajo):	El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 3 y 2 es 0.595 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.001 indica que la correlación es significativa.  Es decir, a medida que aumenta la satisfacción del cliente con respecto a la eficiencia de atención y seguimiento hacia el cliente por parte de su DC de cabecera, aumenta también la satisfacción con respecto a la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales.
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Tiempo de respuesta de atención	Nivel de eficiencia de entrega de proyectos	Dirección debe incentivar la eficiencia de atención y seguimiento hacia el cliente por parte de su DC de cabecera para cubrir la percepción del cliente de que su proyecto está desempeñándose de forma eficiente (que no exista incertidumbre del proceso).

## Anexo 14. Etapa “Planear” del PHVA

CONCEPTO	FACTOR A	FACTOR B	CONCLUSIÓN	PLANEAR		
				ACCIÓN A IMPLEMENTAR	META MEDIBLE (medir con indicadores)	RESPONSABLE DE CUMPLIR EL PHVA DE LA ACCIÓN
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	1.3 Iniciativa por parte de la agencia (brindar propuestas que apoyen al crecimiento de mi negocio)	1.1 Brindar acompañamiento y asesoría (consultoría estratégica y soporte de crecimiento)	<p>El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 1.3 y 1.1 es 0.469 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.016 indica que la correlación es significativa.</p> <p>Es decir, a medida que aumenta la iniciativa por parte de la agencia (Dirección) para brindar propuestas que apoyen al crecimiento de los negocios de los clientes, aumenta también la importancia que el cliente le da a recibir por parte de su DC de cabecera: el acompañamiento y asesoría de consultoría estratégica y soporte de crecimiento para su negocio.</p>	Promover proactivamente estrategias de crecimiento de negocio, a los clientes.	De 1 a 2 propuestas de crecimiento por proyecto trimestral	Dirección (propuestas) y DC (seguimiento de propuestas)
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Nivel de confianza con respecto a propuestas estratégicas	Nivel de confianza con respecto a soporte y seguimiento	Dirección debe incentivar la confianza del cliente hacia su DC de cabecera de recibir por parte del DC: el soporte y seguimiento de las estrategias de crecimiento propuestas proactivamente por parte de Dirección.			
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	1.5 Tener una base sólida de valores en la empresa (construir relación a largo plazo)	1.4 Tener procesos estructurados de servicio (métricas de cumplimiento de objetivos y proyectos)	<p>El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 1.5 y 1.4 es 0.464 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.017 indica que la correlación es significativa.</p> <p>Es decir, a medida que aumenta el tener una base sólida de valores en la empresa para</p>	Mantener una comunicación efectiva con el cliente fomentando la unión de misión y visión de ambas partes para un correcto entendimiento, seguimiento estructurado del proyecto y adecuada presentación de resultados.	Notas semanales registradas en bitácora de seguimiento (corroborar en cada llamada semanal que ambas partes tienen las mismas prioridades y objetivo principal del proyecto).	DC
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Nivel de alineamiento de visión y misión entre empresa-cliente	Trazabilidad de métricas y precisión de resultados	Monitorear el correcto alineamiento de misión y visión entre Crosby DCN-cliente para poder brindarle al cliente una adecuada trazabilidad de métricas y precisión de resultados de los proyectos para el crecimiento de su negocio.			
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	3. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y seguimiento hacia usted por parte de su Desarrollador Creativo?	¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con Crosby DCN?	<p>El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 3 y 0 es 0.554 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.003 indica que la correlación es significativa.</p> <p>Es decir, a medida que aumenta la satisfacción del cliente por la eficiencia de atención y seguimiento por parte de su DC de cabecera, aumenta también la antigüedad y permanencia del cliente.</p>	Reportarse al menos 1 vez a la semana con el cliente para seguimiento de tareas o resolución de dudas en el proyecto trimestral.	Reportarse con el cliente al menos 1 vez a la semana.	DC
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Tiempo de respuesta de atención	Porcentaje de fidelización del cliente	Poner especial atención en la eficiencia del tiempo de respuesta de atención al cliente, para incentivar la fidelización del cliente.			
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	4. Por lo general, ¿considera usted que: los servicios y entregables digitales/físicos recibidos por parte de Crosby DCN cumplen con sus expectativas/requerimientos?	¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con Crosby DCN?	<p>El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 4 y 0 es 0.553 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.003 indica que la correlación es significativa.</p> <p>Es decir, a medida que aumenta el cumplimiento de expectativas/requerimientos del cliente en cuanto a los servicios y entregables digitales/físicos brindados por parte de Crosby DCN, aumenta también la antigüedad y permanencia del cliente.</p>	Revisar que los reportes de resultados cumplan al 100% con el VOC	100% de cumplimiento de VOC, en los reportes de resultados que se presentan a los clientes.	Dirección (supervisión) y DC (atención al cliente)
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Índice de satisfacción del cliente	Porcentaje de fidelización del cliente	Poner especial atención en la estructura de presentación de los reportes de resultados para incentivar la fidelización del cliente.			

PREGUNTA DE LA ENCUESTA	3. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y seguimiento hacia usted por parte de su Desarrollador Creativo?	2. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales? (omite aquellas tareas que no pertenecen al plan de trabajo):	<p>El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 3 y 2 es 0.595 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.001 indica que la correlación es significativa.</p> <p>Es decir, a medida que aumenta la satisfacción del cliente con respecto a la eficiencia de atención y seguimiento hacia el cliente por parte de su DC de cabecera, aumenta también la satisfacción con respecto a la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales.</p>	Compartirle proactivamente al cliente el trabajo de equipo que hay detrás de la entrega de cada tarea del proyecto, en reportes de status y resultados semanales, por medio de llamada telefónica para fomentar la cercanía y confianza con el cliente.	1 llamada a la semana con el cliente para reportar resultados y coordinar siguientes actividades.	Dirección (supervisión) y DC (atención al cliente)
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Tiempo de respuesta de atención	Nivel de eficiencia de entrega de proyectos	Dirección debe incentivar la eficiencia de atención y seguimiento hacia el cliente por parte de su DC de cabecera para cubrir la percepción del cliente de que su proyecto está desempeñándose de forma eficiente (que no exista incertidumbre del proceso).			

## Anexo 15. Etapa “Hacer” del PHVA

CONCEPTO	FACTOR A	FACTOR B	CONCLUSIÓN	P L A N E A R			H A C E R
				ACCIÓN A IMPLEMENTAR	META MEDIBLE (medir con indicadores)	RESPONSABLE DE CUMPLIR EL PHVA DE LA ACCIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	1.3 Iniciativa por parte de la agencia (brindar propuestas que apoyen al crecimiento de mi negocio)	1.1 Brindar acompañamiento y asesoría (consultoría estratégica y soporte de crecimiento)	<p>El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 1.3 y 1.1 es 0.469 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.016 indica que la correlación es significativa.</p> <p>Es decir, a medida que aumenta la iniciativa por parte de la agencia (Dirección) para brindar propuestas que apoyen al crecimiento de los negocios de los clientes, aumenta también la importancia que el cliente le da a recibir por parte de su DC de cabecera: el acompañamiento y asesoría de consultoría estratégica y soporte de crecimiento para su negocio.</p>	Promover proactivamente estrategias de crecimiento de negocio, a los clientes.	De 1 a 2 propuestas de crecimiento por proyecto trimestral	Dirección (propuestas) y DC (seguimiento de propuestas)	9 meses
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Nivel de confianza con respecto a propuestas estratégicas	Nivel de confianza con respecto a soporte y seguimiento	Dirección debe incentivar la confianza del cliente hacia su DC de cabecera de recibir por parte del DC: el soporte y seguimiento de las estrategias de crecimiento propuestas proactivamente por parte de Dirección.				
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	1.5 Tener una base sólida de valores en la empresa (construir relación a largo plazo)	1.4 Tener procesos estructurados de servicio (métricas de cumplimiento de objetivos y proyectos)	<p>El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 1.5 y 1.4 es 0.464 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.017 indica que la correlación es significativa.</p> <p>Es decir, a medida que aumenta el tener una base sólida de valores en la empresa para</p>	Mantener una comunicación efectiva con el cliente fomentando la unión de misión y visión de ambas partes para un correcto entendimiento, seguimiento estructurado del proyecto y adecuada presentación de resultados.	Notas semanales registradas en bitácora de seguimiento (corroborar en cada llamada semanal que ambas partes tienen las mismas prioridades y objetivo principal del proyecto).	DC	3 meses
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Nivel de alineamiento de visión y misión entre empresa-cliente	Trazabilidad de métricas y precisión de resultados	Monitorear el correcto alineamiento de misión y visión entre Crosby DCN-cliente para poder brindarle al cliente una adecuada trazabilidad de métricas y precisión de resultados de los proyectos para el crecimiento de su negocio.				
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	3. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y seguimiento hacia usted por parte de su Desarrollador Creativo?	¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con Crosby DCN?	<p>El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 3 y 0 es 0.554 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.003 indica que la correlación es significativa.</p> <p>Es decir, a medida que aumenta la satisfacción del cliente por la eficiencia de atención y seguimiento por parte de su DC de cabecera, aumenta también la antigüedad y permanencia del cliente.</p>	Reportarse al menos 1 vez a la semana con el cliente para seguimiento de tareas o resolución de dudas en el proyecto trimestral.	Reportarse con el cliente al menos 1 vez a la semana.	DC	1 mes
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Tiempo de respuesta de atención	Porcentaje de fidelización del cliente	Poner especial atención en la eficiencia del tiempo de respuesta de atención al cliente, para incentivar la fidelización del cliente.				
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	4. Por lo general, ¿considera usted que: los servicios y entregables digitales/físicos recibidos por parte de Crosby DCN cumplen con sus expectativas/requerimientos?	¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con Crosby DCN?	<p>El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 4 y 0 es 0.553 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.003 indica que la correlación es significativa.</p> <p>Es decir, a medida que aumenta el cumplimiento de expectativas/requerimientos del cliente en cuanto a los servicios y entregables digitales/físicos brindados por parte de Crosby DCN, aumenta también la antigüedad y permanencia del cliente.</p>	Revisar que los reportes de resultados cumplan al 100% con el VOC	100% de cumplimiento de VOC, en los reportes de resultados que se presentan a los clientes.	Dirección (supervisión) y DC (atención al cliente)	9 meses
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Índice de satisfacción del cliente	Porcentaje de fidelización del cliente	Poner especial atención en la estructura de presentación de los reportes de resultados para incentivar la fidelización del cliente.				
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	3. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales? (omita aquellas tareas que no pertenecen al plan de trabajo):	2. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales?	<p>El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 3 y 2 es 0.595 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.001 indica que la correlación es significativa.</p> <p>Es decir, a medida que aumenta la satisfacción del cliente con respecto a la eficiencia de atención y seguimiento hacia el cliente por parte de su DC de cabecera, aumenta también la satisfacción con respecto a la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales.</p>	Compartirle proactivamente al cliente el trabajo de equipo que hay detrás de la entrega de cada tarea del proyecto, en reportes de status y resultados semanales, por medio de llamada telefónica para fomentar la cercanía y confianza con el cliente.	1 llamada a la semana con el cliente para reportar resultados y coordinar siguientes actividades.	Dirección (supervisión) y DC (atención al cliente)	1 mes
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Tiempo de respuesta de atención	Nivel de eficiencia de entrega de proyectos	Dirección debe incentivar la eficiencia de atención y seguimiento hacia el cliente por parte de su DC de cabecera para cubrir la percepción del cliente de que su proyecto está desempeñándose de forma eficiente (que no exista incertidumbre del proceso).				

## Anexo 16. Etapa “Verificar” del PHVA

		PLANEAR			HACER			VERIFICAR			
CONCEPTO	FACTOR A	FACTOR B	CONCLUSIÓN	ACCIÓN A IMPLEMENTAR	META MEDIBLE (medir con indicadores)	RESPONSABLE DE CUMPLIR EL PHVA DE LA ACCIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS (a menos 2 mediciones antes de la ev. Final)	CONTROL (para cumplir la meta)	FECHA DE EVALUACIÓN FINAL DE LA ACCIÓN	VERIFICACIÓN FINAL (¿se cumplió la meta?)
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	1.3 Iniciativa por parte de la agencia (brindar propuestas que apoyen al crecimiento de mi negocio)	1.1 Brindar acompañamiento y asesoría (consultoría estratégica y soporte de crecimiento)	El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 1.3 y 1.1 es 0.469 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.016 indica que la correlación es significativa. Es decir, a medida que aumenta la iniciativa por parte de la agencia (Dirección) para brindar propuestas que apoyen al crecimiento de los negocios de los clientes, aumenta también la importancia que el cliente le da a recibir por parte de su DC de cabecera: el acompañamiento y asesoría de consultoría estratégica y soporte de crecimiento para su negocio.	Promover proactivamente estrategias de crecimiento de negocio, a los clientes.	De 1 a 2 propuestas de crecimiento por proyecto trimestral	Dirección (propuestas) y DC (seguimiento de propuestas)	9 meses	Al inicio de cada trimestre	Agendar reuniones con el cliente, Dirección y DC, al inicio de cada trimestre para medir y monitorear resultados de la cantidad y eficacia de las propuestas.	Septiembre 2020	Si/No y por qué
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Nivel de confianza con respecto a propuestas estratégicas	Nivel de confianza con respecto a soporte y seguimiento	Dirección debe incentivar la confianza del cliente hacia su DC de cabecera de recibir por parte del DC: el soporte y seguimiento de las estrategias de crecimiento propuestas proactivamente por parte de Dirección.								
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	1.5 Tener una base sólida de valores en la empresa (construir relación a largo plazo)	1.4 Tener procesos estructurados de servicio (métricas de cumplimiento de objetivos y proyectos)	El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 1.5 y 1.4 es 0.464 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.017 indica que la correlación es significativa. Es decir, a medida que aumenta el tener una base sólida de valores en la empresa para	Mantener una comunicación efectiva con el cliente fomentando la unión de misión y visión de ambas partes para un correcto entendimiento, seguimiento estructurado del proyecto y adecuada presentación de resultados.	Notas semanales registradas en bitácora de seguimiento (corroborar en cada llamada semanal que ambas partes tienen las mismas prioridades y objetivo principal del proyecto).	DC	3 meses	Al finalizar cada mes	Mantener enterada a Dirección de los acuerdos en las llamadas con los clientes, vía correo, semanalmente	Marzo 2020	Si/No y por qué
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Nivel de alineamiento de visión y misión entre empresa-cliente	Trazabilidad de métricas y precisión de resultados	Monitorear el correcto alineamiento de misión y visión entre Crosby DCN-cliente para poder brindarle al cliente una adecuada trazabilidad de métricas y precisión de resultados de los proyectos para el crecimiento de su negocio.								
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	3. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y seguimiento hacia usted por parte de su Desarrollador Creativo?	¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con Crosby DCN?	El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 3 y 0 es 0.554 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.003 indica que la correlación es significativa. Es decir, a medida que aumenta la satisfacción del cliente por la eficiencia de atención y seguimiento por parte de su DC de cabecera, aumenta también la antigüedad y permanencia del cliente.	Reportarse al menos 1 vez a la semana con el cliente para seguimiento de tareas o resolución de dudas en el proyecto trimestral.	Reportarse con el cliente al menos 1 vez a la semana.	DC	1 mes	Al inicio de cada semana	Agendar llamadas con el cliente, al inicio de cada semana	Diciembre 2019	Si, porque el cliente se siente agradecido con la proactividad y eficiencia de seguimiento y atención hacia él y su negocio.
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Tiempo de respuesta de atención	Porcentaje de fidelización del cliente	Poner especial atención en la eficiencia del tiempo de respuesta de atención al cliente, para incentivar la fidelización del cliente.								

CONCEPTO	FACTOR A	FACTOR B	CONCLUSIÓN	PLANEAR			HACER			VERIFICAR		
				ACCIÓN A IMPLEMENTAR	META MEDIBLE (medir con indicadores)	RESPONSABLE DE CUMPLIR EL PHVA DE LA ACCIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS (al menos 2 mediciones antes de la ev. Final)	CONTROL (para cumplir la meta)	FECHA DE EVALUACIÓN FINAL DE LA ACCIÓN	VERIFICACIÓN FINAL (¿se cumplió la meta?)	
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	4. Por lo general, ¿considera usted que los servicios y entregables digitales/físicos recibidos por parte de Crosby DCN cumplen con sus expectativas/requerimientos?	¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con Crosby DCN?	El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 4 y 0 es 0.553 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.003 indica que la correlación es significativa.  Es decir, a medida que aumenta el cumplimiento de expectativas/requerimientos del cliente en cuanto a los servicios y entregables digitales/físicos brindados por parte de Crosby DCN, aumenta también la antigüedad y permanencia del cliente.  Poner especial atención en la estructura de presentación de los reportes de resultados para incentivar la fidelización del cliente.	Revisar que los reportes de resultados cumplan al 100% con el VOC	100% de cumplimiento de VOC, en los reportes de resultados que se presentan a los clientes.	Dirección (supervisión) y DC (atención al cliente)	9 meses	Al final de cada trimestre	Enviar versión final de reporte, a Dirección para verificar cumplimiento de VOC, antes de mostrar a cliente.	Septiembre 2020	Si/No y por qué	
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Índice de satisfacción del cliente	Porcentaje de fidelización del cliente										
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	3. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y seguimiento hacia usted por parte de su Desarrollador Creativo?	2. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales? (omita aquellas tareas que no pertenecen al plan de trabajo).	El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 3 y 2 es 0.595 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.001 indica que la correlación es significativa.  Es decir, a medida que aumenta la satisfacción del cliente con respecto a la eficiencia de atención y seguimiento hacia el cliente por parte de su DC de cabecera, aumenta también la satisfacción con respecto a la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales.  Dirección debe incentivar la eficiencia de atención y seguimiento hacia el cliente por parte de su DC de cabecera para cubrir la percepción del cliente de que su proyecto está desempeñándose de forma eficiente (que no exista incertidumbre del proceso).	Compartirle proactivamente al cliente el trabajo de equipo que hay detrás de la entrega de cada tarea del proyecto, en reportes de status y resultados semanales, por medio de llamada telefónica para fomentar la cercanía y confianza con el cliente.	1 llamada a la semana con el cliente para reportar resultados y coordinar siguientes actividades.	Dirección (supervisión) y DC (atención al cliente)	1 mes	Al inicio de cada semana	Agendar llamadas con el cliente, al inicio de cada semana y mantener a Dirección al tanto de los acuerdos efectuados en las llamadas.	Diciembre 2019	Si, porque el cliente se siente agradecido con la proactividad y eficiencia de seguimiento y atención hacia el y a su negocio.	
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Tiempo de respuesta de atención	Nivel de eficiencia de entrega de proyectos										

## Anexo 17. Etapa “Actuar” del PHVA

CONCEPTO	FACTOR A	FACTOR B	CONCLUSIÓN	PLANEAR		HACER		VERIFICAR			ACTUAR
				ACCIÓN A IMPLEMENTAR	META MEDIBLE (medi con indicadores)	RESPONSABLE DE CUMPLIR EL PHVA DE LA ACCIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS (al menos 2 mediciones antes de la ev. Final)	CONTROL (para cumplir la meta)	FECHA DE EVALUACIÓN FINAL DE LA ACCIÓN	
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	1.3 Iniciativa por parte de la agencia (brindar propuestas que apoyen al crecimiento de mi negocio)	1.1 Brindar acompañamiento y asesoría (consultoría estratégica y soporte de crecimiento)	El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 1.3 y 1.1 es 0.469 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.016 indica que la correlación es significativa.  Es decir, a medida que aumenta la iniciativa por parte de la agencia (Dirección) para brindar propuestas que apoyen al crecimiento de los negocios de los clientes, aumenta también la importancia que el cliente le da a recibir por parte de su DC de cabecera: el acompañamiento y asesoría de consultoría estratégica y soporte de crecimiento para su negocio.  Dirección debe incentivar la confianza del cliente hacia su DC de cabecera de recibir por parte del DC el soporte y seguimiento de las estrategias de crecimiento y propuestas proactivamente por parte de Dirección.	De 1 a 2 propuestas de crecimiento por proyecto trimestral	Dirección (propuestas) y DC (seguimiento de propuestas)	9 meses	Al inicio de cada trimestre	Agendar reuniones con el cliente, Dirección y DC al inicio de cada trimestre para medir y monitorear resultados de la cantidad y eficacia de las propuestas.	Septiembre 2020	Si/No y por qué	¿Cambiar o mejorar la acción a implementar? ¿Cambiar o mejorar la meta? ¿Cambiar al responsable? ¿Cambiar o mejorar el plazo, frecuencia o el control?  Y describir el cambio o mejora.
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Nivel de confianza con respecto a propuestas estratégicas	Nivel de confianza con respecto a soporte y seguimiento									
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	1.5 Tener una base sólida de valores en la empresa (construir relación a largo plazo)	1.4 Tener procesos estructurados de servicio (métricas de cumplimiento de objetivos y proyectos)	El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 1.5 y 1.4 es 0.464 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.017 indica que la correlación es significativa.  Es decir, a medida que aumenta el tener y monitorear el correcto alineamiento de misión y visión entre Cosby DCN-cliente para poder brindarle al cliente una adecuada trazabilidad de métricas y predicción de resultados de los proyectos para el crecimiento de su negocio.	Notas semanales registradas en bitácora de seguimiento (corroborar en cada llamada semanal que ambas partes tienen las mismas prioridades y objetivos principal del proyecto)	DC	3 meses	Al finalizar cada mes	Mantener enterada a Dirección de los acuerdos en las llamadas con los clientes, vía correo, semanalmente.	Marzo 2020	Si/No y por qué	¿Cambiar o mejorar la acción a implementar? ¿Cambiar o mejorar la meta? ¿Cambiar al responsable? ¿Cambiar o mejorar el plazo, frecuencia o el control?  Y describir el cambio o mejora.
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Nivel de alineamiento de visión y misión entre empresario y cliente	Trazabilidad de métricas y precisión de resultados									
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	3. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y seguimiento hacia usted por parte de su Desarrollador Creativo?	¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con Cosby DCN?	El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 3 y 0 es 0.354 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.003 indica que la correlación es significativa.  Es decir, a medida que aumenta la satisfacción del cliente por la eficiencia de atención y seguimiento por parte de su DC de cabecera, aumenta también la antigüedad y permanencia del cliente.  Poner especial atención en la eficiencia del tiempo de respuesta de atención al cliente, para incentivar la fidelización del cliente.	Reportarse al menos 1 vez a la semana con el cliente para seguimiento de tareas o resolución de dudas en el proyecto trimestral.  **También se dará seguimiento a los comentarios, dudas o inquietudes atendidas en la llamada con el cliente, para tomarlos en cuenta para las siguientes llamadas.	DC	1 mes	Al inicio de cada semana	Agendar llamadas con el cliente, al inicio de cada semana	Diciembre 2019	Si, porque el cliente se siente agradecido con la proactividad y eficiencia de seguimiento y atención hacia él y a su negocio.	**Además de la acción principal, se dará seguimiento a los comentarios, dudas o inquietudes atendidas en la llamada con el cliente.
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Tiempo de respuesta de atención	Porcentaje de fidelización del cliente									

CONCEPTO	FACTOR A	FACTOR B	CONCLUSIÓN	PLANEAR		HACER	VERIFICAR		ACTUAR				
				ACCIÓN A IMPLEMENTAR	META MEDIBLE (medir con indicadores)		RESPONSABLE DE CUMPLIR EL PHVA DE LA ACCIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN		FRECUENCIA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS (al menos 2 mediciones antes de la ev. Final)	CONTROL (para cumplir la meta)	FECHA DE EVALUACIÓN FINAL DE LA ACCIÓN	VERIFICACIÓN FINAL (¿se cumplió la meta?)
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	4. Por lo general, ¿considera usted que los servicios y entregables digitales/físicos recibidos por parte de Crosby DCN cumplen con sus expectativas/requerimientos?	¿En qué fecha inició usted su relación de negocios con Crosby DCN?	El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 4 y 0 es 0.553 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.003 indica que la correlación es significativa.  Es decir, a medida que aumenta el cumplimiento de expectativas/requerimientos del cliente en cuanto a los servicios y entregables digitales/físicos brindados por parte de Crosby DCN, aumenta también la antigüedad y permanencia del cliente.  Poner especial atención en la estructura de presentación de los reportes de resultados para incentivar la fidelización del cliente.	Revisar que los reportes de resultados cumplan al 100% con el VOC	100% de cumplimiento de VOC en los reportes de resultados que se presentan a los clientes.	Dirección (supervisión) y DC (atención al cliente)	9 meses	Al final de cada trimestre	Enviar versión final de reporte, a Dirección para verificar cumplimiento de VOC, antes de mostrar a cliente.	Septiembre 2020	SI/No y por qué	¿Cambiar o mejorar la acción a implementar? ¿Cambiar o mejorar la meta? ¿Cambiar al responsable? ¿Cambiar o mejorar el plazo, frecuencia o el control?  Y describir el cambio o mejora.	
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Índice de satisfacción del cliente	Porcentaje de fidelización del cliente	El coeficiente de correlación de Pearson entre el factor 3 y 2 es 0.595 y representa una relación positiva entre los factores. El valor p de 0.001 indica que la correlación es significativa.  Es decir, a medida que aumenta la satisfacción del cliente con respecto a la eficiencia de atención y seguimiento hacia el cliente por parte de su DC de cabecera, aumenta también la satisfacción con respecto a la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales.	Compartirle proactivamente al cliente el trabajo de equipo que hay detrás de la entrega de cada tarea del proyecto, en reportes de status y resultados, se manuales, por medio de llamada telefónica para fomentar la cercanía y confianza con el cliente.  **También se dará seguimiento a los acuerdos efectuados en la llamada telefónica, para bajarlos a próximas estrategias.	1 llamada a la semana con el cliente para reportar resultados y coordinar siguientes actividades.	Dirección (supervisión) y DC (atención al cliente)	1 mes	Al inicio de cada semana	Agendar llamadas con el cliente, al inicio de cada semana y mantenerla Dirección al tanto de los acuerdos efectuados en las llamadas.	Diciembre 2019	SI, porque el cliente se siente agradecido con la proactividad y eficiencia de atención hacia él y a su negocio.	**Además de la acción principal, se dará seguimiento a los acuerdos efectuados en la llamada telefónica, para bajarlos a próximas estrategias.	
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	3. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y seguimiento hacia usted por parte de su Desarrollador Creativo?	2. ¿Está satisfecho con la eficiencia de atención y entrega de las tareas/productos de los planes de trabajo trimestrales? (omite aquellas tareas que no pertenecen al plan de trabajo):	Dirección debe incentivar la eficiencia de atención y seguimiento hacia el cliente por parte de su DC de cabecera para cubrir la percepción del cliente de que su proyecto está desempeñándose de forma eficiente (que no exista incertidumbre del proceso).										
INDICADOR AL QUE ATIENDE	Tiempo de respuesta de atención	Nivel de eficiencia de entrega de proyectos											

## Anexo 18. Seguimiento del PHVA

INDICADOR	PLANEAR			HACER			VERIFICAR			ACTUAR
	ACCIÓN A IMPLEMENTAR	META MEDIBLE (medir con indicadores)	RESPONSABLE DE CUMPLIR EL PHVA DE LA ACCIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS (al menos 2 mediciones antes de la ev. Final)	CONTROL (para cumplir la meta)	FECHA DE EVALUACIÓN FINAL DE LA ACCIÓN	VERIFICACIÓN FINAL (¿se cumplió la meta?)	ACCIÓN DE MEJORA (estructurarla en PLANEAR)	
Nivel de confianza con respecto a soporte y seguimiento	Promover proactivamente estrategias de crecimiento de negocio, a los clientes.	De 1 a 2 propuestas de crecimiento por proyecto trimestral	Dirección (propuestas) y DC (seguimiento de propuestas)	9 meses	Al inicio de cada trimestre	Agendar reuniones con el cliente, Dirección y DC, al inicio de cada trimestre para medir y monitorear resultados de la cantidad y eficacia de las propuestas.	Septiembre 2020	Si/No y por qué	¿Cambiar o mejorar la acción a implementar? ¿Cambiar o mejorar la meta? ¿Cambiar al responsable? ¿Cambiar o mejorar el plazo, frecuencia o el control? Y describir el cambio o mejora.	
	Nivel de confianza con respecto a propuestas estratégicas									
Trazabilidad de métricas y precisión de resultados	Mantener una comunicación efectiva con el cliente fomentando la unión de misión y visión de ambas partes para un correcto entendimiento, seguimiento estructurado del proyecto y adecuada presentación de resultados.	Notas semanales registradas en bitácora de seguimiento (corroborar en cada llamada semanal que ambas partes tienen las mismas prioridades y objetivo principal del proyecto).	DC	3 meses	Al finalizar cada mes	Mantener enterada a Dirección de los acuerdos en las llamadas con los clientes, vía correo, semanalmente.	Marzo 2020	Si/No y por qué	¿Cambiar o mejorar la acción a implementar? ¿Cambiar o mejorar la meta? ¿Cambiar al responsable? ¿Cambiar o mejorar el plazo, frecuencia o el control? Y describir el cambio o mejora.	
	Nivel de alineamiento de visión y misión entre empresa-cliente									
Porcentaje de fidelización del cliente	Reportarse al menos 1 vez a la semana con el cliente para seguimiento de tareas o resolución de dudas en el proyecto trimestral.	Reportarse con el cliente al menos 1 vez a la semana.	DC	1 mes	Al inicio de cada semana	Agendar llamadas con el cliente, al inicio de cada semana	Diciembre 2019	Si, porque el cliente se siente agradecido con la proactividad y eficiencia de seguimiento y atención hacia él y su negocio.	**Además de la acción principal, se dará seguimiento a los comentarios, dudas o inquietudes atendidas en la llamada con el cliente.	
	Tiempo de respuesta de atención	**También se dará seguimiento a los comentarios, dudas o inquietudes atendidas en la llamada con el cliente, para tomarlos en cuenta para las siguientes llamadas.								

INDICADOR	PLANEAR			HACER			VERIFICAR			ACTUAR
	ACCIÓN A IMPLEMENTAR	META MEDIBLE (medir con indicadores)	RESPONSABLE DE CUMPLIR EL PHVA DE LA ACCIÓN	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS (al menos 2 mediciones antes de la ev. Final)	CONTROL (para cumplir la meta)	FECHA DE EVALUACIÓN FINAL DE LA ACCIÓN	VERIFICACIÓN FINAL (¿se cumplió la meta?)	ACCIÓN DE MEJORA (estructurarla en PLANEAR)	
Porcentaje de fidelización del cliente	Revisar que los reportes de resultados cumplan al 100% con el VOC	100% de cumplimiento de VOC, en los reportes de resultados que se presentan a los clientes.	Dirección (supervisión) YDC (atención al cliente)	9 meses	Al final de cada trimestre	Enviar versión final de reporte, a Dirección para verificar cumplimiento de VOC, antes de mostrar a cliente.	Septiembre 2020	Si/No y por qué	¿Cambiar o mejorar la acción a implementar? ¿Cambiar o mejorar la meta? ¿Cambiar al responsable? ¿Cambiar o mejorar el plazo, frecuencia o el control? Y describir el cambio o mejora.	
	Índice de satisfacción del cliente									
Nivel de eficiencia de entrega de proyectos	Compartirle proactivamente al cliente el trabajo de equipo que hay detrás de la entrega de cada tarea del proyecto, en reportes de status y resultados semanales, por medio de llamada telefónica para fomentar la cercanía y confianza con el cliente.	1 llamada a la semana con el cliente para reportar resultados y coordinar siguientes actividades.	Dirección (supervisión) YDC (atención al cliente)	1 mes	Al inicio de cada semana	Agendar llamadas con el cliente, al inicio de cada semana y mantenerla Dirección al tanto de los acuerdos efectuados en las llamadas.	Diciembre 2019	Si, porque el cliente se siente agradecido con la proactividad y eficiencia de seguimiento y atención hacia él y a su negocio.	**Además de la acción principal, se dará seguimiento a los acuerdos efectuados en la llamada telefónica, para bajarlos a próximas estrategias.	
	Tiempo de respuesta de atención	**También se dará seguimiento a los acuerdos efectuados en la llamada telefónica, para bajarlos a próximas estrategias.								
Nivel de capacitación técnica del personal	Capacitación continua	10 horas de capacitación técnica, al mes.	Dirección	3 meses	Al final de cada mes	Plan de capacitación y fijar capacitaciones en agenda	Marzo 2020	Si/No y por qué	¿Cambiar o mejorar la acción a implementar? ¿Cambiar o mejorar la meta? ¿Cambiar al responsable? ¿Cambiar o mejorar el plazo, frecuencia o el control? Y describir el cambio o mejora.	
	Nivel de control de procesos externos	Evaluar a proveedores	DC	6 meses	Al final de cada mes	Plan de evaluación y mejora de proveedores	Junio 2020	Si/No y por qué	¿Cambiar o mejorar la acción a implementar? ¿Cambiar o mejorar la meta? ¿Cambiar al responsable? ¿Cambiar o mejorar el plazo, frecuencia o el control? Y describir el cambio o mejora.	

## Anexo 19. Reporte de Resultados para el Cliente

CLIENTE A						
<i>(Alineamiento de visión y misión entre Crosby DCN y Cliente A)</i> >>>>>	Misión:	Ayudar a Cliente A a obtener reconocimiento local				
	Visión:	Que Cliente A sea de las principales opciones a elegir entre los habitantes de Hermosillo				
	Objetivo del proyecto trimestral:	Atracción de seguidores				
<i>(Índice de satisfacción del cliente)</i> >>>>>		Actividades del proyecto trimestral	Duración de la actividad	Resultados esperados	Resultados obtenidos	Causa de no cumplimiento
	Requerimientos de Cliente A:	Cumplimiento de actividades acordadas en tiempo y forma	3 meses	100% de cumplimiento	<b>95% de cumplimiento</b>	Se cambió fecha de promoción y se alargó la entrega de una cartelera.
		Más de 1000 seguidores en redes sociales	3 meses	1000 o más seguidores en redes	<b>2,678 seguidores en redes</b>	
		Cubrir carteleras de promoción de temporada	3 semanas	Cubrir las 3 carteleras de promoción	<b>3 carteleras de promoción cubiertas</b>	
		...	...	...	...	...
		...	...	...	...	...
Tareas del proyecto trimestral necesarias para cumplir el objetivo	3 meses	100%	<b>100%</b>			
<i>(Nivel de confianza con respecto a soporte y seguimiento)</i> >>>>>	Propuestas estratégicas de crecimiento:	Propuesta A	1 semana	Preparar promoción de fin de año	<b>Promoción preparada</b>	
		Propuesta B	1 semana	Promover promoción de fin de año a nivel local	<b>Promoción exhibida en la ciudad</b>	
		Propuesta C	3 semanas	Cerrar ventas con interesados de promoción	<b>85%</b>	Algunos clientes prefirieron comprar por separado los productos.

NOMBRE DEL TRABAJO

**177\_MII\_Alexia Lopez Villareal.pdf**

AUTOR

**Alexia Lopez Villareal**

RECUENTO DE PALABRAS

**35030 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**199055 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**105 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**2.4MB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 11, 2022 2:47 PM GMT-7**

FECHA DEL INFORME

**Nov 11, 2022 2:49 PM GMT-7****● 20% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 18% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 13% Base de datos de trabajos entregados
- 4% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref