



Disney y el arte del servicio al cliente

Theodore Kinni | Panorama Editorial © 2013

La compañía Disney es ya un referente universal del servicio a cliente y el entretenimiento. Los miles de personas que acuden cada año a sus parques de atracciones, hoteles y cruceros pasan vacaciones memorables, en las que viven momentos que los fascinan y sorprenden. Disney crea esta experiencia gracias a sus altos estándares de calidad, que buscan superar siempre las expectativas de sus huéspedes. Esta interesante guía revela los secretos del estilo de atención Disney para crear una experiencia mágica de servicio y motivar la fidelidad de la clientela. Las empresas de todos los sectores pueden aprender de las enseñanzas de una de las compañías más exitosas de todos los tiempos.

Ideas fundamentales

- La atención al cliente de la compañía Disney es admirada mundialmente por su calidad.
- La combinación de excelente servicio y espontaneidad crea un efecto mágico.
- Las empresas de cualquier área deben enfocarse en mejorar la experiencia de sus clientes.
- La “Brújula del Servicio de Calidad” es una útil guía para mejorar el servicio al cliente.
- Las empresas deben entender las necesidades y deseos de sus clientes.
- Los trabajadores deben recibir entrenamiento y compartir el propósito de la compañía.
- El escenario es una parte fundamental de la experiencia del cliente.
- El servicio debe cuidarse en cada uno de sus procesos.
- El escenario, la plantilla y los procesos de atención deben cumplir con los más altos y exigentes estándares de servicio.

Resumen

La atención al cliente de la compañía Disney es admirada mundialmente por su calidad.

Uno de los distintivos de la experiencia de los clientes de los servicios turísticos de Disney es la espontaneidad y el trato amable de los trabajadores de sus parques; ellos son quienes hacen posible que los visitantes tengan una experiencia mágica durante sus vacaciones gracias a su entusiasmo y disposición. El servicio de los parques de atracciones, hoteles y demás espacios comerciales de la compañía Disney es admirado mundialmente por su excelencia. Esta tradición de atención fue iniciada por el mismo Walt Disney, para quien la experiencia de los visitantes de sus parques fue siempre lo fundamental.

La red de negocios de Disney es de las más poderosas del planeta. Su centro de atracciones de Florida tiene más 62.000 empleados. Desde 2011, la compañía Disney ofrece diferentes programas de formación y desarrollo para las empresas de todo el mundo que deseen mejorar sus propios servicios. La capacitación se imparte en el Instituto Disney de Florida.

“Usted crea el mejor producto que puede, proporciona a su personal la capacitación más efectiva para que pueda prestar un servicio excepcional, aprende de la experiencia y celebra el éxito”.

La combinación de excelente servicio y espontaneidad crea un efecto mágico.

Los visitantes de las atracciones de Disney buscan emoción y diversión que los saque de la cotidianidad y es justo lo que brinda Disney. Los rigurosos estándares de servicio y el excelente entrenamiento del personal logran una experiencia mágica para los clientes, la cual ha seguido un riguroso proceso de planeación para crear ese efecto de sorpresa y fascinación, que aparentemente es espontáneo.

En términos del servicio, la magia se logra cuando la experiencia del cliente supera sus expectativas. Esto se logra con base en la sorpresa que causan cada uno de los detalles inesperados que deben cuidarse exhaustivamente.

Las personas que visitan los parques de Disney buscan vivir una experiencia fascinante y memorable al mismo tiempo.

“Cada momento mágico construye satisfacción del invitado e incrementa la lealtad hacia la marca: estas son las fuentes fundamentales del éxito y crecimiento corporativo”.

Las empresas de cualquier área deben enfocarse en mejorar la experiencia de sus clientes.

Disney se ha enfrentado a diversos retos a lo largo de su historia, como las crisis económicas, el aumento de la competencia, las nuevas demandas de los clientes, etc. De todos estos retos ha obtenido la experiencia que la ha llevado a desarrollar una de las culturas empresariales más exitosas del mercado. Sin importar cuál sea el giro de su empresa, usted puede mejorar el servicio a cliente y aprender de la experiencia de la compañía Disney.

Aunque su empresa no pertenezca al negocio del entretenimiento, debe estar consciente de que hoy día casi todas las marcas y empresas se encuentran inmersas en el negocio del espectáculo en tanto que han migrado de la mera venta de mercancías a la prestación de servicios, es decir, al negocio de las experiencias. Todos los servicios prestados pueden superar la expectativa del cliente, lo cual lleva a la fidelización.

“En Disney intentamos crear felicidad para personas de todas las edades y de todas partes”.

La “Brújula del Servicio de Calidad” es una útil guía para mejorar la atención al cliente.

La Brújula del Servicio de Calidad permite al personal de las atracciones de Disney entender mejor la visión de la compañía sobre la calidad del servicio y aplicarla en cada una de las situaciones que se les presentan. Esta brújula tiene cuatro puntos cardinales básicos:

- **“Invitadología”** – Es la “ciencia” del cliente. Permite conocer los contextos en los que funcionan las estrategias de servicio.
- **Estándares de calidad** – Las metas en el servicio deben ser especificadas para definir los criterios de actuación necesarios para cumplir la estrategia de servicio y al mismo tiempo son referentes para evaluar la calidad: cada empresa debe decidir sus estándares. Algunos ejemplos de ellos serían la seguridad, la cortesía o la eficiencia.
- **Sistemas de entrega** – Las compañías hacen llegar sus servicios a través de diversos canales, en el caso de Disney, el escenario es uno de ellos, así como el personal de atención y los procesos optimizados de servicio.
- **Integración** – El último punto cardinal consiste en la correcta articulación de los otros tres para crear la magia del servicio Disney.

“Walt llevó la atención a los detalles inherentes al trabajo artístico del dibujante a todas las divisiones de su compañía y esa tradición continúa hasta el presente”.

Las empresas deben entender las necesidades y deseos de sus clientes.

Un requisito elemental de toda compañía es estudiar a sus clientes y obtener de ellos toda la información posible a fin de mejorar constantemente su oferta. El cliente es el punto de partida de las innovaciones y los planes de Disney, lo cual es especialmente complejo si se toma en cuenta que debe diseñar protocolos de trato amigable para personas de todos los países y de todas las culturas a quienes debe un trato digno y respetuoso. Este conocimiento incluye por su puesto el de las personas con capacidades diferentes.

Disney realiza estudios exhaustivos y destina grandes recursos para conocer el perfil de sus clientes, así como la satisfacción que experimentan con sus servicios a corto, mediano y largo plazos. Para ello la compañía realiza diversos tipos de encuestas; se analizan todas las cartas, los comentarios y las sugerencias que reciben. Además, se realiza un análisis demográfico y pictográfico de los visitantes de los parques. Para la mejora y el desarrollo de productos es fundamental conocer las motivaciones de sus clientes además de sus emociones y prejuicios.

“En Walt Disney World es muy probable que los invitados tengan una amplia gama de emociones durante su visita”.

Los trabajadores deben recibir entrenamiento y compartir el propósito de la compañía.

Todo el equipo de Disney sabe que sus destinos y servicios turísticos son en sí mismos un espectáculo. Desde la selección y la formación de los empleados, estos deben conocer íntegramente la visión de la compañía. Asimismo, deben recibir información específica sobre cuál debe ser su comportamiento detallado frente a los clientes. Su premisa de trabajo es tratar a los clientes como a ellos les gustaría ser tratados.

En los parques y atracciones Disney existen dos espacios claros en los que el personal debe desempeñarse y guardar el comportamiento correspondiente:

- **En el escenario** – Siempre que se está a la vista de los clientes se debe mantener una actitud de gran amabilidad, cordialidad y servicio, así como cumplir rigurosamente con los guiones.
- **Tras bambalinas** – En los espacios para descansar o en los que se realizan funciones administrativas los empleados pueden descansar de sus actuaciones.

Para actuar adecuadamente, todos los trabajadores de la compañía deben conocer a detalle los estándares de servicio por los que se rige. Disney se rige por cuatro estándares fundamentales.

- **Seguridad** – Dado que Disney recibe decenas de miles de visitantes, las probabilidades de que haya un percance de seguridad aumentan, por lo que debe cumplirse con estrictos protocolos de seguridad.

- **Cortesía** – La amabilidad del personal debe ser excepcional y manifestarse a través de una conducta amigable, buena disposición y señales físicas claras.
- **Espectáculo** – El entretenimiento es la base fundacional de la compañía Disney. Además de los espectáculos tradicionales que pone en escena y los personajes que recorren sus parques, cada lugar forma parte de una historia o un tema al que sirve de escenario, haciendo de todo el lugar una locación para la fantasía.
- **Eficiencia** – El transporte y la fluidez de la movilidad debe ser óptima para ofrecer a un tiempo velocidad y comodidad.

A su vez, cada parque debe desarrollar sus propios estándares de servicio específicos, así como sus propias metas e incluso valores propios. Cada unidad de negocio de Disney establece las conductas que se esperarán de todo el personal para optimizar y personalizar la prestación de los servicios.

“Los consejos de desempeño son conductas genéricas que aseguran el hecho de que los empleados sepan actuar de manera cortés y respeten la individualidad de cada invitado”.

El escenario es parte fundamental de la experiencia del cliente.

Todos los espacios dentro de los parques de Disney están diseñados especialmente para mejorar la experiencia y estimular los cinco sentidos de los visitantes. Incluso las páginas web deben asumir que son el escenario en el cual actúan para sus clientes. El escenario, aunque parezca algo poco común, también es un canal del servicio que Disney brinda.

“Use el proceso de diseño para dar mantenimiento al escenario e incluya a todos los empleados en el esfuerzo de mantenimiento”.

El servicio debe cuidarse en cada uno de sus procesos.

Para que las fallas del servicio no se conviertan en problemas, deben ser resueltas cuanto antes. Ello es una prioridad para cualquier empleado de Disney. Es importante que cada falla se reporte y genere un aprendizaje a fin de renovar constantemente los procesos obsoletos. Existen tres soluciones básicas para reducir el tiempo en la prestación de un servicio.

- **Optimizar la operación del producto y servicio** – Es necesario asegurarse de que la línea de trabajo avanza con la mayor eficiencia posible, considerando tanto la velocidad como la calidad de la oferta.
- **Optimizar el flujo de invitados** – En el caso de atención a personas, hay que darles las herramientas necesarias para solucionar sus propias dudas con información suficiente y permitirles gestionar y decidir sobre su propia espera, con base en una información suficiente, principalmente sobre los tiempos de espera.

- **Optimizar la experiencia en la fila** – Siempre es posible hacer lo más cómoda posible cualquier espera. En algunas atracciones de los parques, por ejemplo, los visitantes pueden jugar videojuegos mientras esperan su turno.

“Trate a todos sus invitados como VIP (personas muy importantes y muy individuales)”.

El escenario, la plantilla y los procesos de atención deben cumplir con los más altos y exigentes estándares de servicio.

Con el fin de mejorar el servicio al cliente y evaluarlo, en Disney realizan frecuentemente análisis de valoración para considerar cómo pueden incidir positivamente los escenarios, el personal y los procesos de atención en los estándares de servicio antes mencionados: seguridad, cortesía, espectáculo y eficiencia.

Así, por ejemplo, es posible notar que los trabajadores de Disney participan en el fortalecimiento y mejora de la seguridad a través de la capacitación continua y del aprendizaje de los protocolos de seguridad; también promueven la cortesía a partir del seguimiento de un comportamiento oportuno. Asimismo, coadyuvan con su desempeño para reforzar la historia de cada espectáculo y mantener la eficiencia. Del mismo modo, es posible destacar la manera en que las locaciones facilitan y mejoran el desarrollo de la seguridad, la cortesía (en forma de un espacio amigable y señalizado), el espectáculo y la eficiencia.

Cada empresa debe hacer un análisis de la manera en que se relacionan los sistemas de entrega de su producto con sus estándares de servicio a fin de optimizarlo. En cada momento del servicio es conveniente procurar mantener tres características fundamentales:

- **Alto toque** – El toque Disney consiste en integrar la experiencia del invitado a la interacción continua con el personal. Este toque personal marca la diferencia en su producto.
- **Alto espectáculo** – Los espectáculos y los espacios deben presentar experiencias vívidas, coloridas y memorables.
- **Alta tecnología** – Consiste en usar las herramientas tecnológicas para integrar experiencia, precisión y velocidad a las soluciones de servicio.

“Cuando los elementos de un sistema están integrados de manera apropiada, el resultado es un fuerte impulso de progreso, pues el valor total de la organización crece más que la suma de sus partes”.

Un alto estándar de servicio así como una práctica empresarial responsables son claves del secreto de Disney para crear una experiencia mágica que motive la fidelidad de sus clientes.

Sobre el autor

Theodore Kinni es un escritor especializado en negocios y editor de la revista *strategy +business*. Pertenece al National Book Critics Circle y a la Society of American Business Editors and Writers.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro o audiolibro](#)

<http://getab.li/28899>

Este resumen solo puede ser leído por Panamá Lee (Panama.Lee@panama.com)

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).