

Una mirada renovada al *Servicio* en su Organización: “En busca de la diferenciación de largo aliento”

Por: Liliana Pabón Agudelo

Consultora, Formadora y Conferencista en Estrategia y Cultura de Servicio

Evolución. Estamos viviendo un entorno que ha venido evolucionando de manera contundente y nos absorbe a una velocidad vertiginosa, un mundo “interconectado” donde todo tiene que ver con todo, en el que los avances de la tecnología han cambiado dramáticamente el mercado, tiempos difíciles para las organizaciones cuyo reto de ser cada vez más flexibles y adaptables a estas nuevas condiciones, determinará su habilidad de diseñar e implementar verdaderas ventajas competitivas que las hagan sostenibles en el tiempo.

La mayoría está inmersa en una feroz competencia por precio, que desde mi punto de vista, es una estrategia que dejó de ser efectiva hace un buen tiempo, se hacen malabares con los presupuestos y la necesidad constante de innovación, en busca de un nuevo factor diferenciador, está en el top de las agendas de cualquier plan estratégico.

No sólo se trata ahora de alcanzar la sostenibilidad económica, hay que ser ambiental y socialmente sustentables y rendir cuentas a una cantidad creciente de “**stakeholders**”. Las nuevas generaciones y nosotros mismos, en nuestro rol de usuarios o consumidores de productos y servicios, nos hemos vuelto más exigentes, menos tolerantes al error, más conocedores y empoderados, menos leales a las marcas, queremos que nos entreguen servicios y productos personalizados, apelamos a nuestras emociones y no sólo a la razón antes de tomar decisiones y no tenemos miedo de opinar abiertamente en las redes sociales haciendo valer más que nunca nuestros derechos.

Evoluciona el mercado, evolucionan las comunicaciones, evoluciona la manera de hacer negocios, evolucionan las motivaciones humanas y la manera como vemos la vida y las relaciones personales, laborales y comerciales. Este es el panorama al que se enfrentan los empresarios de hoy, cada vez más conscientes que deben adaptarse y así mismo evolucionar su forma de pensar, de vender, de servir y de entregar valor a los públicos con que se relacionan o sencillamente desaparecen!.

Al anterior panorama hay que sumarle el hecho de que la gente está perdiendo confianza en la intención de las empresas por entregar un servicio sobresaliente, los resultados de la última encuesta de Satisfacción Global de AMEX para EEUU y Latinoamérica así lo demuestran. Un tercio de las personas encuestadas piensa que las empresas no están realizando ningún esfuerzo por mejorar su servicio, así mismo, los encuestados consideran que el 30% falla en cumplir lo que promete y sólo un 5% conoce y excede sus expectativas. Sin embargo, siguen esperanzados en que sus proveedores reaccionen, demuestren un auténtico interés en la relación y encuentren el camino para “facilitarles la vida” algo que para ellos es una simple analogía con recibir un buen servicio.

Y entonces?

En esta búsqueda de mecanismos, herramientas y hasta fórmulas mágicas por permanecer y diferenciarse, surge en escena la transformación del rol del *Servicio* en la organización como una estrategia viable y poderosa que abre un nuevo camino para diseñar nuevas ventajas competitivas que traigan consigo crecimiento conjunto y realmente sostenido. Aquella definición de Servicio que lo consideraba exclusivamente como el proceso de atención de quejas y reclamos, un área de back-office o soporte a la venta, o que estaba pensado para ir al final de la cadena de valor bajo el rótulo de “servicio post-venta” ya es historia.

Recuerdo hace más de 10 años, cómo las personas que trabajábamos para áreas de servicio, independiente del tipo de organización a la que pertenecíamos, sentíamos que la alta dirección no estaba muy segura de a cuál gerencia o macro-proceso debíamos pertenecer; existía un claro desconocimiento del rol del servicio y de su contribución a la estrategia organizacional, más allá del aspecto táctico y reactivo de la necesidad de atender unos requerimientos o reclamaciones por parte de los clientes. ¿Era tal vez un proceso que hacía parte de la Gerencia de Operaciones? O quizá debía asignarse a la Gerencia Comercial como apoyo a la fuerza de ventas? ¿De pronto encajaría mejor integrado a Aseguramiento de la Calidad?, y así, se recorría el organigrama sin mucha certeza del “para qué?” del servicio en la empresa y de cómo realmente debía “hacer click” con la visión organizacional.

Hoy, después de tantos *ires y venires*, de las transiciones lógicas por las que debe pasar cualquier organización y de evidenciar como algunos líderes decidieron retar sus mentes y así mismo a sus organizaciones a “pensar diferente”, me atrevo a formular que *SERVICIO* debe ser un proceso estratégico y transversal a la organización, visto como “el nuevo Marketing” al tener como máxima responsabilidad garantizar la entrega impecable de la promesa de la marca mediante experiencias positivas a sus clientes, quienes finalmente son los únicos que pueden legitimar la coherencia entre lo que se les prometió y lo que recibieron después de haber estado en contacto con la organización y de haber “vivido la marca” una y otra vez.

Un ejemplo claro de esto es la filosofía de *Amazon* en cabeza de su CEO Jeff Bezos: “El cliente está en el centro de todas nuestras decisiones”, y esto implica muchos cambios, no sólo de las áreas comerciales o de atención al cliente, es un cambio organizacional profundo, un cambio en la manera de pensar y de actuar; Bezos así lo entendió y así lo ha aplicado, no es gratuito que hoy Amazon sea reconocida como una de las empresas más sólidas, rentables y que presta un mejor servicio al cliente en el mundo.

En la actualidad, no hay herramienta de marketing más poderosa que el “voz a voz”, tanto en el mundo real como virtual, la recomendación sigue siendo la manera más utilizada por la gente para intentar un nuevo producto o servicio, los diferentes públicos con los que tiene contacto la marca son sus guardianes o detractores, lo anterior sugiere que ***la promesa de marca no puede ir desligada de la gestión de la experiencia del cliente***, la integralidad del servicio vista como una estrategia global de enfoque en el cliente está a la orden del día, de nuevo: “todo tiene que ver con todo”.

Cuando cumplir lo prometido ya no es suficiente

Empecemos con una mirada retrospectiva a los 80's. En esa época el factor clave de diferenciación para las empresas era la Calidad. Aquella empresa que no garantizara la calidad de sus procesos y

productos no podía destacarse por encima de la competencia. Las filosofías japonesas del TQM – *Total Quality Management* y el *Kaisen* eran aplicadas en Colombia a la vez que se hacían los ajustes necesarios para poder certificarse bajo los estándares de las normas ISO 9000. En esa década “servicio” era sinónimo de “calidad” y eso estaba bien.

Pero a medida que las empresas, gracias a la tecnología y aplicación rigurosa de sus métodos de mejora continua, se iban certificando y alcanzaban la calidad requerida en sus procesos, bienes o servicios finales, se agotaba la ventaja competitiva para aquellos que fueron pioneros. Es así como la **calidad** pasó a ser un requisito para lograr que los clientes compraran, ya no era un factor diferenciador con la competencia. Se volvió a recurrir entonces, a las altas inversiones en publicidad, a las promociones y de nuevo a la desgastante guerra de precios con tal de no perder participación de mercado.

Es cuando aparece en escena el concepto de “**atención al cliente**” como una forma de darle mayor relevancia a los momentos de contacto con el cliente pero haciendo mucho énfasis en el momento de la venta. Era la década de los 90’s, cuando empezó un interés generalizado en las empresas por alcanzar la **satisfacción del cliente**, por cumplir lo que se prometía y por resarcirse de alguna manera cuando había incumplimientos. Se diseñaron protocolos de servicio, se implementaron *call centers* con sus debidos procesos para atender los requerimientos de los clientes y se formaba al personal de contacto en etiqueta, amabilidad, puntualidad, recursividad, manejo de clientes difíciles, entre otras habilidades que se veían como fundamentales en pro de conseguir esa “satisfacción” que los llevaría a que sus clientes regresaran, los prefirieran y no se fueran con la competencia.

Sin embargo, seamos sinceros. Pongámonos de nuevo en nuestro rol de consumidores cotidianos de alguna marca de producto o servicio. Si vamos a un restaurante por ejemplo y vemos que el sitio está limpio y bien dispuesto, tiene un ambiente acogedor, la comida está deliciosa y la atención de los meseros fue adecuada; o vamos a comprar un nuevo portátil para nuestro hogar: el local nos ofrece múltiples marcas, nos brindan la asesoría que necesitamos y hay variedad de precios. Les podríamos garantizar que no vamos a intentar con otro restaurante u otro proveedor de tecnología? que los recomendaremos y nunca dejaremos de comer o comprar allí? La respuesta más común y generalizada para el perfil del consumidor de hoy es **NO**. Podríamos decir que los proveedores que nos ofrecen lo que prometen “ya no nos llenan”, simplemente cumplen con lo que deben hacer, entregan lo mínimo que esperamos, es posible que hayamos quedado satisfechos con el servicio pero no podemos asegurarles nuestra recomendación ni menos nuestra lealtad.

En el panorama actual, ni la garantía de calidad, ni cumplir con lo prometido, pueden asegurar la preferencia y recompra en el tiempo. La satisfacción, así como la calidad, se volvió un “*must have*”, es decir, un nuevo requisito para que por lo menos las empresas entren al “juego del mercado”.

Qué queda entonces?Cuál es el siguiente paso lógico que están explorando las organizaciones en este camino evolutivo hacia la permanencia? Lo veremos en nuestro próxima entrega. Por ahora, hay que seguir trabajando duro para que la empresa a la que pertenecemos o nuestro negocio cumpla con esos mínimos, empiece a demostrar un auténtico interés en la relación con sus aliados y clientes y no debilemos su confianza propiciando que se vayan y nunca regresen.

