

El engranaje del servicio

Por: **Diego Ignacio Montenegro**
 Director de Negocios,
 INDEG
 dmontenegro@indeg.edu.ec

El proceso de servicio es necesariamente trascendente. Esto parecería no tener discusión, pero en la práctica, no siempre se logra dimensionar el alcance de este punto. Para ser trascendente, el servicio tiene que enfocarse en las necesidades reales de las personas, y es aquí donde se presentan ciertas falencias dentro de las organizaciones.

El enfoque, por lo general, es en las necesidades de la empresa. Los procesos, procedimientos y actividades de servicio están hechos para cubrir los intereses de las organizaciones, sobre las motivaciones de clientes y colaboradores. No significa bajo ningún concepto, que no se deba tener "reglas" y planificación, pero también cabe hablar de una fuerte dosis de cambio de actitud y hasta de rebeldía.

Una "rebeldía" bien entendida en servicio, hace ver la obligación de un compromiso ineludible

con el cliente: entregarle valor. El "valor" tiene que ver con atributos y funcionalidades, pero sobre todo con emociones y significados. Tiene que minimizar las incomodidades e inseguridades, logrando niveles eficientes de personalización, pero sin dejar que el negocio sea rentable. El elemento esencial para que la entrega de valor funcione son las personas. Son el "lubricante" que hace que los engranajes entre empresa y cliente se mantengan funcionando, produciendo resultados de mutuo beneficio.

Hemos dicho que el servicio es trascendente, es decir, involucra a las personas que buscamos



trascendencia en la vida. Deberíamos ser todos. Cuando nos preguntan las características que deberían tener las personas para lograr los objetivos de servicio, sin lugar a dudas, en primer lugar está el desinterés. Parecería una contradicción, si consideramos que lo más relevante es el interés

por solucionar los problemas de los clientes. *El desinterés* tiene que ver con la actitud de dejar de lado lo que me conviene personalmente (mi postura personal), sobre el enfoque en las necesidades reales de las personas.

El conocimiento es el segundo componente, debemos saber qué quieren los clientes (sabiendo que muchas veces no lo saben) y conocer también productos y procesos de la organización. Hace poco estuvimos en un hotel por un viaje de negocios. Solicitamos una comida en la noche al estilo "room service". Nada impresionante, pero con un postre de frutas de cortesía. Quedaron algunas frutas no muy apetecidas en la bandeja, específicamente sandía (por una vieja alergia) y melón (por su sabor). A la noche siguiente, la comida llegó con un nuevo complemento de frutas que no incluía ni sandía ni melón, pero con piña y fresas en abundancia. Alguien entendió perfectamente que el conocimiento sobre el cliente y sus gustos, iban a hacer la diferencia y llamar la atención en algo tan simple.

Si buscamos la unidad dentro de la empresa y con el cliente, el componente *compromiso* es clave.

Comprometerse a entregar la promesa y mejorarla con el paso del tiempo, buscar la diferenciación y el bienestar, y todo esto hacerlo con *amabilidad*, es el gran reto de las organizaciones actuales.

Vamos a realizar un ejercicio "diferente", o tal vez "complejo"

para poner una “medida” a las características que deberían tener las personas que generan servicio de valor dentro de las organizaciones.

Se había hablado en primer lugar, del *desinterés* como la “virtud y actitud” de dejar de lado lo que conviene personalmente y enfocarse en las necesidades reales de las personas ¿Cómo medimos esta cualidad? Depende. Podría ser a través de la satisfacción directa del cliente o consumidor. Pero a la vez, ese bienestar podría verse reflejado o apoyado de manera importante a los indicadores de rentabilidad, valor de vida o retorno sobre la inversión de cada cliente.

El componente *conocimiento* de productos, procesos y servicios en la organización, podría evaluarse directamente con los colaboradores a través de pruebas, investigación comercial o el famoso “mystery shopper”. Lo más importante no es el resultado mismo de la evaluación del conocimiento, sino cómo apoya éste a la obtención de logros superiores. Está claro que una buena percepción del consumidor sobre la sapiencia interna del personal de la empresa, lograría fidelización, cross-selling o up-selling, que a su vez alimentan a los indicadores de resultados financieros.

Al *compromiso* nos gusta estimarlo en consideración a la cercanía que el cliente demuestra con la marca y su participación para conseguir un servicio superior. En esto las nuevas tecnologías digitales ayudan mucho a la interacción a través de redes sociales, blogs y web 2.0. ¿Cuántas personas comentan su producto a través de internet?



¿Cuántos dejan sugerencias? ¿Cuántos pretenden cambios y adaptaciones? ¿Cuántos se quejan de las funcionalidades y de falta de valor? Venkat Ramaswamy habla de un nuevo paradigma de la colaboración: a través de plataformas de participación co-creativas, una empresa enriquece las interacciones con sus clientes, establece un diálogo profundo con su mercado y co-crea distintos tipos de experiencias con los clientes.

Es posible entonces que ahora ya no hablemos solamente de interacción, sino de *intromisión*. El cliente interviene tanto en la experiencia con el servicio que no siente que esté entrometiéndose, por el contrario, establece su participación como una situación necesaria y obligada.

Desde nuestra posición, el último elemento para la generación de servicio con valor, la *amabilidad*, tiene consecuencia en todas las otras características. El ser afable, complaciente y afectuoso tiene un indicador inmediato en la reacción de las personas. Si la respuesta es

una “gran sonrisa”, el inicio de una relación duradera va por buen camino. Si la réplica es “una gran cara larga”, no espere lograr compromiso por más conocimiento y desinterés que demuestre.

Y si quiere, puede juntar todos los componentes y tendrá una gran sorpresa: la mayoría de las personas talentosas cuentan con las cualidades nombradas en este artículo. Busque entonces a aquellas que puedan tener altas puntuaciones en desinterés, conocimiento, compromiso, intromisión y amabilidad, e intégreles de inmediato a la vida organizacional, le auguramos éxito inmediato...

Notas

¹ Modelo propuesto por Gerónimo Gando G.

² Cliente fantasma. Aquella persona que se hace pasar como cliente de la empresa, pero es un evaluador de la calidad del servicio.

³ Venderle al cliente o consumidor otros productos o servicios del portafolio de la empresa.

⁴ Venderle al cliente o consumidor productos de una gama o valor superior a los productos o servicios que está acostumbrado a comprar.

⁵ Autor de ¿Está preparado para la co-creación? IESE Insight.