

IMÁGENES EXQUISITAS

MILROSE MUSICCAFÉ/DON COSME RESTAURANTE

Eje temático: Comunicación en las Organizaciones

Título de la ponencia: **“Imágenes Exquisitas”**

Expositor: **José Luis Ángel T.** Correo: polisemiaconsultora@yahoo.com.ar

Cargo y Universidad de procedencia: Docente de las Carreras de Relaciones Públicas e Institucionales de la Facultad de Economía y Administración en Salta y Jujuy; docente de la Licenciatura en Turismo, Escuela de Turismo en Salta y Jujuy, Universidad Católica de Salta, UCASAL.

RESUMEN: La presente ponencia es la exposición de un caso exitoso de gestión de comunicación interna y externa llevado a cabo en un local de restauración de la ciudad de Salta donde se aplicaron conceptos vinculados al servicio y a la imagen corporativa.

IMÁGENES EXQUISITAS

MILROSE MUSICCAFÉ/DON COSME RESTAURANTE



El siguiente trabajo es la presentación de un caso de gestión de comunicación interna y externa (con el cliente) en el rubro gastronómico que me toco llevar adelante.

El caso MILROSE MusicCafé y Don Cosme Restaurante.

MILROSE MusicCafé es la concreción de un sueño. Su propietario, exitoso profesional del medio, amante de la música exquisita en todas sus variantes y por sobre todo conocedor y cliente de los mejores restaurantes y cafés del mundo, quiso darse el gusto de implementar un lugar exclusivo en la ciudad de Salta donde todos aquellos ciudadanos insatisfechos por las propuestas tradicionales de la ciudad puedan disfrutar de un servicio de restauración enclavado en un espacio cuyo diseño fuera inspirado netamente en la música y el glamour. No conforme con esta idea sale a la luz la intención de rendir honores a su abuelo, Don Cosme, quien por azar o destino dedicó su vida a la cocina. Entonces para complementar la idea del café y la música, a la propuesta se añade un lugar también exclusivo en el segundo piso del edificio que se dedica a la cocina gourmet: Don Cosme Restaurante.

Todas estas ideas tienen por detrás un claro objetivo económico y lucrativo como cualquier empresa, en este sentido y para aumentar la rentabilidad se pensaron negocios asociados como por ejemplo, un taller de cocina, un local comercial que se alquila por mes, convenio con un centro médico para implementar programas para bajar de peso, etc.

Concretado el espacio físico y todos los menesteres vinculados a lo material, los directivos de la empresa se dan con la realidad de que había un detalle no resuelto: el desempeño del Recurso Humano. Todo el personal había sido contratado, con muy buen tino, más de un mes y medio previo a la inauguración para que pudieran integrarse y formarse como grupo. El personal fue seleccionado en función a aspectos físicos de acuerdo a la propuesta de imagen del lugar, no se tuvieron en cuenta cuestiones como la experiencia previa o la formación en el oficio. Consecuencia de ello la calidad de la atención en las sucesivas pruebas de internas resultó deficiente.

Fue en ese momento donde me convocan con la idea de entrenar al personal en calidad de atención y normas protocolo.

Al entrar en contacto con el personal detecté fallas serias de comunicación, lo cual imposibilitaba los resultados del entrenamiento.

Entonces antes de continuar con el entrenamiento propiamente dicho tomé la decisión de operar como *coach* psicológico primero y como gestor de la comunicación interna después para así lograr la calidad en la atención.

El objetivo era claro, lograr que el equipo atendiera con calidad, calidez y personalización.

Para conseguir dicho objetivo era inminente un cambio en el esquema comunicativo primero, donde todo se manejaba de manera informal y generaba pérdidas de información clave día a día. Lo cual repercutía en los criterios de acción a la hora de tener contacto con los clientes y en los resultados finales de atención.

Lo primero que hicimos fue armar un organigrama claro y preciso que sirviera para todo el personal como referencia, mientras se trabaja actualmente de manera paralela en la definición de identidad de la institución, que también tiene sus lagunas.

Planteamos la imposibilidad lograr calidad en la atención sin tener definida la identidad de la organización, ya que tal adolescencia implicaba la falta de un marco general de referencia sin el cual no podemos sentar criterios ni tomar decisiones en ningún caso.

También trabajamos, y seguimos trabajando, en la creación de un manual de procedimientos que permitiera tener un lineamiento general de acción para todos y cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en el quehacer cotidiano de la empresa.

A los efectos prácticos vale decir que cualquier organización es dueña de una identidad, la cual la constituye en única y diferente de las demás que habitan el medio en el que se desenvuelve; identidad que sirve de eje referencial para todas las actividades de la empresa.

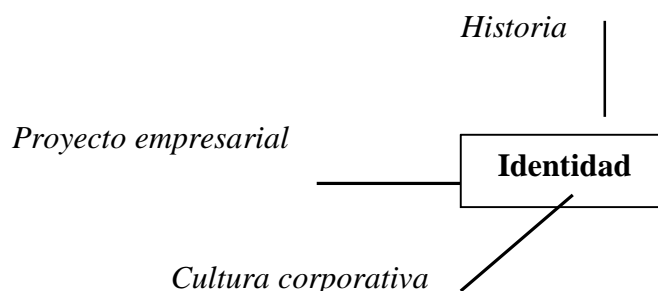
Desde esta postura ideológica es necesario plantear y bajar a papel concretamente los aspectos de esta identidad. Para ello estamos trabajando en sucesivas reuniones de trabajo con los propietarios para llegar a tener claro *quién es* la empresa.

Es un trabajo arduo y tedioso lograr expresar en palabras una idea general y desglosarla hasta los capilares más finos que terminan siendo los procedimientos más sencillos, pero si no lo hacemos nos veremos infinitas veces a diario en la obligación de tener que recurrir a dueños y gerentes para desentrañar las posibles opciones que se presentan ante la realización de una tarea.

La identidad corporativa es el ser de la empresa, su esencia. Hay que identificarla con aquellos atributos (identificadores y diferenciadores) que le confieren el carác-

ter de unicidad y permanencia. Este concepto es dinámico en sí. Posee atributos de naturaleza permanente y otros que son cambiantes e influyen sobre los primeros, no sólo transformándolos sino *reinterpretando* su sentido y el significado que esos atributos tienen en la organización.

Ejes:



La Historia: Eje vertical, de naturaleza inmutable. Primera propiedad definitoria de la identidad corporativa, su carácter permanente. Desde su fundación hasta el presente.

El Proyecto Empresarial: Eje horizontal, de naturaleza adaptable a las nuevas circunstancias del entorno. Corresponde a la situación actual. Visión. Misión.

La Cultura Corporativa: Eje transversal a los anteriores. Aún sin ser un atributo permanente, su cambio, cuando se produce, resulta difícil y lento. No está anclado temporalmente ni en el presente ni en el pasado, sino en ambos tiempos de modo simultáneo.

A la fecha todavía estamos trabajando sobre esta base metodológica para determinar claramente la identidad de MILROSE y Don Cosme.

Dadas las circunstancias de la anunciada apertura en los medios locales y habiendo ya entregado las invitaciones oficiales para la noche inaugural, era inminente trabajar sobre la calidad de atención de todo el equipo sobre una base escueta de rasgos identitarios.

Luego de la primera y extensa conversación con el propietario de la empresa la tarea fue concienciar al personal sobre la concepción de servicio sobre la que opera la empresa, y su caracterización como tal.

En términos de Justo Villafañe. La IMAGEN CORPORATIVA es: la integración en la mente de sus públicos de todos los *inputs* emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos. De acuerdo con esta postura evaluamos toda actividad de la empresa en términos de imagen. Por lo tanto, fue primordial la decisión de tener en cuenta al capital humano como uno de los máximos referentes de la imagen de MILROSE MusicCafé y Don Cosme. Cuando consideramos que como empresa gastronómica brindamos básicamente servicios, lo hacemos asumiendo que estos poseen propiedades particulares:

1. **La intangibilidad:** si bien los servicios gastronómicos se pueden ver, saborear, sentir y oler cuando son consumidos, en el caso puntual de MILROSE MusicCafé y Don Cosme las personas que consumen la oferta de restauración pueden experi-

mentar el resultado mientras se efectúa la compra, si bien se encuentran con un plato de gourmet o unos cafés o tragos de autor efectivamente tangibles, primero tuvieron que pasar por una instancia de intangibilidad donde alguno de los integrantes del Staff lo saludo de una forma amable y cordial, hizo -de manera inteligente y de acuerdo a cada cliente- las sugerencias y acotaciones pertinentes. Todos estos elementos conforman una experiencia completa.

2. **La inseparabilidad o simultaneidad:** es imposible pensar que nuestro servicio se aparta del momento mismo de la producción o prestación. La consumición de nuestros servicios pueden tener lugar sólo mientras son producidos, hay una clara intervención humana en la producción del servicio simultánea a la consumición del producto tangible. La sonrisa y cordialidad al dar la bienvenida, un gesto oportuno al comentar un trago, una sugerencia adecuada en el momento de la elección de un plato, una advertencia pertinente, el buen humor de nuestro chef cuando presenta un plato en la mesa de comensales, etc.

3. **Heterogeneidad:** entendemos que nuestro servicio es heterogéneo en sí mismo, consta de bienes físicos y acciones de seres humanos, la calidad de ellos dependen de quienes los proporcionan, así como de cuándo, dónde y cómo se presta. Por ejemplo, algunos restaurantes locales tienen la reputación de brindar un servicio mejor que otros. A pesar de ello, somos conscientes de que dentro de nuestro restaurante, un empleado de salón puede ser alegre y eficiente mientras que otro que está en otro turno puede ser malhumorado y lento, lo que conlleva que la calidad de servicio de un solo empleado del restaurante varíe de acuerdo a su energía y a su estado de ánimo en el momento en que atiende al cliente. En MILROSE MusicCafé y Don Cosme estamos en proceso de estandarización de algunas conductas puntuales dentro de los diferentes momentos en que el personal tiene contacto con el cliente, también trabajamos sobre la creación de un sistema de premios y castigos intangibles para estimular e incentivar al Staff.

4. **Carácter perecedero:** Nuestros servicios no se pueden almacenar para venderlos o utilizarlos posteriormente. En MILROSE MusicCafé y Don Cosme somos conscientes de que nuestro recurso humano no puede guardar ganas ni humor para otra noche, tampoco podemos guardar cubiertos para la noche siguiente ya que estas plazas se perderían y el servicio no prestado se pierde. El servicio se consume en el momento, es efímero por naturaleza.

5. **Ausencia de propiedad:** Los clientes de MILROSE y Don Cosme adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad. No debemos olvidarnos que una de nuestras características identitarias se anclan en el glamour y la personalización en la atención. Elementos claramente intangibles. Nuestros clientes pagan por ser muy bien atendidos mas no son dueños de nuestros empleados.

Nuestros servicios son prestados (producidos) íntegramente por personas. De allí se desprende que el peso específico que tiene nuestro staff en la constitución del servicio gastronómico que prestamos día a día, deviene así en el factor más importante dentro de la estructura de la empresa. Entonces es imprescindible desarrollar en él habilidades de comunicación que le permitan desenvolverse en un ambiente cómodo, cumplir los objetivos funcionales propuestos y, de este modo, transmitir la personalidad de nuestra compañía.

Al pensar en todos los momentos en los que interviene el personal de nuestro restaurante al prestar los servicios, es inevitable advertir lo necesario que es capacitarlo en todos los aspectos y no solamente en la tarea que desempeña.

MILROSE MusicCafé y Don Cosme *es* la gente que trabaja en con nosotros, son los portadores de nuestra imagen, en ellos se manifiesta la esencia de la organización. Cada vez que éstos se encuentran con el cliente ocurre lo que se llama *momento de la verdad*. Este concepto es válido a la hora de analizar tanto el comportamiento organizacional como la autoimagen producto de la cultura organizacional.

El momento de la verdad es toda situación en la que el público se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad del servicio. Si bien en las organizaciones en general no todos los momentos de la verdad son iguales, en gastronomía se da a la inversa: todos los momentos de la verdad tienen un potencial de impacto, positivo o negativo, sobre la percepción del cliente y, en términos de marketing, sobre su intención de realizar una nueva compra.

Los momentos de verdad no son únicos sino que se producen en grupos o conjuntos. En el negocio de la restauración, entendido como una cadena de valor, se da un ciclo de servicio como una concatenación de hechos por los que atraviesa el público a medida que experimenta el servicio. Este concepto ayuda a las personas a ofrecer asistencia a los diferentes públicos, y permite reorganizar las imágenes mentales de lo que ocurre.

La construcción básica del servicio ya no es tarea del empleado, sino que ahora se convierte en el momento de la verdad que él mismo controla. El empleado ya no fabrica el producto, sino que es parte del mismo. La calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se la define como el resultado del momento de la verdad.

Cuando el “producto” *es* un “servicio”, como ocurre en la gastronomía, el elemento “calidad” cambia profundamente. La calidad no está en un producto tangible solamente como puede ser un plato de comida o un café, sino en la reacción del cliente ante una experiencia compleja y completa. La esencia del valor total sólo depende del estado mental y emocional resultante de la experiencia. En última instancia, el servicio consiste en sentimientos.

MILROSE MusicCafé y Don Cosme no existen realmente en la mente de los propietarios, gerentes o las personas que trabajamos en ella. El público no pasa el día pensando en nuestra empresa. Existimos para el público cuando éste tiene algún tipo de contacto directo o indirecto con nosotros, nunca antes. Siempre después.

Cuando alguno de los clientes toma contacto con un miembro de nuestro Staff, llama por teléfono, lee nuestro aviso en el diario, entra en el edificio, se produce un momento de la verdad. El no sabe nada de cocina y de sistemas de reservas, de política de recursos humanos, de personal eficaz o de gerentes esforzados. Sólo se entera de lo que nosotros hacemos por él en ese momento de la verdad. Y eso es lo único a lo que recurre para calificar la calidad del servicio por el que nos paga.

Hemos convertido El Momento de la Verdad -como concepto- en nuestro enfoque para definir, entregar y medir la calidad.

Hemos trabajado para que todo el equipo de MILROSE MusicCafé y Don Cosme, desde los ejecutivos hasta los mozos logren centrarse en comprender y apreciar realmente cómo ve y siente las cosas cada uno de los públicos con los que nos vinculamos.

Para contribuir con esta meta hemos trabajado en la formación técnica del personal, los hemos entrenado en oratoria, normas protocolares del servicio, patrones de calidad de servicio buscadas por nuestros clientes objetivos. Como ejemplo podemos tomar las diferentes prácticas internas con degustaciones donde participaron actores que contribuyeron al planteo de circunstancias de disconformidad donde nuestro equipo tuvo desarrollar actividades comunicativas para gestionar las quejas y sugerencias. Re-

resolver pedidos de los más exigentes. Vender productos complejos. Conocer todas las opciones de la carta, tanto en ingredientes como en preparación.

Una definición de la experiencia del servicio aún más válida para el cliente es el ciclo del servicio. El cliente no se ve a sí mismo comprando “momentos de la verdad” individuales, sino satisfaciendo necesidades en un proceso total.

El diagrama del ciclo del servicio proporciona un modo lógico de empezar a entender qué es la calidad subjetiva: analizar sus distintos componentes uno a uno. Para cada momento de la verdad es posible identificar los tipos de experiencia que los públicos consideran satisfactorias, insatisfactorias y superiores.

Estamos convencidos que ha perdido validez la antigua distinción entre “producto” y “servicio”. Lo que existe es el valor total para nuestro cliente: la combinación de lo tangible y lo intangible experimentada por el cliente en los diversos “momentos de la verdad”, los que se convierten en su percepción de lo que es hacer negocios con nosotros.

La cuestión de la “calidad” y del “servicio” no son dos conceptos escindidos. Son como las dos caras de una misma moneda.

A los clientes no les interesa la distinción arbitraria entre lo tangible y lo intangible que hemos trazado como ejecutivos de la empresa y expertos en calidad. Nuestros clientes a cambio de su dinero quieren valor, y para ellos el valor es una experiencia total, en todas sus dimensiones. El término “servicio” significa cada vez más un valor total, que abarca los conceptos tangibles y los intangibles, y no sólo el slogan de “sonría y sea simpático”.

A la finalización del presente trabajo se ha realizado el entrenamiento completo de todo el personal de MILROSE y Don Cosme con éxito considerable comprobado efectivamente y con resultados a la vista en instancias de la inauguración del local y toda una semana de trabajo normal.

Nos resta todavía un amplio trabajo sobre el plan de comunicación interna y externa. Estamos en proceso de definición de la identidad de la compañía en los términos propuestos por Justo Villafañe. Primeramente definiremos las cuestiones vinculadas al génesis de la empresa que se constituyen como atributos de carácter inmutable y trabajaremos sobre la síntesis del proyecto empresarial para poder luego gestionar un plan de imagen corporativa acorde a las necesidades de la empresa y sus públicos; desafío para nada desdeñable.