



ENFOQUE AL CLIENTE

MANDOS MEDIOS

Definición Cinépolis: Capacidad para satisfacer de manera eficaz las necesidades del cliente; a través relaciones productivas y generando lealtad.

ENFOQUE AL CLIENTE

MANDOS MEDIOS



“Los clientes no esperan que seas perfecto. Esperan que arregles las cosas cuando algo sale mal”

Donald Porter, British Airways.

ENFOQUE AL CLIENTE CINÉPOLIS

Se hace responsable de corregir los problemas en el servicio al cliente. Responde rápidamente ante las solicitudes, aun cuando implique un esfuerzo extra.

Como parte de nuestras actividades diarias atendemos las necesidades de nuestros clientes internos y externos, hemos aprendido y sabemos cómo hacerlo. Lo hemos hecho por mucho tiempo de la misma manera y hasta el momento ha funcionado. En ocasiones la atención que brindamos ya es automática por tantas veces que la hemos repetido.

De pronto, el servicio que ofrecemos se ha convertido en estático y automático, lo



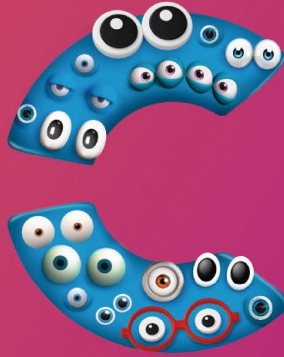
hemos llevado a cabo repetidamente que pareciera que hacemos las cosas “como siempre” y olvidamos detenernos a pensar si las necesidades de nuestros clientes han

evolucionado o siguen siendo las mismas. Por otro lado, aunque las necesidades no hayan cambiado, quizás es momento de ser proactivos y actualizar y mejorar nuestro servicio.

CULTURA | cinépolis

01

Creamos experiencias inspiradoras que tocan la vida de las personas.



Nuestra pasión por el cine nos une y nos inspira.

Damos un gran servicio a todos, siempre con alegría y agilidad.

Generamos emociones positivas en la gente que nos rodea.

REFLEXIONA



¿Qué tanto has reflexionado sobre los problemas que viven tus clientes, tu equipo, tus colaboradores y en general, los interesados en tu trabajo ("stakeholders")?

¿Qué tan satisfechos están con el servicio que les ofreces?

¿Los has entrevistado recientemente?

¿Será que sus necesidades han cambiado? Y en su caso, ¿cómo y qué tanto?

¿Has actualizado el nivel de servicio que ofreces?

¿Has dedicado tiempo para generar y compartir mejores prácticas?



AUTO-DIAGNÓSTICO

Con este auto-diagnóstico **inicia tu portafolio de evidencias**. Asegúrate de tenerlo en un sitio seguro para compartir con tu evaluador en el momento que se te solicite.

1. ¿Qué significa para ti la competencia de ENFOQUE AL CLIENTE?

2. ¿Qué acciones concretas llevas a cabo para conocer a profundidad a tus clientes, colaboradores, o en general a los interesados en tu trabajo (“tus stakeholders”)?

3. ¿Qué significa para ti dar un esfuerzo extra?

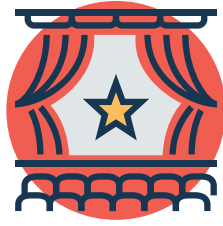
4. ¿Qué retroalimentación has recibido del servicio que ofreces?

5. ¿Cuáles son las mejores prácticas del servicio que ofreces?



Evidencia 1. Auto-diagnóstico.

Un portafolio de evidencias es una carpeta digital personal, en donde debes guardar todos tus documentos elaborados, prácticas y reflexiones personales que servirán como evidencias en el momento de evaluar tu participación en el curso.



ESCENARIO

Con todas las actividades que se requieren llevar a cabo día con día, no es fácil encontrar tiempo para generar nuevas propuestas de servicio al cliente; pues pareciera que es un tema que ya tenemos resuelto por todas las veces que lo hemos hecho con anterioridad. Sin embargo, una muy buena práctica es detenernos a reevaluar las necesidades de nuestros clientes internos y externos, de nuestros colaboradores, y en general, de los interesados en nuestro trabajo; y descubrir si estas han cambiado y cómo y así diseñar una nueva y mejor experiencia de servicio que genere emociones positivas. Para hacer esto, es importante hacer un esfuerzo adicional con el fin de entender mejor los problemas de los clientes, buscar nuevas ideas para solucionarlos, escuchar diferentes perspectivas, revisar mejores prácticas y generar planes concretos para reinventar nuestro servicio y que sea sorprendente.

Es el momento de reinventarnos...

¿Qué nuevas herramientas puedes generar para mejorar el servicio que ofreces?

¿Cómo puedes obtener más y mejores ideas?



Constantemente todos intentamos dar un buen servicio, pero a veces no asignamos tiempo suficiente para reevaluar lo que nuestros clientes requieren y encontrar nuevas formas de satisfacer sus necesidades. A lo largo de este entrenamiento, tendremos oportunidad de hacerlo.



RETO:

MEJORES PRÁCTICAS Y NUEVOS PLANES DE ACCIÓN EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Tu misión si decides aceptarla es:



Reevaluar las necesidades de nuestros clientes para reinventar nuestro servicio, y a partir de ahí, generar planes de acción concretos para su ejecución inmediata.

PASOS PARA RESOLVER EL RETO

da click a cada ícono para ir al contenido didáctico

Identifica a tus clientes.

El primer paso es sencillo. Se trata de identificar a tus clientes internos y/o externos, colaboradores o interesados ("stakeholders") con quienes te interesa diseñar una innovación en tu servicio.



Desarrolla el Mapa de Empatía con tus clientes.

El objetivo de este paso es conocer y generar mapas de empatía utilizando la metodología de Osterwalder; y enriquecerlos con el pensamiento de otras personas para abrir nuevas perspectivas.



Interiorizar e integrar mejores prácticas. (Internas y Externas).

Generar el resumen de las mejores prácticas que llevarás a cabo con tus clientes para crearles experiencias inspiradoras.

Generar tu plan de acción concreto para implementar las mejores prácticas. Diseña tu plan de acción.



Identifica mejores prácticas internas y externas. Abre tu perspectiva a otras industrias.

Conocer mejores prácticas de otras compañías. Aprender como otros dan un servicio similar. Reconocer las buenas prácticas internas.



Pon en práctica tu plan de acción integrando las mejores prácticas.

¡Es tiempo de poner manos a la obra!



Pide retroalimentación a tus clientes del servicio entregado.

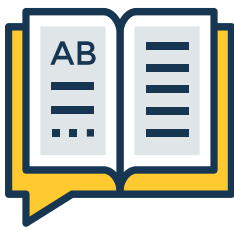
¿Identifican las mejoras? ¿Reaccionaron a los cambios?

Este paso es relevante para realinear el camino. Utiliza el indicador Net Promoter Score (NPS) como un instrumento de autogestión para ti.



Pon en práctica tu servicio cuidadosamente diseñado y mejorado. Haz reflexiones al respecto y documenta tu aprendizaje.

Realizar una autorreflexión de lo ocurrido asegura un aprendizaje consciente que permite obtener los hallazgos valiosos de la experiencia. Esta autorreflexión refleja el aprendizaje a partir de la experiencia.



CONTENIDOS DIDÁCTICOS

Cuando hablamos de enfoque al cliente es muy común escuchar que hay que entender las necesidades de nuestros clientes externos e internos, diseñar un servicio de excelencia que las satisfaga y ponerlo en práctica. Posteriormente, evaluar el servicio y aplicar las mejoras requeridas. Es un proceso que en principio parece fácil, pero la realidad es que requiere mucho trabajo y esfuerzo. Y eso únicamente para dar el servicio esperado... ¡Imagínate lo que implica dar un servicio mucho mejor a lo esperado, innovador, que supere expectativas y deje a tus clientes realmente encantados!

Si lo planteamos diferente ¿Qué te parecería que tu siendo cliente, recibieras un servicio que te deje sorprendido por su excelencia? Todos hemos sido clientes... ¿Te ha pasado esto alguna vez? No es tan fácil encontrar ejemplos ¿Verdad? Incluso, pareciera que es más fácil recibir un mal servicio en lugar de uno bueno. Continuamente nos topamos con excusas, malas caras, entregas a destiempo o incompletas. La realidad es que estas cosas pasan.

Hay una manera de cambiarlo y empieza con una persona. ¡Esa persona eres tú! Pero para llevarlo a cabo, deberás dedicarle tiempo al pensamiento, al diálogo, la apertura y a la acción. A continuación, te explicamos cada uno de estos conceptos.



Pensamiento: A veces estamos tan ocupados haciendo tareas que simplemente no pensamos. ¿Qué tan frecuente te detienes a pensar? No nos referimos al pensamiento rápido que sucede en una junta cuando das tu opinión; nos referimos a ese espacio en el que, sin hacer otra cosa, piensas sobre algunos temas.



Diálogo y apertura: Generar conversaciones de valor que te permitan comprender y comunicarte mejor con tus clientes es una habilidad indispensable. El libro *Crucial Conversations-Tools for talking when stakes are high* (Patterson, Grenny & Switzler, 2012) es una lectura muy recomendada para entender mejor estos conceptos. Aunque el autor no se refiere específicamente al manejo con clientes; te dará excelentes herramientas. En este [artículo](#), podrás encontrar un resumen.

Siguiendo con el tema. A veces, por el tiempo que llevamos trabajando; hemos arraigado ciertas ideas y pensamos que nosotros sabemos qué es lo que necesitan nuestros clientes y cómo podemos resolver sus problemas. Sin embargo, siempre hay espacio para crear algo nuevo, y para eso, necesitamos estar abiertos a escuchar más y mejores ideas que nos lleven a innovar y a seguir transformándonos.



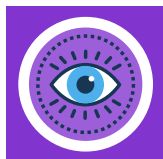
Acción: Todas las buenas intenciones se quedan sólo en intenciones si no las llevamos a la ejecución. Por lo anterior, a lo largo de este entrenamiento, vamos a enfocarnos en pensar, dialogar y escuchar lo necesario para encontrar mejores prácticas, y a partir de ahí, generar planes de acción concretos para su ejecución inmediata. Lo anterior con el objetivo de superar las expectativas de nuestros clientes y crear experiencias inspiradoras que toquen la vida de las personas.

Una lectura recomendada en el tema de la “acción” es el libro de *Execution*. (Bossidy & Charan, 2002). ¡No te lo pierdas! Te compartimos un resumen en el siguiente [link](#).

¿Estás listo para empezar?

Es importante hacerlo paso a paso, siguiendo un orden y estructura.

¡EMPECEMOS!



PASO 1: Identifica a tus clientes.

Empecemos en orden. El reto está enfocado en generar planes de acción en el servicio al cliente. Pero no es cualquier servicio, es un servicio de excelencia. Se trata de innovar, de encontrar mejores prácticas y generar planes de acción.

El primer paso es sencillo. Se trata de identificar a tus clientes. Aquí nos referimos a clientes internos y externos, es decir, no solo aquel cliente que llega al cine a disfrutar de una película; sino a todas aquellas personas dentro y fuera de la empresa que necesitan de tu trabajo. Así que la primera pregunta a responder es: ¿Quién necesita de tu trabajo?

Al hacer un análisis minucioso, puedes darte cuenta que hay muchas personas dentro de la empresa con diferentes funciones que necesitan directa o indirectamente de tu trabajo. Incluso, tus reportes directos (si los tienes) también son tus clientes. Quizá también te vienen a la mente algunos proveedores o contratistas; en general, les llamamos “stekeholders”, quienes son todos aquellos que requieren de tu trabajo. Para efectos de este entrenamiento les llamaremos “clientes”, pero ten en cuenta que son todos antes los mencionados. Observa cuidadosamente y escribe la lista de tus clientes.

En estos dos videos encontrarás una excelente explicación sobre la definición del cliente interno, su importancia y algunos ejemplos para ayudarte a pensar sobre tu lista de clientes.

1. **El concepto del cliente Interno**

(Feb 2017) - Obtenido de Youtube.

Duración: 2:57 min

2. **Cómo derretir al cliente interno**

(Sept 2018) - Obtenido de Youtube.

Duración: 3:35 min





En el video se mencionan dos libros. Te recomendamos que también los revises.

El primer libro se llama: Primero los empleados, segundos los clientes (Nayar, 2010). Podrás encontrar un resumen en la siguiente [liga](#).

El segundo libro mencionado es: Yellow (Gómez, 2018). Podrás conocer más del autor y una breve reseña del libro en la siguiente [liga](#).

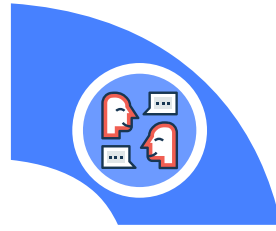
Ahora que está más claro lo que debes considerar para identificar a tus clientes internos y externos; es tiempo de poner manos a la obra e identificar a tus clientes ¿Quiénes son?

Para empezar, abre un archivo de Excel con 4 columnas e identifícalas de la siguiente manera: Nombre, Apellidos, Puesto, Interno/Externo. Te recomendamos guardar este archivo ya que a lo largo del entrenamiento querrás regresar a revisarlo o editarlo.

Ejemplo:

Nombre	Apellidos	Puesto	Tipo de Cliente
Edgar	Tapia	Diseñador	Externo





PASO 2: Desarrolla el Mapa de Empatía con tus clientes.

Antes de continuar, es importante que revises el siguiente **artículo**, en el que encontrarás la explicación detallada de la herramienta con la que vamos a trabajar en este paso.

Agruparlos por “tipo de cliente” y hacer un mapa de empatía por cada tipo con sus necesidades y deseos.

¡Ya tienes tu lista de clientes! Lo que sigue es agruparlos en función de sus características comunes. Puede ser por edad, por área de trabajo, por profesión, intereses, etc. Se trata de encontrar esos atributos comunes que los identifican, y a la vez los separan de otros grupos. Depende de cada caso, pero entre 1 y 5 grupos de clientes es generalmente suficiente.



La verdad es que es fácil pensar que conocemos perfectamente a nuestros clientes, pero en realidad a veces estamos asumiendo cosas. Por eso, en este paso, nos vamos a dedicar a pensar con detenimiento acerca de nuestros clientes...

Lo primero es tener tus grupos de clientes e identificarlos con algún nombre que los caracterice. Por ejemplo: “Los financieros”, “Los mercadólogos”, “Los usuarios”, etc.

Lo siguiente es pensar en ellos grupo por grupo, a través de la herramienta de “Mapa de Empatía”.

El Mapa de Empatía es una herramienta muy poderosa que surgió en la metodología de “Design Thinking” (*) o “Pensamiento por Diseño”, y se empezó a utilizar mucho más gracias a Alex Osterwalder e Yves Pigneur, que lo incluyeron en su **libro** *Business Model Generation* (2013).

Esta herramienta consiste en un mapa que ayuda a describir las necesidades de nuestros clientes y plantea 6 grandes áreas:



Hay muchos videos sobre este tema que podrás encontrar en Internet. Aquí seleccionamos uno que explica muy bien la herramienta y tiene ejemplos. ¡Chécalo!

El mapa de empatía de tu cliente / Hugo López-Social Media Strategist / Duración: 13:55 min

En la siguiente **liga**, podrás descargar el mapa de empatía para editar a tu gusto si es que prefieres hacerlo desde un formato establecido. Si no, también lo puedes trabajar en una plantilla sencilla de Power Point. ¡Lo importante es el pensamiento que estás generando!

¡Estás listo! Es tiempo de empezar a generar tus mapas de empatía. Cuando empieces este trabajo, descubrirás que estás “empatizando” con tus clientes, es decir, te estás poniendo en sus zapatos comprendiendo mejor su perspectiva. Te estarás haciendo preguntas sobre sus pensamientos, sus sentimientos, su entorno, etc. y es posible que descubras algunas cosas nuevas acerca de ellos.

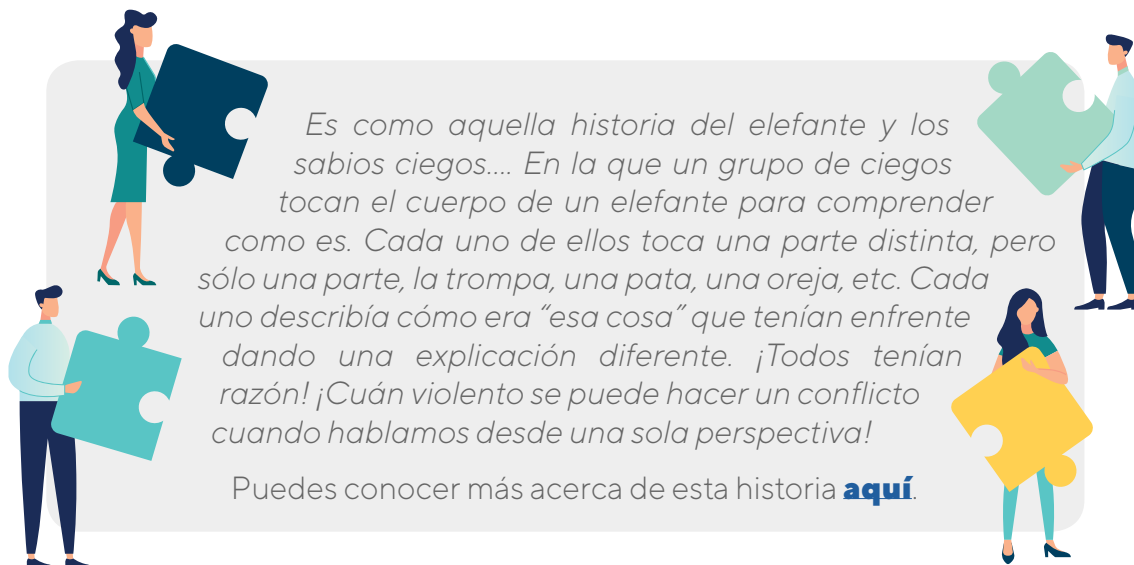
Recomendaciones adicionales:

- Para llevar a cabo la actividad, te sugerimos imprimir el mapa en tamaño 90cm. X 60 cm., y tener a la mano plumones y post- its de colores para llenar cuadro por cuadro. (Si lo prefieres, la opción de trabajar el formato en computadora también resulta práctico)
- Escribir una idea por post-it con letra legible.
- Haz este ejercicio para cada tipo de cliente. Descubrirás que en algunos aspectos hay muchas similitudes entre grupos, mientras que en otros son evidentes las diferencias.
- Puedes usar los post-its de colores para identificar cada tipo de cliente. Por ejemplo; post-its azules para tus clientes de administración, los rosas para ventas, etc. De esta forma tendrás una clara visibilidad para identificar similitudes y diferencias.

(*) Si quieres conocer más sobre la metodología de “Design Thinking” revisa el siguiente **video**: *Las 5 etapas del Design Thinking / PlatziLab / Feb 2018*

Una vez hechos tus mapas de empatía, es tiempo de fortalecerlos con el pensamiento de otros jugadores del equipo.

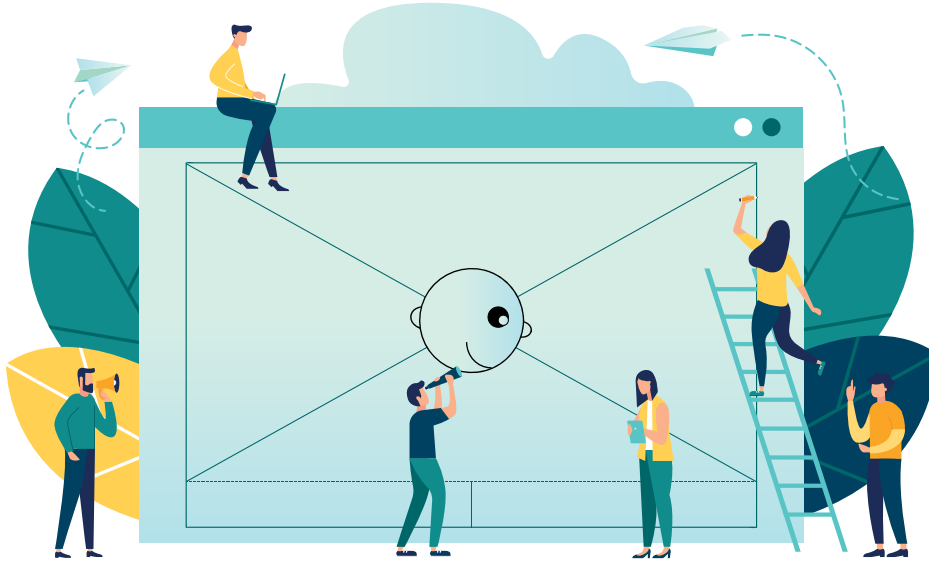
Has hecho un primer acercamiento para elaborar un mapa de empatía por cada tipo de cliente. Tal vez te parezca que está completo, pues lo has hecho con mucha dedicación y consideras que con tu experiencia y conocimiento ya tienes suficiente información. Sin embargo, el pensamiento nuevo y fresco de otros miembros de la empresa puede ayudar a mejorar tu perspectiva. Es momento de enriquecer tu mapa de empatía con el pensamiento de otras personas, quienes pueden ser miembros de tu equipo, tus mismos clientes, compañeros de trabajo y superiores. Este ejercicio será muy útil para que escuches otros puntos de vista.



Esta vez se trata de convertirte en un sabio e invitar a otros a describir su perspectiva.

¿Qué sigue? Llevar a cabo una “Sesión del mapa de empatía” y mejores prácticas (internas) en donde todos involucrados colaboren a su construcción y mejoramiento.

A continuación, te damos algunos consejos para que tu sesión sea un éxito.



1. Haz una lista de las personas que quieres invitar a la junta de perspectivas
2. Establece fecha y hora y envíales la invitación. La sesión durará alrededor de 2 horas.
3. Puedes hacer varias juntas para tus diferentes tipos de clientes. También puede ser una sola. Todo dependerá de cuántos mapas vas a trabajar
4. Durante la junta, repite el mismo proceso que hiciste tú: llenar cuadro por cuadro del mapa de empatía con post-its, escribiendo una idea por post-it. Entre todos, llenarán de post-its el mapa. Mientras lo hacen, tú podrás ir agrupando y/o eliminando lo repetido e identificarás los aspectos nuevos a considerar.
5. Al terminar tu junta, documenta tus mapas de empatía.



Evidencia 2.

Hacer Mapas de empatía por cada tipo de cliente documentados en un archivo.

Después de haber acabado esta actividad, habrás robustecido mucho tu pensamiento.





PASO 3: Identifica mejores prácticas internas y externas. Abre tu perspectiva a otras industrias.

Conocer mejores prácticas de otras compañías. Aprender como otros dan un servicio similar. Reconocer las buenas prácticas internas.

¿QUÉ TE PARECE LO QUE HAS HECHO HASTA AHORA? ¡ES UN EXTRAORDINARIO APRENDIZAJE!

Ahora la pregunta es: ¿Qué debemos hacer con los mapas de empatía?

Para empezar, el haberlos hecho ya te da una nueva perspectiva. Quizás hayas notado que tus clientes necesitan algunas cosas y que no lo habías pensado. Probablemente ya empezaste a tomar acción para mejorar algunos aspectos. ¡Muy bien, de eso se trata!

Más allá de estas mejoras inmediatas que has empezado a implementar, puedes fortalecer el proceso para diseñar una experiencia de servicio que verdaderamente deleite a tus clientes y genere emociones positivas.

¿Estás listo?

En el tema de Enfoque al cliente, hay una nueva tendencia llamada “Design for Delight” (Treseler, 2019). La podrás consultar en el material de la competencia de Enfoque al Cliente para el nivel de contribuidor individual (N1 – Paso 4). Es recomendable que revises la información relacionada con este tema; ya que esa metodología nos invita a diseñar el servicio de tal forma que realmente deleite, sorprenda y encante a nuestros clientes. ¡Es muy interesante!



SIGAMOS ADELANTE CON NUESTRA ACTIVIDAD.

En este paso, lo que vas a hacer es investigar las mejores prácticas para dar un servicio extraordinario.

¿CÓMO LO HAREMOS?

Ya tienes tu lista de clientes (Paso 1), ya los agrupaste e hiciste tus mapas de empatía (Paso2). Ahora vamos a investigar mejores prácticas internas y externas.

Empecemos por definir algunos temas:

De acuerdo con el Consejo Coordinador Empresarial (“Consejo Coordinador Empresarial | CCE”, 2019) **“Las prácticas de buen Gobierno Corporativo ayudan a institucionalizar la operación de las sociedades, dotándolas de mayor profesionalismo para la toma de decisiones y la adecuada gestión diaria de la administración.”**

Como lo indica el Consejo Coordinador Empresarial (“Consejo Coordinador Empresarial | CCE”, 2019) **“las prácticas ayudan a institucionalizar”**. Eso es exactamente lo que queremos lograr con nuestros clientes: Tener buenas prácticas que nos ayuden a institucionalizar el servicio y tomar mejores decisiones. El objetivo es siempre actuar de manera consistente ante determinadas circunstancias para garantizar la entrega de un servicio de excelencia.



Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, definen la buena práctica como: **“Una experiencia positiva, probada y replicada en contextos diversos y que, por consiguiente, puede ser recomendada como modelo. Merece ser compartida para que el mayor número de personas pueda adaptarla y adoptarla”** (Food and Agriculture Organization of the United Nations”, 2019)

La definición anterior es muy útil para este paso. También la FAO explica la importancia de documentar y compartir las buenas prácticas....

“¿Por qué documentar y compartir las buenas prácticas? Documentar e intercambiar buenas prácticas permite a una organización aprender de sus propias experiencias y de la de otros. Esos conocimientos pueden convertirlos en medidas concretas y fortalecer sus capacidades para mejorar los resultados y responder más rápida y eficazmente a los diversos cambios que pudieran producirse.

Si no se toman medidas para analizar, sistematizar y compartir los conocimientos adquiridos con los programas y proyectos, es posible que los errores se repitan, se olviden las experiencias positivas y se pierdan oportunidades de mejorar las prácticas.”

Puedes leer el artículo completo sobre mejores prácticas de la FAO, en la siguiente [liga](#).

Para el alcance de este entrenamiento, el objetivo es que tengas muy claro cuáles son las mejores prácticas que aplicarás a tu servicio. Te compartimos algunos ejemplos que pueden servirte de inspiración. Probablemente con el tiempo y la experiencia, irás haciendo ajustes.

En estos dos artículos encontrarás ejemplos:



1.- Un ejemplo de **10 reglas principales de la atención al cliente.**



2.- Las **8 mejores prácticas para la gestión del servicio al cliente.**

¿CÓMO LO LLEVARÁS A CABO?



Vas a trabajar en dos áreas: Prácticas internas y prácticas externas. **¡Empecemos por las mejores prácticas internas!**

Primero, se requiere llevar a cabo una sesión con los principales generadores del servicio. Recuerda que se requiere mucha apertura y un ambiente en donde todos se sientan bienvenidos.



Objetivo de la sesión: Compartir mejores prácticas del servicio.

Participantes: Miembros del equipo Cinépolis que puedan contribuir al objetivo

Duración de la sesión: 2 horas

Proceso de trabajo:



1. Haz una lista de las personas que quieres invitar a la junta de perspectivas.

2. Establece fecha y hora y envíales la invitación.



3. Puedes hacer varias juntas para tus diferentes tipos de clientes. También puede ser una sola. Todo dependerá de cuántos segmentos o grupos de clientes vayas a trabajar.

4. Al terminar tu junta, documenta la lista de las mejores prácticas internas que identificaron. Los ejemplos que leíste serán de mucha ayuda.



Recomendaciones:

- Presentar el (los) mapa(s) de empatía de tus clientes a todos los participantes
- Compartir objetivo de la junta con un ejemplo (puedes usar los que están en este documento o algunos nuevos que tú hayas encontrado)
- Pedir a los participantes que, de manera individual, escriban en post-its todas las prácticas que en su opinión, están llevando a cabo. Una idea legible por post-it. Al terminar pídeles que las peguen en la pared.
- Como equipo (todos juntos), organicen los post-its de tal manera que agrupen los temas comunes y quiten los repetidos. Esto te dará una pared llena de post-its con las mejores prácticas de todo tu equipo.
- Entrega 3 power dots a todos los participantes y pídeles que voten por las prácticas más importantes que deben estar en la documentación del ejercicio. Con esto, tendrás una votación muy precisa de las mejores prácticas que están viviendo internamente.

¡Sigamos avanzando! ¡Ahora vamos con las mejores prácticas externas!

Tienes hasta ahora una perspectiva interna de lo que en opinión de tu equipo son las mejores prácticas de tu servicio. Pero ¿será que hay empresas que lo están haciendo diferente? ¿Habrá otras ideas que internamente no hayamos considerado?

Este es el momento para ir a investigar. Aquí tu creatividad para buscar información será muy importante. El objetivo es que investigues cuáles son las mejores prácticas del servicio que se ofrece en otras compañías, ya sea en la misma industria o en una diferente.

A continuación te enlistamos algunas ideas para tu investigación:

1. Explora en Internet. Puedes buscar los artículos publicados más relevantes. Por ejemplo, introduce “mejores prácticas de contabilidad” en el buscador y encontrarás muchos documentos relacionados. Te recomendamos que uses las comillas para que sólo te muestre documentos con la frase completa.

2. Participa en juntas funcionales entre compañías. Existen foros de diálogo de las diferentes áreas funcionales en las que asisten muchas compañías. Tomar parte en este tipo de juntas y solicitar que compartan sus mejores prácticas es información sumamente valiosa.

3. Entrevista a colegas en otras compañías. Para lograr lo anterior, requieres tener una red de colegas. Quizá ya la tienes. Si ese es tu caso, es una excelente oportunidad para generar el diálogo. Si aún no tienes una red, este es un buen momento para que empieces a crear nuevas relaciones.



Una vez que has terminado tu investigación de mejores prácticas externas ya puedes trabajar en tu evidencia 3.



Evidencia 3.

Haz un resumen de las mejores prácticas internas y externas.





PASO 4: Interioriza e integra mejores prácticas. (Internas y Externas).

Generar el resumen de las mejores prácticas que llevarás a cabo con tus clientes para crearles experiencias inspiradoras.



¡Genial! Ahora tienes un resumen de las mejores prácticas internas y externas. Es un trabajo extraordinario. Con lo que has aprendido hasta ahora, seguramente se han generado nuevas ideas. En este paso, vamos a hacer una pausa para revisar la lista completa de las mejores prácticas que identificaste. Con tu experiencia y con el entendimiento que tienes ahora de tus clientes, es momento de seleccionar aquellas prácticas que definitivamente quieres integrar al servicio que ofreces, e incluso, proponer algunas nuevas.

Este es un paso en el que se requiere mucho pensamiento y mucha atención, ya que seleccionarás las mejores prácticas que son factibles de aplicar para tu servicio.

Además, es la oportunidad de innovar y proponer nuevas ideas.

Las mejores prácticas se crean, existen y evolucionan, siempre teniendo presente las necesidades de nuestros clientes.

¡ESTE ES TU MOMENTO!

Interioriza todo lo aprendido y define con claridad las mejores prácticas que integrarás a tu servicio.



Evidencia 4.

Lista de las mejores prácticas que integrarás a tu servicio..





PASO 5: Genera tu plan de acción concreto para implementar las mejores prácticas.

YA TIENES TUS MEJORES PRÁCTICAS LISTAS Y DOCUMENTADAS ¡FELICIDADES!

También has dedicado tiempo a pensar acerca de tus clientes. Has generado diálogo y con mucha apertura definiste tus mejores prácticas. Ahora es tiempo de llevar todo esto a la acción. Todas las buenas intenciones se quedan sólo en intenciones, sino las llevamos a la ejecución.

Ahora es tiempo de hacer un plan de acción concreto.

¿Qué es un plan de acción?

¡Revisa este **video** en el que se detalla qué es un plan de acción! Executive Global System / 2014 / Plan de Trabajo

Nota: hasta el minuto 4:00 se explica cómo hacer el plan de acción. Posteriormente en el video se explica el plan de negocios



Una vez que has visto el video, puedes empezar a generar tu plan de acción (o trabajo). ¿Qué actividades vas a llevar a cabo para que el manual de mejores prácticas se implemente? Considera que tu plan debe indicar claramente las tareas, la duración, fechas, responsables y recursos requeridos (si aplican).

Algunas sugerencias de actividades para tu consideración son las siguientes:



REVISIÓN Y APROBACIÓN

- Revisar la lista de mejores prácticas definida con mis superiores
- Recibir su retroalimentación
- Hacer ajustes
- Recibir aprobación



COMUNICACIÓN

- Compartir las mejores prácticas con todo el equipo



INICIO DE ACTIVIDAD

- Empezar a aplicar las acciones

Objetivo:						
Indicadores:						
# Actividad	Tareas	Fecha Inicio	Fecha Terminó	Duración	Responsable	Recursos



Evidencia 5.

Tu plan de acción documentado..





PASO 6: Pon en práctica tu plan de acción integrando las mejores prácticas.

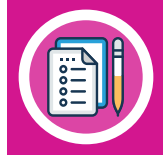
¡ES TIEMPO DE PONER MANOS A LA OBRA!

Ya conoces a tus clientes, conoces sus necesidades, tienes tus mejores prácticas y tu plan de acción para ejecutarlo. Estás listo para ponerlo en práctica.



En los próximos días, pon en práctica tu plan de acción y observa lo que sucede. Lleva un registro de tus aprendizajes. Es posible que no salga bien a la primera. **¡Prueba!**
¡Practica!





PASO 7: Pide retroalimentación a tus clientes del servicio entregado. ¿Identifican las mejoras? ¿Reaccionaron a los cambios?



Después de algunos días, es tiempo de realinear el camino. En este paso, pedirás información a tus clientes. Lo puedes hacer con entrevistas uno a uno con tus clientes clave, o incluso puedes llevar a cabo una investigación más formal. El objetivo es preguntarles qué mejoras han visto a partir de que implementaste las mejores prácticas.

Para llevarlo a cabo, además de las entrevistas puedes utilizar una metodología de investigación a clientes muy conocida y utilizada a nivel mundial por muchas compañías. Se llama Net Promoter Score (NPS). Podrás consultar esta metodología en el entrenamiento de Enfoque al Cliente para contribuidor individual en el Paso 6 y como referencia puedes revisar el siguiente [enlace](#): *¿Qué es Net Promoter Score?*

Con las entrevistas 1 a 1 y/o el NPS habrás aprendido muchas cosas interesantes de tus clientes. Ahora puedes hacer los ajustes necesarios a tus mejores prácticas.



Evidencia 6.

Genera un tablero de retroalimentación que te sirva de guía para identificar las mejoras y seguir aprendiendo.

Evidencia 7.

Comparte tu tablero de retroalimentación con el equipo de trabajo involucrado en el servicio que ofreces (colaboradores, compañeros de trabajo).





PASO 8: Pon en práctica tu servicio cuidadosamente diseñado y mejorado. Haz reflexiones al respecto y documenta tu aprendizaje.



Evidencia 8.

Documenta tu aprendizaje





MISIÓN CUMPLIDA

¡FELICIDADES! HAS LOGRADO TU MISIÓN.

Generaste mapas de empatía, los robusteciste con tus compañeros de trabajo, generaron mejores prácticas y las integraste en un plan de acción concreto para dar un servicio que deleite a tus clientes. En el camino, obtuviste nuevas herramientas muy útiles para integrar en tu trabajo diario. Y lo mejor de todo es que seguramente tus clientes van a estar muy satisfechos.

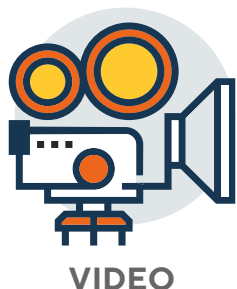


El camino continúa...

Los clientes cambian, evolucionan y es por eso, que siempre debes estar en comunicación con ellos, preguntando acerca de sus expectativas, evaluando tu servicio, generando mejores prácticas e integrando los aprendizajes al servicio que ofreces siempre con alegría y agilidad; con el fin de crear experiencias inspiradoras que tocan la vida de las personas.



PARA SABER MÁS



El concepto del cliente Interno (Feb 2017) - Obtenido de Youtube:
Duración: 2:57 min <https://www.youtube.com/watch?v=wo-h52sGP08>

Cómo derretir al cliente interno (Sept 2018) - Obtenido de Youtube:
Duración: 3:35 min <https://www.youtube.com/watch?v=2Wsop8Jnd3w>

El mapa de empatía de tu cliente / Hugo López-Social Media Strategist
/ Duración: 13:55 min <https://www.youtube.com/watch?v=YbuNcppla9w>

Las 5 etapas del Design Thinking / PlatziLab / Feb 2018 <https://www.youtube.com/watch?v=YZi7Gb5rK4U>

Executive Global System / 2014 / Plan de Trabajo <https://www.youtube.com/watch?v=HJPWnxJuAX8>



RECURSOS
DIGITALES DE
ACCESO
ABIERTO

Resumen de libro: Primero los empleados, segundos los clientes (Nayar, 2010) <https://diversidadcorporativa.com/2011/02/23/los-empleados-primero-la-verdadera-orientacion-al-cliente/>

Yellow (Gómez, 2018). Podrás conocer más del autor del libro y una breve reseña del libro en la siguiente liga: <http://davidgomezgomez.com/libros/>

Crucial Conversations-Tools for talking when stakes are high (Patterson, Grenny & Switzler, 2012). En este artículo, podrás encontrar un resumen. <https://sloowdown.wordpress.com/2013/06/09/summary-of-crucial-conversations-tools-for-talking-when-the-stakes-are-high-by-kerry-patterson-joseph-grenny-ron-mcmillan-and-al-swizler/>

Execution. (Bossidy & Charan, 2002). Resumen en el siguiente link: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-clave-de-los-negocios-esta-en-la-ejecucion>

Design Thinking: <https://designthinking.gal/el-mapa-de-empatia/>

Mapa de empatía editable: <https://docs.google.com/drawings/d/13rGGSx9-nkON2x49ki6gRymoDNZd6jK0px6zzgEQ1Jl/edit>

Los sabios ciegos: https://es.wikipedia.org/wiki/Los_ciegos_y_el_elefante

Artículo completo sobre mejores prácticas de la FAO, en la siguiente liga: <http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/como-captar-e-intercambiar-buenas-practicas-para-generar-cambios/es/>

Un ejemplo de 10 reglas principales de la atención al cliente: <https://excelencemanagement.wordpress.com/2017/02/20/manual-de-buenas-practicas-en-atencion-al-cliente/>

Las 8 mejores prácticas para la gestión del servicio al cliente: <https://mundocontact.com/las-8-mejores-practicas-para-la-gestion-de-la-experiencia-del-cliente/>

¿Qué es Net Promoter Score? <https://www.netpromoter.com/know/>



LIBROS

Crucial Conversations-Tools for talking when stakes are high (Patterson, Grenny & Switzler, 2012)

Execution. (Bossidy & Charan, 2002).

Primero los empleados, segundos los clientes (Nayar, 2010).

Yellow (Gómez, 2018)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Business Model Generation. Wiley.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y RECURSOS CONSULTADOS

- Bare International. (2017). La Voz del Cliente (VoC). Obtenido de Bare Associates International: <https://www.bareinternational.mx/voc-la-voz-del-cliente/>
- CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS / ANEXO GUÍA PARA LA ADOPCIÓN DEL CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS / CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL, A.C. (México) 2ª Edición actualizada abril, 2014).
- Consejo Coordinador Empresarial | CCE. (2019). Retrieved from <http://www.cce.org.mx/>
- Gottfredson, M., & Markey, R. (13 de agosto de 2014). Focus on the Customer. Obtenido de Bain Web Site: <https://www.bain.com/insights/focus-on-the-customer/>
- Thompson, B. (2011). Customer Experience Management: Past, Present and Future. Obtenido de Customer Think: http://customerthink.com/customer_experience_management_past_present_future/
- Thompson, B. (2009). ¿Can You Hear Me Now? Top Five Voice of Customer Pitfalls. Obtenido de Customer Think: http://customerthink.com/can_you_hear_me_now_top_five_voice_of_customer_pitfalls/
- Thompson, B. (abril de 2012). Let Your Customers Inspire You! Four Stages of the Customer-Centric Journey. Obtenido de Customer Think: http://customerthink.com/let_your_customers_inspire_you_four_stages_of_customer_centric_journey/



Este material ha sido diseñado por el Tecnológico de Monterrey para uso exclusivo de los proyectos de capacitación de Cinépolis – Learnify. Se prohíbe la reproducción o distribución de este documento de manera parcial o total, por cualquier medio, incluidos los electrónicos, sin la autorización previa y por escrito de Cinépolis.

cinépolis

LEARNIFY
DESARROLLO Y APRENDIZAJE