





GUIA DE SESIONES PARA LA FASE DE MAPEO

En estas 2 sesiones con l@s participantes se realizarán la Inducción, los Radares y el Escucha Clientes, nuestra sugerencia de organización es la siguiente:

Sesión	Módulo Temático	Herramientas	Tiempo
1	Inducción	Presentaciones Cruzadas	30 minutos
		Introducción al Programa	15 minutos
		Expectativas con el Programa	30 minutos
	Café	Espacio de interacción libre	20 minutos
	Diagnóstico del empresari@	Radar de Habilidades	30 minutos
	Escucha Clientes	Instrucciones del Ejercicio	30 minutos
2	Escucha Clientes	Reporte entrevistas	60 minutos
	Café	Espacio de interacción libre	20 minutos
	Diagnóstico de la Empresa	Radar de Empresa	30 minutos
	Diagnóstico del Mercado	Radar de Mercado	30 minutos
	Calibrando Radares	Síntesis.	10 minutos

En total las sesiones no serán de más de 3 horas, los tiempos son estimativos, flexibilizar según tamaño del grupo y la dinámica que se plantee.



Estas actividades tienen su foco puesto en situar el Programa que se inicia, a través de la interacción inmediata entre l@s participantes con una presentación que permita identificar las posibilidades que cada compañer@ de navegación podría significar para cada un@.

Continúa con un ejercicio para sintonizar las expectativas que se traen al Programa, tanto para visualizar las coincidencias en los propósitos, como para ajustar los requerimientos cuando sea necesario.

Y desde luego, es la instancia para presentar la instituciones, l@s facilitador@s y las actividades que se irán realizando.

Presentaciones cruzadas

- Previamente se han “clasificado” los participantes por rubro o sector, por ejemplo con un distintivo de color en su gafete.
- Se forman duplas en lo posible con participantes de distintos rubros y que no se conozcan entre sí.
- Se presentan aportando los datos de: profesión, cómo y porqué tiene este negocio y que lo caracteriza como empresari@.
- Cada uno por turnos de 2 minutos se presenta, el otro puede pedir aclaraciones breves.
- Luego frente a la sala la persona que escuchó presenta a la otra con los elementos que considera más distintivos en un minuto. La persona presentada indica si se sintió efectivamente representada y en que punto no fue así, en menos de 1 minuto.
- Aprovechar para registrar las diferencias producto de una escucha defectuosa, lo utilizarán en el ejercicio final de la sesión.

Expectativas del Programa

- Cada participante escribe en un post it las expectativas que trae, idealmente no más de tres. Recordar la regla de oro para la visualización: **Letra grande y clara imprenta, una sola idea por papel y no más de 3 palabras. Síntesis.**
- Se disponen pliegos de papel kraft en uno de los muros y cada participante en la medida que va terminando pasa al frente a pegarlos. Toda esta operación no debe durar más de 5 minutos.
- Una vez que están todos los papeles pegados, entre todo el grupo apoyado por l@s facilitador@s agrupan los post it en familias de expectativas, preguntando cada cierto tiempo si están de acuerdo con la agrupación en que están quedando los papeles de cada quien. Cuando se produce alguna discusión sobre el lugar donde debería quedar situado se consulta sobre quien lo escribió, y será la persona “dueñ@” de la expectativa quien defina donde situarla. Se puede animar a que la re-escriba para mayor claridad o que la divida en dos si es que contiene más de una idea. Una vez que ya estén más o menos identificadas las familias de expectativas se les pone un nombre que a tod@s los participantes les haga sentido, es posible que a partir de esa “discusión” algunas personas decidan cambiar su papel de agrupación. Las expectativas que quedan fuera se dejan en la “nube” y l@s facilitador@s definirán si realizarán alguna acción especial con esos participantes en el ajuste de expectativas. Este es el momento para aclarar –si fuese el caso– cual de las agrupaciones está fuera del ámbito de compromiso del programa.
- Finalmente se hace una ronda respecto de la evaluación que l@s participantes tienen de la configuración de las familias de exoexpectativas.

Materiales

1. Tres o cuatro pliegos de papel kraft
2. Post it grandes en cantidad suficiente para varios intentos de cada participante de diferentes colores.
3. Rotuladores o plumones para cada participante.
4. Maskin tape para afirmar los pliegos en el muro.

SOLTANDO AMARRAS: CALIBRAR LOS RADARES

Radar: es un término que adaptamos como metáfora al mundo de la innovación y el emprendimiento, puesto que funciona y se grafica como una red: su origen del inglés es “detección y localización por radio”. Instrumento para medir presencia o ausencia, distancia, densidad, movimiento, entre otros.



La imagen de un radar genera conceptos como impacto, ondas, influencia y contexto. Saber dónde estamos, qué es lo que hay y con qué podemos trabajar.

Similar a lo que necesitamos saber para **actuar y movilizar recursos, redes y personas en nuestro ecosistema.**

Radar Empresari@s

Su foco son las personas detrás de los proyectos, las empresas o las organizaciones.

Refiere a las capacidades, habilidades y conocimiento de quienes dirigen, organizan, diseñan, coordinan, articulan y producen acciones tendientes a innovar y emprender.

Contiene 6 ámbitos. Cada cuál tiene posibilidades de ser abiertos a la realidad de cada persona y situación.

1. Visualizar Oportunidades:

- a. ¿Tenemos visión del mundo que nos rodea para el negocio o empresa que estamos desarrollando?
- b. ¿Somos capaces de anticiparnos a los eventos futuros? ¿Indagamos?
- c. ¿Somos flexibles para adaptarnos a los cambios?
- d. ¿Agrega otra pregunta

2. Movilización de equipos de trabajo:

- a. ¿Somos capaces de articular recursos para un propósito?
- b. ¿Generamos acciones que entusiasman a otros y a nosotros mismos?
- c. ¿Tenemos coraje para convocar con emoción a propósito de una idea nueva o diferente?
- d. Agrega otra pregunta

3. Gestión:

- a. ¿Tenemos habilidad para hacernos cargo de las situaciones?
- b. ¿Podemos planificar y registrar nuestras actividades y proyectos?
- c. ¿Sabemos rediseñar evaluando los resultados anteriores?
- d. Agrega otra pregunta

4. Comunicaciones

- a. ¿Manejamos la identidad como pilar comunicacional?
- b. ¿Tenemos habilidad para empatizar con los diferentes lenguajes de clientes y usuarios?
- c. ¿Construimos redes con otros pares que complementan nuestra acción?
- d. Agrega otra pregunta

5. Negociación

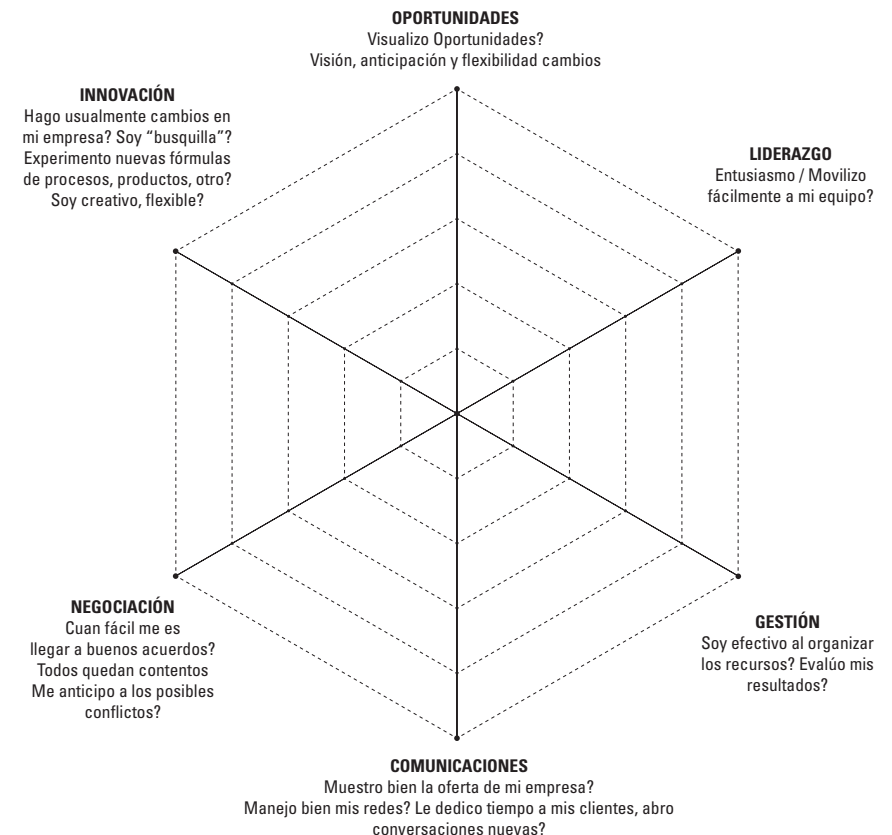
- a. ¿Hemos desarrollado capacidades para establecer acuerdos y manejar conflictos?

- b. ¿Sabemos analizar contextos, Stakeholders e Influenciadores?
- c. ¿Podemos desapegarnos del foco y observar “desde el balcón”?
- d. Agrega otra pregunta

6. Innovación - Creatividad

- a. ¿Podemos percibir e identificar anomalías y problemas y tratarlos como fuentes de posibilidades?
- b. ¿Estamos abiertos a experimentar métodos diferentes a los ya conocidos?
- c. ¿Resistimos ante la incertidumbre con perseverancia?
- d. Agrega otra pregunta

RADAR DE HABILIDADES



Radar Empresas u Organizaciones

Su foco son las empresas u organizaciones, a partir de su manera de formular e implementar estrategias (tácitas o explícitas), de reflejar identidad, de comunicar, vender, innovar, competir y generar valor para sus clientes y usuarios.

Refiere a las capacidades, procesos y logros que generan a través de sus ofertas de productos o servicios. A la forma de resolver problemas, plantear soluciones y entusiasmar con sus valores y propuestas.

Contiene 6 ámbitos. Cada ámbito tiene posibilidades de ser abiertos a la realidad de cada situación.

1. Estrategia:

- a. ¿La organización visualiza su entorno para situar el negocio o empresa que está desarrollando?
- b. ¿Tiene capacidad de anticiparse y comunicar frente a eventos futuros?
- c. ¿Manifiesta disponibilidad de adaptación y/o de innovación?
- d. Agrega otra pregunta

2. Comunicaciones:

- a. ¿Cómo promueven su identidad en su nicho o sector? ¿Y hacia el exterior?
- b. ¿Genera acciones que entusiasman a otras empresas?
- c. ¿Cuáles son los medios de comunicación? ¿Web? ¿Otra?
- d. Agrega otra pregunta

3. Gestión:

- a. ¿La organización es capaz de resolver problemas a lo largo de la cadena de valor? ¿O aquellos planteados por sus clientes, proveedores o colaboradores?
- b. ¿Pueden asegurar que las cosas que tienen que ocurrir, ocurran?

- c. ¿Tiene capacidad para ajustar sus procesos internos frente a estímulos externos?
- d. Agrega otra pregunta

4. Oferta:

- a. ¿Queda clara la oferta en los primeros minutos de una entrevista o de visitar la web?
- b. ¿Cómo se manifiesta el valor aportado a sus clientes?
- c. ¿Está consciente de su aporte o hay cegueras?
- d. Agrega otra pregunta

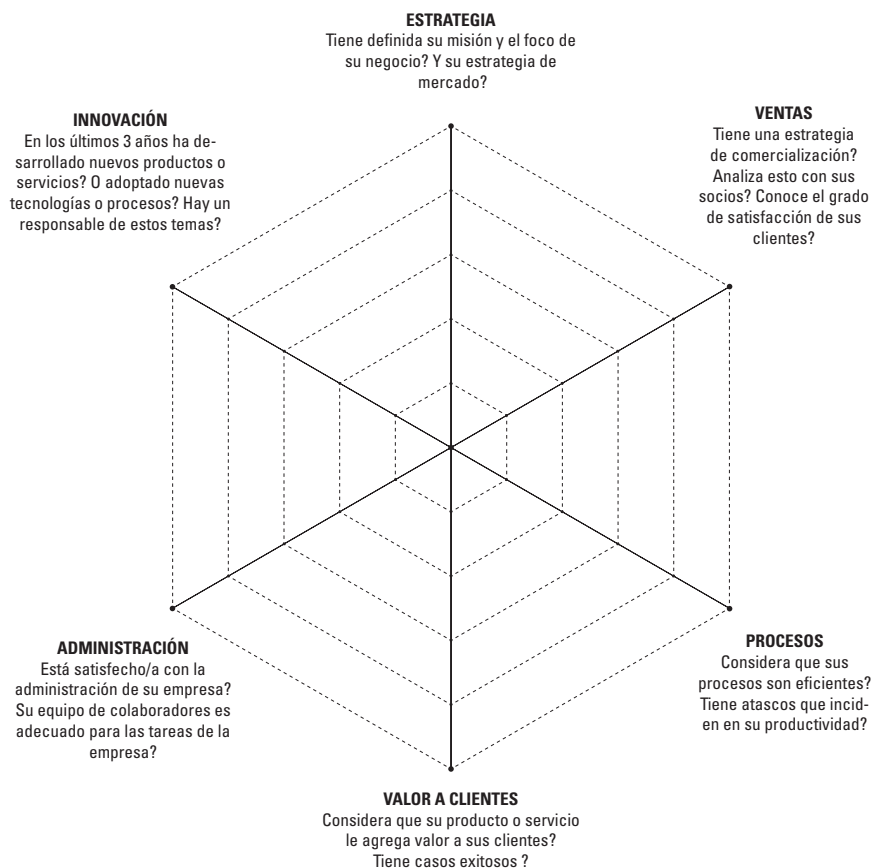
5. Negociación

- a. ¿Tienen capacidades para establecer acuerdos y manejar conflictos?
- b. ¿Saben analizar contextos, Stakeholders e Influenciadores?
- c. ¿Conocen su cadena de valor y sus debilidades?
- d. Agrega otra pregunta

6. Innovación – Desarrollo:

- a. ¿Es de interés de los dueñ@s o soci@s? ¿Es algo que les inquieta o llama su atención? ¿Lo manifiestan?
- b. ¿Pueden percibir problemas y tratarlos como fuentes de posibilidades? ¿Están abiertos a experimentar métodos diferentes?
- c. ¿Tienen un portafolio de ideas o de nuevos proyectos?
- d. Agrega otra pregunta

RADAR DE EMPRESA



Radar Mercado

Se aplica al contexto en que se desenvuelve la empresa y sirve para verificar cuán inmersa en las dinámicas de su sector está la empresa y también sus dueñ@s. Ninguna empresa, ni menos las empresas nacientes o dinámicas, funcionan a control remoto. Todas requieren del compromiso y la pasión de sus gestores y dueñ@s.

Refiere a las capacidades y procesos de análisis de contexto que la empresa u organización es capaz de hacer para permanecer vigente en el

mercado o en su provisión de servicios institucionales. Puede que este Radar requiera de varias sesiones de trabajo con ustedes, incluyendo acciones como Prospectiva de Mercado o se base en los hallazgos de un Estudio de Mercado ya realizado.

Contiene 6 ámbitos. Cada uno tiene posibilidades de ser abiertos a la realidad de cada situación.

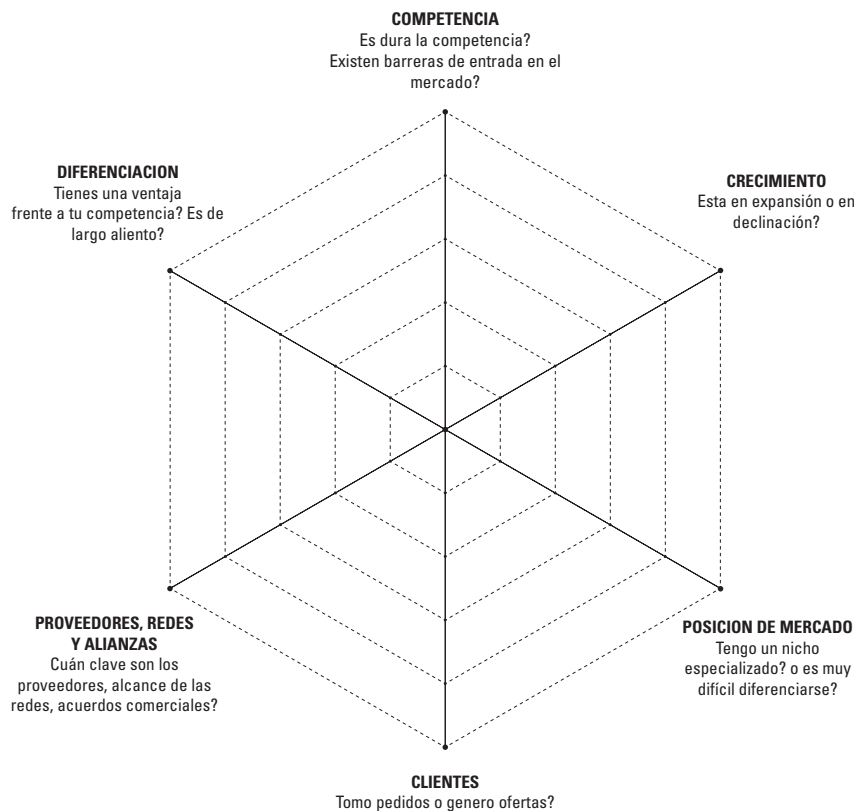
1. Conocimiento de la competencia:
 - a. La conoce? Es dura? Difícil?
 - b.Cuál es su estrategia? Precio? Tecnología? Cercanía al cliente?
 - c. Cuán fuertes son sus barreras? Ventaja tecnológica? De mercado?
 - d. Agrega otra pregunta
2. Crecimiento del mercado:
 - a. ¿Dinámico? ¿En expansión? ¿Estancado?
 - b. ¿Tamaño local? ¿Tamaño internacional?
 - c. ¿Conoce la demanda?
 - d. Agrega otra pregunta
3. Posición en el mercado:
 - a. ¿Dónde se encuentra la empresa?
 - b. ¿Dónde quisiera estar en 3 años?
 - c. ¿Tiene una estrategia de posicionamiento?
 - d. Agrega otra pregunta
4. Conocimiento de sus clientes:
 - a. ¿Productores? ¿Procesadores? ¿Distribuidores?
 - b. ¿Nicho? ¿Commodities? ¿Tendencias?
 - c. ¿Localización? ¿Logística?
 - d. Agrega otra pregunta
5. Proveedores, Redes y Alianzas potenciales:
 - a. ¿Cuán clave son los proveedores? ¿Tienen dependencia?
 - b. ¿Tienen capacidades para establecer acuerdos?

- c. ¿Se pueden cambiar de proveedor fácilmente?
- d. ¿Tienen redes generadas en Chile o internacionales?
- e. ¿Han establecido acuerdos comerciales? ¿O tecnológicos?
- f. ¿Socios potenciales?

6. Diferenciación:

- a. ¿Tienes una ventaja frente a tu competencia?
- b. ¿Es parte de tu estrategia?
- c. ¿Es de largo aliento?
- d. Agrega otra pregunta

RADAR DE MERCADO



Sugerimos el uso de las Gráficas de Radar, también conocidas como un Diagrama de Araña, ya que es una herramienta útil para mostrar visualmente las brechas entre el estado actual y el estado ideal. Permiten presentar visualmente una situación o ámbito, desde su categoría de métrica cualitativa.

Los 3 Radares deben ser completados por alguno de los soci@s o dueñ@s de la empresa de manera individual y sin ser influenciado. Luego se sostiene una sesión de trabajo con ellos, donde se pueda observar la diferencia o similitud entre lo percibido por ellos y ustedes. Si la empresa no es conocida pueden visitar la web o hacer otras indagaciones para elaborar un set de preguntas, o también indagar en base a los 5 Por Qué? cuando encuentren algún tema relevante.

En base a estos materiales, que constituyen una fotografía del momento, se puede elaborar una agenda de trabajo (con fechas y responsables) e incluir mentores o especialistas en algunas materias en caso de ser necesario. Luego de algunos meses dependiendo de la situación (3 a 6), se verifica el cumplimiento de los compromisos acordados en la Agenda, analizando los logros y los atascos, para continuar rediseñando los procesos.

Recordar que los cambios toman su tiempo, porque modifican hábitos.

GUÍA PARA TRABAJO CON RADARES

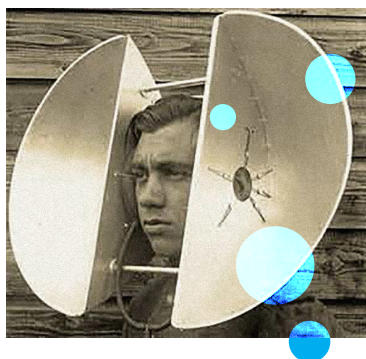
Estos Radares son instrumentos de trabajo para calibrar las acciones y ponderar los énfasis en la interacción con los empresari@s. Se usan para “tomar una foto” de la situación presente del empresari@ y de la empresa, por lo tanto sirve para evaluar el impacto que las acciones de acompañamiento y asesoría de mediano plazo pueden alcanzar o lograr.

GUIADOS POR LAS ESTRELLAS: **ESCUCHAR A LOS CLIENTES**

El propósito de este ejercicio es expandir los puntos de observación sobre posibilidades para l@s empresari@s, a través de la práctica de la Escucha Activa, en particular de sus clientes –foco del ejercicio- si bien puede hacerse extensivo a proveedores, competidores, etc.

La Escucha Activa se basa en las distinciones propuestas desde la Ontología del Lenguaje, desarrolladas por la “Escuela de Santiago”, Humberto Maturana, Fernando Flores, Francisco Varela y posteriormente difundidas por Julio Olalla y Rafael Echeverría entre otros. Naturalmente, es deseable comprender el modelo de observación que conlleva e idealmente tenerlas incorporadas como prácticas de nuestro quehacer.¹

Sin embargo, la sola posibilidad de escuchar en un ánimo de apertura las evaluaciones o propuestas de clientes, con un cierto método para la identificación de los potenciales entrevistad@s, permite en la mayoría de las ocasiones traer información valiosa para producir mejoras o generar innovaciones en las empresas. De hecho, l@s mismos clientes se muestran sorprendidos -en la mayoría de los casos gratamente- de este acercamiento distinto a la relación comercial habitual.



El ejercicio se desarrolla en dos sesiones, ya que requiere un espacio de tiempo para que l@s participantes realicen las entrevistas. No es necesario que sean dos sesiones exclusivas para este ejercicio.

Sesión 1

Esta sesión es el apresto para llevar a cabo el ejercicio: entregamos distinciones acerca del escuchar y las instrucciones para llevar a cabo las entrevistas. Proponemos aprovechar el ejercicio de presentaciones cruzadas del inicio para ejemplificar las dificultades que tenemos en general para escuchar con atención e intención. Habitualmente vari@s participantes tendrán dificultades para recordar lo que su compañer@ le informó unos minutos antes, incluso a pesar de tomar notas.

Basados en el documento Escucha Clientes, explicar las instrucciones para llevar a cabo las entrevistas, el énfasis está puesto en la búsqueda de anomalías –tal como se les indica- por lo que la acción de organizar el listado de clientes ya es en si misma una fuente valiosa de información y en la actitud de apertura hacia lo que puedan comunicar los clientes.

Las preguntas que se sugieren en el documento para hacer la búsqueda de anomalías y detectar a l@s clientes que se entrevistaran permiten rápidamente obtener pistas para observar nuevas oportunidades.

Por ejemplo, frente a las preguntas: “¿Quién está usando nuestro producto en formas inesperadas e imprevistas?” o “¿Quién está usando nuestro producto en cantidades enormes?”, obtuvimos 2 resultados inesperados:

- a. *Hace unos años, un ejecutivo de ventas descubrió el sorprendente potencial para una línea de alimentos dirigida a consumidores de la tercera edad cuando se percató de que uno de sus vendedores vendía mucho más alimento para bebés de lo que sugerían los datos demográficos de su territorio. Finalmente, el vendedor reveló su secreto: la gente de los hogares de ancianos comía alimento para bebés.*

¹ Por ello, les ofrecemos como Lectura Recomendada el Capítulo de Escucha Activa del libro Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría.

- b. *En un programa de Escucha Clientes llevado a cabo en un Parque Industrial en San Bernardo, una empresa química de detergentes y limpiadores, en la entrevista llevada a cabo en un cliente (automotora) que aumentó sorpresiva y consistentemente sus compras de limpia vidrios, durante la entrevista con el cliente directo consultaron directamente al usuario del producto y resultó que habían descubierto que era un excelente limpiador la sacar la capa protectora antióxido con que se trasladaban los vehículos durante su transporte marítimo, derivando un nuevo uso y por tanto “nuevo producto”, además de abrir un desarrollo hacia una nueva línea de desengrasantes.*

Sesión 2

En este espacio se socializarán los resultados de las entrevistas, cada participante expondrá al resto sus experiencias, identificando las anomalías y regularidades y las opciones de innovación o mejora que podrían surgir de ello.

El espacio que se requiere generar es tal, que la motivación a develar los resultados de las entrevistas a otros sea efectiva y no retórica, donde se cuiden las condiciones para que cada persona despliegue con sinceridad y compromiso su capacidad de observar y proponer nuevas interpretaciones o soluciones frente a lo que informan sus compañer@s.

GUÍA PARA EL EJERCICIO DE ESCUCHA CLIENTES

Guión Sesión 1

- Explicar las principales distinciones del Escucha Activa.
- Generar una pequeña conversación acerca de los ejemplos y puntos de vista.
- Entregar los materiales y generar una conversación sobre los pasos que deberán seguir de acuerdo a las instrucciones que aparecen en el documento Escucha Clientes.

- Se requerirán entre 20 y 30 minutos.

Materiales para la Bitácora

1. Escucha Clientes
2. Reporte del Ejercicio
3. Una Técnica útil
4. Lectura Recomendada: Capítulo del Escuchar, de Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría (digital)
5. Lectura Recomendada la columna de Javier Martínez Aldanondo, El Arte de Preguntar. (digital)

Guión Sesión 2

- Grupos de entre 4 y 8 personas, así aseguramos que nadie se repliegue frente a los más avasalladores, y que no pueda eludir el “compromiso” de proponer “algo”. Mientras más pequeño es el grupo menos tiempo se requiere para la realización del ejercicio, ya que más personas estarán participando simultáneamente.
- Prueba de poner en el mismo grupo a todas esas personas avasalladoras que sienten la necesidad de dominar la discusión y que no sueltan el micrófono. Eso les impedirá silenciar al resto de los participantes de los otros grupos. De todas maneras recomendamos utilizar un pequeño reloj de arena que marque los tiempos de participación de cada un@.
- En cada grupo por turnos de 5 minutos, cada participante relata los resultados de su entrevista, siguiendo la pauta de reporte que se les entregó.
- Luego sus pares en la mesa comentarán sobre la pertinencia de la manera en que organizó l@s clientes, sobre el estado de ánimo en que llevó a cabo las entrevistas (nervios@/relajad@, etc.) y los hallazgos que realizó. No más de 2

minutos por persona y una o dos rondas máximo antes de pasar al siguiente participante.

- El /la facilitador@ aportará preguntas y dinamizará la conversación en particular sobre los hallazgos y sus posibles derivaciones en mejoras o innovaciones.
- Al final, cada mesa a través de un relator, informa a la sala acerca de los principales hallazgos que realizaron l@s participantes del grupo en 3 minutos. Eventualmente, personas de otras mesas pueden ofrecer posibilidades, contactos, etc., por lo tanto es oportuno ser flexible y permitir unos minutos de comentarios, de no más de 1 o 2 minutos por persona.
- Cada participante completa la lámina de Calibrando Radares, con uno o dos hallazgos que puedan constituir una fuente de mejora o innovación.
- Es altamente probable que algun@s participantes no obtengan un buen resultado, es conveniente en ese caso realizar un refuerzo para indagar por qué tuvo dificultades, y animarlo a repetir el ejercicio en las condiciones y con las preguntas adecuadas, esto en el marco del seguimiento que realizarán l@s facilitador@s.
- El tiempo total se calculará según la cantidad de participantes, pero en general hay que considerar entre 60 y 90 minutos.

Materiales para la Bitácora

1. Lámina de Calibrando Radares

Este material ha sido preparado inspirado en la Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría y el artículo El Pensamiento Innovador de Coyne, Gorman y Dye, publicado el 2008 en la Harvard Business School Publishing Corporation.

ESCUCHA CLIENTES



¿De dónde surgen las “ideas brillantes” que se transforman en innovaciones en las empresas?

La creencia de que son algunas personas dotadas de una creatividad extraordinaria las que aportaran estas ideas, es un concepto en retirada. Numerosos estudios muestran que los líderes de las organizaciones innovadoras, al consultárseles sobre los factores determinantes en la capacidad de innovar de sus empresas, le dan una alta valoración al trabajo en equipo como el promotor de la innovación¹.

Las buenas ideas surgen de la interacción y el conocimiento “en el cuerpo” de los procesos para proveernos, producir, vender y evaluar la satisfacción e insatisfacción de nuestros clientes, y sobre esto, de la capacidad para sobrevolar más allá de las “fronteras” del negocio y observar nuevos proveedores, otros procesos y nuevos clientes. Esto no se logra en un

¹ En el proyecto “Los determinantes de la innovación en empresas manufactureras chilenas”, DII de la U de Chile, la mas alta valoración se entregó al trabajo en equipo y la más baja a incentivar a individuos brillantes.

proceso reflexivo personal y aislado; sino en la verbalización de la experiencia interactuando con otros.

Tendremos 2 niveles de conversación e interacción: los grupos de trabajo más una serie de entrevistas y observación de los clientes.

Nos centraremos en preguntas que fijen la atención en las **anomalías**. Se trata de buscar prácticas no recurrentes, marginales. Incluso las molestias y limitaciones que declaran algunos clientes, éxitos o fracasos que no esperábamos. Nuestro foco de observación serán nuestros clientes, nuestros proveedores, nuestros procesos de trabajo, todo aquello que salta los márgenes del plan.

Más inspiración hay que buscarla en la competencia, en otras organizaciones alejadas a nuestro ámbito de acción, pero con la que compartimos algún requerimiento de su operación², es el concepto de **apropiación cruzada**, traer prácticas, soluciones, usos de otros espacios, pero que son reconfigurables a esta organización.

Se seleccionarán empresas y organizaciones que puedan develarnos anomalías, aspectos inesperados que nos sacan del “así se ha hecho siempre...y funciona” con el que estancamos la innovación, o la típica frase “esto ya lo sabemos, lo hemos usado, etc...”. Ver la lista de fuentes de información para escoger a los entrevistados, que deberán ser mínimo 3.

Fuentes de Información para escoger las empresas:

- Listado de clientes con estadísticas de venta últimos 3 años
- Listado de clientes con rubro y tamaño estimado de cada uno
- Estadísticas de reclamos de clientes, cantidad (mes, año), áreas de reclamo (plazos, fallas, etc)
- Clientes perdidos
- Clientes que han bajado sus pedidos
- Clientes nuevos
- Descripción del proceso de venta y post venta
- Encuestas de satisfacción de clientes de los últimos 3 años

Otros antecedentes:

- Descripción de los 3 principales competidores
- Clientes que también se proveen con la competencia
- Identificación de los clientes de nuestros clientes

La actitud de apertura, preguntar sin expectativas de respuesta, aceptar que cualquier respuesta puede envolver información valiosa, no confrontar nuestras ideas a las del entrevistado (estamos escuchando) y el diseño de la conversación, que preguntar, como contra preguntar, como profundizar, permitirán tener un conjunto de información que trabajar en los talleres de grupo, e instalar las competencias de observación para que se instale como una práctica recurrente.

Las entrevistas las llevarán a cabo –idealmente- por parejas de socios o colaboradores de las empresas, buscando mezclar las competencias, para que la comprensión en la escucha sea por un lado mas aguda y profunda (persona que interactúa regularmente con el entrevistado) y por el otro que amplíe la perspectiva de la mirada (persona que no participa directamente de ese proceso).

Escribirán un reporte de máximo 1 página por entrevista que indique:

1. las razones por la que se escogieron esa empresa,
2. qué oportunidades de observación traen,
3. cuál fue el estado de ánimo con que enfrentamos la conversación.

Para ello utilicen la ficha anexa, un reporte por cada empresa entrevistada.

¡¡¡¡Que tengan buen despliegue!!!!

² Qué tienen en común la Dominos Pizza y Chile Express?, no son competidores, pero para ambas compañías la logística de la distribución en el menor tiempo y a tiempo es lo que las mantiene competitivas.

Reporte de entrevistas a clientes

<i>CLIENTES ENTREVISTADOS:</i>
<i>RAZONES POR LA QUE SE ESCOGIERON ESAS EMPRESAS:</i>

<i>OPORTUNIDADES DE OBSERVACIÓN</i>
<i>ESTADO DE ÁNIMO DURANTE LA CONVERSACIÓN:</i>

UNA TÉCNICA ÚTIL PARA LA ESCUCHA ACTIVA



LOS 5 POR QUÉ

Los 5 POR QUÉ es una técnica sistemática de preguntas utilizada para buscar las causas principales de un problema. Las personas que entrevistan o analizan un problema pueden pensar que tienen suficientes respuestas a sus preguntas, pero esto puede llevar a un error de interpretación o de identificación de la causa más probable. Se pierde profundidad y riqueza en la información que se obtiene. La técnica requiere que el entrevistador pregunte POR QUÉ, al menos 5 veces, o trabaje a través de 5 niveles de detalle. Una vez que sea difícil responder al POR QUÉ probablemente estamos en la causa más profunda.

Ya cuando se hayan identificado posibles causas de un problema, o se están recibiendo las respuestas de un entrevistado, empezar a preguntar ¿Por qué es así? o ¿Por qué está pasando esto?. Continuar preguntando al menos 5 veces, esto permite al entrevistador comprender mejor la evaluación que le está entregando el entrevistado, contextualizarla y generar un interpretación más poderosa.

Ejemplo:

El monumento de Lincoln

Se descubrió que el monumento a Lincoln se estaba deteriorando más rápido que cualquiera de los otros monumentos de Washington DC.

¿Por qué? / Porque se limpiaba con más frecuencia que los otros monumentos.

¿Por qué? / Porque había más guano de pájaros en este monumento que en cualquier otro en Washington DC.

¿Por qué? / Porque había más pájaros que en cualquier otro monumento, en particular numerosos gorriones.

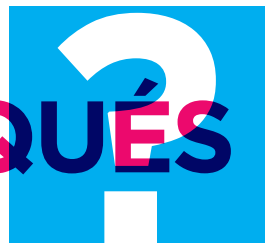
¿Por qué? / Porque había más comida preferida de los gorriones, específicamente ácaros.

¿Por qué? / Porque la iluminación del monumento a Lincoln era diferente a la de los otros monumentos, y esta iluminación favorecía la reproducción de los ácaros.

Cambiaron la iluminación y solucionaron el problema

Técnicas KAIZEN/adaptación SERCAL

LOS 5 POR QUÉS



EJERCICIO 1

¿Por qué haces ejercicio?

Porque es saludable!

¿Por qué es saludable?

Porque aumenta mi ritmo cardíaco.

¿Por qué esto es importante?

Porque así quemo calorías.

¿Por qué quieres hacer esto?

Para perder peso.

¿Por qué estás tratando de perder peso?

Porque siento presión social para estar mejor.

EJERCICIO 2

¿Por qué haces páginas web?

Porque es un medio de comunicación efectivo!

¿Por qué es efectivo?

Porque permite dar a conocer a las empresas de manera sencilla.

¿Por qué esto es importante?

Porque así generan nuevos clientes y difunden sus servicios o productos de manera poro costosa.

¿Por qué quieres hacer esto?

Porque es mi pasión!

¿Por qué estás tratando de seguir haciéndolo?

Porque es mi negocio y lo hago bien!

FIVE WHYS?

IDEO CARDS/ ADAPTACIÓN P360