Calidad del servicio: por qué se convirtió en la prioridad de las empresas en el mundo post pandemia

Ya pasó más de un año del comienzo de la pandemia y hay mayor certidumbre sobre lo que se llama la "nueva normalidad". Ya se puede estimar con mayor claridad qué vino para quedarse y qué no.

Un estudio de Grupo Set entre ejecutivos de importantes empresas mostró que **uno de los aspectos que se potenció y que sin dudas seguirá profundizándose tiene que ver con la calidad de servicio.** Los clientes se han vuelto más exigentes y valoran mucho a las empresas que prestan un gran servicio sobre las que solo se limitan a vender y transaccionar productos.

Uno de los padres del marketing, Philip Kotler, comentó recientemente en una entrevista para la prestigiosa revista de negocios Forbes que **las organizaciones modernas ya no se diferencian por el "qué" venden, sino por "cómo" lo hacen. Y precisamente el "cómo" es el servicio.**

Ahora bien, **¿cómo se logra prestar un servicio excepcional?**

-Cultura y vocación de servicio: es imposible brindar un servicio excepcional si no se crea antes una cultura de servicio en la organización. Para lograrlo es necesario definir claramente un propósito y que este exprese la vocación de servicio. Luego hay que definir los pilares de esa cultura y que estos sean los rectores de la toma de decisiones. Son los valores, lo que está bien y lo que está mal, lo que se puede o no se puede**. Esta cultura no debe nunca pretender reemplazar a la cultura de los colaboradores en sus vidas privadas, sino más bien, marcar con claridad lo que para la organización es correcto**. Es normal que, si estos valores "organizacionales" están muy en desacuerdo con los de la persona, esta decida no ser parte de la organización o la empresa decida que la persona no puede ser parte de ella, y esto ya es un gran avance.

Cuando Walt Disney creo su primer parque tuvo grandes dificultades para lograr un servicio excepcional, en parte esto se debía a que en su nuevo emprendimiento trabajan personas de más de 20 países, 10 religiones, cada uno con una cultura y una concepción diferente sobre el servicio. **Estas diferencias, ni mejores, ni peores, generaban en los clientes diferentes experiencias**, siendo que fueran atendidos por uno u otro.

Esto no era consistente en cuanto al servicio brindado. Así **el padre de Mickey Mouse encargo la difícil tarea a Van France** (creador de la universidad de

Disney) **de diseñar la cultura de la organización y luego realizar un plan de inducción para todos los aspirantes a Cast Member** (miembros del elenco). Lo primero que Van hizo fue **definir claramente el propósito, el cual termino siendo "Crear momentos felices"**. Este propósito, claro y preciso, fue la base de la cultura de la empresa. A su vez **diseñó lo que se conocen como las llaves o estándares de calidad**, que consisten en cuatro pilares que rigen la toma de decisiones y dan un marco para la cultura. Estos son: **seguridad, cortesía, espectáculo y eficiencia.** Y recientemente se agregó uno nuevo, el quinto elemento: **la inclusión**. Todos los Cast Members están obligados a conocer estos estándares y pueden verse impresos y pegados en muchas de las paredes del detrás de escena. Ninguna decisión puede tomarse sin respetar estas llaves.

Aquí la primera pregunta: ¿Tiene definida la cultura en su organización? ¿Cuál es su propósito? ¿Tiene estándares de calidad bien definidos?

-Expectativa versus Realidad: nunca olvidaré mi primera clase en Disney Institute cuando el profesor nos dijo: **"La fórmula del éxito en el servicio es muy simple. Consiste en la relación entre expectativa y realidad".** Por alguna razón la mayoría de las organizaciones no conocen claramente las expectativas de sus clientes y por ende no saben si la realidad la supera o no. En caso de que la realidad no supere a la expectativa el cliente sentirá decepción e insatisfacción. El momento "wow" en el servicio se genera cuando la realidad supera a la expectativa que tenía el cliente previo a contratar el producto o servicio.

Es importante tener en cuenta que cada segmento tiene expectativas diferentes, por ende, requiere una prestación del servicio diferente y esto se debe entrenar en todas las áreas de la organización, ya que todas brindar servicio, directa o indirectamente, al cliente. **La integración entre marketing y las áreas de ejecución y atención es fundamental,** ya que muchas veces podemos, sin mala intención, generar con la publicidad expectativas muy altas que luego no pueden cumplirse en la práctica.

Por otro lado, existe algo que se conoce como seteo de expectativas, que consiste en una instancia previa con el cliente para que este exprese que espera obtener, esta es la última oportunidad para, en caso de que sean muy altas, poder explicar lo que realmente va a recibir y así evitar la frustración. Muchas organizaciones utilizan como estrategia comunicar un poco menos de lo que realmente entregarán, de alguna forma buscan de manera preestablecida lograr sorpresa en los clientes dando un poco más de lo buscado por ellos.

Otra pregunta: ¿conoce las expectativas de sus clientes?

-Adentro y afuera: una célebre frase de Doug Lipp (Ex Disney) dice: "Jamás podrás crear una experiencia increíble afuera, si primero no la creaste adentro". Esta

enunciación no hace más que poner de manifiesto la importancia de lograr que los clientes internos estén contentos y motivados para, al menos, aspirar a tener un gran servicio con el de afuera. Para esto es importante dedicar tiempo a entrenar y al igual que con el cliente externo, conocer las expectativas de los colaboradores.

Como refuerzo de este aspecto últimamente se popularizó el concepto de propuesta de valor o marketing interno, como una forma de llevar a la práctica lo antes enunciado. Los presupuestos de marketing ahora deben contemplar acciones para su público interno y medir la satisfacción.

¿Cuánto invierte en su marketing interno?

-Diseño de experiencias: un aspecto central consiste en entender que las experiencias de servicio memorables se diseñan. Este diseño debe tener en cuenta tres aspectos:

Procesos: es necesario definir claramente los procesos de la organización para prestar un buen servicio, no puede dejarse al azar que cada persona preste un buen servicio. Se deben analizar las diferentes experiencias y elaborar cuales son los procesos ideales. Esto no asegura el éxito, pero al menos limita el error, ayuda a los colaboradores a saber cómo reaccionar ante situaciones que ya le ocurrieron a otro, ayuda a la toma de decisiones.

Gestión del detalle: una organización que quiera destacarse en su servicio debe prestar especial atención a los detalles. “no hace falta mucho para arruinarlo todo” esta valiosa frase pone de manifiesto la necesidad de prestar atención a lo más mínimo y gestionarlo. El cliente evaluará el servicio como un todo y por ende las partes son clave.

Las personas: como era de esperarse las personas hacen la diferencia, por ello es fundamental entrenarlos, sobre todo en su actitud y que se comprenda que el momento de la atención es un momento de suma atención y concentración. Saber separar el adentro del afuera y que el cliente no quiere hacerse cargo de nuestros problemas, no quiere escuchar excusas. Es muy importante que los lideres sean el ejemplo y no pierdan la oportunidad de contar casos donde un colaborador con su actitud logró resolver un problema del cliente, creando así, un momento “wow”.

¿Diseñan las experiencias en su organización?

Como hemos visto, el desafío es grande y difícil, pero ahí precisamente es donde está el incentivo. **Como todo lo que es difícil, quien logre dominarlo tendrá en sus manos la clave del éxito.**