El servicio como elemento diferenciador de las empresas ... y las personas

por María del Pilar Modroño R

El estudio del sector terciario (servicios), ha sido protagonista de la utilización de mucha tinta por parte de pensadores e investigadores de la economía y de otras ciencias en los últimos años. Incluso se ha demostrado que los servicios favorecen la productividad y la competitividad de las economías locales y extranjeras; con especial énfasis en aquellos servicios en los que el capital humano y la tecnología son los grandes elementos diferenciadores (Jola, 2013).

Queda claro que la manufactura y los servicios siempre han ido de la mano en las economías de los países. No obstante, es fundamental dejar claro que hay francas diferencias entre ambos; especialmente cuando consideramos un factor clave de la economía: el cliente y la experiencia que éste vive cuando entra en contacto con un producto o servicio.

En este sentido es importante hacer especial énfasis en las características de los servicios y sus diferencias medulares con los productos.

Los servicios son intangibles, a diferencia de los bienes, por lo que no pueden inventariarse, no pueden patentarse ni exhibirse con facilidad y es complejo el establecimiento de su precio.

De igual manera, los servicios son heterogéneos en su naturaleza, ya que la entrega de los mismos y la percepción de su calidad dependerán de cómo y cuándo es "entregado" ese servicio; mientras que los productos suelen ser más estandarizados.

Por otro lado, la producción y el consumo de productos en el caso del servicio es simultáneo; a diferencia de los bienes, los cuales son producidos en un momento y consumidos luego. Explicando un poco mejor este caso: queda claro que un par de zapatos deportivos que presenten algún tipo de defecto es eliminado de la línea de producción cuando alguien del equipo que garantiza la calidad el mismo lo percibe y lo retira (con los avances de la tecnología, ya se cuenta con máquinas capaces de detectar dicho error) y el cliente nunca entrará en contacto con ese producto

defectuoso. No obstante, ante esta característica de la simultaneidad del servicio, el primero que puede percibir la calidad del mismo es el cliente, ya que al ser una experiencia, se construye en el momento, frente a él. Es ese cliente "que tiene voz, que tiene voto… y lo sabe" y que tiene RRSS (Redes Sociales) y que está –posiblemente- dispuesto a compartir esa experiencia a través de las mismas. Definitivamente, es como para tomar cartas en el asunto… Primera reflexión de este artículo… ¿hemos tomado en consideración que el servicio que le ofrecemos a nuestros clientes se produce, se elabora frente a él? Es decir, él podrá percibir cualquier error en el mismo, podrá percibir la excelencia del mismo o podrá percibir que nuestro servicio es simplemente uno más del mercado.

Esta simultaneidad como característica del servicio implica que los clientes participen en la transacción y la afecten, que los clientes se afecten entre sí y que los empleados también puedan afectar el resultado de dicho servicio.

Finalmente, la naturaleza de los servicios implica el carácter perecedero del mismo. Esto conlleva a considerar que puede ser complejo sincronizar el suministro y la demanda con los servicios y que los servicios no pueden devolverse o revenderse (Zeithmal, Bitner, Gremler, 2009). Por ejemplo, cuando un hotel no logra el 100% de ocupación de sus habitaciones en una noche, no logrará recuperar ese ingreso por las noches que ya han ocurrido: noche sin ocupación de habitación, noche sin ingreso.

Esto no debe ser considerado una desventaja de los servicios frente a los productos; simplemente hay que conocer, entender y actuar teniendo la claridad requerida sobre la naturaleza de los mismos.

Por otro lado, querer competir a expensas de producto es hoy una quimera: los productos cada vez se parecen más. La capacidad de copiar productos o reproducirlos ya no es un problema para muchas empresas. Conocer y mejorar las dinámicas logísticas de las compañías competidoras se ha vuelto "el-pan-nuestro-de-cada-día" para muchos. Abaratar -aún más- los costos pudiera transformarse en una guillotina, ya que pudiera afectar la calidad del producto.

No cabe la menor duda que hoy los clientes demandan productos de primera calidad, pero también demandan servicios de primera calidad.

Cuando tenemos claro que la estrategia de la empresa no solo implica la eficacia operacional, sino que requiere realizar actividades diferentes a la competencia o actividades similares que se llevan a cabo de manera diferente (Porter, 2011), podemos empezar a crear elementos diferenciadores que generen valor al cliente.

Hoy se sabe que generar ese valor al cliente implica prestar atención al servicio que este recibe con la intención de lograr –no solo la recompra- sino su recomendación.

El beso…

Hagamos el siguiente ejercicio mental: imaginemos un close-up o visión cercana de una pareja besándose con pasión a la orilla de la playa. Sus ropas están mojadas y no hay duda que están viviendo intensamente ese momento. Nos vienen a la mente algunas palabras: pasión, amor, acercamiento, vínculo, relación, gusto, placer, disfrute, goce, entre otras.

Valiéndonos de esta imagen y considerando que es una analogía, esa es la imagen que constantemente percibimos como clientes cuando una empresa que presta un tipo de servicio determinado y se nos acerca –a través de la publicidad en medios masivos de comunicación social o sus RRSS- y nos dice que ellos son –sin lugar a duda- nuestra mejor opción en referencia a los servicios que ofrecen. Pero luego que tienen nuestro nombre, número de identificación y los números de nuestras tarjetas de crédito desaparece como por arte de magia, especialmente cuando se necesita un servicio post-venta.

Esa sensación de desprotección, engaño y frustración es común cuando una empresa les genera expectativas a sus clientes a través de la publicidad y luego no las cumple. Segunda reflexión de este escrito: ¿Promocionamos lo que –sin duda- el cliente va a tener la experiencia de vivir cuando reciba nuestros servicios? Sirva esta como una invitación al ejercicio mental de recordar las pautas publicitarias de bancos, compañías de seguros, compañías de telefonía móvil celular, compañías de TV por cable, cadenas de farmacias o cadenas de supermercado, entre otras, e

identificar si lo que ofrecen –en términos de servicio- va en perfecta consistencia con la experiencia que vive el cliente cuando entra en contacto con dicha empresa.

Una de las grandes ventajas del servicio es la oportunidad de vivir la experiencia de ser proveedor de un servicio determinado y cliente de otro proveedor durante un mismo día. Esto nos permite –con cierta facilidad- entender lo que significa "estar-del-otro-lado". Incluso en un mismo día podemos intercambiar ambos roles en varias oportunidades; razón por la cual debería ser simple entender el espacio del otro.

Es aquí donde podemos darnos cuenta que la otredad juega un rol clave en el servicio. Entendiendo la otredad como la conciencia de respeto que merece "el-otro" por el simple hecho de no ser yo. Especialmente cuando ese "otro" es nuestro cliente.

Retomando el beso apasionado, ¿qué significa ese beso? Significa estar presente en la vida de nuestro cliente, atenderlo, entenderlo, acompañarlo, acompasarlo, escucharlo y vincularnos con él… antes y mejor que la competencia. Si nosotros no lo hacemos por nuestros clientes, seguro que esos competidores si lo harán.

Pero esta analogía del beso tiene otras aristas claves que deben ser tomadas en cuenta, especialmente cuando tenemos la claridad para entender que buscamos vincularnos con nuestros clientes con un pensamiento a largo plazo: En un estudio cuantitativo llevado a cabo con consumidores en China, Alemania, España y Estados Unidos, con más de 200 marcas comerciales en once industrias diferentes, se identificaron veintinueve tipos de relaciones con los clientes (Avery, Fournier & Wittenbraker, 2014); es decir, que existen veintinueve tipos de besos. Resulta importante aclarar que estos diferentes tipos de relaciones con los clientes aplican para empresas que venden bienes y/o servicios.

Sin intención de generar dolores de cabeza en el lector, si se considera conveniente invitarlos a confirmar con sus clientes "cómo-esperan-ser-besados".

Propuesta actual de servicio…

No han sido pocas las empresas que han mantenido por mucho tiempo una relación basada en un monólogo con sus clientes: la marca es la que habla y la que le dice al cliente que tiene para venderle; sin posibilidad de establecer algún tipo de vínculo. Simplemente la marca dice "esto-es-lo-que-tengo-para-venderte-y-dime-si-lo-quieres-o-no-para-vendérselo-a-otro". Esta estrategia organizacional afecta profundamente la posibilidad de establecer vínculos a largo plazo con los clientes, ya que este es un pensamiento estrictamente cortoplacista y netamente transaccional.

La propuesta actual de servicio
Elaboración propia

Hoy los clientes quieren que las marcas se acerquen a dialogar con él, para saber "cómo-esperan-ser-besados".

En la medida que conversemos con nuestros clientes tendremos más información sobre sus necesidades, expectativas, deseos y fantasías y la manera en la que nuestro servicio puede cumplirlos o superarlos; *ergo*, menos monólogo, más diálogo.

Esto nos lleva a otro punto clave de la propuesta actual del servicio: el foco en la relación con el cliente; en vez de la transacción.

Queda claro que la productividad de las empresas es fundamental, que debemos gerenciar con toda la precaución que el caso amerita el flujo de caja de las mismas. No obstante, la propuesta actual del servicio implica que el foco sea la relación con el cliente para –incluso- mejorar las condiciones financieras de la compañía.

La estrategia empleada por Zappos es un ejemplo para explicar este aspecto. Su CEO, Tony Hsieh, explica que esta empresa online que vende artículos como zapatos, carteras, ropa y accesorios diversos, realmente está en el negocio del "customer-service" ("servicio-al-cliente") y que adicionalmente vende productos. Uno de los Indicadores Claves de Gestión (KPI o Key Performance Indicator) de la empresa es establecer PEC ("Personal-Emotional-Connection o Conexión Personal Emocional) y está vinculada a la disposición y libertad de los empleados de la empresa, especialmente, de su centro de contacto para generar conversaciones con los

clientes que conecten emocionalmente con ellos de manera significativa (Warrick, Milliman, Ferguson, 2016).

De esta manera, el foco en la relación puede generar transacciones.

Por último, en relación a la propuesta actual del servicio es clave tomar en consideración que el cliente pasivo ya es parte del pasado. Hoy el cliente tiene un rol activo ya que participa en el desarrollo de nuevos productos, servicios y comunicaciones.

En este sentido, resulta conveniente recordar que los clientes emplean sus RRSS para comentar –entre otras experiencias- lo que percibieron, sintieron y pensaron cuando entraron en contacto con una empresa, sus productos y/o servicios. Pensemos un momento en este aspecto. Normalmente, el cliente comparte experiencias muy buenas –vinculadas a disposición a recomendar la experiencia- o muy malas, advirtiendo a sus seguidores para que nos compren. Nuevamente, una reflexión que vale la pena considerar: ¿estamos tomando en cuenta la aplicación de tácticas que nos permitan crear para nuestros clientes experiencias tan buenas, especiales, diferentes, únicas y memorables que se las tenga que contar a otros?

Sin lugar a dudas, la excelencia en el servicio ha pasado a ser la posibilidad de crear experiencias que el cliente no pueda guardarse para sí, sino que tenga que compartirla con otros. ¿Tu empresa genera ese tipo de experiencia?

Triángulo del servicio:

Como podemos notar, el servicio implica la consideración de muchas aristas, todas importantes. Quizás las más fundamentales, las plasmó Karl Albrecht a mediados de la década de los ochenta cuando plantea *El Triángulo del Servicio;* una visualización de la filosofía de las empresas que quieren generar elementos diferenciadores a expensas del servicio que le ofrecen a sus clientes.

Triángulo del servicio

Elaboración propia con base en Albrecht (1985), c.p. Albrecht y Bradford (1990)

En esta forma geométrica el cliente está en el centro, es el corazón del sistema. Implica conocerlos, atenderlo, entenderlo, acompañarlo, acompasarlo, escucharlo,

conocer quién es (¿qué le gusta?, ¿qué le disgusta? y que no genera ningún impacto en él/ella), caminar a su lado, ¿besarlo? (valga la analogía).

La estrategia del servicio, por su parte, se genera luego que se tiene el conocimiento del cliente, de sus necesidades y expectativas. Implica al cliente interno y externo y las estrategias pensadas a corto, mediano y largo plazo.

En cuanto a la gente, aquí se incluye a todos los empleados de la empresa; así como la actitud de los mismos frente al servicio. Incluye todos los aspectos relacionados con su constante formación en aras de generar valor para el cliente y la necesidad de tener líderes que "inspiren-modelando". "Considerando las características y la naturaleza del servicio, mencionada previamente, todas las personas que conforman la organización son protagonistas de la historia de éxito -o de fracaso- de la organización: Todos los días, a cada momento se le pueden dar razones al cliente para que se mantenga vinculado con la empresa o se le pueden dar razones para considerar otras opciones; entiéndase, irse a la competencia o simplemente, mantener un vínculo netamente comercial con la empresa por conveniencia o porque somos "los-menos-malos". Es triste, pero con frecuencia se puede escuchar este tipo de comentarios.

Finalmente, en relación a los sistemas, estos deben entrelazarse entre sí teniendo como centro al cliente y deben considerar aspectos relacionados con los sistemas gerenciales, de reglas y regulaciones, técnicos y sociales (Albrecht y Bradford, 1990).

Un aspecto clave del servicio: "A la gente le gusta que la traten bien"

La premisa de este subtítulo debería desbordar el espacio del servicio y formar parte fundamental en la vida de cualquier humano que se precie como tal.

El triángulo del servicio es una propuesta que tiene más de 30 años planteada y si se hubiera tomado en consideración en las empresas, el servicio sería parte clave de la estrategia diferenciadora de las mismas. Si esto hubiera ocurrido así en todas las empresas, queda claro que el servicio ya no sería un elemento diferenciador, desde el punto de vista estratégico, pero si sería un elemento básico, que lo deberían aplicar todas las empresas, como lo es hoy la calidad de los productos y entonces las

empresas deberían funcionar sobre esa base (excelencia en el servicio), buscando otros elementos que los diferencien de la competencia y que generen valor al cliente.

El lector que ya fue más allá del párrafo anterior puede estar pensando que como no todas las empresas incluyen al servicio como elemento diferenciador, las compañías que si lo hagan tienen ya una enorme ventaja versus sus competidores…hecho muy cierto, por cierto (¡valga el juego de palabras!).

Quizás una de las aristas más complejas de este triángulo es la *Gente*: Pareciera que es mucho más fácil tener a personas estudiadas, pensantes y con experiencia que diseñen y validen en el mercado si las *Estrategias* de la empresa "funcionan" para el cliente; así como los *Sistemas* correctos requeridos para que esa propuesta sea seleccionada por el cliente.

Las empresas necesitan generar la consciencia para contratar y mantener empleados que entiendan, internalicen y actúen en consecuencia con la premisa: "A la gente le gusta que la traten bien".

Busquemos en nuestra memoria experiencias vividas con empresas de servicio. Es posible que las buenas experiencias no abunden; incluso que las vivencias memorables se hayan presentado en menor cantidad aún. De cualquier manera, traigamos al presente esas experiencias. ¿Cómo se sintieron en ese momento?, ¿esa experiencia les llevó a pensar que estarían dispuestos a volver a ese lugar a solicitar el servicio de la empresa?, o mejor aún, ¿esa experiencia los llevó a considerar que están dispuestos a recomendar a esa marca? Pues lo mismo sucede con los clientes de nuestra empresa.

Independientemente del resultado del estudio que demuestra que existen veintinueve tipos diferentes de vinculaciones con nuestros clientes mencionado anteriormente, la máxima que da título a esta sección del artículo aplica –de diferente manera- para todos ellos.

Resulta profundamente halagador, placentero, agradable y satisfactorio entrar en contacto con una empresa y conseguir personas que nos atiendan de manera cortés, amable, empática y que –incluso- sean lo suficientemente proactivas y piensen en el futuro de nuestras necesidades y den la famosa, trillada, pero pocas veces vivenciada "milla extra".

No tiene precio encontrarnos con un botones de un hotel y nos ayude a conseguir el nuevo nombre del cementerio donde está enterrado un familiar que murió muchos años atrás. Y que luego de dos días se acerque de manera muy cortés y te salude por tu nombre y te pregunte si tuviste oportunidad de "visitar a tu familiar en el cementerio".

No tiene precio que una persona que te está esperando en el aeropuerto con el señalizador con tu nombre y se esté tomando un café hable por radio para indicar a la persona que te va a recibir en el hotel que lo haga con un café en la mano, por el simple hecho que le dijiste a esa persona que amabas el café.

No tiene precio entrar en una librería y no solamente comprar un libro, sino recibir la asesoría de una persona que -teniendo el conocimiento de lo que vende- te recomienda la lectura de otros autores para poder contrastar puntos de vista y te hace una presentación breve, luego de preguntarte cuáles son tus intereses en esa lectura para poder enfocar la conversación, tomando en cuentas tus necesidades. Además, esto lo hace sonriendo y estableciendo contacto visual contigo. Te llama por tu nombre y se identifica con el suyo. Te saluda de manera cortés, sin tutearte hasta que le das el requerido permiso para poder hacerlo. Esto parece muy sencillo y el "deber-ser", pero es poco común. De allí que sea un elemento diferenciador.

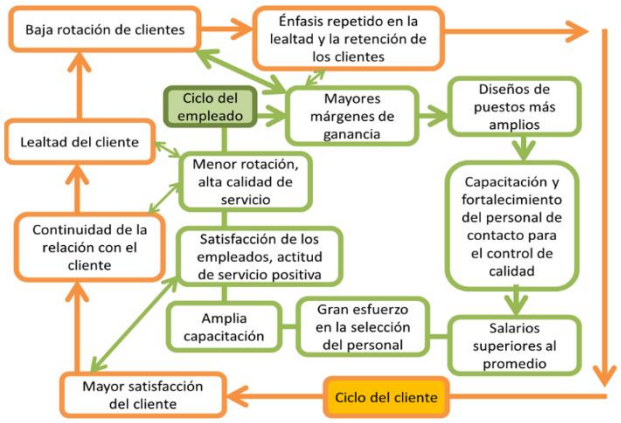
Queda claro que esto es un tema con un alto componente actitudinal del empleado. Justamente, las empresas deberían tomar en consideración la actitud de los candidatos al momento de tomar la decisión de contratarlo.

No se pueden percibir las vacantes de los cargos como "espacios-a-ser-llenados-por-cualquiera-a-la-brevedad". Sino, oportunidades de acercarnos más al éxito cuando contratamos a la persona correcta para el cargo correcto.

Ciclo del éxito, del fracaso y de la mediocridad

En este sentido, se han descrito tres ciclos que explican de manera muy clara la forma de generar y sostener el éxito, el fracaso o la mediocridad.

La puesta en práctica de *El ciclo del éxito* aumenta la posibilidad de generar círculos virtuosos en las empresas de servicio. Implica una adopción de estrategias



El ciclo del éxito

Elaboración propia con base en Schlesinger y Heskett (1991), c.p. Lovelock y Wirzt (2009)

con pensamiento en el largo plazo no solo considerando el flujo de caja, sino que también toma en cuenta aspectos relacionados con los empleados.

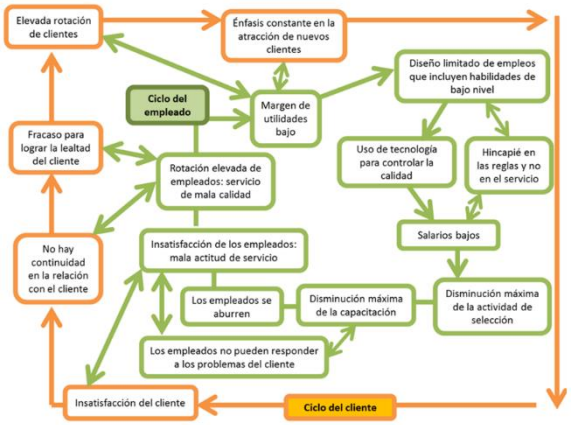
En este sentido, este ciclo hace especial mención a la importancia del reclutamiento y selección del personal, de su capacitación, de las prácticas que permitirán fortalecer la importancia de la calidad del servicio en cada interacción con el cliente; así como la compensación. Se sabe que los clientes agradecen la continuidad de las relaciones de empresas de servicio con los mismos empleados y que esto pudiera tener un impacto positivo en la lealtad del cliente hacia la empresa (Lovelock y Wirtz, 2009).

Esta situación genera un impacto en los márgenes de ganancia y la empresa puede dedicar buena parte de sus recursos al sostenimiento de la relación con los clientes existentes, los cuales suelen ser más redituables que las estrategias vinculadas a la obtención de nuevos clientes (Lovelock y Wirtz, 2009).

Pareciera fácil y lógico pensar que es simple este ciclo del éxito. Entonces cabe la pregunta, ¿por qué es tan poco común que veamos ejemplos de empresas que lo aplican? Quizás algunas respuestas las encontremos en los siguientes ciclos: el del fracaso y el de la mediocridad.

El ciclo del fracaso explica que con la excesiva (y a veces obsesiva) búsqueda de la productividad se afecta de manera negativa la calidad del servicio ofrecido y recordemos que debido a la naturaleza del servicio, específicamente por la característica de la simultaneidad, el cliente es el primero que percibe la calidad del servicio recibido.

Este ciclo afecta al empleado y al cliente simultáneamente: Al primero cuando se le contrata bajo estándares de reclutamiento pocos selectivos, con sueldos bajos, con poco interés de parte de la empresa en invertir en tecnología, con poco foco en el servicio y sus consecuencias. A los clientes se les dificulta mantenerse fieles a este



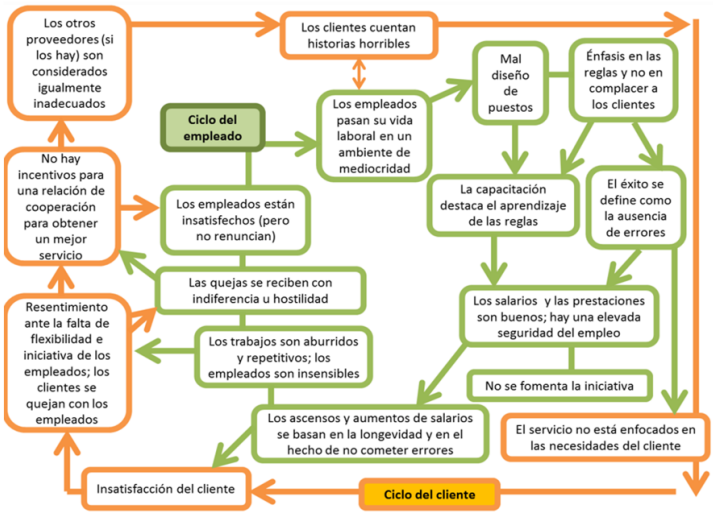
El ciclo del fracaso

Elaboración propia con base en Schlesinger y Heskett (1991), c.p. Lovelock y Wirzt (2009)

tipo de empresas; por lo tanto estas últimas enfocan sus recursos en obtener clientes nuevos constantemente.

Es común ver cómo se omiten variables como: 1. El costo de reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados; 2. Baja productividad de nuevos trabajadores sin experiencia; 3. Costos de atraer a nuevos clientes; 4. Los ingresos futuros pensando en el "customer-equity" (valor económico que el cliente representa para la compañía a lo largo del tiempo); 5. La posible pérdida de ingresos por "boca-a-boca" negativos por parte de clientes –o antiguos clientes- insatisfechos; 6. Pérdida de empleados expertos en el negocio; etc. (Lovelock y Wirtz, 2009).

Según un estudio publicado por la revista Harvard Business Review (mayo-junio 2017), la rotación del personal de las empresas de servicio es un punto a tomar en consideración por las corporaciones, ya que los clientes suelen seguir a los empleados que se van de la empresa. Quizás el aspecto más importante a tomar en consideración es el tiempo que el empleado trabajó para la empresa: Según este estudio llevado a cabo por Rafiee (publicado originalmente por *Strategic Management Journal*, feb 2017), la posibilidad de que un cliente se vaya con un empleado se incrementa en un promedio de 2% por cada seis meses que ambos (cliente-empleado) interactuaron desde el punto de vista comercial. Aunque también hay que tomar en consideración que este efecto se contrarresta dependiendo de la duración de la relación del cliente con la empresa, siendo 1% menos por cada seis meses de relación comercial cliente-empresa. De cualquier manera, es importante tener claro que la posibilidad de que un cliente se pueda cambiar de empresa cuando un empleado se va de la misma se duplica luego de 3.5 años de permanencia del empleado en esa corporación.



El ciclo de la mediocridad

Elaboración propia con base en Lovelock (1995), c.p. Lovelock y Wirzt (2009)

Finalmente, *El ciclo de la mediocridad* explica las consecuencias de la aplicación de estrategias en corporaciones en las que existen pocos incentivos para mejorar el desempeño, con foco en mantener el *status quo* y donde el incremento de los salarios y las promociones para cargos de más responsabilidad se enfocan principalmente en la longevidad del empleado en la empresa, más que en la meritocracia, entre otros detalles.

Quizás el aspecto más dantesco de este tipo de ciclo se produce cuando los salarios y los beneficios son buenos y se genera una seguridad en el trabajo.

Otra consecuencia nefasta de este tipo de dinámica empresarial es el "achinchorramiento-cognitivo" al no haber incentivos para los empleados que mejoren las experiencias vividas por los clientes al entrar en contacto con esa empresa: cerebro que no es obligado a pensar, no piensa; cerebro que no es obligado a crear, no crear; cerebro que no es obligado a innovar, no innova.

Todo esto genera frustración en el cliente y algunos se quejan. Los que lo hacen, normalmente lo expresan ante empleados de atención al cliente y difícilmente un gerente se entera de la misma (Lovelock y Wirtz, 2009).

La gerencia de las quejas en empresas de servicio es un tema digno de ser investigado y puesto en práctica por las organizaciones. En una próxima entrega se tratará sobre este fascinante –y muchas veces olvidado- tema.

El servicio: ¿Arte o ciencia?, ¿ambos?

Hacer unas riquísimas galletas, ¿arte o ciencia?, ¿ambos?

Parece que ambos. Implica el conocimiento y aplicación del mismo a través de una receta, de una metodología, de un procedimiento: Ingredientes que deben ser mezclados de una manera determinada, siguiendo un orden. Existen unos pasos a

seguir; mediciones que nos permiten determinar si el resultado final será el esperado. Necesitan unos instrumentos determinados, incluyendo un horno. Necesitamos saber que los hornos eléctricos y los hornos a gas funcionan de manera diferente. Necesitamos saber que por trabajar con harina, debemos pre-calentar el horno y debemos –preferiblemente- conocer bien cómo funciona ese horno en particular. Hasta aquí podemos decir que se ha aplicado la ciencia de hacer galletas, hasta que finalmente podemos probarlas y decir "¡Mmmmm, que ricas quedaron!". Pero para que eso suceda debe estar presente también el arte de hacer riquísimas galletas. Eso implica aplicar el "ingrediente-secreto", nada secreto, bien conocido como el amor. Ese que nos invita a hacer todo con excelencia, ahínco, esmero, cariño y respeto.

Cabe la pregunta, en este sentido, ¿hacer unas riquísimas galletas tiene algún tipo de similitud con la excelencia de la entrega del servicio? ¿Se necesita ciencia o arte?, ¿ambas?

Pareciera que se también se necesitan ambas para poder garantizar, de manera sostenida en el tiempo, la excelencia en la entrega del servicio.

En cuanto a la ciencia del servicio, sabemos que hay metodologías descritas, Indicadores Claves de Gestión, procedimientos, logísticas, etc. Pero también necesita ese factor humano que hace que los clientes se vinculen con las marcas a nivel emocional, incluso.

En ese sentido, vale la pena mencionar, que no han sido pocas las líneas dedicadas a la investigación del amor a la marca ("Brand Love") publicados en revistas arbitradas e indixadas durante los últimos años.

Quizás, lo más complejo de este tema sea lograr tener claro que el arte del servicio está en la sabia combinación del arte y de la ciencia del mismo, valga el juego de palabras. En algún momento será más ciencia; en otro será más arte. Si nos volvemos "pura-ciencia" quizás la marca que representamos se vuelva fría, lejana, calculadora, con foco en el flujo de caja solamente y eso no está bien. Pero tampoco podemos correr el riesgo de volver a nuestra marca de servicios un enjambre total de emociones, especialmente si esto pudiera afectar ese importante indicador de la salud financiera de la empresa. Arte y ciencia interactuando sabiamente con el cliente. Ese es el arte del servicio.

“Un buen servicio ya no basta”

Leonard Berry, profesor de la Universidad de Texas A&M, es uno de los académicos que más horas le ha dedicado a la investigación en empresas de servicio en los últimos 40 años de su carrera. “Un buen servicio ya no basta” es una de sus publicaciones más icónicas; publicada en 1996 en castellano (Editorial Norma) y un año antes en inglés.

Marco para un servicio extraordinario
Elaboración propia con base en Berry (1996)

Este es un claro mensaje: Desde hace más de 20 años este profesor-investigador dedicado al mundo del servicio nos invita a reflexionar con la lectura apenas del título de este libro. Los gerentes, directores y líderes de las empresas de servicio y cualquier amante de este tema que este leyendo este párrafo seguro se preguntará, “entonces, ¿qué hace falta hoy (para que baste) en términos de servicio?”

La gran recomendación en este sentido es acudir a la fuente primaria de información: el cliente. Sin olvidar otra fuente primaria aún más clave: el empleado.

Berry (1996) indica que no hay nada que nos permita considerar que el camino hacia la excelencia en servicio es fácil; que es un trabajo de todos los días y que requiere el protagonismo de todos los miembros de la organización.

En el esquema mostrado (“Marco para un servicio extraordinario”), Berry plantea los factores fundamentales para el logro de experiencias positivas en el cliente para un servicio típico.

Ahora bien, ¿qué ocurre cuando ofrecemos un servicio que implica una alta carga emocional por parte del cliente (nuevo colegio para nuestros hijos, contratar los servicios de una funeraria, de una agencia que organice nuestra boda, tratamientos médicos, contratación de abogados, comprar, vender o remodelar el hogar, contratación de algún tipo de servicio de IT, etc.)?

¿Tu empresa ofrece un servicio con alta carga emocional?

Harvard Business Review, en su edición de octubre 2015, incluye un artículo sobre un estudio llevado a cabo por el propio Berry, Davis y Wilmet sobre este tipo de servicios. Estos investigadores consideraron que los servicios oncológicos de un hospital es uno de los que implican mayor intensidad de emociones, tanto del propio paciente como sus familiares. La vida para todo este grupo de personas cambiará y el espectro de la muerte se hace presente de alguna manera.

Plantean que los servicios con alta carga emocional pueden provocar intensas emociones por las siguientes razones (Berry, Davis & Wilmet, 2015):

1. Carencia de familiaridad con el servicio ofrecido
2. Falta de control sobre el desempeño del servicio
3. Grandes consecuencias (si ocurre algo adverso)
4. Complejidad que hace al servicio una "caja-negra" y le da ventaja la proveedor del servicio (a menos que el paciente o alguno de sus familiares sea oncólogo o este familiarizado con esa área)
5. Larga duración de una serie de eventos (con oportunidades para el conflicto)

Ante esta panorámica, estos investigadores proponen (Berry, Davis & Wilmet, 2015):

1. **Identificar los gatillos emocionales de los clientes:** Si la empresa no está preparada para ofrecer un servicio de calidad, molestia y miedo seguro hará acto de presencia en este tipo de clientes. No obstante, también existe la posibilidad de exceder las expectativas del cliente, al identificar y minimizar los aspectos del servicio que intensifiquen emociones negativas. Aquí es clave escucharlos. Se les debe animar a que expresen sus emociones -si y solo si- la empresa está dispuesta a escucharlos y a tomar en consideración sus expectativas. Muchos gerentes y directores de mercadeo se sorprenderían si se llegan a enterar que –eventualmente- lo que el cliente requiere no implica la inversión de ingentes cantidades de dinero de su presupuesto de mercadeo.

   Una sugerencia en este sentido puede ser preguntarles a los clientes (pacientes) que describan "la peor experiencia que él/ella o alguno de sus

familiares ha tenido con nuestros servicios" o "Si fueras el CEO (Chief Executive Officer, Director Ejecutivo) de esta organización por un día y pudieras mejorar una cosa por los clientes, ¿qué harías?"

2. **Responder de manera temprana a emociones intensas:** para ello se sugiere preparar a los clientes para el siguiente paso con información, monitorear sus picos emocionales para evitarlos o estar preparados para cuando sucedan sin haberlos podido prevenir y comunicarse con el cliente (paciente) con cuidado y respeto a nivel de lenguaje corporal, selección de palabras, tono de voz e –incluso- la apariencia física del proveedor del servicio.
3. **Mejorar el control que tiene el cliente sobre el servicio recibido:** buena parte de la sensación de control por parte de los clientes proviene de la información certera con la que cuenten. Esto se genera cuando el cliente interactúa con personal de servicio capacitado para tal fin y le aclara dudas, se evitan las brechas del servicio y se empodera a los clientes a través de la tecnología móvil.
4. **Contratar a las personas correctas y prepararlas para su rol:** El personal que trabaja con este tipo de clientes debe ser capaz de lidiar con el stress de manera efectiva, comunicarse de manera respetuosa con ellos y fortalecer su confianza. De aquí la necesidad de contratar y capacitar a empleados con esta característica, que se ajuste a los valores de la empresa, que se ocupe de transmitirle todos los detalles claves a todos los clientes (recordemos que un empleado del área de servicios puede tener que compartir una misma información decenas o centenas de veces en un mes; pero para cada cliente será su primera vez), capitalizar el aprendizaje entre pares y transformando a gerentes medios en guías que enseñen las mejores prácticas de la institución.

Llama la atención que estos investigadores sigan proponiendo básicamente las mismas soluciones que hace veinte años atrás. Esto pareciera indicarnos que "no-hemos-hecho-bien-la-tarea" o "algo-nos-sigue-saliendo-mal".

"Design-thinking" en organizaciones de servicio

Ya Berry lo mencionaba hace más de veinte años atrás: la necesidad de tomar en consideración el diseño del servicio ya que este pudiera ser un generador clave de la

Principios del "Design-Thinking" de servicios
Elaboración propia con base en Stickdorn & Schneider (2011)

confiabilidad del servicio (Berry, 1996).

Hoy se reconoce que el diseño de un servicio debe tener un enfoque interdisciplinario, que combine diferentes metodologías y herramientas de gerencia, diseño y procesos de ingeniería que sean capaces de crear algo nuevo o mejorar lo ya existente. Es considerado un campo enfocado en la generación de bienestar a través de experiencias que combinan elementos tangibles e intangibles que implica la creación de una propuesta holística, empática con las necesidades de los usuarios finales, que tome en cuenta al empleado y que sea capaz de crear un nuevo valor socio-económico en la sociedad. Debe ser útil, eficiente, efectivo, distintivo, deseable y vinculado a la posibilidad de generar lealtad en el cliente (Stickdorn & Schneider, 2011).

A continuación se muestran los principios del proceso de "design-thinking" de servicios que actualmente se están tomando en cuenta al momento de diseñar o re-diseñar los servicios que las empresas ofrecen a sus clientes.

Al ser *Centrado en el cliente*, debe tener un lenguaje común, entendible por todas las partes involucradas, con la firme intención de lograr que el cliente use con frecuencia ese servicio y sea capaz de recomendarlo a sus allegados, colegas o familiares. De allí la importancia de tener un conocimiento genuino de sus hábitos,

cultura, contexto social y motivaciones; más allá de descripciones estadísticas y análisis empíricos.

Considerando su aspecto de *Co-Creación*, todos los interesados en el proceso del servicio ofrecido (gerentes, marketeros, ingenieros, diseñadores, empleados que atienden al cliente directamente y los propios clientes) deben vincularse en explorar y definir la proposición del servicio y esto incluye las interfaces no-humanas (máquinas expendedoras, websites, etc.). A partir de esta interacción deben surgir nuevas ideas para crear el nuevo servicio o mejorar el existente de manera creativa.

Esa *Co-Creación* debería facilitar las interacciones fluidas entre todas las partes interesadas. Los clientes deberían tener la posibilidad de añadir valor a la propuesta de servicio y así, al ser parte del grupo creador del mismo, aumenta la posibilidad de percibir una sensación de co-responsabilidad y apropiamiento del servicio que ellos mismos van a recibir.

En cuanto a la *Secuencia* del servicio es clave considerar la línea del tiempo; ya que el ritmo de un servicio puede influenciar el estado anímico del cliente (puede aburrirlo si es muy lento o puede angustiarlo si es muy rápido: esperar para abordar un avión y tener que pasar por un chequeo lento de seguridad en el aeropuerto cuando tiene poco tiempo disponible, respectivamente).

Así, la *Secuencia* de los momentos del servicio deben ser orquestados logrando un ritmo placentero para el cliente. Esto incluye el compromiso total no solo de los empleados de atención al cliente, sino el de los empleados que "tras-bambalinas" (back-stage) se ocupan que "las-cosas-ocurran" para que el cliente esté dispuesto –no solo a volver- sino a recomendar nuestra marca. Para lograr esto, el prototipo de servicio debe ser ensayado, como una obra de teatro y constantemente validar su impacto en los clientes.

El aspecto *Demostrable* del diseño del servicio implica hacer tangible lo intangible; ya que se ha demostrado que las evidencias físicas de los servicios recibidos prolongan estas experiencias en el tiempo. Y si fueron positivas, quedarán en la mente del cliente por más tiempo con posibilidad de querer repetirlas y recomendarlas. De allí la necesidad de garantizar este tipo de experiencias en nuestros clientes.

Y finalmente, al ser *Holístico*, el cliente puede percibir la experiencia del servicio con todos sus sentidos. Es clave mapear el estado anímico del cliente y las emociones de todas las partes interesadas y si existe algún tipo de brecha entre lo ofrecido por la empresa y lo que finalmente experimentó el cliente, debe ser subsanado a través de la asertiva y puntual gerencia de las quejas.

"El cliente siempre tiene la razón"

Hasta este punto del artículo pareciera que sí. No obstante, vale la pena hacer una reflexión al respecto.

Entre las características de la naturaleza del ser humano se encuentra la falibilidad; es decir, la posibilidad de fallo o error está presente. Recordemos que nuestros clientes son seres humanos: Pueden o no tener la razón.

Pero el punto más importante de esta reflexión no es ese. Sino atreverse a ir más allá y entender que hay detrás, leer "entre-líneas" esta afirmación, malquerida, por cierto, por muchos.

Cuando un proveedor de servicios dice la frase en cuestión suele hacer ademanes de molestia, hastío, disgusto o hartazgo con respecto al cliente y prefiere ceder, antes que perderlo. Esta actitud –más bien- está sembrando las bases de una relación ganar-perder con los mismos. Evocando a Stephen Covey, recordemos que cualquier tipo de vínculo que implique que una de las partes pierda, más temprano que tarde, terminará siendo una relación perder-perder.

Incluso hay quienes proponen desmitificar la orientación al cliente y considerar que darle la razón al cliente de manera sistemática –sin que la tenga- puede llegar a ser un error (Ruiz, 2014).

Todo indica que el cliente puede o no tener la razón, pero lo que las empresas deben tener claro es que el cliente es su razón de ser. Y si la corporación ha llevado a cabo una buena segmentación del mercado, tiene un diseño de servicio periódicamente revisado y que conecta con las necesidades y expectativas del cliente, con los empleados correctos, haciendo lo correcto, todos deberían ganar.

¿Clientes difíciles o relaciones difíciles con los clientes?

Este punto está muy vinculado al anterior y vale la reflexión: ¿Nos hemos detenido un momento a pensar por qué un cliente se queja en las empresas de servicio? Luego de aclarar que existen diversos de tipos de clientes (que reaccionan de manera diferente ante una falla del servicio) y diversas razones por las cuales los clientes se quejan (para tener una restitución o compensación, para descargar su enojo o para ayudar a mejorar el servicio) (Lovelock y Wirtz, 2009), nos queda un espacio importante que pudiera transformarse en una ventaja competitiva y es entender que si generamos expectativas al cliente, es simple, debemos cumplirlas. ¡Oh, cumplir! ...gran verbo que genera confianza y puede llegar a vincularse con la lealtad.

Muchos clientes se quejan cuando se generan expectativas y luego no se cumplen. Cualquier ser humano se molestaría. Aquí, prevenir es la acción correcta. Y si corresponde gerenciar la queja, porque ya se generó la falla, pues corresponde asumir la responsabilidad y resolver. Entonces, ¿seguimos pensando que los clientes son difíciles o empezamos a considerar que el verbo "cumplir" debe estar más presente en el día a día de la empresa?

Reflexión casi-final: ¿Qué diría Thomas Hobbes sobre las empresas de servicios, hoy?

Hobbes fue un filósofo inglés del s. XVII, autor de varias obras; entre ellas, quizás la más famosa "Leviatán". En ella postula que "el hombre que se atreva a presumir de invulnerabilidad ante el peligro que a todos nos acosa, no puede ser más que un necio" (Romero, 2010, p.15). Posiblemente, hoy, con mucha facilidad, pudiéramos extrapolar "el hombre" de esa frase por "la empresa que se atreva a presumir de invulnerabilidad...".

Sin querer osar del pensamiento de este filósofo y con un profundo respeto por el mismo, esta es una estupenda invitación a la puesta en práctica de la humildad en las empresas.

Si hacemos una clasificación de las empresas en este sentido, pudiéramos decir que existen empresas arrogantes, que siempre alardean y se vanaglorian de lo bien que lo hacen en los mercados en los que compiten y eso no está mal; ya que cuando hacen eso, suelen olvidarse de sus clientes y empleados.

Por otro lado, existen las empresas humildes: aquellas que –siendo líderes de la categoría en la que compiten y lo celebran- constantemente se están preguntando cómo lo pueden hacer mejor para y por el cliente, los empleados y todas las partes interesadas, incluyendo la sociedad en general.

Entonces, ¿quién besa a tu cliente?

¿Cuándo fue la última vez que te tomaste un café con un cliente? Esta pregunta-reflexión puede ser literal o puede ser una analogía, como la del beso al inicio de este artículo. De cualquier manera implica hacernos la pregunta cuándo fue la última vez que estuvimos cerca del cliente y pudimos entablar una conversación con él/ella. ¿Cuándo fue la última vez que conversamos, que validé que sigue perteneciendo a nuestra segmentación, que le puedo hacer la vida más fácil, más llevadera, que lo acompaso, que lo acompaño, que lo escucho, que lo atiendo, que lo entiendo?

¿Cuántos de tus clientes tienen cara? Esta pregunta-reflexión es aún más profunda. Implica que -adicional a una vinculación comercial- la empresa reconozca que los clientes son seres humanos con propósito de vida y de alguna manera la empresa los puedan apoyar en este sentido.

¿Cómo se sentirá un huésped de un hotel que al enfermarse y tener que ser hospitalizado es visitado en el hospital por el gerente de ese hotel?, ¿cómo se sentirá un cliente -que tiene a su hijo hospitalizado- cuando recibe la nota de donación de sangre de un grupo de empleados de la carnicería a la que frecuenta?

En fin, tantas historias que pueden empezar a vivenciar los clientes y empleados de las compañías; generando una importante ventaja competitiva en el mercado desde el momento que se reconozca al servicio como elemento diferenciador de las empresas... y las personas.

Referencias bibliográficas:

Albrecht, A. y Bradford, L. (1990). *La excelencia en el servicio*. Colombia: Legis Editores

Avery, J., Fournier, S. & Wittenbraker, J. (2014).*Unlock the Mysteries of your Customer Relationship*. Harvard Business Review. July-August, pp. 72-81

Berry, L. (1996). *¡Un buen servicio ya no basta!.* Bogotá: Editorial Norma

Berry, L. Davis, S. & Wilmet, J. (2015). *When the Customer is Stressed*. Harvard Business Review. 93 (10), pp. 87-94

Harvard Business Review (2017) *Loyalty. When Clients are most Likely to Bolt*. 95 (3) p. 28

Jola, A. (2013). *Desarrollo del sector servicios y su papel en la consolidación del crecimiento económico mundial.* Ecos de la economía. Universidad EAFIT. 17 (36), pág. 43-68.

Porter, M. (2011). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review. December, pp. 100-117.

Romero, A. (2010). *Sobre historia y poder. Estudios de teoría política*. Caracas: Editorial Equinoccio. Universidad Simón Bolívar.

Ruiz, J. (2014). *El cliente no siempre tiene la razón*. Madrid: Ediciones Pirámide

Stickdorn, M. & Schneider, J. (2011). *This is Service Design Thinking*. New Jersey: Wiley

Warrick, D., Milliman, J. & Ferguson, J. (2016). *Building High Performance Cultures*. Organizational Dynamics, pp. 1-7 doi: 10.1016./j.orgdyn.2015.12.008

Zeithmal, V., Bitner, M. & D. (2009). *Marketing de servicios* (5ta. Ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill