

Modelo para la creación y gestión de experiencias WoW
Inspirado en Disney

Desde el primer día que conocí el modelo de calidad de servicio de Disney en Orlando me paso algo. Si bien los componentes están bien, son claros y robustos, a mi entender están desordenados, no está claro cuál es el primer paso, el cómo se hace. Por otro lado, como todo lo diseñado en países desarrollados está hecho para entornos controlados, donde todo funciona, donde las variables son estables. Y, claramente, no es el caso de Latino América.

Debo confesarles que durante mucho tiempo di conferencias, workshop y talleres por todo el continente y me costaba responder a la pregunta ¿Por dónde empiezo? ¿cómo lo llevo a mi empresa? Es por esto por lo que junto a Gaita González y parte del equipo empezamos a trazar una línea, una lógica de funcionamiento, un paso a paso.

Si bien ya lo aclaré, es importante aclarar que siempre se necesita adaptación a su realidad, su mercado, su rubro. Pero podemos decir que en general y en casi todos los casos el 90 % del modelo aplica casi sin cambios.

A lo largo del modelo encontraremos ejes centrales y otro satélite que sirven para apuntalar al central. Como todo modelo o fórmula, una variación en un componente puede variar el resultado final y así afectar los resultados.

A continuación, enumeraré los componentes con una muy breve descripción, solo a modo de anticipo de lo que podrán leer en el libro del mismo título que este artículo. Aclaro también, que muchos componentes pueden complementarse con mucha bibliografía ya existente. Por ejemplo, el propósito y la cultura son conceptos sobre los que podrá encontrar muchísimo soporte en otros autores, son temas muy amplios y es fundamental antes de definirlos estudiar lo más posible y para eso cuanto más consulten mejor.

Modelo de la Experiencia

Las 10 claves para generar magia en tu empresa



Los pasos del modelo:

- 1) **El propósito:** en el largo camino que tuvo que recorrer Walt para construir su organización, pocas cosas fueron tan trascendentales como la definición de su propósito, de hecho, fue algo que lo obsesionó hasta los últimos días. Al principio no le fue fácil, como no lo es para nadie. En el capítulo dedicado a este tema contaremos el recorrido junto a Van France para encontrar su propósito y el gran impacto y beneficio que tuvo para todo lo que vendría después. El propósito es la piedra angular de la cultura. Walt definía el propósito de la siguiente manera "El propósito es como un resorte en la cama que cuando suena el despertador todos días te impulsa a ir en búsqueda de él" desde el primer día que lo escuché me aportó una claridad absoluta sobre el verdadero objetivo de construir un propósito. Es una energía vital que impulsa todos al logro del máximo objetivo de toda organización. Por todo esto el desarrollo del propósito no debe ser una simple búsqueda de una frase para pegar en una pared, algo que todos leemos pero que no transforma nada, no inspira, no motiva, no moviliza. Debe ser nuestra fuente de inspiración, nuestra razón de ser, nuestro para qué que justificará todos los por qué.
- 2) **Diseño de cultura:** siempre recordaré una de mis primeras charlas junto a Doug Lipp, de quien vamos a hablar mucho en este libro, cuando me dijo "Jamás vas a lograr calidad de servicio a largo plazo si no logras crear una cultura de servicio en toda la organización". El hecho de incluir a la cultura en cualquier modelo no hace más que poner de manifiesto lo difícil del asunto. Todos sabemos que uno de los desafíos más complejos en cualquier organización o sociedad es sin dudas lograr un cambio cultura, romper estereotipos, ir en contra de lo establecido.

Es común escuchar en estos días de “Cliente en el centro” pero, a mi entender, no se comprende la verdadera implicancia de este concepto. Cliente en el centro no significa que el cliente es lo más importante o el centro, esto no es ninguna novedad. Este concepto significa, tal vez, la revolución cultural más importante del siglo XXI. Implica lograr conciencia en toda la organización, en todas las áreas, en todos los miembros de la empresa de que no importa la tarea, el rango, el cargo. Todos, absolutamente todos, impactamos de manera directa o indirecta en la valoración final del cliente. Va en contra de las áreas de atención al cliente, ya que esto confunde a todos, dice que hay un área que atiende al cliente, cuando en realidad todos los hacemos. Es por ello por lo que en Disney no hay un área de atención al cliente. El simple hecho de este cambio tiene un impacto tremendo en la cultura, no hay excusas, si un cliente tiene un problema tienes que hacer todo lo que esté a su alcance para ayudarlo. Si hablamos de frases, y en Disney hay miles, existe una que lo resume perfecto “No hace falta mucho para arruinarlo todo”. Ahora bien, la definición de una cultura no es algo simple, todo lo contrario. En el largo apartado que dedicaremos en este libro al tema cultura observaremos que para que sea efectiva debe tener límites claros, que no es negociable, que debe entrenarse y que está en permanente cambio y adaptación.

- 3) **Storytelling:** Pocos temas ocupan tanto espacio en congresos de Marketing y negocios como el concepto de Storytelling. Muchos hablan de esto como una novedad, pero claramente no lo es, o al menos no lo es en la cultura de Disney. Walt entendió desde un principio que una de las herramientas más poderosas para transmitir la cultura, para definir conceptos, para entrenar y logra compromiso, etc. Es contar historias. Veremos una técnica muy simple para empezar a definir esas historias que servirán de soporte para los dos temas anteriores.
- 4) **Estándares de calidad:** Este concepto sin dudas es uno de los más potentes del modelo y a su vez de muy simple diseño y aplicación. Los mismos fueron diseñados para dar un marco para la toma de decisiones. Si bien hablamos de la importancia de que las personas se empoderen para tomar decisiones, es cierto que sería muy riesgoso que lo hagan sin ningún tipo de límites. Los estándares, que en un inicio fueron cuatro (Seguridad, Cortesía, Show y por último Eficiencia) y que hoy agregan en el medio a la “inclusión”; fueron una herramienta muy valiosa para poder ordenar las prioridades a la hora de tomar una decisión. Esta etapa es fundamental para poder consolidar la cultura, el liderazgo y empoderamiento. A lo largo del capítulo podrán observar lo aplicable que es cualquier tipo de organización y visualizar como aporte orden y claridad.
- 5) **Actitud – Modo Actor:** Este tema es vital dentro del modelo, sin la actitud correcta será muy difícil potenciar la cultura de servicio y con ello los momentos mágicos. Observaremos que la actitud es algo que se entrena y se contagia, que requiere gestión y planificación.

Por otro lado, desarrollaremos uno de los aspectos que a mi particularmente más me inspiran dentro del modelo. El llamado modo actor fue algo que Walt encontró como herramienta para explicar con claridad lo que el pretendía de sus “miembros del elenco”. Lo que el llamo “actitud de actor” replica lo que sucede en un teatro, sobre todo esa consciencia colectiva que sabe separar el detrás de escena del escenario. Lograr que los problemas del detrás de escena queden en el detrás de escena y que una vez en acción lo importante es el trabajo en equipo, la conexión con el público, el reconocimiento a todas esas personas que no se ven, pero sin las cuales es imposible que una función sea un éxito. Fue tan determinante este concepto para los parques que llevo a modificar la forma en que en esta organización llaman a sus colaboradores, ahora “Cast Member” y a sus clientes “espectadores”. Veremos que es algo super aplicable a todas las organizaciones y su aplicación puede generar cambios increíbles, porque no “mágicos”.

- 6) **Liderazgo y empoderamiento:** De los tres cursos centrales dentro de Disney Institute dos son sobre Liderazgo y empoderamiento. Veremos que un concepto se relaciona directamente con el otro como una formula inseparable para el éxito. Walt y Roy, con dos perfiles muy diferentes, fueron grandes Líderes. Si bien existen miles de libros y enfoques sobre liderazgo en este libro nos focalizaremos en los aspectos del liderazgo necesarios para liderar organizaciones con foco en la diferenciación por servicio.

El concepto de empoderamiento, muy de moda en la actualidad, fue desde los comienzos de las empresas de Walt y su hermano una piedra angular. Un día escuche una definición de empoderamiento que me sirvió para comprenderlo todo “Empoderar a los miembros de un equipo consiste en prepararlos para tomar decisiones para las que no están preparados” Si lo analizamos en detalle es brillante. Los procesos sirven para ayudar a tomar decisiones, a no correr riesgos. Pero no siempre hay procesos para todo, jamás podrán evitar que surjan eventualidades imprevistas. Cuando no hay procesos la alternativa es consultar a un supervisor o alguien con más experiencia en la organización, pero muchas veces estas personas no están disponibles. En ese momento, con el cliente enfrente planteando un problema que requiere rápida reacción es cuando la persona debe empoderarse y tomar una decisión. En este capítulo veremos el proceso para lograr empoderamiento en los miembros de la organización y así diferenciación en el servicio.

- 7) **Diseño de experiencias:** Nótese que hemos recorrido 6 partes del modelo y recién aquí hablaremos de experiencias, lo que nos muestra que muchas veces enfocamos mal el camino para crear experiencias, le damos mucho valor a las personas, lo cual no está mal, pero no es lo único, ni siquiera lo más importante. Crear una gran experiencia o lo que llamaremos la zona de servicio excepcional nace de la conjunción de tres grandes factores. Por un lado, los procesos. Es fundamental contar con procesos claros para todo, dejar algo librado al criterio personal de cada persona puede ser el comienzo del final. Los procesos se vuelven

vitales, sobre todo, para los miembros más nuevos de la organización, le ponen límites, les simplifican la toma de decisiones, les dicen cómo reaccionar ante cada situación, limita la toma de decisiones, son todo lo que la empresa aprendió en años de ejecutar la operación. Por supuesto, los procesos no pueden ser algo rígido e inamovible, todo lo contrario, deben ser flexibles y adaptativos, pero mientras están vigentes deben respetarse. En este libro dedicaremos todo un apartado a este tema con ejemplos bien concretos y claros. Por otro lado, tenemos a lo que en Disney llaman “Lugar” que nosotros vamos a traducir como “Gestión del detalle” este aspecto es fundamental y tal vez uno de los que Walt, en particular, más atención prestaba. Sabemos que El padre del ratón era obsesivo y sobran pruebas de ello. Era el primero en llegar al parque, lo recorría antes de abrir y era capaz de parar la operación si algo no estaba perfecto. En palabras de Walt “Los detalles de manera aislada no generan el éxito, son la sumatoria de los detalles bien gestionados los que al final del día generan el reconocimiento del público como una empresa de calidad excepcional”. Sin dudas este tema ocupará mucho espacio en este libro. Por último, tenemos a las personas, no porque sean lo último, sino porque reforzamos el concepto de que las personas por sí solas no pueden lograr un servicio excepcional. Aunque si es cierto una persona con una mala actitud, mala educación, etc. Puede arruinar una experiencia por completo, pero no es verdad que una persona en ausencia total de procesos y una muy mala gestión del detalle logre por sí sola el momento WOW. Es por esto que veremos que es vital en todo modelo de gestión de calidad contar con una mirada más amplia y siempre en equilibrio entre estas tres variables.

- 8) **Gestión de puntos de contacto:** una vez diseñadas las experiencias se vuelve vital su correcta administración y retroalimentación en el día a día. Muchos de ustedes seguramente estén muy familiarizados con el concepto de Journey map, ampliamente difundido dentro del mundo del CX. Si bien este apartado comparte muchas similitudes, tienen un enfoque un tanto diferente y a su vez suma aspectos específicos de este modelo. Verán que es una herramienta muy valiosa no solo para gestionar, sino también para mejorar, es con esta herramienta que relevaremos muchas oportunidades de mejora en la operación. Con ejemplos concretos podrán rápidamente aplicarlo a su empresa con un impacto inmediato.
- 9) **Diseño del recupero del servicio:** Sin dudas uno de los conceptos más poderosos de este modelo radica en el llamado “recupero del servicio”. Básicamente este apartado parte de una hipótesis, Tarde o temprano, por más perfectos que intentemos ser, fallaremos. Es imposible hacer todo bien y menos en una operación tan compleja como un parque. Por ende, si sabemos que vamos a fallar hay que poner en marcha dos cosas: por un lado, mucha medición, para lo cual la tecnología es clave. Hay que lograr detectar el problema lo antes posible, para de esa manera poder activar rápidas acciones de recupero del servicio que sería algo así como “un perdón sincero a tiempo”. Por otro, es clave entrenar a los equipos para que si comenten un error lo digan rápido, lo cual

implica un cambio cultural de la organización al permitir y dar libertad a las personas a decir que se equivocaron. Observaremos que esto no es un concepto, es toda una herramienta de altísimo impacto en el día a día. Partiendo de una premisa fundamental que pregona: “el cliente se sentirá decepcionado e insatisfecho por la forma en que resolvemos el problema, que por el problema mismo”. Básicamente lo que enoja al cliente no es el problema, ellos saben que podemos tener problemas. Lo que los enoja es como reaccionamos al problema. Este es un de los aspectos más difíciles de incorporar en la cultura de servicio, pero su uso puede cambiarlo todo.

10) **Innovación simple:** Me enamoré de este concepto desde el primer día que lo escuché en una clase en Orlando. En su libro “Lecciones de liderazgo creativo” Bog Iger cuenta que a él también le fascino siempre este gran legado de Walt sobre la innovación. También cuenta que, en muchas reuniones junto a Steve Jobs, Su amigo y socio, el padre de la manzana mordida reconocía que este concepto siempre había sido de gran inspiración para él. La innovación en el servicio es un aspecto central del modelo y sin el cual será muy difícil lograr resultados increíbles. Podríamos dividir a la innovación en dos. La de los grandes proyectos y la de las cosas pequeñas pero que aportan gran valor al día a día. En Disney a los ingenieros no se los llama así, se los llama Imagineros y cuentan con toda una metodología propia muy apalancada en la libertad para tener ideas, criticar, opinar y trabajar en equipos creativos. Por otro lado, están las reuniones de “You say, we listen” estas reuniones son cotidianas y se dan en dos situaciones. La primera es una rutina semanal donde los líderes en grupos de no más de 10 personas hacen dos preguntas, donde todos deben decir algo. ¿Algo mala que vieron en la operación que creen que debe ser mejorado? Y no vale decir nombres, no buscamos culpables. La otra: ¿Algo bueno que haya echo usted o alguien del equipo que creen que debe ser replicado? A esto también lo llaman “la búsqueda del momento mágico”. A lo largo del recorrido de este libro veremos muchos ejemplos concretos y simples de cómo se lleva a la acción esta metodología de tanto valor. A su vez desarrollaré una fórmula que fue inspirada en este modelo y que ya fue implementada con éxito en cientos de organizaciones.

11) **Conexión emocional:** El poder del servicio radica en su capacidad de crear una conexión emocional y no puramente racional; y las conexiones emocionales conducen a resultados económicos. De eso trata la conexión emocional, como llamaremos en este libro “el gran diferencial”. En un mundo dominado por la conectividad, por la virtualidad. No hemos vuelto impersonales, fríos, apáticos y con ello una gran pérdida del lazo emocional con las marcas. Es momento de volver a las bases, con apoyo de la tecnología, para volver a conectar. Ser más humanos, más

sinceros, más simples, más humildes, mirarnos a los ojos. Como decía Walt: “una sonrisa, un simple buenos días, gracias, de nada. Pueden cambiarles el día a muchas personas”. Al final del día somos personas interactuando con personas y las personas nos encanta conectar con otros. En este apartado veremos además que conectar emocionalmente con los consumidores puede generar resultados económicos increíbles, por lo cual, es un gran negocio empezar a conectar con nuestro público.

- 12) **Motivar, capacitar y entrenar:** Por último, no como un paso del modelo, sino como algo transversal a él. Es fundamental diseñar procesos para motivar, capacitar y entrenar al equipo en todo momento. En su libro “Disney U” nuestro amigo Doug Lipp cuenta de manera detallada el por qué de la creación de la famosa universidad y el impacto que tuvo en los resultados. Precisamente en esta institución de formación interna se busca transmitir los valores, la cultura, las tradiciones. Entendieron que para que alguien aprenda hay que inspirarla, motivarla. Comprendieron que la capacitación no es un momento, es constante. Verificaron que por más capacitación y motivación que tengan los colaboradores, finalmente el momento de la verdad se da en el entrenamiento, en la acción. En este capítulo les brindaremos pautas claras para llevar adelante este proceso constante, sin el cual, los módulos del modelo no podrán alcanzar el éxito.

Los invito a pensar algo. Imaginen que cada uno de nosotros logra, luego de mucho esfuerzo y empeño, mejorar un poco lo que lo rodea. Sea creando una empresa o simplemente dando empleo a una persona. Imaginemos también que lo hacemos, no por la ambición egoísta de nuestro progreso, sino comprendiendo profundamente que, si yo mejoro y ayudo a otro a mejorar, todo mejora.

Hace ya unos años una vez, en una profunda conversación con un gran mentor él me dijo: “Jonatan ¿Quieres saber si vas bien? Piensa si le contarías a tus hijos o nietos con orgullo lo que estás haciendo hoy”

Como dicen en el cine “Luz, cámara y acción”. Les deseo profundamente que puedan mejorar todo lo que los rodea, Bienvenidos.

Autores: Jonatan Loidi y Gaita González

Más información en www.gruposetlatam.com o en www.jonatanloidi.com